

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

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

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

Bc. Lenka Fialová

Plzeň 2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka FIALOVÁ**
Osobní číslo: **K13N0155P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Analýza možností pro snížení vlivu sezonnosti v konkrétním
podniku cestovního ruchu**
Zadávající katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

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

1. Provedte rešerši a syntézu sekundárních zdrojů především k problematice sezonnosti podniků cestovního ruchu.
2. Charakterizujte vybraný podnik cestovního ruchu.
3. Pomocí vhodných metod analyzujte současný stav podniku se zaměřením na vliv sezonnosti.
4. Na základě zjištěných informací zpracujte návrh směřující ke snížení vlivu sezonnosti na vybraný podnik a jeho klíčové ekonomické ukazatele.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **BARROWS, Clayton W., POWERS, Thomas F.** *Introduction to management in the hospitality industry*. 9th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2009. ISBN 978-0-471-78277-3.
- **BAUM, Tom, LUNDTORP, Svend.** *Seasonality in Tourism*. Oxford: Elsevier, 2001. ISBN 0-08-043674-9.
- **JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.
- **KOTÍKOVÁ, Halina.** *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4603-6.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jan Tlučoř, Ph.D.**
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání diplomové práce: **25. října 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2015**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Ing. Jan Tlučoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

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

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

Plzeň dne

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Janu Tluchořovi, Ph.D. za vedení, odbornou pomoc a cenné rady, které mi poskytl během psaní této práce. Zároveň chci poděkovat majiteli Hotelu Plzeň***, že mi umožnil přístup k interním údajům potřebným pro tuto práci.

Obsah

Úvod.....	7
Cíle a metodika	8
1 Charakteristika cestovního ruchu.....	10
1.1 Typologie cestovního ruchu.....	11
1.1.1 Typy cestovního ruchu dle motivace	11
1.1.2 Domácí a zahraniční cestovní ruch.....	12
1.2 Služby cestovního ruchu	13
1.2.1 Ubytovací služby	15
1.3 Trh cestovního ruchu.....	18
1.3.1 Nabídka a poptávka na trhu cestovního ruchu.....	18
1.3.2 Specifika trhu cestovního ruchu	19
2 Sezonnost v cestovním ruchu	22
2.1 Příčiny sezonnosti	22
2.2 Možné důsledky sezonnosti	25
2.3 Sledování a měření sezonnosti.....	25
2.4 Možnosti eliminace sezonnosti	29
3 Charakteristika HOTELU PLZEŇ***.....	34
3.1 Ubytovací kapacita.....	34
3.2 Restaurace Hotelu Plzeň***	39
4 Sezonnost v Hotelu Plzeň***	40
4.1 Příčiny sezonnosti	40
4.2 Důsledky sezonnosti.....	40
4.3 Sledování a měření sezonnosti.....	40
4.3.1 Celkové tržby.....	41

4.3.2	Struktura tržeb.....	42
4.3.3	Struktura hostů.....	44
4.3.4	Obsazenost.....	45
4.3.5	Další důležité ukazatele	49
4.4	Eliminace sezonnosti.....	51
5	Současná řešení sezonnosti.....	52
5.1	Efektivnost řešení.....	58
6	Nová navrhovaná řešení sezonnosti.....	65
6.1	Pobytové balíčky.....	65
6.2	Rozšíření nabídky služeb	70
6.3	Marketingová komunikace.....	71
6.4	Další možná řešení	73
	Závěr	75
	Seznam tabulek.....	77
	Seznam obrázků.....	78
	Seznam použitých zkratk	79
	Seznam použité literatury	81
	Seznam příloh	84

Úvod

Téma Analýza možností pro snížení vlivu sezonnosti v konkrétním podniku cestovního ruchu jsem si zvolila z několika důvodů. Hlavním důvodem je má osobní zainteresovanost ve službách cestovního ruchu. Již téměř tři roky pracuji v ubytovacím zařízení, které se denně potýká s problematikou sezonnosti. Jedná se o menší tříhvězdičkový hotel v centru města Plzně, který nese název Hotel Plzeň***.

I přes neustále se zlepšující situaci projevující se vyšší návštěvností v každém roce, lze v hotelu stále pozorovat výkyvy v obsazenosti během celého roku, což mě podnítilo k hlubšímu zaměření se na tuto problematiku a ke snaze nalézt pro Hotel Plzeň*** řešení, která by mohla napomoci tyto výkyvy odstranit nebo alespoň co nejvíce zmírnit.

Pro uchopení problematiky sezonnosti je nejprve nutné vydefinovat základní pojmy a teze, se kterými je tato problematika spojena. Posléze je nutné teoreticky zpracovat její možná řešení v co nejobecnější formě tak, aby následná konkrétní řešení s tímto zpracováním korelovala. Dále je nutné podrobně analyzovat vybrané ubytovací zařízení nejprve obecně pro přiblížení jednotlivých zvláštností a aspektů, a poté konkrétně prostřednictvím vnitřních dat celkově vyhodnotit situaci hotelu a v tomto hodnocení nalézt sezonnost jako takovou.

Jelikož Hotel Plzeň*** již sezonnost řeší, bude nutné tyto jeho snahy ve struktuře vytyčených teoretických konstrukcí nejprve podrobit kritice a hodnocení efektivnosti a rozhodnout, zda jsou pro hotel v budoucnu výhodná.

Konečně pak na základě předchozích analýz a kritiky již užívaných řešení budou navrženy nové možnosti eliminace sezonnosti, přičemž v tomto bude kladen důraz na účelnost, konkretizaci a především efektivnost.

Mezi možností řešení této problematiky nelze nezahrnout potenciál, který s sebou město Plzeň jako Evropské hlavní město kultury 2015 nese. Tento potenciál může významnou měrou přispět k eliminaci sezonnosti, a to hlavně díky velkému přílivu turistů do města. V případě navázání řešení na tuto událost však je nutné brát v potaz, že je časově omezena a tudíž jako dlouhodobý nástroj nevhodná.

Z tohoto důvodu bude práce zaměřena spíše na možnosti nabízející dlouhodobější řešení v boji proti sezonním výkyvům v obsazenosti Hotelu Plzeň***.

Cíle a metodika

Cílem mé práce je tedy nejprve pomocí analýzy podrobně odhalit a zmapovat problematiku sezonnosti a její dopady a na základě těchto zjištění navrhnout konkrétní a hlavně efektivní kroky k její eliminaci a tím tak zmírnit její negativní dopady. Jako dílčí cíl lze zmínit nutnost podrobné analýzy již konkrétně používaných nástrojů pro boj se sezonností, vyhodnocení jejich účinnosti a rozhodnutí, zda i v budoucnu budou tyto nástroje mít svou opodstatněnou roli.

V rámci zpracování této práce bude využita jednoduchá metoda: teorie - analýza - zhodnocení - návrh, která tvoří základní osu celé práce.

Při zpracování teoretické části je využíváno převážně literatury a to jak české, tak zahraniční, přičemž tento zdroj bude podroben kritice co do jeho aktuálnosti, tematické blízkosti a obsahu tak, aby se co možná nejvíce protínal s tématem práce. V části analýza budou využita data převážně z interních materiálů Hotelu Plzeň*** a zkušeností autorky s prostředím. Interními materiály je myšlena vnitřní softwarová databáze hotelu, která zaznamenává většinu potřebných dat při poskytování služeb hostům, přičemž tato data lze vygenerovat dle určených kritérií. Předem shromážděná data budou rozdělena a pomocí grafického zobrazení porovnávána v rámci jednotlivých období a tematických celků.

Dále pak bude přistoupeno k hodnocení výstupů analytické části, a to takovým způsobem, aby bylo možné jasně určit míru problematiky sezonnosti, její četnost, vývoj a negativní dopady na Hotel Plzeň***.

Jelikož Hotel Plzeň*** již zavedl některé nástroje, prostřednictvím nichž se sezonností bojuje, bude nutné ještě před vlastním závěrečným návrhem nových řešení tyto nástroje podrobně analyzovat a zhodnotit jejich efektivitu. Pro tato zjištění budou získávána data především prostřednictvím strukturovaných rozhovorů s předem vybranými konkrétními zákazníky, přičemž jejich výpovědi budou použity nejen pro zhodnocení stávajícího stavu, ale zároveň jako podklad pro budoucí navrhovaná řešení. Strukturovaný rozhovor lze považovat pro tuto práci za klíčový zdroj informací, neboť v problematice sezonnosti nelze jiným způsobem efektivně plánovat než tak, že budoucí kroky budou navrženy v souladu s přáními zákazníků.

Logickým ucelením celé práce je pak návrh, který bude obsahovat konkrétní aktivity zaměřené na eliminaci sezonnosti, přičemž při sestavování tohoto návrhu bude vycházeno z předchozích částí práce.

1 Charakteristika cestovního ruchu

Pro pojem cestovní ruch lze v literatuře najít několik desítek definic. Dle Světové turistické organizace (United Nations World Tourism Organization - UNWTO) „*cestovní ruch zahrnuje aktivity osob cestujících do míst či přebývajících v místech, která se nacházejí mimo jejich obvyklé prostředí, a to ne déle než jeden rok, za účelem dovolené, pracovních závazků či z jiných důvodů,*“ (Goeldner, Ritchie, 2014, s. 6) přičemž obvyklým prostředím je myšleno místo obvyklého pobytu, místo nacházející se mezi domovem a pracovištěm a dalšími místy obvykle navštěvovanými.

Mezinárodní sdružení expertů cestovního ruchu AIEST definuje pojem 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, 2011, s. 18)

Podobnou definici uvádí také Jakubíková (2012, s. 18), která tvrdí, že „*za cestovní ruch je označován pohyb lidí mimo jejich vlastní prostřední do míst, která jsou vzdálena od místa jejich bydliště, za různými účely, vyjma migrace a výkonu normální denní práce.*“

Spíše ekonomicky laděnou definici cestovního ruchu uvádí F. W. Ogilvie (1933, In: Ryglová, Burian, Vajčnerová, s. 17), která cestovní ruch popisuje jako „*ekonomický jev spojený se spotřebou hmotných a nehmotných statků, hrazených z prostředků získaných v místě trvalého bydliště.*“ Zdůrazňuje tedy, že součástí cestovního ruchu je přesun kupních fondů.

Goeldner a Ritchie (2014, s. 5) pak uvádějí ve své publikaci, že cestovní ruch můžeme „*definovat jako komplexní společenský jev, jako souhrn aktivit účastníků cestovního ruchu, souhrn procesů budování a provozování zařízení se službami pro účastníky cestovního ruchu včetně souhrnu aktivit osob, které tyto služby nabízejí a zajišťují, aktivit spojených s využíváním, rozvojem a ochranou zdrojů pro cestovní ruch, souhrn politických a veřejnoprávních aktivit (politika CR, propagace CR, regulace CR, mezinárodní spolupráce apod.) a reakce místní komunity a ekosystémů na uvedené aktivity.*“ Komplexnost cestovního ruchu spatřují v možných pohledech na cestovní ruch. Rozlišují čtyři pohledy, a sice **turistu**, který vyhledává různé destinace za účelem zkušeností a uspokojení; **firmy, které nabízejí turistům zboží a služby** za účelem

výdělku; **správu hostitelských zemí či oblastí**, neboť cestovní ruch přináší potenciál přínosu nového kapitálu a **hostitelskou komunitu** zastoupenou místními obyvateli, kteří se díky cestovnímu ruchu dostávají do interakce se zahraničními turisty, které mohou být přínosné ale také škodlivé (vliv na kulturu, zaměstnanost). (Goeldner, Ritchie, 2014)

Obecně lze tedy říci, že se jedná o cestování lidí za účelem rekreace či pracovní povinnosti.

Obr. č. 1: Důvody cestování



Zdroj: Doswell, 1997. In: Jakubíková, 2012, s. 19

1.1 Typologie cestovního ruchu

Současná literatura nabízí četné množství charakteristik, na jejichž základě lze cestovní ruch členit do různých forem, druhů či typů, přičemž tato rozdělení se liší dle jednotlivých názorů a pohledů autorů.

1.1.1 Typy cestovního ruchu dle motivace

Ryglová, Burian a Vajčnerová (2011, s. 20) uvádějí rozdělení cestovního ruchu z hlediska jeho formy na základní a specifické. K základním formám cestovního ruchu řadí:

- **rekreační CR** - 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 CR** - je cílený na poznávání historie, kultury, tradic, zvyků apod.;
- **sportovně-turistický CR** - využívá zájmu lidí o aktivní odpočinek, aktivní účast na sportovních činnostech; obsahem může být i organizování pasivní účasti na sportovních akcích;
- **léčebný a lázeňský CR** - je zaměřen na léčbu, prevenci, relaxaci, celkovou obnovu fyzických a duševních sil jednotlivce.

Specifické formy cestovního ruchu mají za úkol uspokojit zvláštní potřeby určitých spotřebitelských skupin a nabídka těchto forem bude i přes svoji specializaci podléhat zavedeným i nově vznikajícím trendům v tomto odvětví. Mezi tyto formy lze zařadit například cestovní ruch seniorů, rodinný, lidí s tělesným postižením, městský, venkovský, dále kongresový, incentivní, chatařský a chalupářský, náboženský, zábavní a atrakční či gastronomický cestovní ruch. Ke specifickým formám dle Ryglové, Buriana a Vajčnerové (2011) lze řadit také agroturistiku¹ a ekoagroturistiku², dále cykloturistiku, mototuristiku, golfovou turistiku, sportovní lov, rybolov, karavanovou turistiku, nákupní turistiku a další podobné typy.

Výše zmíněný výčet obsahuje i kategorie, které díky své vysoké formě specializace někteří autoři teorie cestovního ruchu za specifickou formu nepovažují.

1.1.2 Domácí a zahraniční cestovní ruch

Členění cestovního ruchu na domácí a zahraniční odpovídá členění dle Světové organizace cestovního ruchu UNWTO a je také v souladu s geografickým hlediskem. Zahraniční cestovní ruch se dále člení na příjezdový a výjezdový cestovní ruch.

Domácí cestovní ruch „*představuje pohyb a pobyt obyvatel daného státu v rámci jeho území, bez překročení státních hranic.*“ (Kotíková, 2013, s. 21) Zahraniční cestovní ruch pak představuje takový pohyb a pobyt obyvatel, k němuž dochází při překročení hranic daného státu. Odehrává se tedy na území jiného státu.

¹ jedná se o typ cestovního ruchu, jehož součástí je pobyt na farmě

² jde o cestovní ruch, jehož součástí je pobyt na ekologicky hospodařící farmě

Zahraniční příjezdový cestovní ruch, označovaný také za aktivní cestovní ruch, zahrnuje takové turisty, kteří přijíždějí do dané destinace, kde tito cizinci tráví svůj pobyt. Tuto situaci lze označit také za export služeb, neboť turisté získávají služby v dané destinaci za cizí měnu.

Zahraniční výjezdový cestovní ruch, nazývaný též jako pasivní cestovní ruch, je opakem aktivního cestovního ruchu. Jedná se tedy o výjezdy obyvatel dané destinace do zahraničí. Takovýto případ lze označit jako dovoz služeb, jelikož dochází k utrácení domácích peněžních prostředků v cizí zemi. (Kotíková, 2013)

Ryglová, Burian a Vajčnerová (2011) uvádějí ještě třetí typ cestovního ruchu, a sice tranzitivní cestovní ruch. Jedná se o průjezdy turistů přes území daného státu v průběhu cesty do cílové destinace, přičemž přenocování nebývá zvykem. Tranzitivním cestovním ruchem může také být pohyb turisty na letišti v rámci mezipřistání z důvodu celního odbavení a pasové kontroly.

Na základě výše uvedeného rozdělení cestovního ruchu na domácí a zahraniční lze stanovit dále takovéto členění cestovního ruchu:

- **vnitřní cestovní ruch** - tvořen dvojicí domácího a příjezdového cestovního ruchu;
- **národní cestovní ruch** - získaný spojením domácího a výjezdového cestovního ruchu;
- **mezinárodní cestovní ruch** - charakterizovaný cestovním ruchem příjezdovým a výjezdovým. (Freyer, 2011)

Ryglová se svými kolegy (2011) dále uvádí další členění cestovního ruchu například dle způsobu financování, délky pobytu, způsobu účasti, počtu účastníků, ročního období, vlivu na životní a sociokulturní prostředí atd. Podobná a další členění uvádějí i další autoři, avšak pro účely práce postačí výše zmíněná základní rozčlenění.

1.2 Služby cestovního ruchu

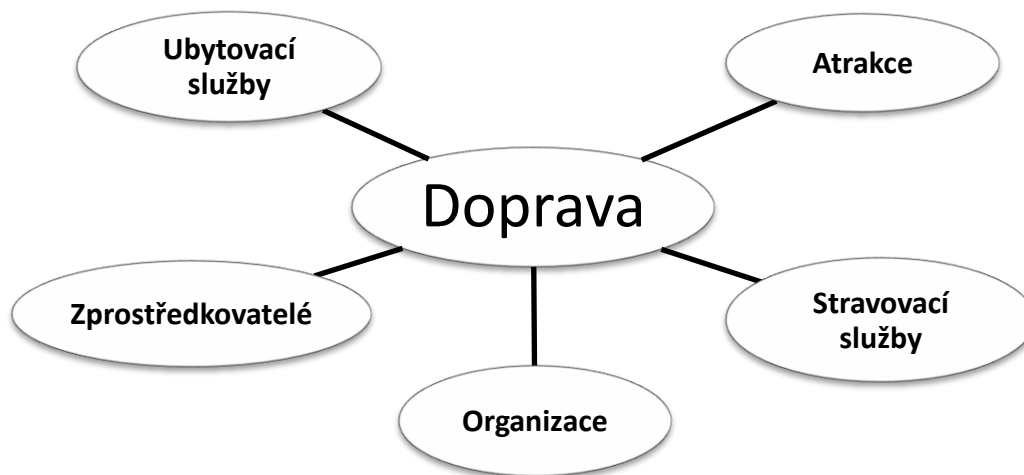
Cestovní ruch je tvořen širokou škálou služeb, přičemž se jedná o služby poskytované v souvislosti s činnostmi realizovanými v rámci cestovního ruchu, tedy cestování a

turistiky. Ryglová, Burian a Vajčnerová (2011, s. 17) tuto škálu služeb rozdělují do sektorů³:

- **Sektor ubytovacích služeb** - poskytovatelé ubytovacích služeb, od hotelových řetězců až po soukromé malé penziony apod.
- **Sektor atrakce** - patří sem např. národní parky, kulturní či historická místa a zajímavosti, tematické parky, botanické zahrady, sportovní centra apod.
- **Sektor doprava** - letecká, lodní, železniční, automobilová a autobusová doprava, půjčovny a zprostředkovatelé půjčování vozidel.
- **Sektor zprostředkovatelé** - touroperátoři, cestovní kanceláře, agentury, sezonní zprostředkovatelé či agenti, organizátoři konferencí, incentivní domy, rezervační systémy a další.
- **Sektor organizace** - zahrnuje národní turistické centrály, regionální centra, turistické asociace apod.

Na následujícím obrázku lze také vidět propojenost mezi výše zmíněnými sektory.

Obr. č. 2: Sektory služeb cestovního ruchu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, dle Ryglové, 2009, s. 17

Jiné dělení služeb uvádí Jakubíková (2012, s. 22), která člení jednotlivé služby cestovního ruchu dle funkcí, kterou zastávají vůči jednotlivým uspokojovaným potřebám: „*dopravní, ubytovací, stravovací, zprostředkovatelské, společensko-kulturní,*

³ Spojení pojmů sektor a služeb je používáno pouze ojediněle, neboť ho většina autorů považuje za nevhodné.

sportovně-rekreační, lázeňsko-léčebné, směnářenské, průvodcovské, informační, obchodní, komunální, horská služba, zdravotní, pasové, celní aj.“

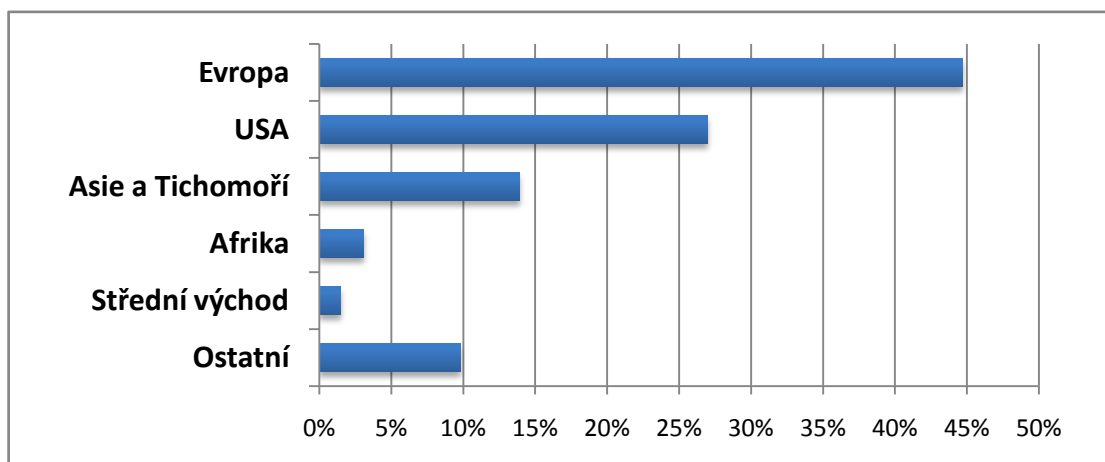
Další členění služeb cestovního ruchu lze nalézt například v publikaci Heskové a kol. (2011), která rozlišuje dvě základní skupiny, a sice služby cestovního ruchu a ostatní služby. Služby cestovního ruchu dále dělí na dodavatelské služby (informační, dopravní, ubytovací, stravovací, lázeňské, kongresové, sportovně-rekreační atd.) a zprostředkovatelské služby (informační, cestovních kanceláří a cestovních agentur). Ostatní služby pak rozděluje na specializované služby pro cestovní ruch (pojišťovací, směnářské, pasových a celních orgánů) a služby místní infrastruktury v cílovém místě (obchodní, komunální, zdravotnické, policejní, poštovní aj.).

Jednotlivé výše uvedené služby lze díky četnému literárnímu zpracování blíže specifikovat. Pro účely této práce však bude dále přiblížena pouze oblast týkající se ubytovacích služeb.

1.2.1 Ubytovací služby

Ubytovací služby hrají v dnešní době velice významnou roli v rámci cestovního ruchu. Dle Světové turistické organizace OSN (UNWTO) přibývá každým rokem počet ubytovacích kapacit o 2,5 %, přičemž největší kapacity lze nalézt v Evropě a Severní Americe. V Evropě je odhadována koncentrace 44,7 % celkových světových ubytovacích kapacit, ve Spojených státech amerických pak 27 %.

Obr. č. 3: Světové ubytovací kapacity dle UNWTO



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, dle Goeldner, Ritchie, 2014, s. 141

Cestovní ruch očekává od ubytovacích služeb naplňování základních druhů potřeb zákazníků. Jde o potřeby:

- fyziologické - potřeba spánku a jídla;
- sociální - potřeba komunikace, uznání;
- psychologické - potřeba odreagování, zábavy, seberealizace. (Kostková, 2011)

Možnosti ubytování lze rozdělit na dvě skupiny: komerční ubytování a nekomerční ubytování. Jako nekomerční ubytování si lze představit soukromé domy, neziskové ubytovací zařízení jako hostely, útulky, a jako institucionální ubytovací zařízení školy či univerzity, lázně a zařízení zdravotní péče. K formám komerčního ubytování pak patří motely, B&B (Bed & Breakfast) či hotely. (Goeldner, Ritchie, 2014)

Z hlediska jednotlivých kategorií lze pak ubytovací zařízení rozdělit na:

- **hotel** - zařízení s minimálně 10 pokoji vybavenými pro ubytování na přechodnou dobu včetně stravovacích a dalších služeb souvisejících s ubytováním, dělí se dále do pěti tříd;
- **hotel garni** - zařízení také s minimálně 10 pokoji vybavenými pro ubytování na přechodnou dobu, ale pouze s omezenými možnostmi stravování, dělí se dále do 4 tříd;
- **motel** - zařízení s minimálně 10 pokoji vybavenými pro ubytování na přechodnou dobu především pro motoristy, jsou umístěny v blízkosti pozemních komunikací, dělí se také do 4 tříd;
- **penzion** - zařízení s minimálně 5 a maximálně 20 pokoji pro přechodné ubytování s omezenými službami, většinou bez restaurace, dělí se také do 4 tříd;
- **botel** - zařízení umístěné v trvale kotvící osobní lodi, dělí se také do 4 tříd;
- **ubytovna, kolej, internát, kemp, skupiny chat či bungalovů**. (Křížek, Neufus, 2011)

K dalšímu členění ubytovacích zařízení lze využít klasifikace, která vyjadřuje kvalitativní kategorie jednotlivých zařízení. V rámci hotelového průmyslu je využíváno několik typů kvalitativních ohodnocení, avšak ne všechny jsou oficiální. Vzhledem k tomu, že lidé si při svém cestování vybírají ubytování dle těchto kritérií, bylo nutností

vytvořit oficiální jednotnou klasifikaci ubytovacích zařízení.⁴ Tato klasifikace je pravidelně aktualizována, nejnovější platná je klasifikace pro období 2013-2015. Díky tomu, že se Asociace hotelů a restaurací ČR stala v roce 1993 členem evropské konfederace HOTREC, která zastřešuje hotely a restaurace v rámci celé Evropské unie, bylo možné díky přijetí dokumentu 21 kritérií (uvedena v příloze A) sjednotit klasifikační systémy ČR, ale i ostatních zemí, s evropskými klasifikačními systémy. Oficiální klasifikace ČR se tak stala součástí evropského systému Hotelstars Union.⁵ (Asociace hotelů a restaurací České republiky, 2015)

Dle výše zmíněné klasifikace se rozlišuje 5 tříd ubytovacích zařízení, která jsou znázorněna pomocí hvězdiček a charakterizují stupeň parametrů, které jednotlivá ubytovací zařízení splňují:

- * Tourist
- ** Economy
- *** Standard
- **** First Class
- ***** Luxury.

Přičemž, jak již bylo zmíněno v rámci kategorií ubytovacích zařízení, hotel garni, penzion, motel, hotel a také dependance může být označeno maximálně čtyřmi hvězdičkami. Pokud jednotlivá ubytovací zařízení dosáhnou ještě minimálního počtu kritérií nad rámec povinných kritérií, může jim být přiděleno ještě navíc označení „Superior“. (Křížek, Neufus, 2011)

Zjednodušené porovnání jednotlivých kritérií uvedených tříd pro hotel je uvedeno v příloze B.

⁴ „Proto profesní svazy Asociace hotelů a restaurací České republiky a UNIHOST Sdružení podnikatelů v pohostinství, stravovacích a ubytovacích službách na základě usnesení Vlády ze dne 17.7.1999 č. 717 a za podpory Ministerstva pro místní rozvoj ČR a České centrály cestovního ruchu - Czech Tourism - sestavily Oficiální jednotnou klasifikaci ubytovacích zařízení České republiky kategorie hotel, hotel garni, penzion, motel a hotel pro období 2010-2012.“ (Křížek, Neufus, 2011, s. 23)

⁵ Systém v současnosti sjednocuje kritéria klasifikace v rámci těchto zemí: ČR, Německo, Rakousko, Maďarsko, Švýcarsko, Švédsko, Nizozemí, Lucembursko, Litva, Lotyšsko, Estonsko a Malty.

1.3 Trh cestovního ruchu

Trh cestovního ruchu lze charakterizovat jako „*vzájemné působení nabídky a poptávky po zboží a službách cestovního ruchu.*“ (Drobná, Morávková, 2004, s. 53) Nabídka i poptávka jsou na trhu cestovního ruchu charakterizovány subjekty, které na tento trh vstupují s různými zájmy. Dle Palatkové a Zichové (2014, s. 30) jsou těmito subjekty:

- **domácnosti (návštěvníci)**, které přicházejí na trh za účelem uspokojení potřeb s cílem maximalizovat užitek;
- **firmy (poskytovatelé široké škály služeb či výrobci zboží)**, jejichž cílem je (obvykle) maximalizace zisku z produkce zaměřené na účastníky turismu primárně, částečně nebo pouze okrajově ...;
- **stát (resp. veřejná správa)**, který má na trhu specifické postavení, přichází na trh zejména s cílem ovlivnit jej, odstranit některé negativní dopady tržního působení či stimulovat pozitivní vliv.

Drobná s Morávkovou (2004) tyto skupiny označují kupující, prodávající a stát, avšak charakteristika jednotlivých skupin odpovídá výše uvedenému popisu Palatkové a Zichové (2014). Rozdílný pohled však autorky zaujímají vzhledem ke zprostředkovatelům služeb, kdy Drobná s Morávkovou (2004) je zahrnují do skupiny prodávajících, kdežto Palatková se Zichovou (2014) nahlíží na tuto skupinu jako subjekt, který je zároveň prodávajícím (ve vztahu ke koncovému spotřebiteli) i kupujícím (ve vztahu k poskytovatelům služeb).

Předmětem směny na trhu cestovního ruchu jsou tzv. objekty cestovního ruchu. Jedná se především o zboží, tedy hmotné statky, a služby, jako nehmotné statky, přičemž velkou většinu tohoto typu trhu, jak lze předpokládat, zaujímají právě služby a zboží zůstává pouze doplňkovým předmětem směny.

1.3.1 Nabídka a poptávka na trhu cestovního ruchu

Jak již bylo zmíněno, dvěma hlavními prvky trhu cestovního ruchu jsou nabídka a poptávka. Jako nabídku lze označit veškeré služby cestovního ruchu poskytované za účelem uspokojení potřeb jejich účastníků, atraktivitu a vybavenost daného cílového místa (ubytovací, stravovací zařízení, doprava apod.), přičemž její vývoj je závislý na:

- **poptávce po cestovním ruchu** - roste-li poptávka, pak vzniká tendence k následujícímu rozšiřování nabídky;
- **cenách a cenové hladině** - dle produktů a dané země;
- **cílech podnikatelských subjektů** - snaha o maximalizaci zisku, maximalizaci podílu na trhu či rozšíření podniku nebo zachování rodinné tradice apod.;
- **konkurenční nabídce** - porovnání nabídky z pohledu kvality a ceny. (Drobná, Morávková, 2004)

Poptávku v cestovním ruchu lze charakterizovat jako ochotu účastníků se podílet na cestovním ruchu tím, že využívají nabízené služby při daných cenách. Vyskytuje se v několika formách, přičemž Page (2009) uvádí tři hlavní kategorie této poptávky:

- **Efektivní neboli skutečná poptávka** - jde o poptávku vyjadřující počet lidí, kteří se účastní na cestovním ruchu a běžně se vyjadřuje jako počet cestujících. Tento údaj lze sledovat standardně za pomoci statistik týkajících se cestovního ruchu - odjezdy a příjezdy do dané destinace.
- **Potlačená poptávka** - tuto poptávku tvoří podíl obyvatel, kteří nemají možnost cestovat kvůli určitým okolnostem (například z důvodu nedostatku kupní síly či omezeného nároku na dovolenou). Někdy je tento typ poptávky označován jako poptávka potenciální. Potenciální poptávka má tendenci stát se poptávkou efektivní v případě, pokud se dané okolnosti změní. Podobným typem je pak odložená poptávka, která je důsledkem různých omezení (například nedostatku nabídky cestovního ruchu jako je nedostatek ubytovacích kapacit atp.). I v tomto případě však může dojít k transformaci na efektivní poptávku, pokud se změní podmínky a daná destinace bude schopna uspokojit poptávku cestovního ruchu.
- **Nulová poptávka** - jedná se o specifickou kategorii poptávky, kterou tvoří ta část populace, která nemá zájem účastnit se cestovního ruchu z různých důvodů, jimiž mohou být rodinné závazky či nemoc.

1.3.2 Specifika trhu cestovního ruchu

Trh cestovního ruchu se vyznačuje řadou specifíků, která tento trh formují do podoby, jak je běžně znám. K těmto specifíkům patří například fakt, že podnikání v cestovním ruchu má dlouhodobý charakter, nejedná se tedy o jednoroční činnost. Vzhledem

k tomu, že trh cestovního ruchu zahrnuje především poskytované služby, které jsou nehmotné, nelze je skladovat a vytvářet si tak zásoby do budoucna.

Dalším faktem je závislost na atraktivitách přírodního a kulturně historického rázu, které bývají hlavním cílem při účasti na cestovním ruchu. Tyto atraktivity jsou vázány na místa jejich výskytu, z čehož vyplývá, že možnost přesunu podnikatelské činnosti daných subjektů do jiných destinací s výhodnějšími podmínkami (např. levnější energie apod.) je omezená.

Neméně důležitým specifikem je závislost na politicko-správních podmínkách. Pokud v dané destinaci panuje politická nestabilita či nízká míra podpory ze strany státních orgánů správy a samosprávy a nízká míra spolupráce, poměrně zásadně tato skutečnost ovlivňuje celou destinaci.

Dalším specifikem pro trh cestovního ruchu je pomíjivost. Pokud tedy například hotelové zařízení v určitý den neobsadí všechny pokoje, přichází tak o tuto kapacitu a zároveň tržbu, kterou z těchto pokojů mohlo získat.

Jako typickou charakteristiku pro trh cestovního ruchu lze považovat místní a časové oddělení nabídky, poptávky a spotřeby (např. rezervace ubytování je provedena 14 dní před skutečným příjezdem a pobytem v daném ubytovacím zařízení). Na tomto příkladu lze dokázat fakt, že v cestovním ruchu fungují distribuční cesty opačně než na trzích zaměřených na obchodování se zbožím. Zde není možné zákazníkovi danou službu doručit na jeho adresu, nýbrž host přijíždí do místa poskytnutí dané služby.

Specifikem trhu cestovního ruchu je také skutečnost, že jak nabídka, tak také poptávka jsou ovlivněny přírodními faktory a ostatními vlivy nepředvídatelného charakteru.

Dále lze také uvést lidský faktor, který je v cestovním ruchu tvořeném z velké části poskytováním služeb velmi důležitým prvkem, neboť při poskytování daných služeb cestovního ruchu dochází k interakci pracovníků se zákazníky, kteří si na základě přístupu pracovníků vytvářejí pohled na kvalitu a úroveň poskytovaných služeb, přičemž toto subjektivní vnímání může značně ovlivnit míru návštěvnosti dané destinace či konkrétního podniku cestovního ruchu.

Díky liberalizaci trhu, čím dál většímu zapojování nejrůznějších destinací do trhu cestovního ruchu, rozvoji informačních a dopravních možností, rostoucí životní úrovni apod. lze přisoudit trhu cestovního ruchu také výrazný mezinárodní charakter.

Jako poslední je uveden faktor, který je pro cestovní ruch velmi typický a je s ním neodlučitelně spjatý. Jedná se o sezonnost, jejíž příčiny lze hledat v různých oblastech. Může jít o klimatické podmínky, rozložení volného času, který mají účastníci cestovního ruchu k dispozici apod. Více o vlivu sezonnosti na cestovní ruch viz následující kapitola. (Palatková, Zichová, 2014, Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011, Drobná, Morávková, 2004)

2 Sezonnost v cestovním ruchu

Sezonnost včetně sociálních, ekonomických a environmentálních dopadů s ní spojených je v cestovním ruchu považována za jeden z hlavních negativních faktorů. Proto je nutné ji blíže specifikovat a přiblížit její možné příčiny.

Sezonnost lze charakterizovat jako časovou nerovnováhu v cestovním ruchu, která může být vyjádřena na základě různých prvků, jako jsou počty návštěvníků, výdaje těchto návštěvníků, provoz na dálnicích a vytíženost jiných forem dopravy, dále také zaměstnanost a vstupné na různé atrakce. (Baum, Lundtorp, 2001)

Commons a Page (2001) dokonce tvrdí, že sezonnost je neoddelitelně spjata s cestovním ruchem a plynulost tohoto odvětví je narušována jak přechodnými vlivy, tak také sezonními přírodními vlivy.

2.1 Příčiny sezonnosti

Každá proměnná, která vykazuje poměrně předvídatelnou a pravidelnou roční strukturu fluktuace, má svůj podíl na sezonnosti. Butler (2001) uvádí dvě základní skupiny jevů způsobující sezonnost: přírodní a institucionální, přičemž mezi těmito jevy existuje vzájemná závislost. Přírodní sezonnost je výsledkem pravidelné proměny klimatických podmínek - teplota, srážky, sníh a denní světlo. Působení přírodních vlivů se zvyšuje s rostoucí vzdáleností od rovníku. Největší dopady způsobuje sezonnost v okrajových lokalitách - lokalitách nacházejících se nejbliže severnímu a jižnímu pólu. Sezonnost však způsobuje problémy i v tropických oblastech, jako je Karibik a indický subkontinent. Zde v určitých obdobích roku snižují poptávku extrémní teploty, monzunové srážky či vlhkost. Institucionální sezonnost je dle Butlera (2001) výsledkem převážně lidských rozhodnutí. Je mnohem více rozšířená, ale také méně předvídatelná než sezonnost přírodní. Jde o výsledek kombinace působení náboženských, kulturních, etnických a sociálních faktorů. Jedná se především o svátky, časová období, ke kterým v jednotlivých náboženských kulturách připadají významné události obvykle spojené s dobou pracovního klidu, dále lze do této kategorie řadit dovolenou nebo školní prázdniny. Butler (2001) dále uvádí, že na sezonnost má vliv také móda, která ovlivňuje například výběr destinace pro trávení volného času. Svůj vliv na sezonnost mají také tradice či sportovní sezona.

Barrows a Powers (2009) vysvětlují sezonnost v hotelnictví jako kolísání poptávky po ubytování spojenou s hospodářským cyklem. Tvrdí, že poptávka po hotelových pokojích se mění přímo úměrně hospodářskému cyklu, avšak skutečně se promítne v ubytovacím sektoru až s několikaměsíčním zpožděním. Je to způsobeno především tím, že omezení výdajů na cestování a stejně tak opětovné zvýšení výdajů při zlepšení situace je velmi jednoduchou záležitostí. Dále zdůrazňují, že každý jednotlivý trh může mít svůj vlastní cyklus v rámci nabídky a poptávky po ubytovacích kapacitách. Obecně však lze říci, že cyklus začíná tím, že vznikne poptávka po ubytování ať už skutečná či potenciální.

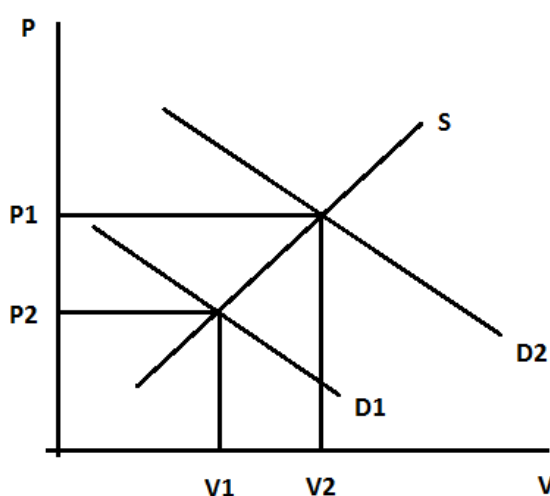
Některé z příčin sezonnosti se vyskytují pravidelně již po dlouhou dobu jako například vánoční svátky, jiné se mění v určitých časových intervalech jako například školní prázdniny, některé se mění předvídatelně jako např. Velikonoce a některé se mění zcela nepředvídatelně jako například počasí. (Hylleberg, 1992)

Sezonnost s sebou přináší řadu otázek, kterým je potřeba věnovat zvláštní pozornost a strategie. Mají totiž vliv na počet turistů přijíždějících do určitého regionu a přispívají k životaschopnosti tohoto regionu.

Největší vliv sezonnosti lze sledovat zejména u destinací, které jsou atraktivní pouze v určitých obdobích roku. Jedná se například o destinace s plážemi a horkými léty, které vnímají největší pokles poptávky v období od října do března, naopak horské oblasti vhodné pro zimní sporty se s poklesem poptávky setkávají v opačné polovině roku, tedy od dubna do září. Problémy, které s sebou sezonnost nese, jsou četné. Nejvíce se však podepisují na zaměstnancích, kteří jsou zaměstnáni právě na určitou sezonu, tedy pouze část roku. Negativní důsledky se však projevují i v době vrcholu sezony. Poskytovatelé služeb v těchto obdobích zvyšují ceny za své služby, aby si zajistili dostatek finančních prostředků pro období mimo sezonu. Ve snaze vyplnit veškerou kapacitu dochází často k přeplňování hotelů, což se může negativně podepsat na celkovém dojmu, který si zákazníci z pobytu odnesou, či dokonce vést k jejich nespokojenosti, a následně tak negativně ovlivnit pověst daného hotelu či destinace. Snahou poskytovatelů služeb by tedy mělo být omezit přeplněnost ve vrcholech sezony a přesunout poptávku po svých službách spíše k počátku či konci sezony například rozdílnou cenou.

Výše zmíněný vztah sezonnosti a ceny v cestovním ruchu znázorňuje následující graf, který na svislé ose znázorňuje výši cen během vrcholu sezony a mimo sezonu (P1 a P2) a na horizontální ose návštěvníky opět na vrcholu sezony a mimo ni (V1 a V2). Osa S představuje plánovanou nabídku informující o přírůstku nákladů pro zvýšení počtu návštěvníků. Osa D1 vyjadřuje poptávku mimo sezonu a osa D2 poptávku na vrcholu sezony, kdy lze vidět také spojení s vyšší cenovou hladinou v tomto období. (Cooper et al., 2005)

Obr. č. 4: Sezonní poptávka



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, dle Cooper, et al. 2005, s. 331

Většina manažerů v cestovním ruchu zastává však negativní postoj k takovéto politice sezonních cen, neboť je tak ovlivňováno vnímání hodnoty peněz samotnými zákazníky. Mohou mít pocit, že za hlavní sezony musí platit příliš vysoké poplatky a mimo sezonu již dané místo navštívit nemohou. Aby tedy cenové rozdíly nebyly tak vysoké, nabízejí provozovatelé daných služeb různé druhy výhodných nabídek jako například vstup zdarma do některých památek, muzeí a podobně nebo například některé služby v rámci hotelu zdarma. Jinou variantou pro stanovení správné cenové politiky může být stanovení pevné základní ceny stejné pro období hlavní sezony i mimo ni a konečnou cenu měnit pouze za pomoci variabilních nákladů.

Poptávka v cestovním ruchu se však vyskytuje v různých úrovních i v jednotlivých dnech během týdne. Daná úroveň závisí na druhu podnikání či činnosti, která je poptávána. Příkladem může být hotel, který v pracovních dnech využívá k naplnění své

kapacity pracovních cest jednotlivých lidí, a o víkendech se snaží nalákat hosty prostřednictvím speciálních nabídek. Ke zvýšení poptávky mohou přispět různé obchodní aktivity, festivaly, hry či výstavy, které se taktéž podílejí na vzniku cyklů v cestovním ruchu. (Cooper et. al, 2005)

2.2 Možné důsledky sezonnosti

Sezonnost přináší jak negativní, tak pozitivní dopady pro všechny poskytované služby, kterých se cestovní ruch týká. Všechny tyto dopady se v první řadě promítají v hospodářských výsledcích dotčených ubytovacích zařízení i dalších poskytovatelů služeb.

Jak již bylo výše naznačeno, sezonnost mohou způsobovat různé faktory jako lokalita hotelu, počasí, školní prázdniny, výskyt atrakcí, festivalů, sociální či módní vlivy, také finance apod. Důsledkem sezonnosti vzniká sezonní nezaměstnanost, výkyvy v hospodářském cyklu, využívání zbytečně vysokého či naopak nízkého množství zdrojů či závislost destinace na cestovním ruchu. Velké množství hotelů se potýká se sezonností na týdenní bázi, kdy nejslabším obdobím bývají víkendy. Pro tyto dny většinou hotely nabízejí nižší ceny, než v rámci běžných pracovních dní. Velikost těchto výkyvů je závislá především na umístění daného hotelu. Dle Nordmanna (2011) je vliv sezonnosti silnější u hotelů nacházejících se v přímořských oblastech než u hotelů nacházejících se ve městech, a to především díky pracovním cestám, počasí, zvykům a školním prázdninám.

2.3 Sledování a měření sezonnosti

Jelikož sezonnost přináší negativní dopady na dosahované tržby ubytovacích zařízení, snaží se jejich majitelé a vyšší management tyto dopady co nejvíce eliminovat.

Dosahovaná výše tržeb závisí především na stanovených cenách za jednotlivé pokoje. Tato cena se velice často mění, přičemž důvodem může být například stupeň obsazenosti hotelu, kategorie hotelu, druh nabízeného ubytování, nebo také stupeň vybavenosti pokoje. „*Hotely nabízejí komerční tarif pro časté návštěvníky, snížené ceny pro skupiny, jednodenní ceny, firemní ceny, ceny pro touroperátory nebo jiné pravidelné zákazníky, víkendové ceny pro pobyty o víkendy, sezónní ceny za rezervaci*

mimo hlavní turistickou sezonu, slevy pro děti do určitého věku apod.“ (Kostková, 2010, s. 150)

Pro efektivní eliminaci negativních dopadů sezonnosti je třeba shromažďování údajů a jejich vyhodnocování. Tímto výzkumem se například zabývají metody revenue a yield management.

Revenue management je specifická část řízení, která se zabývá zjišťováním minulých a současných období a plánováním budoucích, které jsou spojené především s obsazeností a cenovou politikou ubytovacího zařízení a určuje jeho budoucí obchodní strategii. Za výchozí data tato metoda považuje výstupy z analýz, které se zabývají procesy získávání zákazníků ať už přímo, nebo prostřednictvím různých rezervačních systémů. Tyto data konfrontuje s obsazeností hotelu a průměrnou cenou, celkovými výnosy z ubytovacích služeb a cenovou politikou konkurenčních subjektů na trhu, přičemž metodami subordínace či prostým porovnáním určí budoucí strategii ubytovacího zařízení. Výsledkem této strategie je pak efektivnější plánování vlastní cenové politiky, hledání vhodnějších cest k prodeji ubytovacích kapacit, odhalení a posílení silných a oslabení slabých stránek a to vše tak, aby se ubytovacímu zařízení podařilo dosáhnout předem stanoveného cíle, kterým může být zvýšení tržeb a následný zisk. (Křížek, Neufus, 2011)

Yield management je specifická metoda řízení ubytovacího zařízení, která zkoumá vývoj poptávky a předpovídá její budoucí vývoj. Může pomoci ubytovacím zařízením prodat vhodný produkt správnému zákazníkovi ve správný čas a za správnou cenu. Z výstupů yield managementu vzniká strategie, která je zaměřena na výběr nejefektivnějších příležitostí z poptávky tak, aby byl pro ubytovací zařízení maximalizován zisk. Jde tedy o metodu založenou na kombinaci historie poptávky s aktuální prognózou poptávky po ubytování. Za běžných okolností jsou prognózy prováděny po dobu jednoho roku, ale měly by být přezkoumávány čtvrtletně, měsíčně, týdně, ale také každodenně z důvodu vysoké inklinace poptávky k jejím výkyvům. (Barrows, Powers, 2009)

Yield management je úzce spojen s revenue managementem, jelikož vychází z jeho výstupů a někdy je pro obě tyto metody používána souhrnná zkratka RYM (Revenue a

Yield Management). K ukazatelům, které jsou v rámci RYM sledované, lze dle Křížka a Neufuse (2011, s. 130) řadit:

- *Roomnights* neboli pokojonoci - realizované pokojonoci. 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.

Křížek s Neufusem (2011) a také například Kostková (2010) či Beránek a kol. (2013) dále zdůrazňují též nutnost disponovat srovnatelnými a měřitelnými parametry a ukazateli pro efektivní řízení jakékoli činnosti. Pro řízení ubytovacího úseku uvádějí základní ukazatele, které by měla ubytovací zařízení minimálně sledovat, neboť slouží také jako kontrolní nástroje. Jedná se o výše zmíněnou obsazenost, průměrnou cenu dosaženou za pokoj a tržbu na disponibilní pokoj, a dále pak také tržbu za ubytování.

Obsazenost, anglicky zvaná *Occupancy* (OCC), bývá vyjadřována v procentech nebo tzv. pokojonocích.

$$OCC = \frac{\text{celkový počet obsazených pokojů}}{\text{celkový počet pokojů}} \quad (1)$$

Jedná se o jeden ze základních statistických ukazatelů, který bere v úvahu sezonnost a předurčuje strategii prodeje. Dále hraje důležitou roli při tvorbě finančního rozpočtu a při plánování (např. počtu zaměstnanců, generálního úklidu, rekonstrukci atp.).

Průměrná dosažená cena za pokoj, anglicky zvaná *Average Room Rate* (ARR), je vyjadřována v měně příslušné dané zemi, standardně bez DPH a také bez ceny snídaně.

$$ARR = \frac{\text{tržba za ubytování bez DPH a snídaní}}{\text{počet obsazených pokojů}} \quad (2)$$

Ukazatel je stejně jako obsazenost jedním ze základních statistických ukazatelů, také předurčuje strategii a stejně významný je i pro tvorbu finančního rozpočtu. ARR lze dále členit na průměrnou cenu za osobu atp. Průměrnou cenu za pokoj je třeba sledovat vždy společně s obsazeností, neboť je-li průměrná cena vysoká, avšak obsazenost nízká, nepřináší tato skutečnost takový efekt, jaký by byl při vysoké obsazenosti.

Tržba za disponibilní pokoj, anglicky zvaná *Revenue Per Available Room* (RevPAR), bývá též zaznamenávána v příslušné měně bez DPH a ceny snídaně.

$$RevPAR = \frac{\text{tržba za ubytování}}{\text{celkový počet disponibilních pokojů}} \quad (3)$$

Tržba za disponibilní pokoj má svůj význam především jako porovnávací parametr. Lze s ním porovnávat i dvě na první pohled odlišné ubytovací zařízení. Je důkazem vhodně stanovené a úspěšné obchodní strategie v rámci efektivního využití ubytovacích kapacit vzhledem k jejich velikosti.

Tržba za ubytování, anglicky zvaná *Room Revenue*, *Room Rev*, bývá vyjadřována v měně dané země bez DPH a taktéž bez započtení snídaně.

$$Room Rev = \text{součet tržeb za jednotlivé obsazené pokoje} \quad (4)$$

Tento ukazatel je považován za nosný parametr pro finanční rozpočet, také významný ukazatel potenciálu zisku a pro většinu investičních rozhodnutí je výchozím parametrem. (Beránek a kol., 2013)

Tyto ukazatele však neslouží k tvorbě závěrů na základě jednorázového sběru dat, nýbrž je zapotřebí data získávat pravidelně a systematicky za několik období, aby bylo dosaženo jejich smysluplného a vypovídajícího vývoje a dané pozice ubytovacího zařízení. Následné hodnocení se provádí nejčastěji porovnáním s minulým rokem, měsícem či stejným měsícem předešlého roku, dále je také sledován vývoj od počátku roku až do současnosti či od prvního dne v měsíce do daného dne. (Křížek, Neufus, 2011)

K dalším sledovaným parametrům lze řadit dle Kostkové (2010, s. 153) také:

- zastoupení jednotlivých tržních segmentů z celkového počtu hostů (turistický, konferenční, firemní apod.);
- zastoupení jednotlivých národností;
- index spokojenosti hostů;
- průměrná délka pobytu;
- ztráté na jednoho hosta;
- spotřeba materiálu na hosta;
- příjezdy, odjezdy, pobyty, VIP příjezdy, pobyty;

- obsazenost podle dne v týdnu;
- norma počtu pokojů k úklidu pokojských a další parametry dle charakteru, zaměření a potřeb zařízení.

2.4 Možnosti eliminace sezonnosti

Způsobů, jak eliminovat vlivy sezonnosti, existuje celá řada. Některé z těchto způsobů dosahují lepších či horších výsledků, avšak zdaleka ne všechny lze univerzálně použít. Jako základní možnosti eliminace sezonnosti lze označit prvky zahrnuté v marketingovém mixu, v případě služeb cestovního ruchu především tzv. rozšířeného marketingového mixu „8P“. Jedná se o produkt, cenu, distribuci, marketingovou komunikaci, lidský faktor, spolupráci, sestavování balíčků a tvorbu programů.

Produkt

Produkt v cestovním ruchu je služba, tedy nehmotný prvek. Příkladem může být zájezd či ubytování apod. Produkt cestovního ruchu ve funkci eliminace sezonnosti zastává svou roli především v rámci stupně kvality a atraktivity. Poskytovatelé služeb by měli nabízet co možná nejkvalitnější a nejatraktivnější služby, aby si udrželi stálé zákazníky a zároveň přilákali i nové a zajistili si tak nejen lepší výsledky hospodaření, ale zároveň výhodnější konkurenční pozici a také větší podíl na trhu. (Drobná, Morávková, 2004)

Jedním z nástrojů jak zatraktivnit služby pro zákazníka je tzv. up-selling.⁶ Jedná se o činnost, ke kterým dochází v úseku front office⁷ při interakci se zákazníkem. Jeho úkolem je poznat potřeby zákazníka a dodatečně mu aktivně nabízet a prodávat další služby či produkty za účelem zvýšení tržeb. Toto zvýšení, kterého by v případě pasivity ze strany recepční a nesystémové práce se zákazníkem nebylo dosaženo, se označuje jako „incremental revenue“, neboli tržby převyšující obvyklou výši tržeb z původních objednávek. Příkladem může být host, který si objednal obyčejný pokoj, ale při příjezdu mu je za příplatek nabídnuto luxusnější apartmá, neomezený vstup do wellness atp., přičemž host tuto nabídku přijme. Zákazníci jsou tak spokojeni a oceňují, že se o ně personál zajímá, a zároveň je spokojen i provozovatel hotelu, který takto získá tržby navíc. (Beránek a kol., 2013, Křížek, Neufus, 2011)

⁶ nástroj RYM zaměřený na maximalizaci tržeb

⁷ Jedná se o recepci a veškeré služby související s výkonem práce v rámci tohoto úseku.

Cena

Cenu jako nástroj eliminace sezonnosti lze využít velmi efektivně, neboť cena bývá nejúčinnějším nástrojem působícím na rozhodování zákazníků. Formy cenových strategií, které v cestovním ruchu bývají nejčastěji využívány, jsou dle Jakubíkové (2011, s. 240) tyto:

- **diference cen podle segmentu klientely:**
 - podle místa;
 - podle času;
 - podle obchodního rozpětí;
- **průnikové ceny** (počáteční nízká cena s úmyslem rychle získat větší tržní podíl);
- **„šlehačkové ceny“** - „ceny sbírání smetany“ (počáteční vysoká cena s úmyslem vytvořit maximální zisk);
- **linkované 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** a další.

Jiné úrovně cen jsou využívány v rámci výše zmiňovaného revenue a yield managementu. Tato cenová diferenciací má pro ubytovací zařízení svůj opodstatněný význam, neboť zajišťuje efektivnější využívání kapacity, podněcuje určité skupiny hostů a formy cestovního ruchu. (Kostková, 2010) Beránek a kol. (2013, s. 245-246) uvádí tyto základní úrovně cen, avšak autoři je ne vždy nazývají naprosto identicky:

- **Advanced rates** - ceny, které jsou nejnižší, mají ale nejvyšší restriktce (např. stanovená minimální délka pobytu, nutnost platby předem apod.) a platí se dopředu s předstihem několika dnů či týdnů, při stornech hotel vrací zpět jen malou částku, nebo vůbec žádnou.
- **Packages a Weekend Breaks** - balíčky služeb spojené obecně s ubytováním a stravováním, často se objevují i jiné eventuality zahrnující tzv. add-ons (přidané

služby) v podobě volné konzumace minibarových položek, transport z letiště atd.

- **Corporate rates** - ceny určené pro velké společnosti.
- **Rack rates** - nejvyšší tzv. pultová cena, aplikuje se po celou dobu nabídky (např. ubytování hosta bez předchozí rezervace), její význam stoupá při růstu obsazenosti.
- **Optional rates** - často typ package, který zahrnuje více add-ons, tedy služeb přiřčených k sazbě za ubytování.
- **Contracted rate** - ceny smluvně zakotvené mezi hotelem a např. organizátory kongresových a incentivních akcí, cestovními kanceláři či finálními zákazníky - zde zpravidla pro skupinové rezervace.⁸

Distribuce

Eliminace vlivů sezonnosti pomocí distribuce lze provést ve formě nepřímé distribuce. K této formě je nutné využít zprostředkovatele a podobné subjekty, které nabídku služeb dostanou přímo k zákazníkovi. Jako vedlejší formy lze použít prostředníky. (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011)

Marketingová komunikace

Dalším nástrojem pro boj se sezonností je marketingová komunikace. V tomto pojmu se skrývá řada dalších dílčích nástrojů jako například reklama, podpora prodeje, public relations atp. (Hesková a kol., 2011) Marketingová komunikace zajišťuje příliv nových zákazníků, kteří ve správný čas mohou dokonale eliminovat sezonnost.

Lidé

Lidé v cestovním ruchu mohou zákazníky ovlivňovat jak pozitivně, tak negativně. V tématu sezonnosti ubytovacích zařízení hrají lidé, tedy zaměstnanci největší roli. Pokud zaměstnanci vystupují vždy profesionálně a svou práci dělají poctivě a vždy tak, aby se zákazník cítil co nejlépe, host toto vnímá a při příštím výběru ubytovacího zařízení hraje tento fakt významnou roli. Jestliže si ubytovací zařízení dokáže zajistit, udržet a rozšířit klientelu stálých zákazníků, může zcela eliminovat dopady sezonnosti. (Beránek a kol., 2013)

⁸ Další typy cen uvádí například ve své publikaci Kostková (2010).

Spolupráce

S produktem ubytovacího zařízení bude zákazník vždy více spokojen, když bude mít jistotu, že budou zajištěny i další služby s tímto produktem spojené a on je pouze využije bez nutnosti vlastní organizace. Mezi tyto služby lze zařadit různé zážitkové akce spojené s jeho pobytem v hotelovém zařízení, přičemž široká možnost výběru takovýchto či jiných služeb dává zákazníkovi možnost uspokojit jakoukoli jeho potřebu. Takovéto služby zajišťují partneři ubytovacích zařízení, kteří se zpravidla nacházejí v jeho blízkosti a jejich spolupráce je na bližší úrovni, a sice tak, aby si dokázali vzájemně vyjít vstříc a uspokojit zákazníka. Při spolupráci je nutné pečlivě dbát na výběr kvalitních partnerů, protože pokud pouze jeden z partnerů poskytne zákazníkovi špatnou službu, jeho negativní hodnocení se promítne v působení i na ostatní partnery. (Drobná, Morávková, 2004)

Packaging a programming

Balíček lze charakterizovat jako dvě a více služeb, které je možné rezervovat či zakoupit dle přání zákazníka za danou cenu, nebo může jít o předem sestavený soubor služeb. Daný soubor může sestavovat buď samotný provozovatel hotelu, nebo osoba jiná, např. cestovní kancelář apod. (Jakubíková, 2012) U balíčku služeb zákazník zpravidla nedokáže určit cenu jednotlivých položek daného balíčku. Častou variantou bývá také nabídka sestavení programu samotným hostem, kdy je pevně stanovena cena za ubytování a stravování a další doplňkové služby si může host dokoupit dodatečně. Dle Beránka a kol. (2013, s. 198) lze tyto balíčky služeb rozčlenit do těchto hlavních kategorií:

- **Podle součástí balíků služeb** - např. ubytování se stravováním, kombinace různých druhů přeprav (autobusová, lodní, letecká), zájezd s průvodcem apod.
- **Podle cílového segmentu trhu** - např. balíky zahrnující služby pobytů za odměnu, konferencí, rodinných dovolených apod.
- **Podle období realizace a délky trvání** - jedná se o balíky služeb, které jsou pořádány pravidelně v určitém období (zimní pobyty na horách, letní pobyty u vody), mimosezonní package, víkendové package apod.
- **Podle specifických podmínek programů** - např. balíky all inclusive, charterové zájezdy apod.

Pro hotely může nabízení takovýchto balíčků služeb být velice významným marketingovým prvkem, neboť napomáhá zvyšovat prodej, vyrovnávat sezonní výkyvy v poptávce, zvyšovat atraktivitu daného ubytovacího zařízení, nebo také budovat dobrou pověst svých služeb. (Királ'ová, 2002)

3 Charakteristika HOTELU PLZEŇ***

HOTEL PLZEŇ ***® je společností s ručením omezeným, která vznikla zápisem do Obchodního rejstříku dne 1. srpna 2007. Své sídlo má v ulici Primátorské 296/38, v Praze 8 - Libni, avšak samotný hotel je provozován v Plzni v ulici Budilově č.p. 161/15. Předmětem podnikání společnosti je:

- hostinská činnost;
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona;
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin. (Justice.cz, 2015)

Hotel Plzeň*** se nachází v blízkosti centra města Plzně. Je však umístěn v klidnější části a disponuje dokonce vlastním parkovištěm hlídaným kamerovým systémem. Prioritou hotelu je spokojenost zákazníků, proto veškeré činnosti majitele hotelu směřují k tomu, aby se zákazníci cítili v hotelu „jako doma“.

Recepce hotelu je otevřena 24 hodin denně 7 dní v týdnu, recepční je tedy hostům k dispozici vždy po celou dobu pobytu každého hosta. Funkce recepční je velice důležitá, neboť s ní hosté přicházejí do styku nejčastěji a může tak mít zásadní vliv na spokojenost a celkový dojem hostů z pobytu.

K běžným službám, které mohou bezplatně hosté využívat, se řadí poskytování všeobecných informací, donáška zavazadel, uschování zavazadel, připojení k internetu v celém hotelu, vyřizování vzkazů, poštovní služby, rezervace míst v restauraci nebo také jakékoli další rezervace (masáže, wellness, jiná restaurace, prohlídky, vstupenky apod.). Naopak jako placené služby nabízí hotel donášku na pokoj, snídani na pokoj, transfer zavazadel mimo hotel, telekomunikační služby, zajištění lístku či vstupenek, praní a žehlení prádla hostů, drobný prodej zboží na recepci, kopírování, tisk nebo také služby průvodce v Plzni a okolí či dokonce hlídání dětí.

3.1 Ubytovací kapacita

Hotel disponuje 23 certifikovanými tří-hvězdičkovými pokoji, přičemž každý pokoj má svou vlastní atmosféru, do níž je situován. Celková ubytovací kapacita těchto pokojů je až 54 osob, které mohou být ubytovány v jednolůžkových, dvoulůžkových,

třílůžkových, čtyřlůžkových a jednom dokonce pětílůžkovém pokoji. Struktura pokojů je:

- 2 jednolůžkové pokoje;
- 13 dvoulůžkových pokojů;
- 5 třílůžkových pokojů;
- 2 čtyřlůžkové pokoje;
- 1 pětílůžkový pokoj.

Každý z těchto pokojů disponuje základním vybavením, které zahrnuje:

- koupelnu se sprchovým koutem či vanou a toaletou, přičemž je zde k dispozici i fén a k zajištění většího komfortu také vyhřívaná podlaha;
- skříň s několika ramínky a policemi na oblečení;
- moderní širokoúhlý televizor s množstvím jak českých, tak také zahraničních programů;
- stolek s židlemi;
- skleničky na šampaňské, bílé či červené víno i běžné skleničky například na vodu apod. (všechny tyto skleničky jsou označeny hotelovým logem);
- vývrtku taktéž označenu hotelovým logem;
- uzamykatelný trezor;
- lžiči pro snazší obutí;
- krém na boty včetně sady rukavic;
- tašku na špinavé prádlo;
- minimálně jeden koš na odpadky (ve větších pokojích druhý v koupelně);
- telefon;
- prospekty o hotelu a nabízených službách hotelu včetně uvedení cen;
- vysokorychlostní připojení k internetu.

Některé pokoje mají také k dispozici malou chladničku či rychlovarnou konvici. Bohužel v hotelu není zavedena klimatizace, proto jsou do pokojů zvláště v letních obdobích dodávány ventilátory pro ochlazení vzduchu.

Pro každého nového hosta je do pokoje dodána sada ručníků označených hotelovým logem (velká osuška, malý ručník a předložka do koupelny), odličovací tamponky, špunty do uší a bonbon položený na polštář.

Obr. č. 5: Pokoj č. 16 s názvem „high-tech budoucnost“



Zdroj: Interní materiály ubytovacího zařízení, 2015

Ceny za ubytování v hotelu se liší dle velikosti pokoje a počtu osob, které jsou na pokoji ubytované. Jednotlivé ceny lze vidět v následující tabulce.

Tab. č. 1: Ceník za ubytování v Hotelu Plzeň* (ceny v Kč za 1 noc)**

Pokoj / počet hostů na pokoji	1	2	3	4	5
Jednolůžkový	1000,-	-	-	-	-
Dvoulůžkový (twin i double) ⁹	1250,-	1600,-	-	-	-
Třilůžkový	1250,-	1600,-	1920,-	-	-
Čtyřlůžkový	1250,-	1600,-	1920,-	2300,-	-
Pětilůžkový	1350,-	1800,-	1920,-	2300,-	2870,-

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Tyto uvedené ceny zahrnují ubytování na jednu noc včetně DPH, snídaní, parkování na hotelovém parkovišti, WiFi připojení a welcome drink¹⁰.

Další možností ubytování Hotelu Plzeň*** jsou zrekonstruované byty v budově na konci hotelového parkoviště vzdálené od hlavní budovy přibližně 50 m. Jedná se o ubytování typu dependance¹¹. Tyto byty jsou zatím využívány dva: K5 a K6. Většinou

⁹ Twin je označení pro pokoj s dvěma oddělenými postelemi, double pak pro pokoj s manželskou postelí.

¹⁰ Každý host, který přijede do hotelu, obdrží při check-inu kartičku, s níž si v restauraci může vyzvednout cinzano, malé pivo či džus zdarma jako malé přivítání v hotelu.

¹¹ Dependance je budova ubytovacího zařízení, která nemá vlastní recepci, ale organizačně je spojena s hlavní budovou, od níž může být vzdálena maximálně 500 m.

jsou využívány k dlouhodobějším pobytům, neboť zde najdeme na rozdíl od běžných pokojů v hotelu také vybavenou kuchyň s běžnými spotřebiči jako je lednice, mikrovlnná trouba, klasická trouba na pečení či rychlovarná konvice. Pokud je potřeba tyto byty využít k ubytování na krátké období nebo i jednu noc, pak je cena stanovena stejná jako pro ubytování na hotelovém pokoji. Pro delší pobyty jsou ceny sestavovány individuálně dle hostů a délky pobytu.

Majitel Hotelu Plzeň*** dále provedl rekonstrukci celé jedné budovy ve vedlejší Kollárově ulici vzdálené od hotelu cca 70 metrů, kde z bývalých bytů vytvořil luxusní apartmá. Tato apartmá jsou určena především pro dlouhodobé pobyty a jsou proto převážně k dispozici firmám, které využívají tuto možnost pro pracovníky, kteří jezdí na služební cesty na delší období. Ceny za ubytování v těchto apartmá se pohybují pro firmy kolem 24.000 Kč za měsíc bez DPH. Konečná výše částky je upravována dle konkrétních firem.

Apartmá jsou samozřejmě také k dispozici i ostatním hostům, avšak zde se cena za ubytování pohybuje ve vyšších relacích.

Celkový počet zrekonstruovaných apartmá je 8. Označeny jsou A0 - A8 (A3 není zatím využíván pro ubytování hostů) a lze je rozdělit do tří skupin.

Apartmá č. 1-6 (mimo A3) jsou nabízena za cenu 1900,- Kč bez DPH na 1 noc. Najdeme v nich předsíň, obývací pokoj spojený většinou s jídelnou a ložnicí, dále kuchyň a koupelnu s toaletou, přičemž opět každý z těchto apartmá je laděn do jiné atmosféry.

Obr. č. 6: Apartmá č. 6



Zdroj: Interní materiály ubytovacího zařízení, 2015

Apartmá č. 7 je nabízeno za cenu 2400,- Kč bez DPH na 1 noc. Cena je vyšší, neboť toto apartmá je větší. Oproti předešlým apartmá je zde ložnice samostatným pokojem a je vybavena druhým širokoúhlým televizorem.

Obr. č. 7: Apartmá č. 7



Zdroj: Interní materiály ubytovacího zařízení, 2015

Apartmá č. 8 je nazýváno jako „Svatební apartmá“. Toto apartmá nabízí ještě větší komfort než všechna předchozí apartmá. Jednotlivé pokoje jsou prostornější, v koupelně je navíc kromě sprchového koutu ještě zapuštěna vana, najdeme zde také šatnu a malou terasu. Cena za toto apartmá je 2900,- Kč bez DPH na 1 noc.

Obr. č. 8: Svatební apartmá č. 8



Zdroj: Interní materiály ubytovacího zařízení, 2015

Ve stejné budově je navíc ještě v přízemí taktéž zrekonstruované apartmá č. 0. Toto apartmá je však běžně nabízeno za ceny stejné jako hotelové pokoje, často i nižší. Rozdílná cena je zde nastavena z toho důvodu, že toto apartmá je pouze pro jednu osobu, nemá předsň, ložnice je spojena s kuchyní i jídelním stolem v jedné menší místnosti, koupelna je oproti ostatním apartmá mnohem menší a okno je zde pouze malé

a nelze jím vidět na ulici. Pro tyto své odlišnosti je však vhodné například pro pracující hosty, kteří se do hotelu vrací pouze na přespání a nevyžadují větší prostory.

3.2 Restaurace Hotelu Plzeň***

Součástí hotelu je také restaurace, která v ranních hodinách slouží ke snídaním. K snídani si hosté mohou vybrat z velice široké nabídky studeného či teplého bufetu. Možnost snídání je určena především pro hotelové hosty, avšak nasnídat se mohou přijít také ostatní lidé nebytovaní v hotelu. Ti za snídání zaplatí 150 Kč na osobu.

Běžná otevírací doba restaurace je od 11:00 do 23:00 hodin. Hosté si mohou vybrat jídlo jak z poledního menu nabízeného v pracovních dnech, tak také z běžného jídelního lístku. Polední menu zahrnují 2 druhy polévek, přibližně 8 druhů jídel za výhodné ceny a také Speciální polední menu za výhodnou cenu zahrnující polévku, hlavní jídlo a nápoj nebo dezert.

4 Sezonnost v Hotelu Plzeň***

4.1 Příčiny sezonnosti

Příčiny sezonnosti v Hotelu Plzeň*** mohou mít původ v různých faktorech. Tyto faktory lze dělit do dvou větších skupin. První skupinou jsou ty, které nesouvisí s tímto hotelem jako takovým. Mezi tyto faktory lze zařadit cyklus školního roku a jednotlivých prázdnin, střídání ročních období, svátky a jiné významné dny atd. Druhou skupinou jsou ty, které s hotelem souvisí přímo. K těmto faktorům patří například umístění hotelu v rámci města, jeho postavení v místní konkurenci, podoba jeho produktů, partneři, dispozice, možnosti rozvoje atd. Mezi těmito faktory má dosti zásadní význam umístění samotného hotelu, které mu zároveň přiřazuje jeho charakter. Umístění v centru města zajišťuje hosty, kteří vyhledávají turistické zajímavosti města Plzeň. Toto umístění však znemožňuje přilákat klientelu z řad turistů, kteří vyhledávají jinou aktivitu, např. sezonní sporty, klidové pobyty, zdravotní turismus apod. Významným faktorem je též množství lidí, kteří využívají ubytování v rámci pracovních cest. Lidí na pracovních cestách je zpravidla nejméně v letních měsících, kdy vrcholí období dovolených a dále pak koncem měsíce prosince a během ledna, kdy postupně přichází na řadu významné svátky a dále následuje období menší ekonomické aktivity firem vlivem inventur apod.

4.2 Důsledky sezonnosti

Sezonnost jako fenomén v cestovním ruchu s sebou nese jak pozitivní, tak negativní důsledky. V rámci jejího sledování a odstraňování dávají ubytovací zařízení více důrazu na negativní důsledky. Není tomu jinak ani s Hotelem Plzeň***, který se s důsledky sezonnosti potýká ve formě nižšího hospodářského výsledku, který je hlavním ukazatelem vlivu sezonnosti na tento hotel. Mezi dalšími důsledky lze uvést nenávratnost investic, stárnutí vybavení, neúplné využívání pracovní kapacity zaměstnanců atd. Blíže viz následující kapitola.

4.3 Sledování a měření sezonnosti

Stejně tak, jako pro každé ubytovací zařízení, je i pro Hotel Plzeň*** návštěvnost, která je úzce spojena se sezonností, klíčovým faktorem jeho fungování. Pokud má analýza

návštěvnosti poskytnout relevantní údaje, které budou podkladem pro budoucí objektivní hodnocení, nelze se spokojit pouze s jedním pohledem na problematiku návštěvnosti. Proto při sestavování této analýzy je nutné se na danou problematiku podívat z více úhlů pohledu a za základní údaje použít různé ukazatele, které s ní souvisí. Půjde především o celkové počty hostů, jejich hlubší členění dle jejich národnosti, účelu cestování, celkovou obsazenost hotelu, jeho tržby a jiné.

4.3.1 Celkové tržby

Tržby za ubytování jsou pro Hotel Plzeň*** stejně jako pro mnoho jiných firem klíčovým faktorem hospodaření. Bez dostatečných tržeb není schopna dlouhodobě existovat žádná z firem založená na tomto principu podnikání. Tržby lze také považovat za nástroj konkurenceschopnosti a udržitelnosti podniku na trhu.

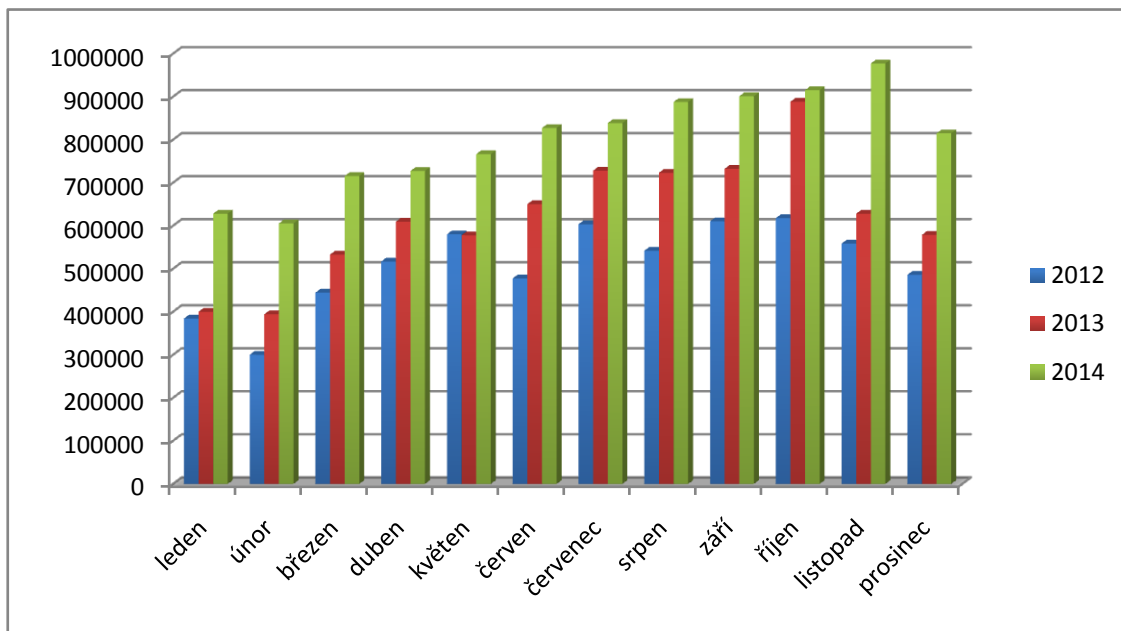
Celkové tržby za ubytování Hotelu Plzeň*** činily v roce 2012 přibližně 6,1 mil. Kč, v roce 2013 přibližně 7,4 mil. Kč a v roce 2014 cca 9,6 mil. Kč.

Z následujícího grafu je patrné, že tržby v roce 2014 vzrostly přibližně o třetinu oproti roku 2012. Způsobila to především skutečnost, že byly dokončeny rekonstrukce všech apartmá a dalších výše zmíněných ubytovacích kapacit, díky čemuž tak mohl být stoprocentně využit potenciál hotelu. Dalším důvodem je také fakt, že se hotel každým rokem stává známější a oblíbenější, neboť personál má příjemné vystupování a hosté již mají své oblíbené pokoje, do kterých se rádi vrací. O rostoucí oblibě svědčí též hodnocení na webových stránkách přední světové agentury pro on-line rezervace ubytování Booking.com. Toto hodnocení je však mírně zkresleno o fakt, že ohodnotit úroveň služeb a celkovou spokojenost mohou pouze hosté, kteří tento portál k rezervaci ubytování použili. Nicméně výše zmíněné hodnocení nabírá každým rokem na prestiži a pro čím dál více subjektů v CR má svou váhu. Hotel Plzeň*** v tomto hodnocení dosahuje 8,4 % z 10 % možných, což je o 0,1 % více, než v roce 2013. (Booking.com)

Z grafu lze ale také na první pohled vyvodit, že přestože tržby celkově ročně vzrůstají, přesto nejsou po celý rok vyrovnané a v jednotlivých měsících lze pozorovat vysoké rozdíly. Jako nejslabší měsíce z pohledu získaných tržeb lze označit leden a únor, kdy celkové měsíční tržby dosahovaly v roce 2014 přibližně 600 tis. Kč. Dále lze k těmto měsícům přiřadit březen, duben a květen, v nichž celkové měsíční tržby nedosahovaly

více než 770 tis. Kč, což je stále o 200 tis. Kč méně než nejsilnější měsíc v tomto roce - listopad.

Obr. č. 9: Tržby za jednotlivé měsíce v průběhu let 2012 - 2014 (v Kč)



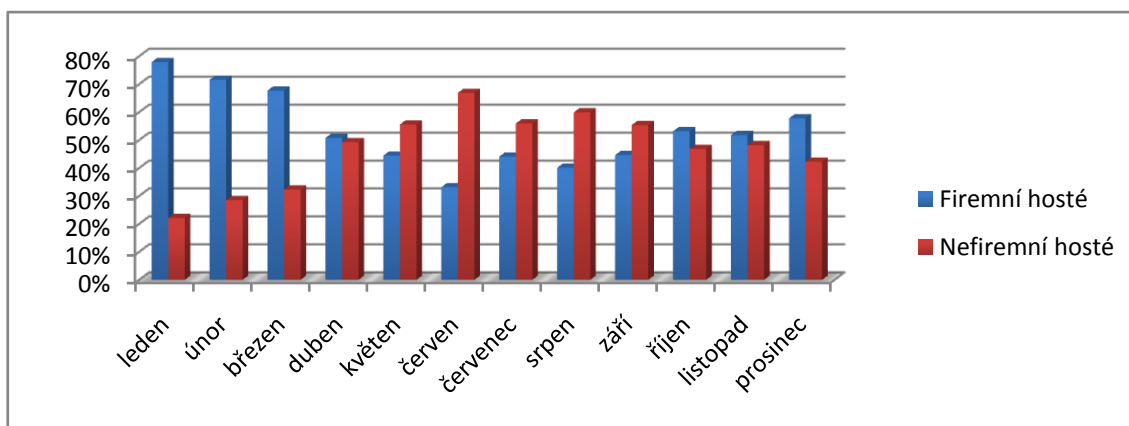
Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

4.3.2 Struktura tržeb

Přestože výše uvedený graf přináší zajímavé informace o vývoji celkových tržeb, následující tři grafy přibližují jejich vnitřní strukturu a také fakt, jací hosté se podílejí na růstu tržeb.

V roce 2012 lze vidět proměnlivost poměrů firemních a nefiremních hostů. Firemní hosté přinášeli hotelu tržby především v měsíci lednu, únoru a březnu. Naopak nejmenší podíl tržeb od těchto hostů byl zaznamenán v červnu a srpnu. Tento vývoj se dá považovat za přirozený, neboť situování dovolené do těchto měsíců je předpokladatelné.

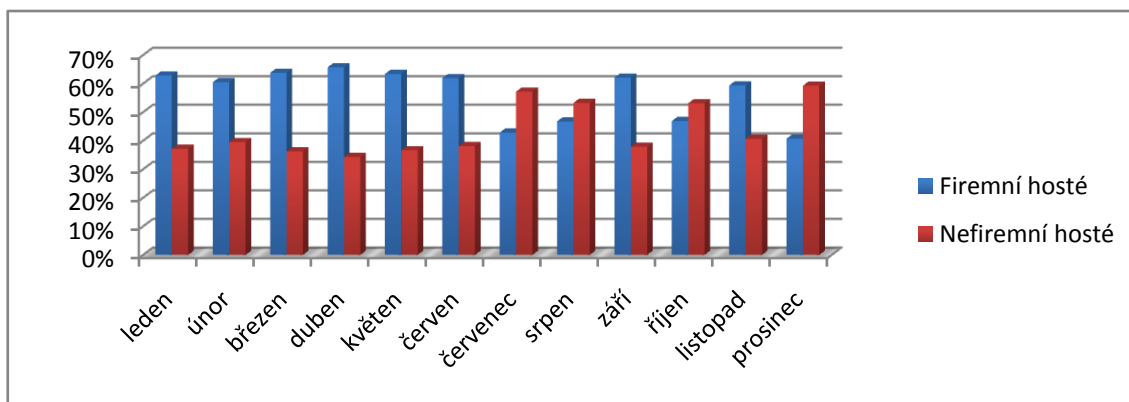
Obr. č. 10: Struktura tržeb v roce 2012



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

V roce 2013 lze vidět nárůst tržeb od firemních hostů, kteří zajistili hotelu přibližně 60 % jeho tržeb v měsících lednu, únoru, březnu, dubnu, květnu, červnu, září a v listopadu. Tento fakt je pro hotel pozitivní, neboť firemní hosté se zpravidla vždy vracejí a na rozdíl od nefiremních hostů tvoří stabilnější základnu věrných zákazníků.

Obr. č. 11: Struktura tržeb v roce 2013

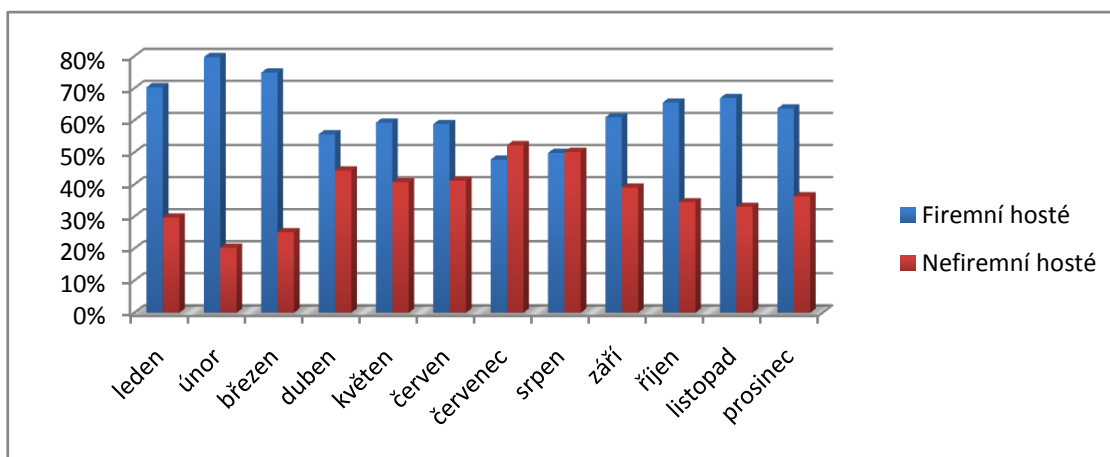


Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Vzrůstající tendence podílu firemních hostů na tržbách je patrná i v dalším roce, což jak již bylo výše zmíněno, je pro hotel pozitivní.

Firemní hosté se v tomto roce podíleli na tržbách z větší části než nefiremní hosté téměř ve všech měsících roku. Výjimku tvořily měsíce červenec a srpen, kde větší podíl přinesli hosté nefiremní, ač se jednalo pouze o minimální rozdíl v řádech maximálně 4,5 %.

Obr. č. 12: Struktura tržeb v roce 2014

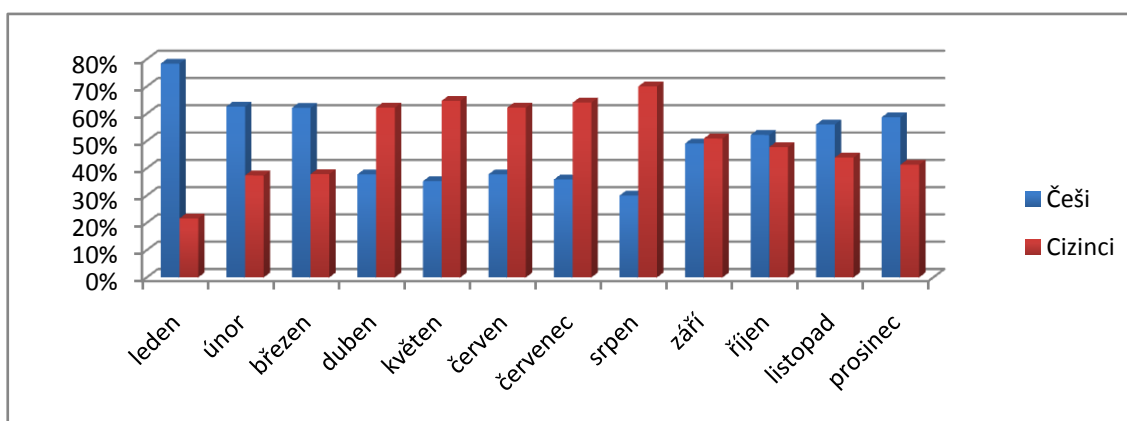


Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

4.3.3 Struktura hostů

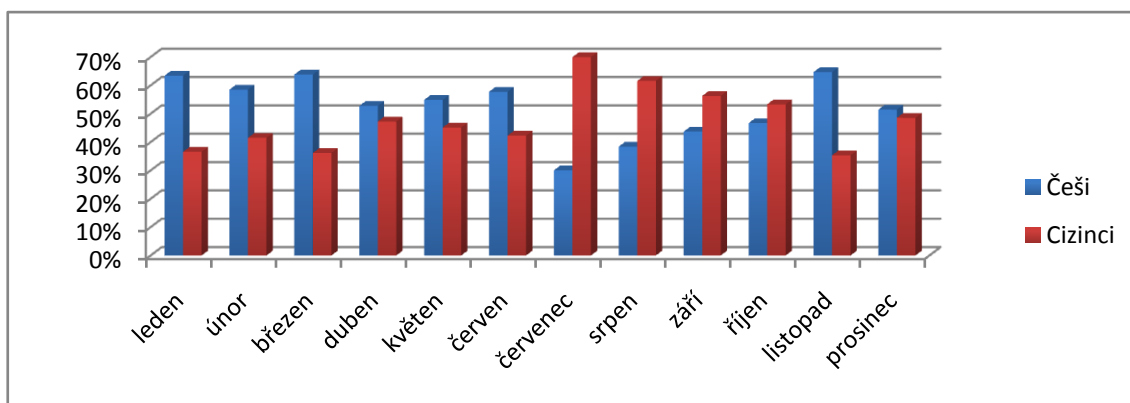
Dalším podstatným údajem pro hodnocení úspěšnosti Hotelu Plzeň*** je struktura hostů. Pro hotel je důležité mít ve struktuře hostů zastoupené jak domácí, tak cizí hosty, protože obě tyto skupiny přinášejí pozitivní i negativní dopady. Cizí hosté přirozeně přijíždějí z větší vzdálenosti než domácí, a proto neváhají vynaložit větší množství prostředků na zvýšené pohodlí a doplňkové služby, které hotel nabízí. Dále také díky neznalosti prostředí využívají služby přímo v hotelu nebo u jeho partnerů, které jim personál doporučí. Ale na rozdíl od domácích hostů více váhají navštívit hotel vícekrát. Na druhou stranu většina domácích hostů využívá ubytovacích služeb opakovaně, a proto domácí hosté tvoří většinu stálější klientely.

Obr. č. 13: Struktura hostů v roce 2012



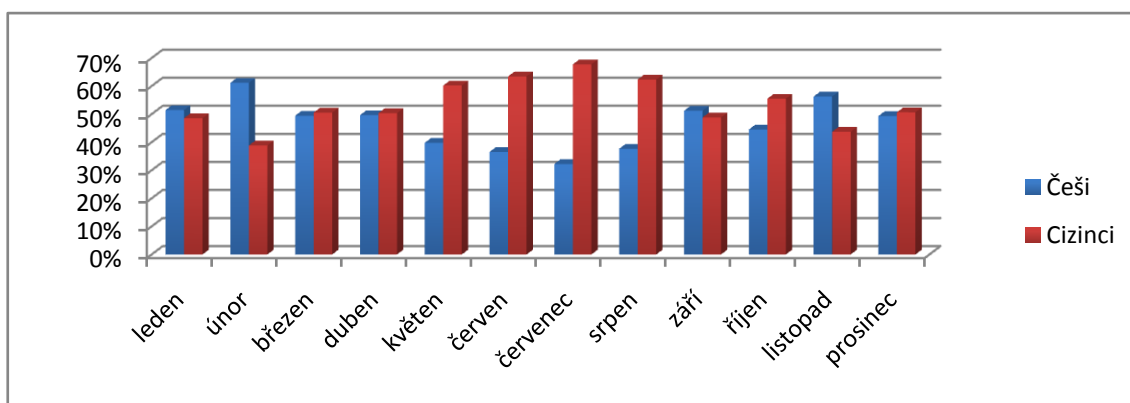
Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Obr. č. 14: Struktura hostů v roce 2013



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Obr. č. 15: Struktura hostů v roce 2014



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z výše uvedených grafů vyplývá, že v meziročním srovnání roků 2012 - 2014 jsou obě složky jak domácích hostů, tak cizinců vždy zastoupeny. V roce 2012 byl výrazný převis hostů cizích zvláště v měsících duben až srpen. Tento stav se však v roce 2013 opakoval již pouze v měsíci červenci a srpnu. V roce 2014 se opět struktura hostů vrací do podobného uspořádání jako v roce 2012. Podíl domácích hostů je pro všechny tři roky v určeném rozmezí de facto stálý. Jejich nejvýraznější úbytek lze zaznamenat pravidelně v měsíci červenci a srpnu.

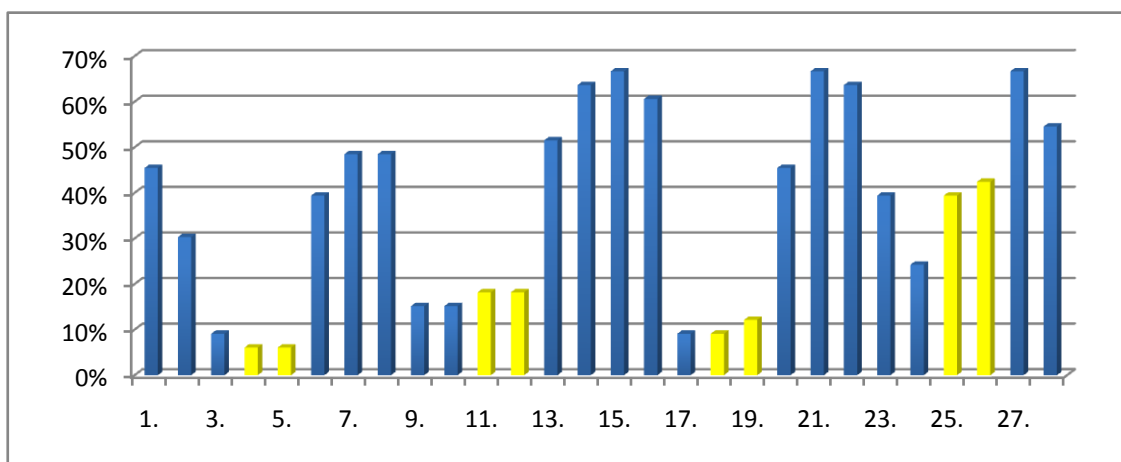
4.3.4 Obsazenost

Další důležitou oblastí, kterou je potřeba v rámci efektivního řízení hotelového provozu sledovat, je obsazenost, neboli efektivně využitá kapacita hotelového zařízení.

Sledování obsazenosti hotelu přináší informace o tom, jak a v kterých měsících či konkrétních dnech je využita ubytovací kapacita.

Pro analýzu meziročního srovnání obsazenosti byl zvolen měsíc únor ve všech třech sledovaných letech, neboť se ukázal jako nejrepresentativnější z pohledu výkyvů obsazenosti, přičemž žlutou barvou jsou zvýrazněny víkendové dny, tedy sobota a neděle. Data jsou získaná prostřednictvím vnitřního softwarového systému Hotelu Plzeň***.

Obr. č. 16: Obsazenost za měsíc únor 2012



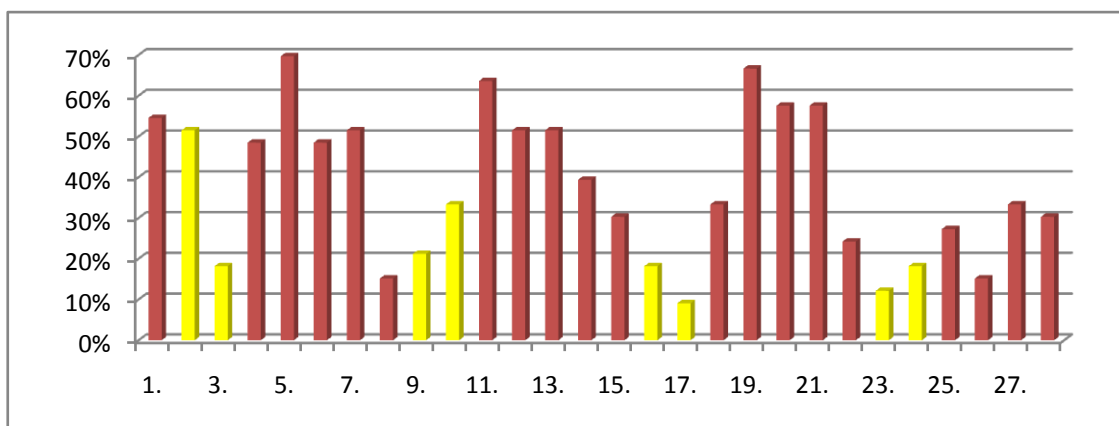
Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z výše uvedeného grafu lze pozorovat vysoký propad obsazenosti hotelu především ve dnech: pátek sobota a neděle. V posledním týdnu je situace lepší.

Ve stejném měsíci následujícího roku byla situace podobná, stále nejslabšími dny v týdnu zůstávají pátek, sobota a neděle, přičemž nízká obsazenost se projevila na konci měsíce i v ostatních pracovních dnech. Naopak vyšší míru obsazenosti odchylně od předešlých období přinesla hned první sobota v měsíci.

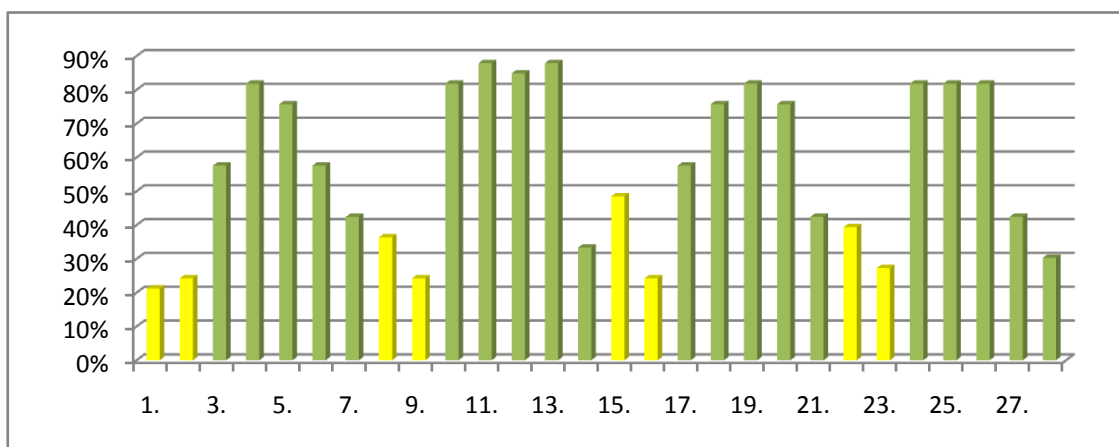
Občasné nepravidelné výkyvy v obsazenosti víkendových dnů vznikají mimořádnou událostí, se kterou se váže potřeba lidí hledat ubytovací prostory hotelových zařízení.¹²

¹² Jedná se především o kulturní, sportovní akce nebo významná nepravidelná jubilea spojená s lokalitou, kde se Hotel Plzeň*** nachází. Ve výše zmíněných výkyvech lze předpokládat, že to byly akce: hokejové utkání, více viz: <http://www.ihcpisek.cz/zapas.asp?ID=Pisecti-odcinili-predchozi-zavahani-Porazili-Plzen-3353>, kulturní akce - ples, více viz: http://plzen.idnes.cz/plzenane-se-chystaji-do-viru-tance-zacina-plesova-sezona-pe0-/plzen-zpravy.aspx?c=A121221_122010_plzen-zpravy_sou. Nahodilé akce podobného typu ač se konají pravidelně, ne vždy pravidelně ovlivňují míru obsazenosti.

Obr. č. 17: Obsazenost za měsíc únor 2013

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

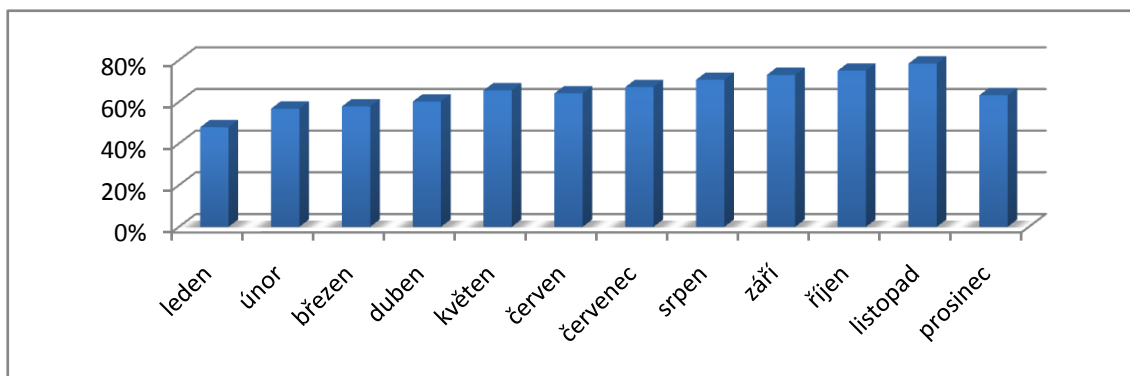
Z grafu roku 2014 stejného měsíce lze vidět opět jako nejméně vytížené dny pátek, sobotu a neděli. Průměrně však lze říci, že celková obsazenost hotelu vzrůstá. Zatímco v předešlých letech bylo dosaženo maximální obsazenosti 66,7 % v roce 2012 a 69,7 % v roce 2013, v roce 2014 již bylo dosaženo obsazenosti 87,9 %, což představuje obsazení 29 pokojů z celkových 33 možných. Dá se říci, že taková kapacita by mohla být pro hotel přijatelná, avšak kdyby jí bylo dosahováno ve všech dnech. Za růstem celkové obsazenosti stojí ale také fakt, že až v roce 2014 byly uvedeny do plného provozu všechna výše zmiňovaná apartmá a dodatečné ubytovací kapacity v podobě zrekonstruovaných bytů. V předešlých letech byla využívána přibližně polovina všech apartmá a pouze pro VIP hosty či ostatní stálější hosty. Další skutečnosti stojící za rostoucí obsazeností Hotelu Plzeň*** budou přiblíženy v kapitole č. 5.

Obr. č. 18: Obsazenost za měsíc únor 2014

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Na následujícím grafu je ještě znázorněna celková obsazenost hotelu v jednotlivých měsících roku 2014. Jak lze vidět nejvyšší obsazenosti bylo dosaženo v měsíci listopadu, kdy hodnota dosahovala 78 %.

Obr. č. 19: Celková obsazenost v jednotlivých měsících roku 2014



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Pro účely uceleného pohledu na problematiku obsazenosti je dále třeba vyhodnotit data za jednotlivé dny jednoho delšího uceleného období. Pro tento účel byl zvolen rok 2014, jelikož byla v Hotelu Plzeň*** využívána již celá ubytovací kapacita, a proto má pro potřeby hotelu nejlepší vypovídající hodnotu.

Na základě celoroční grafické analýzy roku 2014 (viz příloha C) lze říci, že nejslabšími a nejméně stabilními se jak již bylo výše zmíněno, ukázaly soboty a neděle, přičemž jejich trend ve většině případů následuje i v pátek. Tato slabší období se s občasnými výpadky pravidelně opakují po většinu roku. Výjimkou jsou letní měsíce, které vykazují lepší výsledky. Období od pondělí do čtvrtka vykazují ve valné většině výrazně lepší výsledky obsazenosti oproti výše zmíněným dnům. Z pohledu celoročního však je nalezení pravidelného cyklu střídání obsazenosti v těchto dnech téměř nezatelné.

Období měsíců leden až únor je celková obsazenost spíše nižší¹³, což je způsobeno menší aktivitou, zvláště pak nefiremních hostů. K tomuto celkovému propadu se váže i větší výkyv mezi víkendovými a pracovními dny. V měsících březnu a dubnu je celková obsazenost oproti předešlým měsícům vyšší¹⁴ a dá se říci, že se stabilizuje. Výkyv pracovních a víkendových dnů již není tak výrazný, ale přesto trvá. Výjimkou od standardu je pak několik víkendových dnů, ve kterých je obsazenost oproti ostatním

¹³ Grafický vývoj obsazenosti hotelu v těchto měsících uveden v příloze C jako Obr. č. I a Obr. č. II.

¹⁴ Grafický vývoj obsazenosti hotelu v těchto měsících uveden v příloze C jako Obr. č. III a Obr. č. IV.

výrazně vyšší. Tento jev lze vysvětlit konáním mimořádných událostí.¹⁵ V měsících květen až srpen se celková obsazenost hotelu ještě zvyšuje¹⁶, a to ve všech dnech v týdnu, přičemž se opět ještě více stírá rozdíl mezi víkendovými a pracovními dny. Měsíce září až listopad vykazují nejvyšší míru obsazenosti¹⁷ v celém sledovaném období. V těchto měsících v některých případech obsazenost dosahuje až 100 %. V tomto období již nelze tak, jako v předešlých označit víkendové dny za nejméně obsazené, neboť více než v několika případech se lze setkat s jevem, že víkendové dny dosahují vyšší obsazenosti, než dny pracovní. Měsíc prosinec ve své první polovině dosahuje podobné obsazenosti jako měsíce předcházející¹⁸. V jeho druhé polovině však dochází k výraznému poklesu obsazenosti. Příčinou jsou vánoční svátky, které na toto období připadají. Zvýšení pak lze vidět mezi 26. - 28. dnem tohoto měsíce, kdy se projevuje tradice navštěvování během svátků. Trend minimální obsazenosti pokračuje až do konce roku.

4.3.5 Další důležité ukazatele

K efektivnímu řízení hotelového provozu je zapotřebí sledovat určité ukazatele, k nimž patří obsazenost, průměrná dosažená cena za pokoj, tržba za disponibilní pokoj a tržba za ubytování. Data týkající se obsazenosti a tržeb za ubytování Hotelu Plzeň*** již byla uvedena výše v rámci analýzy návštěvnosti. Následně je třeba pomocí výpočtů vyhodnotit data týkající se průměrné dosažené ceny za pokoj (ARR) a tržby za disponibilní pokoj (RevPAR).

Údaje potřebné k výpočtu ARR jsou tržba za ubytování bez DPH a snídaní a počet obsazených pokojů, přičemž výsledku je dosaženo podílem těchto hodnot. V následující tabulce jsou uvedeny jednotlivé hodnoty pro výpočet a výsledné hodnoty pro měsíc únor v letech 2012 - 2014. Jak lze vidět z následující tabulky, v únoru 2013 vzrostly tržby přibližně o 75 tis. Kč, obsazené pokoje pouze o 12, ale průměrná cena za pokoj vzrostla o 195 Kč. V únoru 2014 pak tržby vzrostly oproti roku 2013 cca o 153 tis. Kč, počet pokojů dokonce o 177, ale průměrná cena za pokoj pouze o 17 Kč. Dochází zde tedy k různým výkyvům, přesto však všechny hodnoty vykazují rostoucí tempo.

¹⁵ viz poznámka pod čarou č. 10

¹⁶ Grafický vývoj obsazenosti hotelu v těchto měsících uveden v příloze C jako Obr. č. V až Obr. č. VIII.

¹⁷ Grafický vývoj obsazenosti hotelu v těchto měsících uveden v příloze C jako Obr. č. IX až Obr. č. XI.

¹⁸ Grafický vývoj obsazenosti hotelu v těchto měsících uveden v příloze C jako Obr. č. XII.

Tab. č. 2: Průměrné dosažené ceny za pokoj v únoru v letech 2012 - 2014 (v Kč)

Měsíc	Celkové tržby	DPH 14 % (2012), 15 % (2013-14)	Hodnota snídaní	Čisté tržby	Obsazené pokoje	ARR
Únor 2012	300 164	42 023	50 250	207 891	335	621
Únor 2013	394 259	59 139	52 050	283 070	347	816
Únor 2014	605 706	90 856	78 600	436 250	524	833

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Výše uvedené však není pravidlem a ne vždy musí všechny hodnoty růst. Důkazem jsou hodnoty z roku 2014 uvedené v následující tabulce. V několika případech lze vidět nižší tržby a nižší počet obsazených pokojů, přesto však vyšší průměrnou cenu za pokoj. K situaci dochází například v lednu, který lze porovnat například s březnem, dále v únoru v porovnání s květnem, v červnu v porovnání například s červencem, atd. Takovéto situace však naznačují negativní stav, neboť příznivé by bylo, kdyby obsazenost právě v těchto měsících byla vyšší, čímž by bylo dosaženo vyšších tržeb. Z výše uvedeného plyne, že sledování tohoto druhu vývoje je relevantní.

Tab. č. 3: Průměrné dosažené ceny za pokoj v roce 2014 (v Kč)

Měsíc	Celkové tržby	DPH 15 %	Hodnota snídaní	Čisté tržby	Obsazené pokoje	ARR
Leden	628 191	94 229	73 350	460 612	489	942
Únor	605 706	90 856	78 600	436 250	524	833
Březen	715 635	107 345	88 650	519 640	591	879
Duben	727 406	109 111	89 250	529 045	595	889
Květen	766 632	114 995	100 500	551 137	670	823
Červen	827 347	124 102	95 100	608 145	634	959
Červenec	838 837	125 826	102 900	610 111	686	889
Srpen	887 696	133 154	108 300	646 242	722	895
Září	901 240	135 186	108 300	657 754	722	911
Říjen	915 391	137 309	115 050	663 032	767	864
Listopad	977 401	146 610	102 900	714 391	776	921
Prosinec	814 957	122 244	96 900	595 813	646	922

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

K výpočtu tržby za disponibilní pokoj (RevPAR) jsou zapotřebí, jak již bylo v práci zmíněno, tržba za ubytování bez DPH a ceny snídaní a celkový počet disponibilních pokojů. Výše tržby za disponibilní pokoj se odvíjí od čistých tržeb v jednotlivých

měsících. Stejně tak je pak odvozena tržba za disponibilní pokoj na den v daném měsíci. Takovéto údaje slouží především k porovnání s ostatními hotely, avšak lze takto sledovat právě hodnotu tržeb na jeden pokoj a den a porovnávat hodnoty s ostatními dny daného měsíce či stejného měsíce předchozího roku a díky tomu sledovat efektivitu využití ubytovací kapacity hotelu vzhledem k jeho velikosti.

Tab. č. 4: Tržba za disponibilní pokoj v jednotlivých měsících roku 2014 (v Kč)

Měsíc	Čisté tržby	Disponibilní pokoje	RevPAR	RevPAR na den
Leden	460 612	33	13 958	450
Únor	436 250	33	13 220	472
Březen	519 640	33	15 747	508
Duben	529 045	33	16 032	534
Květen	551 137	33	16 701	539
Červen	608 145	33	18 429	614
Červenec	610 111	33	18 488	596
Srpen	646 242	33	19 583	632
Září	657 754	33	19 932	664
Říjen	663 032	33	20 092	648
Listopad	714 391	33	21 648	722
Prosinec	595 813	33	18 055	582

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

4.4 Eliminace sezonnosti

Jak lze z výše uvedených grafů a výpočtů vidět, i Hotel Plzeň*** se potýká s prvky sezonnosti. Pokud chce hotel sledovat svůj vývoj a zjistit v jaké míře má sezonnost vliv na jeho hospodaření, je nutné vést dokumentaci se statistickými údaji a tyto údaje průběžně vyhodnocovat a na jejich základě plánovat a realizovat opatření, která budou vést k minimalizaci negativních vlivů sezonnosti. Nástroji pro takováto opatření jsou například různé úrovně cen, produkt ve formě balíčku služeb, různé formy podpory prodeje atd.¹⁹

¹⁹ blíže viz následující kapitola

5 Současná řešení sezonnosti

V rámci této kapitoly budou nastíněna řešení, která v současnosti Hotel Plzeň*** využívá. Jedná se především o využití prvků rozšířeného marketingového mixu „8P“, tedy jak již bylo výše zmíněno o produkt, cenu, distribuci, marketingovou komunikaci, lidský faktor, spolupráci a tvorbu balíčků a programů.

Produkt

Hlavními atributy produktu, které napomáhají eliminaci sezonnosti, jsou především kvalita a atraktivita. V zájmu Hotelu Plzeň*** jsou samozřejmě obě tato kritéria. Prodávat kvalitní službu je pro hotel na prvním místě. Proto se provozovatel hotelu neustále snaží prostředí hotelu modernizovat a upravovat tak, aby se zde lidé cítili dobře a zároveň z prostředí byl patrný profesionální přístup personálu. Příkladem v současnosti může být rekonstrukce staré zahrádky, kdy byla provedena její celková modernizace, instalována posuvná střecha, postaven krb a současně zde byla také vybudována nová recepce, která splňuje výše uvedené předpoklady profesionality personálu.

V druhé řadě probíhají také rekonstrukce dalších bytů ve stejné budově, kde se již nachází dva zrekonstruované byty K5 a K6. Cílem je poskytnout ubytování co největšímu počtu zákazníků, především neustále rozvíjející se pracovní klientele, která využívá ubytovací služby na delší období. Tyto dlouhodobější pobyty v současné době zabírají kapacitu hotelových pokojů, které by jinak mohly být využity pro pobyty krátkodobé. Zároveň rekonstrukce těchto bytů znamená větší komfort pro hotelové hosty, neboť jsou prostornější a vybavené kuchyňským koutem.

Co se týče atraktivity služeb Hotelu Plzeň***, splňuje tuto vlastnost především díky jednotlivým pokojům. V rámci charakteristiky hotelu bylo uvedeno, že hotel má každý pokoj laděný do jiné atmosféry. Tato skutečnost u některých zákazníků vzbuzuje touhu poznat atmosféru dalších pokojů. Jinou variantou jsou zákazníci, kteří si vyberou svůj oblíbený pokoj, kde se cítí dobře a při dalších návštěvách pak žádají o jejich oblíbený pokoj. Toto není vždy zcela možné, avšak personál se v co největší míře snaží vyhovět i takovýmto požadavkům, popřípadě hostům nabídnout pokoj podobné atmosféry jako jejich oblíbený.

Atraktivitu v podobě zmiňovaného up-sellingu lze spatřovat například v tom, že pokud si hosté rezervují pobyt ve formě balíčku „Romantický víkend“ (více níže), jsou jim při příjezdu nabídnuty navíc masáže, které jim za příplatek můžeme objednat. Při pobytu páru, který si v hotelu rezervuje ubytování v rámci svatební noci, výročí svatby apod., je tomuto páru nabídnuto luxusní apartmá, ovšem za vyšší cenu, než je cena klasického pokoje, přičemž ve většině případů bývá tato nabídka přijata.

Cena

V rámci charakteristiky Hotelu Plzeň*** byly uvedené ceny, které jsou stanoveny jako základní a od nich se odvíjejí ceny další. Lze říci, že se ceny upravují dle dvou kritérií, a sice dle dnů v týdnu a dle hostů.

Standardně jsou ceny dle dnů v týdnu upravovány především v rámci rezervačních portálů, které jsou hosty za účelem rezervací využívány, takto:

- během pracovních dnů, tedy od pondělí do pátku, bývá cena nastavena ve stejné výši;
- v sobotu bývá cena nižší;
- v noci z neděle na pondělí bývá stanovená cena nejnižší.

Snižování standardních cen však závisí také na různých akcích v rámci města Plzně. Může se jednat o významná sportovní utkání, kulturní akce apod. V těchto dnech jsou naopak ceny zvyšovány. Konkrétní výše cen je stanovována také s ohledem na konkurenční ubytovací zařízení.

Druhým kritériem je úprava cen dle konkrétních hostů, přičemž takto jsou upravovány ceny pouze interně, nikoli s využitím rezervačních portálů. Hosty hotelu lze rozdělit do těchto skupin:

- VIP hosté – velmi častí hosté, kteří mají stanovenou speciální vlastní cenu za ubytování;
- stálí firemní hosté – hosté, kteří jsou v hotelu ubytováni pravidelně z důvodu pracovních cest, firmy mají domluvené slevy ve výši od 5 % do 35 %;
- noví firemní hosté – hosté, kteří jsou v hotelu ubytováni poprvé nebo přijíždějí jen velmi zřídka, platí ceny ve standardní výši;

- nefiremní hosté ubytování na základě objednávky emailem, přes rezervační formulář na webových stránkách hotelu, telefonické či osobní rezervace – platí ceny standardní, tedy v plné výši;
- nefiremní hosté ubytování na základě objednávky přes rezervační portál booking.com – platí ceny, které jsou uvedené na tomto rezervačním portálu, zpravidla bývají nižší hlavně pro víkendové dny, pro poslední volné pokoje či pro aktuální den a následující den;
- větší skupiny hostů - obvykle dle velikosti a délky pobytu je poskytována sleva 10-15 %;
- rodiny s dětmi do tří let – platí pouze za dospělé osoby, dítě je ubytováno zdarma;
- rodiny s dětmi do dvanácti let – dospělé osoby platí plnou cenu, na dítě je poskytnuta 50% sleva;
- studenti – mohou využít studentských průkazů pro získání slev (ISIC – 15%, JIS – 30% sleva)²⁰.

Distribuce

Hotel Plzeň*** využívá v rámci distribuce jak přímou cestu, tak také cestu nepřímou pomocí zprostředkovatelů. Přímou cestou je služba poskytnuta zákazníkům buď prostřednictvím přímého kontaktu, kdy zákazník přijde na recepci hotelu a je mu nabídnuto ubytování za určitou cenu, nebo webovou cestou, kdy si zákazníci ubytování objednájí přes webové stránky hotelu, kde je jim k tomuto úkonu k dispozici rezervační formulář, nebo zde najdou emailovou adresu, na kterou mohou svou poptávku ubytování poslat také.

Nepřímou cestou, tedy přes zprostředkovatele získává Hotel Plzeň*** své zákazníky například díky Turistickému informačnímu centru města Plzně. Dalšími zprostředkovateli služeb ubytování jsou hotelové rezervační systémy, z nichž je nejvíce využíván Booking.com. Jakmile si hosté rezervují ubytování, detaily rezervace zašle rezervační systém na email Hotelu Plzeň***, kde je rezervace vytištěna a zadána recepčními do hotelového softwarového systému. Hotel ještě využívá nepřímo

²⁰ ISIC je mezinárodní studentská karta, JIS je studentská karta studentů navštěvujících Západočeskou univerzitu v Plzni.

rezervačního systému Hotel.cz, kdy při požadavku na ubytování obdrží hotel nejprve poptávku po ubytování a teprve pokud má k dispozici požadovanou kapacitu pokojů pro daný termín, je zákazníkovi potvrzeno přijetí rezervace hotelem a hotel obdrží oficiální email s detaily rezervace.

Nevýhoda využití zprostředkovatelů tkví pouze v tom, že jim hotel musí odvádět provize za každého takto získaného hosta.

Marketingová komunikace

V rámci marketingové komunikace hotelu směrem k zákazníkům a další veřejnosti využívá Hotel Plzeň*** různé prvky komunikačního mixu. Co se týče propagačních materiálů uvnitř hotelu, zde jsou k dispozici hostům vizitky a letáčky s informacemi o hotelu. V rámci venkovní reklamy využívá hotel několik ploch na domech, kde je vyobrazeno logo hotelu, jeho název a kde se nachází.

Další prvky komunikačního mixu jsou využity za pomoci internetových stránek. Hotel Plzeň*** má vlastní webové stránky, kde si zákazníci mohou přečíst informace o hotelu, prohlédnout jednotlivé pokoje, dočíst se o všech nabízených službách včetně nabízených víkendových balíčků. Dále také hotel využívá sociální síť facebook.com, kde v rámci svého profilu uvádí různé aktuality z hotelového prostředí, ale také aktuality týkající se různých oslav a událostí v Plzni atp. Nezapomíná také například na vánoční soutěže o pobyt a večeři v hotelu atd.

Odkaz na Hotel Plzeň*** lze najít také na několika webových stránkách podávajících informace o možnostech ubytování v městě Plzni. Hotel také využívá klasické internetové reklamy, na kterou lze narazit v rámci prohlížení různých webových stránek.

Lidé

Lidský faktor je v oblasti cestovního ruchu velmi důležitým faktorem, proto i v Hotelu Plzeň*** je dbáno na to, aby personál vystupoval profesionálně, ale zároveň mile a příjemně, byl upraven, jednal s hosty tak, jak se sluší a patří, aby je pokud možno přilákal zpět.

Dále pak hotel svým zaměstnancům částečně předepisuje pracovní oděv, recepční musí být oblečena v bílé nebo černé košili či společenském tričku, černých kalhotách či sukni

a červené vestičce, kterou pro potřeby zaměstnanců hotel nechává šít na míru. Součástí tohoto oděvu je povinná zaměstnanecká jmenovka.

Spolupráce

Partneři jsou důležitou součástí fungování Hotelu Plzeň***, neboť napomáhají k dotvoření komplexní nabídky služeb pro zákazníky hotelu a dosažení tak jejich plné spokojenosti. K nejvíce využívaným partnerům, s nimiž hotel spolupracuje, patří:

- Spa Doubravka - zajištění masáží;
- Hotel Central - zajištění wellnessu;
- Free Time Centre - zajištění soukromého wellnessu;
- Střelnice Leiko - zajištění zážitku v rámci balíčku „Víkend pro pravé chlapy“;
- Motokáry - zajištění jízdy či závodů v rámci balíčku „Víkend pro pravé chlapy“;
- Plzeňský Prazdroj - poukazy sloužící jako vstupenky pro hosty na prohlídku Pivovaru Plzeňského Prazdroje či Gambrinusu, nebo Pivovarského muzea, možnost využití zvlášť či v rámci balíčku „Cesta za pivem“;
- Auto služba Taxi Plzeň - pro transfer po Plzni i mimo Plzeň;
- Vondryška Taxi - pro transfer hostů z Pražského letiště a na něj.

Packaging a programming

Hotel Plzeň*** má ve své nabídce 7 druhů balíčků, které nabízí svým hostům prostřednictvím svých webových stránek a letáčků umístěných na recepci. Druhy balíčků byly sestaveny pro různé segmenty zákazníků podle jejich možných zájmů a tužeb. Jedná se o tyto balíčky:

- Romantický víkend;
- Víkend pro pravé chlapy;
- Cesta za pivem;
- Business balíček;
- Po čem ženy touží;
- Víkend plný vášně;
- Rybářský víkend.

Balíček „**Romantický víkend**“ nabízí prožití příjemného a klidného víkendu v Plzni. Cena za tento balíček je 4.500 Kč pro 2 osoby na dvouúžkovém pokoji na dvě noci.

Balíček „**Víkend pro pravé chlapy**“ láká na dny s rychlými koly a střelným prachem, přičemž hodnota tohoto balíčku je 4.500 Kč pro 2 osoby na dvoulůžkovém pokoji na dvě noci, nebo je možné využití variantu pro jednu osobu na dvoulůžkovém pokoji na dvě noci za 3.150 Kč.

Dalším nabízeným balíčkem je „**Cesta za pivem**“, který umožní poznat proces výroby a ochutnat plzeňské pivo. Cena tohoto balíčku je pro 2 osoby na dvoulůžkovém pokoji na dvě noci 4.400 Kč, varianta pro 1 osobu na dvoulůžkovém pokoji na dvě noci stojí 3.050 Kč.

Balíček zaměřený na hosty na služební cestě nese název „**Business balíček**“ a cena tohoto balíčku je 1.499 Kč pro jednu osobu na jednu noc.

Balíček pro dámy a jejich kamarádky se jmenuje „**Po čem ženy touží**“. Takovýto balíček stojí 3.998 Kč pro 2 osoby na dvoulůžkovém pokoji na dvě noci.

Další balíček s názvem „**Víkend plný vášně**“ je určen především pro páry toužící zažít eroticky laděný víkend, který je nabízen pro 2 osoby ve dvoulůžkovém pokoji na dvě noci za 4.999 Kč, popřípadě pro 1 osobu ve dvoulůžkovém pokoji na dvě noci za 2.499 Kč.

Poslední balíček je zaměřený na vášnivé rybáře, jde tedy o „**Rybářský víkend**“. Tento rybářský balíček stojí pro 2 osoby ve dvoulůžkovém pokoji na dvě noci 4.400 Kč.

Součástí všech těchto uvedených balíčků je:

- ubytování;
- welcome drink;
- snídaně formou studeného a teplého bufetu;
- parkování na hotelovém parkovišti.

Další aktivity, které jednotlivé balíčky nabízejí, odpovídají jejich tematice a jejich konkrétní složení je uvedeno v příloze D.

Každý balíček z těchto výše uvedených lze ještě v rámci individuálních požadavků rozšířit například o masáže, návštěvu Plzeňského podzemí, rezervaci v jiné restauraci apod., nebo naopak zkrátit dle možností a přání zákazníka na 1 noc. Jinou možností je také to, že si hosté mohou vybrat z nabídky zážitků a ty jim jsou zprostředkovány dle jejich požadavků s větší či menší mírou organizace času.

5.1 Efektivnost řešení

Výše uvedené jednotlivé způsoby, jak Hotel Plzeň*** řeší vliv sezonnosti, napomáhají větší či menší měrou k jejímu řešení. Nabídka kvalitních služeb za vhodnou cenu zajišťuje především spokojenost hostů, což vede k jejich opakovaným návštěvám a tedy rozšiřování skupiny stálých hostů. Hosté veškeré modernizace a rekonstrukce v hotelu vnímají velice pozitivně a zároveň díky nim poukazují na prostory, kterým by již měla být také věnována pozornost. Velmi pozitivně jsou také hosty vnímány úpravy cen, tedy různé druhy slev pro určité typy hostů. Firmy často mívají stanovený určitý limit stanovující výši ceny za ubytování, a pokud jim provozovatel nabídne vhodné podmínky, firmy využívají ubytování opakovaně i pro další své zaměstnance či partnery. Díky slevám se vracejí i hosté, kteří navštívili hotel ve větší skupině.

Významnou roli při získávání poptávek na ubytování hraje ale především internetový rezervační portál booking.com. Díky prezentaci hotelu na těchto webových stránkách získává hotel neustále nové a nové hosty ať už firemní či nefiremní. Takto získané firemní hosty pak personál vždy pro další rezervaci odkáže na telefonní číslo či email, aby bylo možné s hostem komunikovat přímější cestou a za pravidelné návštěvy nabídnout zvýhodněnou cenu. Spolupráce s TIC města Plzně již také přinesla řadu nových hostů především z řad cizinců. Vzhledem ke skutečnosti, že hotel musí za takto získané zákazníky odvádět partnerům provize, snaží se upřednostňovat získávání poptávek ubytování přímo či přes web či email, jak již bylo výše zmíněno.

Pro získání těchto přímých poptávek využívá Hotel Plzeň*** výše zmiňované prvky marketingové komunikace, které se dají považovat za úspěšné, neboť webové stránky mají vysokou návštěvnost a jsou jejich prostřednictvím tvořeny objednávky na ubytování. Zároveň webové stránky hotelu jsou jediné místo na internetu, kde se lze dočíst o nabízených balíčcích, což lze spatřovat za slabinu, neboť by balíčky mohly být čteněji využívané při zvýšené marketingové komunikaci. Díky soutěžím již také byli získáni hosté, kterým byla věnována náležitá péče, aby si svou výhru řádně užili a odvezli si jen příjemné zážitky a dojmy. Cílem každého hotelu je spokojený zákazník, který své pozitivní zkušenosti šíří dál mezi ostatní potenciální zákazníky, což se Hotelu Plzeň*** z velké většiny daří.²¹ Na spokojenosti zákazníků má také velký vliv práce a

²¹ Dle postřehů zaměstnanců a hodnocení na webových stránkách Hotel Plzeň*** a portálu booking.com.

ochota personálu, především recepčních. Jejich role je v interakci s hosty velmi důležitá a v hodnoceních dosahuje ochota a příjemné vystupování personálu přibližně 8,8 % z 10 % možných.²²

Díky využívání partnerů je schopen Hotel Plzeň*** zajistit značné množství dalších služeb, které hostům jejich pobyt zpříjemňují. I tato skutečnost ovlivňuje vnímání úrovně a kvality hotelu, a přestože se také nedá nijak číselně vyhodnotit, opět má vliv na konečný dojem hostů a utváření image a dobrého jména hotelu, která hraje v konkurenčním boji důležitou roli.

Všechny výše uvedené prvky marketingového mixu pozitivně působí na problematiku sezonnosti, neboť napomáhají zvyšování obsazenosti hotelu a přispívají tak k celkově lepším hospodářským výsledkům. Z výše uvedené analýzy však vyplývá, že sezonnost v Hotelu Plzeň*** se projevuje především ve víkendových dnech. Pro zmírnění těchto výkyvů je třeba konkrétních opatření, z nichž hotel využívá zvýhodněné ceny a víkendové pobyty ve formě balíčků.

Hotel Plzeň*** má ve své nabídce několik výše zmiňovaných balíčků dle různých tematik, které byly navrženy za účelem přínosu zákazníkovi určitou atraktivitu, za kterou se rád vrátí nebo o ní bude alespoň vyprávět, avšak jejich využití hosty je různé. Minimálně za poslední tři roky zcela nejsou využívány balíčky typu „Po čem ženy touží“, „Víkend plný vášně“ a „Rybářský víkend“. Za poslední dva roky pak nebyl využit ani „Business balíček“. Zbylé tři balíčky jsou u hostů oblíbené a četnost jejich využívání lze vidět v následující tabulce.

Tab. č. 5: Přehled využití nabízených balíčků v roce 2014

Měsíc	Víkend pro pravé chlapy		Romantický víkend		Cesta za pivem	
	počet poptávek	počet osob	počet poptávek	počet osob	počet poptávek	počet osob
Leden	0	0	0	0	0	0
Únor	0	0	0	0	0	0
Březen	1	12	0	0	0	0
Duben	0	0	0	0	0	0
Květen	0	0	0	0	0	0
Červen	0	0	0	0	1	11

²² Dle hodnocení na webových stránkách Hotel Plzeň*** a portálu booking.com.

Červenec	2	5	1	2	0	0
Srpen	0	0	1	2	0	0
Září	3	40	1	2	0	0
Říjen	0	0	1	2	1	2
Listopad	1	6	2	4	0	0
Prosinec	1	7	0	0	0	0
Celkem	8	70	6	12	2	13

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, dle interních materiálů ubytovacího zařízení

Jak lze z výše uvedené tabulky vidět, nejvíce využívaným balíčkem je „Víkend pro pravé chlapy“, který byl v roce 2014 využit sice jen v počtu 8 poptávek, což je oproti „Romantickému víkendu“ o 2 poptávky více, avšak počet hostů je značně rozdílný díky tomu, že „Romantický víkend“ využívají většinou samostatné páry, kdežto „Víkend pro pravé chlapy“ využívají často větší skupiny hostů.

V rámci využívání těchto tří balíčků byly s hosty vedeny strukturované rozhovory formou otevřených otázek, díky nimž byly získány cenné informace vztahující se jak k programu daných balíčků, tak také k celkové spokojenosti hostů a jejich případné budoucí návštěvě. Strukturu otázek lze nalézt v příloze E. Celkově byly získány odpovědi vztahující se k 11 využitým poptávkám po pobytových balíčcích v roce 2014:

- 4 k balíčku „Víkend pro pravé chlapy“;
- 5 k balíčku „Romantický víkend“;
- 2 k balíčku „Cesta za pivem“.

V rámci čtyř balíčků typu „Víkend pro pravé chlapy“ bylo zjištěno, že tento balíček je dle svého názvu oblíbený u mužů, kteří do hotelu přijíždějí ve skupinách, nejčastěji s přáteli. Celkový počet ubytovaných hostů v rámci těchto čtyř balíčků je 26 mužů, přičemž nejmenší skupina byla v počtu tří osob, největší pak v počtu deseti osob. Přibližné věkové rozmezí mužů, kteří tento balíček využili, bylo od 25 až do 50 let.

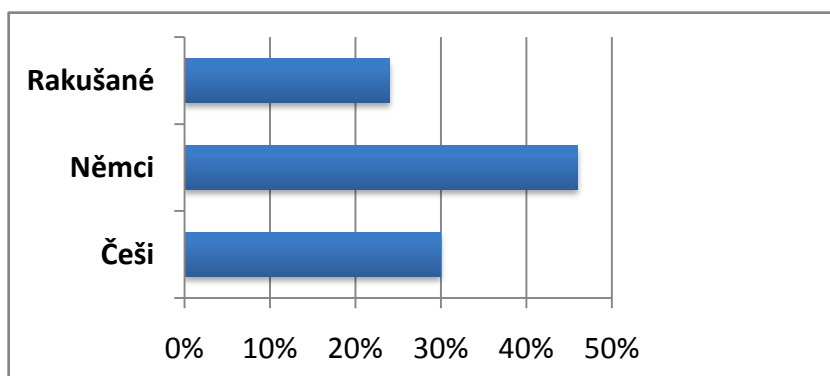
Balíček „Romantický víkend“ je využíván především páry, a to jak již páry manželskými, tak těmi, které ještě manželství neuzavřeli. Věkové rozmezí v rámci tohoto balíčku se pohybuje od 20 do 40 let.

Co se týče balíčku „Cesta za pivem“, jeho využití je především přáteli či rodinnými příslušníky ve smíšených skupinách složených jak z žen, tak mužů, ale i dětí. Celkový

počet osob ubytovaných v hotelu za účelem tohoto typu pobytu bylo 14, přičemž v jednom případě šlo o skupinu 12 osob a podruhé o manželský pár. Věkové složení osob, které tento balíček využily, je od 30 do 60 let, přičemž děti, které přijely s rodiči, byly ve věku přibližně 6 let.

Na následujícím grafu lze také vidět složení hostů dle národnosti, které poukazuje na fakt, že za pobyty ve formě balíčků přijíždějí i hosté z ciziny. Nejčastěji jde o hosty ze zemí, které přímo sousedí s naší zemí, tedy z Německa a Rakouska.

Obr. č. 20: Složení osob dle národnosti v rámci jednotlivých balíčků

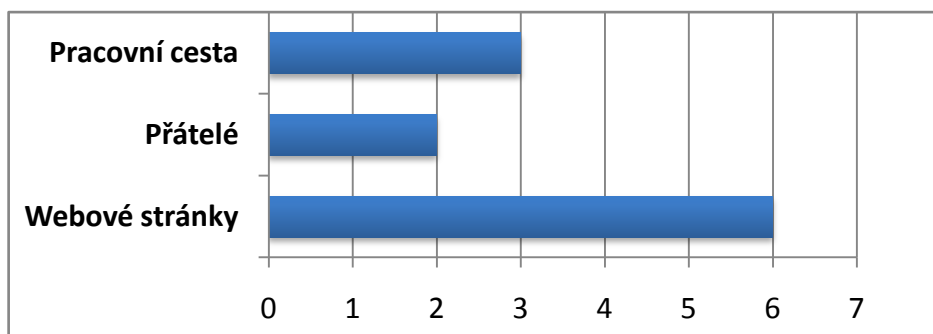


Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Vezme-li se v úvahu, zda jsou balíčky využívány opakovaně, z rozhovorů vyplývá, že velmi oblíbený a nejvíce opakovaně navštěvovaný je balíček „Víkend pro pravé chlapy“ a to především z důvodu aktivit, které tento pobyt zahrnuje, tedy střelba a jízda na motokárách, kde mezi sebou mohou hosté závodit. Podobné důvody uvádějí i ostatní dotazovaní, které do hotelu přilákaly právě aktivity v rámci jednotlivých balíčků. Motivem opakované návštěvy romanticky laděného balíčku uváděli hosté nejčastěji účel oslav významného dne nebo životního jubilea.

Jako zdroj, kde se hosté o daném balíčku dozvěděli, byly nejčastěji uváděny webové stránky Hotelu Plzeň***, a to v šesti případech. Jako další zdroje byly uváděny pracovní cesty, při kterých zde byli hosté již dříve ubytováni, anebo také přátelé, kteří již balíčky využili.

Obr. č. 21: Zdroj informace o nabízených balíčcích Hotelu Plzeň***



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Co se týče celkové spokojenosti s realizovanými pobyty, téměř všichni dotazovaní byli naprosto spokojeni a to jak s programem a jeho realizací, tak také s personálem. Důvody, které měly vliv na úplnou spokojenost, byly například: slíbený odvoz limuzínou, která z technických důvodů nebyla zajištěna, a odvoz byl uskutečněn prostřednictvím taxi služby, nutnost čekání na dohotovení pokrmů teplého bufetu v rámci snídaně, přeplněná restaurace PUB využívaná v rámci balíčků nebo také skutečnost, že by některé balíčky doplnily ještě o další aktivitu, například v rámci „Romantického víkendu“ by uvítali ještě masáž pro dva. Avšak hosté dodávali, že i přes tyto nedostatky si pobyt užili a rozhodně nelitují své cesty a využití daného balíčku.

Součástí otázek bylo také zjištění, zda hosté byli natolik spokojeni, že by zůstali i déle, popřípadě, co jim bránilo zůstat déle. Z následujícího grafu lze vidět, že nejčastějším důvodem je nedostatek volného času, ať už z pracovních či jiných důvodů. V jednom případě také odpověď zněla, že takto sestavený balíček zcela vyhovoval a stejně tak i délka pobytu.

Obr. č. 22: Důvody zabraňující prodloužení pobytů v Hotelu Plzeň***



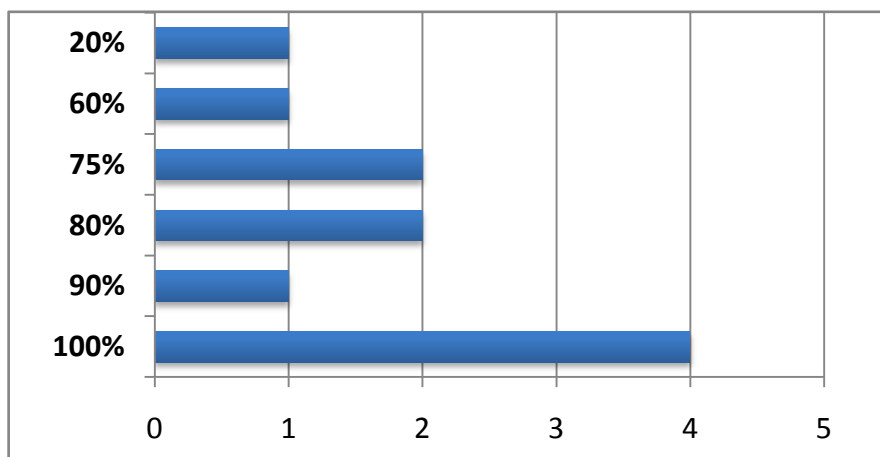
Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

K posledním otázkám rozhovoru patřily dotazy na doporučení a využití služeb Hotelu Plzeň*** v budoucnosti. Hosté byli požádáni, zda by svá stanoviska mohli vyjádřit na škále 0 - 100 %, přičemž 0 % vyjadřovalo stav, kdy by v žádném případě hotel nedoporučili a nikdy se už nevrátí, naopak 100 % mělo vyjádřit, že hotel určitě doporučí a určitě se v budoucnu vrátí.

Rozhodnutí o výši zvolených procent v rámci doporučení Hotelu Plzeň*** byla pro hosty velmi snadná. Kromě dvou případů by pobyt v hotelu doporučili všichni na 100 % a někteří sdělili, že hotel již dokonce doporučili svým známým a přátelům. V ostatních dvou případech byl vyjádřen názor na doporučení ve výši 90 % a 85 %, což bylo způsobeno faktem, že hosté sice celkově spokojeni byli, ale nenaplnil je zážitek v takové míře, jaká by byla vhodná pro stanovení odpovědi ve výši 100 %, což lze přisoudit drobným nedostatkům v rámci organizace služeb zahrnutých v jimi vybraném balíčku (viz výše).

V rámci otázky týkající se vyjádření procenta dle pravděpodobnosti opakovaného využití služeb Hotelu Plzeň*** byly již odpovědi více rozdílné, jak lze vidět na následujícím grafickém znázornění.

Obr. č. 23: Procentuální vyjádření odpovědi na opětovné využití služeb Hotelu Plzeň* v budoucnu**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Převážná většina hostů uvažuje o tom, že se v budoucnu do hotelu vrátí. Hosté, kteří svou odpověď vyjádřili v rozmezí 75 - 90 %, o budoucí návštěvě budou uvažovat, pokud se naskytne vhodná příležitost a chuť, dokážou se opět domluvit, pokud je oslovi

nové nabídky pobytu v Hotelu Plzeň***, či jim to budou dovolovat ostatní okolnosti. Odpověď ve výši 60 % uvedli hosté, kteří byli spokojeni, ale rádi poznávají jiná místa, do budoucna tedy spíše plánují navštívit jiné město, ale pokud je zaujme nějaká nová nabídka, určitě budou uvažovat o opakovaném příjezdu. O opakované návštěvě však téměř vůbec neuvažují hosté v jednom případě. Jedná se o novomanžele, kteří využili pobytu v Hotelu Plzeň*** po své svatbě, a protože pochází z blízkého okolí Plzně a přímo v Plzni mají své rodiče, nepředpokládají potřebu ubytování do budoucna.

Boj se sezonností prostřednictvím balíčků lze dle výsledků výše uvedené analýzy považovat za pouze částečně úspěšný, neboť více než polovina balíčků není využívána, což lze přisoudit nedostatečné marketingové komunikaci, jejich neatraktivnosti nebo nevhodně zvolenému výběru aktivit. Přesto však lze na základě výše uvedeného vyhodnocení rozhovorů vedených s hosty, kteří jisté balíčky využili, říci, že tento prvek marketingového mixu má svou opodstatněnou váhu. Problémem však zůstává skutečnost, že balíčky nejsou využívány ve všech měsících, přičemž například v lednu a únoru by jejich využití značně napomohlo zlepšení výsledku hospodaření.

6 Nová navrhovaná řešení sezonnosti

Jak již bylo výše zmíněno, sezonnost lze považovat za problém, který pokud není hotelovým managementem dlouhodobě a systematicky řešen, může být pro ubytovací zařízení překážkou jeho dalšího fungování.

V předešlých kapitolách bylo prostřednictvím podrobných analýz návštěvnosti Hotelu Plzeň*** zjištěno, že hotel je negativními dopady, které provází sezonnost a jí samotnou zasažen. Analýza dále ukázala, že management hotelu podniká konkrétní a systematické kroky, které se sezonností efektivně bojují. Nicméně však je nutné říci, že některé zvolené prostředky mají větší potenciál, než v jakém jsou využívány a některé další prostředky nejsou využívány vůbec.

Na základě výše uvedeného lze pro Hotel Plzeň*** navrhnout tyto nové prostředky:

- nové pobytové balíčky;
- rozšíření nabídky služeb;
- nové možnosti marketingové komunikace;
- další aktivity jako např. pravidelná dotazníková šetření, pokračující rekonstrukce a modernizace, důslednější shromažďování informací o hostech apod.

6.1 Pobytové balíčky

Pobyty ve formě balíčků lze tedy považovat za nejúčinnější nástroj v boji proti sezonnosti projevující se v nízké obsazenosti hotelu o víkendech. Není tedy neopodstatněné zaměřit se na nevyužívané balíčky, ty změnit či úplně zrušit a vytvořit balíčky nové, které budou hosty žádány.

Při sestavování nových balíčků je nutné vycházet z toho, co je pro zákazníky atraktivní. Za účelem těchto zjištění bylo využito prováděných strukturovaných rozhovorů, kdy hosté měli možnost navrhnout tematicky či konkrétní aktivity, které by je přilákaly opět využít služeb hotelu.

Respondenty byla navržena různá témata a aktivity, přičemž vícekrát byla zmíněna témata:

- sportovní balíček - squash, badminton, tenis, bazén, kolo, adrenalinové zážitky;

- balíček s programem pro děti.

Co se týče uváděných aktivit, jednalo se o:

- bowling;
- kino, divadlo - bez nutnosti obleku;
- poznávání města Plzeň;
- lasergame;
- adrenalinové zážitky;
- návštěva vinárny v rámci balíčku „Romantický víkend“;
- masáž pro dva v rámci balíčku „Romantický víkend“;
- jinou variantu relaxace než klasické wellness;
- výlet na kole po okolí Plzně;
- poznání více Plzeňských hospod, zvláště nějakou typickou pro Plzeň (např. U Salzmanů, aj.).

Na základě výše uvedených podnětů od hostů Hotelu Plzeň*** lze zpracovat na možnostech změn. Ze sedmi původně nabízených je vhodné ponechat v nabídce pouze tři využívané balíčky. K nim však doplnit informaci o možnosti doplnění o další dodatečné aktivity, či upřednostnění určité aktivity.

V rámci balíčku „Víkend pro pravé chlapy“ by bylo vhodné uvést možnost objednání týmové hry paintball a dále možnost navštívit restauraci Angus Steak house, která je známa pro svoji nabídku steaků.

Balíček „Cesta za pivem“ by mohl být doplněn o možnost zařízení rezervace v typických Plzeňských hospodách jako např. U Salzmanů, Na Parkánu apod.

U balíčku „Romantický víkend“ hosté často doobjednávali masáž pro dva. Na tomto základě by bylo vhodné tento balíček o tuto aktivitu rozšířit, přičemž cenové rozpětí balíčku by záleželo na zvolené masáži.²³

Tyto tři balíčky by zůstaly ve stálé nabídce Hotelu Plzeň*** a k nim by byly navrženy balíčky nové, dle výše uvedených zájmů hostů. Jednalo by se o „Za sportem do Plzně“, „Romantika v městě piva“, „Adrenalinový víkend“, „Víkend v Plzni s dětmi“ a „Teambuildingový víkend“.

²³ Výběr možný z nabídky partnerského salonu Spa Doubravka: <http://www.spa-doubravka.cz/masaze/>.

Balíček „**Za sportem do Plzně**“ by byl zaměřen především na hosty, kteří rádi sportují a chtějí v rámci této záliby vyzkoušet nové nebo oblíbené aktivity a zároveň poznat lépe Plzeň. Balíček by zahrnoval:

- ubytování ve dvoulůžkovém business pokoji pro 2 osoby na 2 noci;
- snídani formou studeného a teplého bufetu;
- parkovací místo na hlídaném hotelovém parkovišti;
- večeři v hotelové restauraci do výše 299 Kč;
- návštěvu fitness centra Avalon;
- návštěvu tenisového kurtu / hřiště na squash s možností půjčení rakety za příplatek 50,- Kč na 1 hodinu;
- návštěvu plaveckého bazénu až na 3 hodiny;
- návštěvu in-line dráhy s možností zapůjčení in-line bruslí včetně helmy a chráničů za příplatek.

Náklady na tento balíček vycházejí přibližně ve výši 4 049 Kč pro 2 osoby na 2 noci, přičemž prodejní cena pro hosty by byla 4.250 Kč.

Balíček „**Romantika v městě piva**“ je navržen pro náročnější klientelu, která zároveň vyhledává atraktivní zážitek, neboť oproti klasickému romantickému balíčku by zahrnoval:

- dvě noci v luxusním apartmánu pro 2 osoby;
- welcome drink v hotelové restauraci;
- snídani formou studeného a teplého bufetu (možnost donášky na pokoj);
- láhev Bohemia Sektu na pokoji;
- pivní nebo chmelová koupel ve dvouvaně s konzumací piva a následnou relaxací;
- pivní masáž pro 2 osoby (lze doobjednat popřípadě pivní peeling z pravého sladu);
- romantická večeře pro 2 osoby v hotelové restauraci;
- parkování na hlídaném hotelovém parkovišti.

Náklady na takovýto program balíčku se pohybují v hodnotě 8.300 Kč. Prodejní cena by pak mohla být stanovena na 8.720 Kč.

Dalším navrhovaným balíčkem je „**Adrenalinový víkend**“ sestavený především pro ty, co vyhledávají různé adrenalinové aktivity, ať už jde o muže či ženy či rodiny. Balíček by zahrnoval:

- dvě noci v hotelovém pokoji pro 2 osoby;
- welcome drink v hotelové restauraci;
- snídani formou studeného a teplého bufetu (možnost donášky na pokoj);
- jízdu v terénu s možností výběru z několika offroadových tratí a vyzkoušet si speciálně upravený automobil řídit;
- zapůjčení skákacích bot včetně zaškolení jejich používání na 1 hodinu;
- návštěvu Paintball Areny se zapůjčením vybavení;
- rezervaci restaurace PUB;
- parkování na hlídaném hotelovém parkovišti.

Náklady na takovýto typ balíčku činí 5.960 Kč. Prodejní cenu lze stanovit na hodnotu 6.250 Kč pro 2 osoby na 2 noci.

Dalším nově navrhovaným balíčkem je „**Víkend v Plzni s dětmi**“, který bude zaměřen především na aktivity, které by si děti, malé i větší, neměly nechat na návštěvě v Plzni ujít. Tento balíček by byl nabízen v několika cenových variantách dle počtu hostů a jejich složení. Standardně by balíček zahrnoval:

- dvě noci v hotelovém pokoji pro 2 osoby;
- welcome drink v hotelové restauraci;
- snídani formou studeného a teplého bufetu (možnost donášky na pokoj);
- návštěvu plzeňské ZOO a Dinoparku / vědeckého centra Techmanie a 3D Planetária;
- návštěvu expozice Akva Tera - možnost vidět studenokrevné živočichy zblízka při komentovaných krmeních a prezentacích;
- návštěvu Muzea loutek a Muzea strašidel;
- speciální zábavné menu šéfkuchaře Hotelu Plzeň***;
- parkování na hlídaném hotelovém parkovišti.

Náklady na balíček zahrnující v programu ZOO a Dinopark činí pro 1 dospělého a 1 dítě 3.780 Kč. Prodejní cena by pak byla 3.970 Kč.

Náklady na balíček s návštěvou Techmanie a Planetária s 3D promítáním pro 1 dospělého a 1 dítě jsou ve výši 4.010 Kč, přičemž prodejní cena by byla stanovena na 4.210 Kč.

Posledním nově navrhovaným balíčkem je „**Teambuildingový víkend**“ zaměřený na firmy, které chtějí utužit a podpořit vztahy v pracovním kolektivu. V rámci tohoto balíčku by bylo navrženo několik možností sestavení dle upřednostnění určitých aktivit. Jeho součástí by tedy bylo:

- dvě noci v hotelovém pokoji pro 2 osoby;
- welcome drink v hotelové restauraci;
- snídaně formou studeného a teplého bufetu (možnost donášky na pokoj);
- návštěva Laser Game arény / Paintball Arény / závodní dráhy KartArena - motokárová dráha;
- prohlídka pivovaru Pilsner Urquell s ochutnávkou od místního purkmistra;
- rezervace bowlingové dráhy na 2 hodiny;
- rezervace v restauraci PUB;
- parkování na hlídaném hotelovém parkovišti.

Náklady na program balíčku zahrnující návštěvu Laser Game arény pro 2 osoby by byly ve výši 4.818 Kč. Prodejní cena by se pak byla v hodnotě 5.050 Kč.

Náklady na balíček s návštěvou Paintball Arény pro 2 osoby na dvě noci činí 5.518 Kč.

Prodejní cena této varianty balíčku by činila 5.790 Kč.

Náklady na balíček ve složení zahrnujícím návštěvu závodní dráhy jsou 4.798 Kč a prodejní cena by byla ve výši 5.040 Kč.

Ceny tohoto balíčku lze brát jako základní pro 2 osoby, pro více osob však pouze jako orientační, neboť některé aktivity je možné rozpočítat pro více osob nebo je možné získat skupinové slevy či je možné využít pokojů pro více osob.

Konkrétní ceny jednotlivých výše uvedených balíčků by byly stanoveny na základě vybraného programu samotnými hosty, počtu jednotlivých hostů a požadovaných typech pokojů. Zároveň velmi podstatným prvkem při tvorbě konečné ceny jsou provozovatelé služeb, které jsou v jednotlivých balíčcích uvedené. Bylo by tedy

žádoucí, dohodnout se s poskytovateli služeb na podmínkách zajišťujících oboustranně výhodný partnerský vztah.

V rámci těchto nových balíčků by se tedy jednalo o tyto nové partnery:

- Avalon fitness a Awalon wellness (www.avalonfitness.cz, www.avalonwellness.cz);
- TJ Lokomotiva Plzeň (www.tjloko-plzen.cz)
- Bazén Slovany (www.bazenslovany.cz)
- Purkmistr - Pilsner beer Spa (www.pilsenbeerspa.cz);
- Offroad centrum Plzeň (www.offroad-plzen.cz);
- Paintball Arena (www.spa-paintball.cz);
- Poweriser - půjčovna skákacích bot (www.poweriser-plzensko.cz);
- ZOO a Dinopark Plzeň (www.zooplzen.cz);
- Techmania Science Center s Planetáriem (www.techmania.cz);
- Muzeum loutek, strašidel (www.muzeumloutek.cz, www.muzeumstrasidel.cz);
- Laser game aréna (www.lejzr.cz);
- Bowling Plaza (www.bowlingplzen.cz/plaza/).

Partnerské vztahy by mohly být založené na vzájemné reklamě, např. vystavení loga v prostorách daných zařízení, při dosažení určitého počtu klientů, zvýhodněné vstupné pro zaměstnance Hotelu Plzeň*** apod.

6.2 Rozšíření nabídky služeb

Další aktivitou v boji proti sezonnosti může být navrhování další nabídky v různých časových obdobích vytvářené na základě uskutečňovaných akcí v Plzni například v rámci vánočních a velikonočních svátků,²⁴ přičemž využito by bylo aktivit běžně zahrnutých v jednotlivých výše uvedených balíčcích. Jako příklad lze uvést nabídku pobytu za účelem „nasátí vánoční atmosféry“ prostřednictvím výzdoby ve městě, vánočních trhů s širokou nabídkou drobností, dárků, ale také občerstvení s tradičním svařeným vínem a medovinou a také kulturním programem. Hosté by pak měli možnost využít například wellness k zahřátí a strávit příjemný večer v hotelové restauraci při

²⁴ například Apetit festival, vánoční a velikonoční trhy, Slavnosti svobody apod.

večeři u krbu. Využití vánoční tematiky by mohlo napomoci zvýšit obsazenost v měsíci prosinci, jako jednom z méně obsazených měsíců v roce.

Kromě výše uvedených balíčků by tedy bylo vhodné nabízet jednotlivé aktivity v nich zahrnuté i samostatně, aby měli hosté příjezdějíci například pouze na jeden den možnost těchto aktivit využít. Dalším přínosem je fakt, že aktivity mohou být nabízeny i hostům, kteří o možnostech využití takovýchto služeb nevědí a prostřednictvím dodatečné nabídky je seznámit s možností rezervace pobytových balíčků či jejich zakoupení například jako dárek apod. Tímto krokem lze tedy zároveň napomoci k propagaci jednotlivých balíčků.

6.3 Marketingová komunikace

Výše zmíněná možnost zvýšení propagace jednotlivých balíčků není však jediná, nýbrž existuje řada jiných prostředků, jak jejich propagaci zvýšit a docílit jejich čtenějšího využívání a zároveň vyšší obsazenosti Hotelu Plzeň***.

V současné době lze považovat za neúčinnější nástroj marketingové komunikace internet. Jeho prostřednictvím lze každou informaci dostat k nesčetnému množství lidí a to za velmi nízkých nákladů. V současné době k propagaci balíčků využívá Hotel Plzeň*** pouze vlastních webových stránek a příležitostně profilu na sociální síti facebook.com, přičemž takováto propagace se jeví jako nedostačující, vzhledem k nízkému využívání balíčků. Sociální síť by se dalo využít mnohem efektivněji například v rámci soutěží založených například na zaslání neoriginálnější fotografie s logem Hotelu Plzeň***, přičemž vyhodnocení by bylo založeno na tom, která fotografie by získala nejvíce tzv. „líků“ a výherní cena by byl pobyt pro 2 osoby s výběrem určitého balíčku. Díky nutnosti získat co nejvíce „líků“ by se o hotelu a zároveň nabízených balíčcích dozvědělo mnohem více lidí a zároveň by pak od výherců získali i recenzi na vybraný pobyt, která by je mohla inspirovat k vlastní návštěvě hotelu. Takovýchto podobných soutěží lze během roku uskutečnit několik a nejen v rámci sociální sítě, ale také přímo v hotelu mezi jednotlivými hosty.

Sociální síť facebook.com by měla však být využívána nejen k soutěžím, ale neustále by se zde měly zveřejňovat novinky týkající se jak hotelu, tak města Plzně. Kromě výše

zmíněných vánočních a velikonočních svátků lze však využít i jiných významných dnů v roce jako např. Den sv. Valentýna, Dětský den, Den matek, 1. květen, apod.

Zvýšené marketingové úsilí by mělo být na programu především v měsících, kdy se hotel potýká s nižší obsazeností. Naopak v měsících, ve kterých pak obsazenost vysoká, je možné s marketingovými aktivitami mírně polevit, nikoli je však úplně utlumit.

Další možností v rámci využití internetové sítě jsou různé druhy reklam na internetu, které jsou však zpoplatněné, proto jim nebude věnována prozatím pozornost, která se spíše pro začátek soustředí na reklamu neplacenou. Vzhledem k tomu, že má Hotel Plzeň*** řadu partnerů, lze prvotně využít jejich webových stránek k propagaci jak samotného hotelu, tak například také pobytového balíčku, který se daného partnera týká. Přes takovýto odkaz na partnerských webových stránkách by se zákazníci dostali na webové stránky hotelu, kde by měli možnost zároveň vidět i další varianty pobytových balíčků.

V případě, že by výše uvedené aktivity nenavýšily obsazenost hotelu, mohlo by napomoci využití slevových portálů jako je např. Slevomat.cz apod. Zde by mohly být nabízeny pobyty ve formě balíčků, přičemž zde lze také stanovit termíny využití pobytu, čímž by bylo možné přímo ovlivnit obsazenost hotelu v konkrétních dnech a měsících.

Jinou formou reklamy, kterou lze využít, je forma tištěné reklamy. V rámci této formy reklamy by bylo vhodné vytvořit nový leták obsahující nabídku všech pobytových balíčků včetně jejich programu a také krátké informace o Hotelu Plzeň***. Stejně tak lze vytvořit plakáty s jednotlivými balíčky a umístit je v prostorách hotelu na místa, kde nejčastěji prochází hosté jak hoteloví, tak také ti, kteří využívají pouze služeb hotelové restaurace. Zároveň tyto plakáty lze umístit také vně Hotelu Plzeň***, kde by je měli možnost zahlédnout také lidé pouze procházející okolo hotelu.

Výše zmíněné letáky či plakáty by mohly být zároveň k dispozici u jednotlivých partnerů v jejich provozovnách, avšak tato skutečnost závisí na dohodě s jednotlivými partnery.

6.4 Další možná řešení

Výše uvedená řešení byla soustředěna převážně na boj se sezonností projevující se především v málo obsazených víkendových dnech. Následující řešení jsou směřována spíše k zajištění větší spokojenosti hostů, a tím pádem celkovému zlepšení povědomí o Hotelu Plzeň*** a tedy celkovému zvýšení návštěvnosti.

Mít spokojené zákazníky, kteří se rádi vracejí a šíří jen kladné recenze, je pro hotel velmi důležité. Slabinu však lze spatřovat v tom, že kromě možnosti hodnotit úroveň služeb Hotelu Plzeň*** na webových stránkách nebo portálu booking.com, není hostům k dispozici jiný prostředek k vyjádření názoru či podnětu ke zlepšení. Z tohoto důvodu lze hotelu doporučit provádět pravidelná dotazníková šetření, která by umožnila hostům vyjádřit své názory. V rámci těchto dotazníků by byla zjišťována úroveň poskytovaných služeb Hotelu Plzeň*** v různých oblastech, a to od ubytování po restauraci, přičemž data by byla shromažďována minimálně po dobu jednoho měsíce a následně vyhodnocena managementem hotelu. Na základě získaných dat by bylo možné provádět efektivní řešení vedoucí k lepší spokojenosti hostů, přičemž jakmile by řešení byla vyčerpána, dotazníkové šetření by se opakovalo za účelem zjištění, zda jsou provedené změny účinné a co dalšího je potřeba zlepšit. Návrh struktury dotazníku lze vidět v příloze F.

Již v současné době se začínají ozývat od hostů negativní ohlasy týkající se podkrovních pokojů ve čtvrtém patře, ve smyslu jejich opotřebení. Byla by tedy vhodná jejich přednostní modernizace.

Dalším podnětem přicházejícím od hostů je upozornění na absenci výtahu. Tento argument je vzhledem ke čtyřem poschodím hotelu pochopitelný, avšak z konstrukční povahy budovy mu nelze vyhovět. Z tohoto důvodu by bylo vhodné, aby byl k dispozici nosič zavazadel, který by hostům pomáhal. Takovýto zaměstnanec by měl být samozřejmě řádně oblečen a nosit jmenovku.

Co se týče oblečení, lze v Hotelu Plzeň*** nalézt několik nedostatků především v rámci oblečení pokojských. Všechny pokojské by měly nosit bílé dlouhé nebo tříčtvrteční plátěné kalhoty a bílé tričko. I když se tento personál snaží být pro hosty co nejméně viditelný, nevyhne se přímému setkávání s hosty. Právě v těchto situacích je nutnost budit příjemný a upravený vzhled. Stejně tak by měl mít i hotelový údržbář předepsaný

oděv především v případě pokud by se měl potkat s hosty. Mnohem profesionálněji by působil i fakt, kdyby i tito zaměstnanci nosili jmenovky s vyznačením jejich pracovní pozice.

Jako poslední připomínku lze zmínit zavedení lepšího osobního přístupu k hostům, zvláště pak ke stálým hostům. Základem pro lepší osobní přístup je důslednější evidence údajů o hostech zahrnující shromažďování co nejvíce informací, zaznamenávání svátků a narozenin apod. Díky sledování těchto dat lze hostům v den jejich svátku či narozenin poblahopřát a předat dárek. V případě, že v takovéto dny nebudou v hotelu ubytováni, lze využít například osobního emailu, v němž by jim bylo poblahopřáno a zaslána informace o dárku, který jim při příští návštěvě bude předán. Dárkem by mohl být například poukaz na večeři v hotelové restauraci, sleva na ubytování apod. Jinou informací může být například jejich oblíbený pokoj. Nejdůležitější však je, aby údaje byly nejen shromažďovány, ale také přehledně evidovány a aktivně využívány především recepčními, se kterými hosté přijdou do styku jako první. Tímto způsobem je možné docílit většího počtu klientely stálých hostů.

Závěr

Problematika sezonnosti je tématem aktuálním a nepřehlédnutelným pro většinu ubytovacích zařízení v cestovním ruchu. Z teoretického hlediska tento pojem vyjadřuje časovou nerovnováhu v cestovním ruchu, která se projevuje výkyvy v obsazenosti ubytovacích zařízení a má za následek negativní působení na jejich hospodaření.

Sezonnost byla přiblížena nejprve z teoretického pohledu a poté bylo přistoupeno k jejím konkrétním aspektům v ubytovacím zařízení. Vliv sezonnosti byl v rámci práce zkoumán v Hotelu Plzeň***, přičemž pro zpracování byla využita jednoduchá metoda: teorie - analýza - zhodnocení - návrh, která vytvořila základní osu celé práce.

Při zpracovávání problematiky byly nejprve vydefinovány základní pojmy a teze, se kterými je tato problematika spjata, a posléze byla zpracována teorie možných budoucích řešení. Dále byla provedena podrobná analýza Hotelu Plzeň*** nejprve obecně pro přiblížení jednotlivých zvláštností a aspektů, a poté konkrétně s využitím vnitřních dat, která posloužila k vyhodnocení celkové situace hotelu a podrobnému zmapování sezonnosti.

Následně byly uvedeny současné aktivity hotelu využívané pro eliminaci sezonnosti. Při jejich hodnocení bylo zjištěno, že některé jsou využívány neefektivně a některé jsou zcela nevhodné, tudíž potřeba nových opatření je relevantní.

Zároveň je však nutné říci, že některá použitá řešení se jeví jako vyhovující. Jedná se o několik typů ubytovacích balíčků, které byly v posledním roce hosty využity, přičemž o jejich opodstatněnosti bylo rozhodnuto na základě výstupů strukturovaných rozhovorů vedených právě s těmito hosty. Velmi pozitivním zjištěním bylo, že velká většina dotazovaných by pobyty ve formě balíčků rozhodně doporučila a někteří jsou již rozhodnutí pro opakovanou návštěvu. Právě tato skutečnost byla rozhodující pro provedení budoucích kroků, které spočívaly v pokračování v takovýchto aktivitách a zároveň navržení rozšíření nabídky pobytových balíčků.

Z tohoto lze usuzovat, že zjišťování zpětné vazby od zákazníků hraje v efektivním řízení a fungování hotelu důležitou roli. Proto za zásadní nedostatek považuji, že Hotel Plzeň*** dosud žádnou formou nezjišťoval zpětnou vazbu na již používané nástroje

určené jak pro boj se sezonností, tak také pro upevňování dobré pověsti u zákazníků, díky čemuž nemohl tyto nástroje využívat efektivně.

V případě, že Hotel Plzeň*** zahrne nově navrhovaná řešení do své základní nabídky, svědomitě vyhodnotí jejich užívání, bude formou strukturovaných rozhovorů nebo alespoň dotazníkových šetření pokračovat ve sledování spokojenosti svých zákazníků, na jejichž základě bude provádět další kroky, lze předpokládat, že problematika sezonnosti nebude pro Hotel Plzeň*** tak významným omezením jako dosud.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Ceník za ubytování v Hotelu Plzeň*** (ceny v Kč za 1 noc)	36
Tab. č. 2: Průměrné dosažené ceny za pokoj v únoru v letech 2012 - 2014 (v Kč)	50
Tab. č. 3: Průměrné dosažené ceny za pokoj v roce 2014 (v Kč).....	50
Tab. č. 4: Tržba za disponibilní pokoj v jednotlivých měsících roku 2014 (v Kč)	51
Tab. č. 5: Přehled využití nabízených balíčků v roce 2014	59

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Důvody cestování	11
Obr. č. 2: Sektory služeb cestovního ruchu	14
Obr. č. 3: Světové ubytovací kapacity dle UNWTO	15
Obr. č. 4: Sezonní poptávka.....	24
Obr. č. 5: Pokoj č. 16 s názvem „high-tech budoucnost“	36
Obr. č. 6: Apartmá č. 6.....	37
Obr. č. 7: Apartmá č. 7.....	38
Obr. č. 8: Svatební apartmá č. 8.....	38
Obr. č. 9: Tržby za jednotlivé měsíce v průběhu let 2012 - 2014 (v Kč)	42
Obr. č. 10: Struktura tržeb v roce 2012.....	43
Obr. č. 11: Struktura tržeb v roce 2013.....	43
Obr. č. 12: Struktura tržeb v roce 2014.....	44
Obr. č. 13: Struktura hostů v roce 2012.....	44
Obr. č. 14: Struktura hostů v roce 2013.....	45
Obr. č. 15: Struktura hostů v roce 2014.....	45
Obr. č. 16: Obsazenost za měsíc únor 2012.....	46
Obr. č. 17: Obsazenost za měsíc únor 2013.....	47
Obr. č. 18: Obsazenost za měsíc únor 2014.....	47
Obr. č. 19: Celková obsazenost v jednotlivých měsících roku 2014.....	48
Obr. č. 20: Složení osob dle národnosti v rámci jednotlivých balíčků	61
Obr. č. 21: Zdroj informace o nabízených balíčcích Hotelu Plzeň***	62
Obr. č. 22: Důvody zabraňující prodloužení pobytů v Hotelu Plzeň***	62
Obr. č. 23: Procentuální vyjádření odpovědi na opětovné využití služeb Hotelu Plzeň*** v budoucnu.....	63

Seznam použitých zkratk

AIEST - Mezinárodní sdružení expertů cestovního ruchu

aj. - a jiné

apod. - a podobně

atd. - a tak dále

atp. - a tak podobně

ARR - průměrná dosažená cena za pokoj

B&B - nocleh se snídaní

CK - cestovní kancelář

CR - cestovní ruch

č. - číslo

č.p. - číslo popisné

ČR - Česká republika

DPH - daň z přidané hodnoty

HOTREC - Evropská konfederace hotelů a restaurací Evropské unie

ISIC - mezinárodní studentská karta

JIS - studentská karta studentů Západočeské univerzity v Plzni

mil. - milion

např. - například

Obr. - obrázek

OCC - obsazenost

OSN - Organizace spojených národů

RevPAR - tržba za disponibilní pokoj

RYM - Revenue a Yield Management

TIC - turistické informační centrum

Seznam použitých zkratk

tis. - tisíc

tzv. - tak zvaný

UNIHOST - Sdružení podnikatelů v pohostinství, stravovacích a ubytovacích službách

UNWTO - Světová turistická organizace OSN

Seznam použité literatury

Asociace hotelů a restaurací České republiky. *Metodika klasifikace*. [online]. [cit. 3.1.2015]. Dostupné z: <http://www.hotelstars.cz/metodika-klasifikace>

BARROWS, Clayton W., POWERS, Thomas F. Introduction to management in the hospitality industry. 9th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2009. ISBN 978-0-471-78277-3.

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

BERÁNEK, Jaromír a kol. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2013. 335 s. ISBN 978-80-86724-45-4.

Booking.com. *Česko - Plzeňský kraj - Plzeň-hotely - Hotel Plzeň****. [online]. [cit. 17.3.2015] Dostupné z: http://www.booking.com/hotel/cz/plzen-r.cs.html?sid=6c56ec5c321818293c6c6ae48e1f89f2;dcid=4;ucfs=1;srfid=f081c2a1e6128cf38b8971f120fb2ba1dae2071eX3;highlight_room=

BUTLER, Rachel W. Seasonality in Tourism. Issues and Implications. In: BAUM, Tom, LUNDTORP, Svend. *Seasonality in Tourism*. (= Advances in Tourism Research Series). Oxford: Elsevier, 2001. ISBN 0-08-043674-9.

COMMONS, Jane, PAGE, Stephen. Managing Seasonality in Pheripheral Tourism Regions: The Case of Northland, New Zealand. 2001. In: BAUM, Tom, LUNDTORP, Svend. *Seasonality in Tourism*. Oxford: Elsevier, 2001. ISBN 0-08-043674-9.

COOPER, Chris et. al. *Tourism Principles and Practice*. 4 th ed. Harlow, England: Prentice Hall Financial Times, 2005.

DOSWELL, Roger. Tourism. How effective management makes the diference. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1997. x + 319 s. In: 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.

DROBNÁ, Daniela, MORÁVKOVÁ, Eva. *Cestovní ruch: pro střední školy a pro veřejnost*. Praha: Fortuna, 2004. 208 s. ISBN 80-7168-901-7.

FREYER, Walter. *Tourismus: Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie*. München: Oldenbourg Verlag, 2011. 578 s. ISBN 978-3-486-59673-1.

GOELDNER, Charles R. a RITCHIE, J. R. Brent. *Cestovní ruch: principy, příklady, trendy*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2014. xviii, 545 s. ISBN 978-80-265-0298-2.

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

HYLLEBERG, Svend. *Modelling Seasonality*. New York: Oxford University Press, 1992. 476 p. ISBN 0-19-8773188.

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.

Justice.cz. [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, Aktualizace 9.3.2015. [cit. 9.3.2015]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=185967&typ=PLATNY>

KIRÁĽOVÁ, Alžbeta. *Marketing hotelových služeb*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2002. 148 s. ISBN 80-86119-44-0.

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

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

KŘÍŽEK, Felix, NEUFUS, Josef. *Moderní hotelový management: nejnovější poznatky a trendy v řízení hotelů: komplexní informace o hotelovém provozu a jeho organizaci: optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku: případové studie a příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 195 s. ISBN 978-80-247-3868-0.

NORDMANN, Jean-Pierre. *Seasonality*. 2011. [online]. [cit. 16.2.2015]. Dostupné z: http://www.academia.edu/6141571/Seasonality_PM_group_1_

OGILVIE, Frederick Wolff. *The Tourist Movement: An Economic Study*. London: P.S. King & Son, 1933. 228 p. In: 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.

PAGE, Stephen Jay. *Tourism management: Managing for change*. 3rd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann 2009. ISBN 978-1-85617-602-6.

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

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.

RYGLOVÁ, Kateřina. *Cestovní ruch*. Ostrava: KEY Publishing, 2009. 187 s. ISBN 978-80-7418-028-6.

SHEN, Shujie, Li, Gang, SONG Haiyan. *Effect of seasonality treatment on the forecasting performance of tourism demand models*. Tourism Economic, 2009. [online]. [cit. 13.1.2015]. Dostupné z: <http://repository.lib.polyu.edu.hk/jspui/bitstream/10397/1660/1/Shen.pdf>

Seznam příloh

Příloha A: 21 principů HOTREC pro zřizování a/nebo revidování národních/regionálních hotelových klasifikačních systémů v Evropě

Příloha B: Zjednodušené srovnání tříd kategorie hotel

Příloha C: Obsazenost Hotelu Plzeň*** v jednotlivých měsících roku 2014

Příloha D: Náplň jednotlivých pobytových balíčků Hotelu Plzeň***

Příloha E: Struktura otázek využívaných při rozhovoru s hosty

Příloha F: Dotazník Hotelu Plzeň***

Příloha A: 21 principů HOTREC pro zřizování a/nebo revidování národních/regionálních hotelových klasifikačních systémů v Evropě²⁵

1. „Klasifikační systémy musí hostům zajistit poskytování **přesných informací**;
2. Klasifikační systémy by měly hosty informovat o používaných kritériích (souhrnně a v podobě kompletního seznamu) on-line prostřednictvím www.hotelstars.org minimálně v anglickém a ve svém národním jazyce;
3. Informace o hvězdičkové kategorii každého jednotlivého hotelu, stejně tak jako klasifikační systém, podle něž se hodnocení uděluje, by měly být pro spotřebitele **transparentní**;
4. Nezbytným předpokladem klasifikace je soulad s **legislativními požadavky**;
5. Klasifikační systémy musí zajistit **čistotu a řádnou údržbu** zařízení ve všech hvězdičkových kategoriích;
6. Klasifikační systémy by měly vybízet k využívání **nástrojů na řízení kvality**;
7. **Touroperátoři a cestovní agentury**, stejně tak jako **hotelové rezervační a recenzní stránky**, mají možnost využívat oficiální klasifikaci. Pokud tyto subjekty současně používají nějaký vlastní systém hodnocení, měly by tuto skutečnost specifikovat;
8. Klasifikační systémy by měly zajistit, aby touroperátorům, cestovním agenturám, hotelovým rezervačním a recenzním stránkám **byly poskytovány přesné a aktuální údaje o kategorii jednotlivých zařízení**;
9. **Počet hvězdiček**, jež je možno získat, bude od jedné do pěti;
10. Hvězdičky musí být přidělován /potvrzovány výhradně po provedené **kontroly**;
11. Tato kontrola se musí provádět **pravidelně**;
12. Tato kontrola se musí provádět přímo **v objektu**;
13. **Stížnosti zákazníků** týkající se klasifikace by měly být řešeny systematicky;
14. Příslušnému hotelu musí být dáno k dispozici **zdůvodnění** rozhodnutí o klasifikaci;
15. Každý klasifikační systém musí **příslušnému hotelu umožňovat podání odvolání** proti výsledku klasifikace;
16. Klasifikační systémy by měly skýtat určité **flexibilní rozpětí** pro aplikování klasifikačních kritérií;

²⁵ Schváleno Valným shromážděním HOTREC v Barceloně dne 6. listopadu 2009.

17. Klasifikační kritéria by měla být pravidelně uzpůsobována **požadavkům trhu**. Pravidelně by měl probíhat systematický **proces inventarizace** kritérií;
18. Kdykoliv bude v jedné zemi v souvislosti s klasifikací prováděn **průzkum očekávání spotřebitelů**, je žádoucí, aby výsledky byly dány k dispozici všem členským asociacím HOTREC;
19. Při zřizování/revidování klasifikačních systémů **by měl být kladen důraz na kritéria související s vybavením a službami** tak, aby byla připravována půda pro evropské a mezinárodní harmonizační snahy;
20. Při zřizování/revidování klasifikačních systémů se podporuje **spolupráce s dalšími zeměmi tak, aby byla připravována půda** pro evropské a mezinárodní harmonizační snahy;
21. Klasifikační systémy by vždy měly vznikat ve spolupráci s pohostinským odvětvím. V zemích, kde je klasifikační systém regulován a/nebo provozován veřejnými institucemi, je zásadní měrou důležité, aby tyto veřejné instituce **úzce partnersky spolupracovaly** se soukromým sektorem.“ (Kostková, 2011, s. 38-39)

Příloha B: Zjednodušené srovnání tříd kategorie hotel



- Každodenní úklid pokoje
- 100 % pokojů má barevnou TV včetně dálkového ovladače /nebo nabízí možnost TV zapůjčit /
- Stůl a židle
- Mýdlo nebo tekuté tělové mýdlo, 1 ručník na osobu
- Služby recepce k dispozici
- Možnost přijetí a odesílání faxů
- Veřejně přístupný telefon pro hosty
- Snídaňová nabídka
- Nabídka nápojů v hotelu
- Možnost uložení cenností



- Každodenní úklid pokoje, každodenní výměna ručníků na požádání
- 100 % pokojů má barevnou TV včetně dálkového ovladače /nebo nabízí možnost TV zapůjčit /
- Světlo na čtení vedle lůžka
- Přísada do koupele nebo sprchový gel / mýdlo
- 1 ručník, 1 osuška na osobu, poličky na prádlo
- Nabídka hygienických předmětů (např. zubní kartáček, zubní pasta, holící souprava)
- Kreditní karty
- Snídaně formou bufetu nebo odpovídající snídaňový lístek
- Možnost uložení cenností



- 100 % pokojů má barevnou TV včetně dálkového ovladače , rozhlas
- Telefon v pokoji , noční stolek, světlo ke čtení
- Přístup na Internet v pokoji nebo ve veřejných prostorách
- Topení v koupelně, vysoušeč vlasů, kosmetické ubrousky
- Zrcadlo na výšku postavy, místo pro uložení zavazadla/kufru
- Šitíčko, pomůcky na čištění obuvi, služba prádelny a žehlení
- Polštář a přikrývka navíc na požádání
- Recepce otevřena 14 hodin, telefonicky dostupná 24 hodin denně, personál hovořící dvěma jazyky (čeština/jeden světový jazyk)
- Místa k sezení v prostoru recepce, pomoc se zavazadly
- Centrální trezor nebo trezor na pokoji

- Přehledný systém vyřizování stížností
- Restaurace otevřená alespoň 5 dnů v týdnu



- Čalouněné křeslo/pohovka se stolkem
- Kosmetické produkty (např. sprchovací čepice, pilníček na nehty, bavlněné tampony), kosmetické zrcátko, velká odkládací plocha v koupelně
- Osušky, pantofle na požádání, krejčovská služba – drobné opravy
- Přístup na Internet a internetový terminál, možnost IT podpory
- Recepce otevřená 18 hodin, dostupná telefonicky 24 hodin
- Hotelová hala s místy k sezení a nápojovým servisem, hotelový bar
- Snídaňový bufet nebo snídaňový jídelní lístek prostřednictvím Room Service
- Minibar nebo nápoje 24 hodin denně prostřednictvím Room Service
- Restaurace s „À la carte“ nabídkou otevřená alespoň 6 dnů v týdnu
- Zjišťování a vyhodnocování připomínek hostů



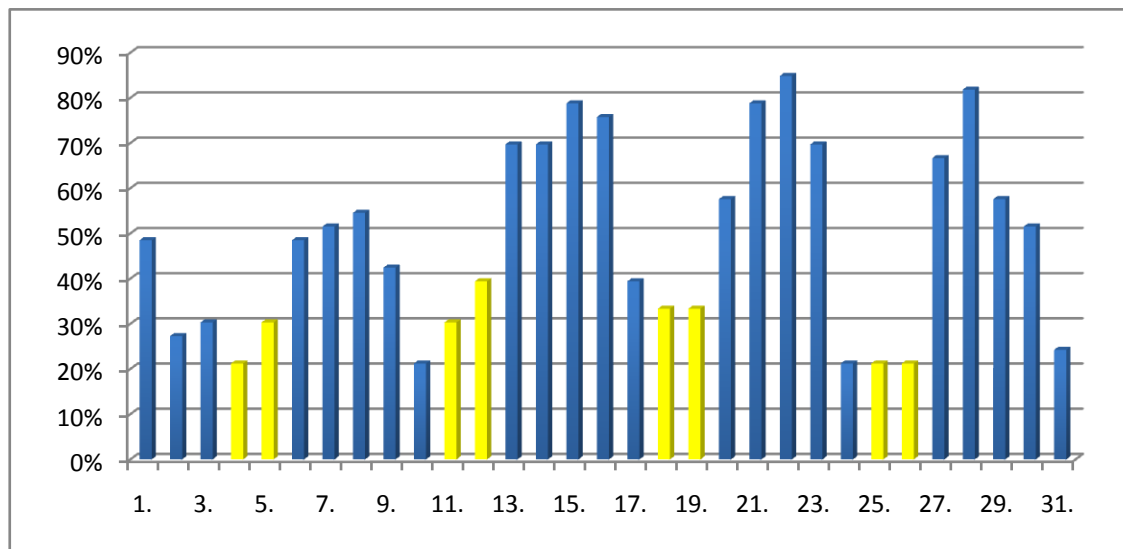
- Produkty osobní péče v lahvičkách, župan na pokoji
- Internet - PC v pokoji, trezor v pokoji
- Služba žehlení (navrácení do 1 hodiny), služba čištění obuvi,
- Concierge, bagážista, dveřník
- Recepce otevřená 24 hodin, vícejazyčný personál (čeština / alespoň dva světové jazyky)
- Prostorná hala recepcce s místy k sezení a nápojovým servisem, hotelový bar
- Osobní uvítání každého hosta
- Minibar a nabídka pokrmů a nápojů prostřednictvím Room Service 24 hodin denně
- Restaurace s „À la carte“ nabídkou otevřená alespoň 7 dnů v týdnu
- Kontroly Mystery Guest

Zdroj: Asociace hotelů a restaurací České republiky. *Porovnání tříd*. [online]. [cit. 3.1.2015]. Dostupné z: <http://www.hotelstars.cz/porovnani-trid>

Příloha C: Obsazenost Hotelu Plzeň*** v jednotlivých měsících roku 2014

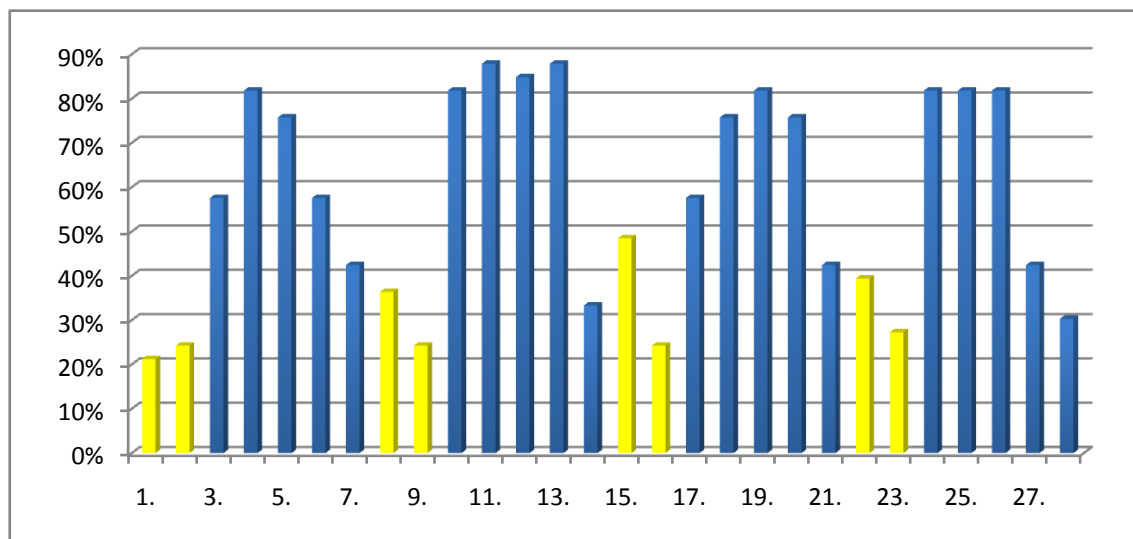
Tato příloha obsahuje údaje o obsazenosti hotelu v roce 2014.

Obr. č. I: Obsazenost Hotelu Plzeň* v lednu 2014**



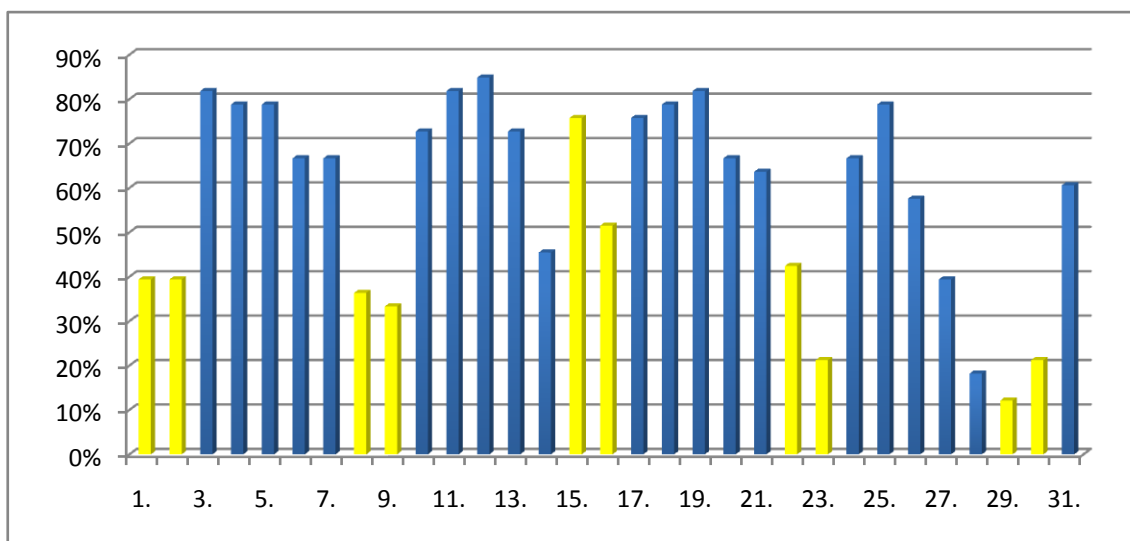
Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, dle interních materiálů ubytovacího zařízení

Obr. č. II: Obsazenost Hotelu Plzeň* v únoru 2014**



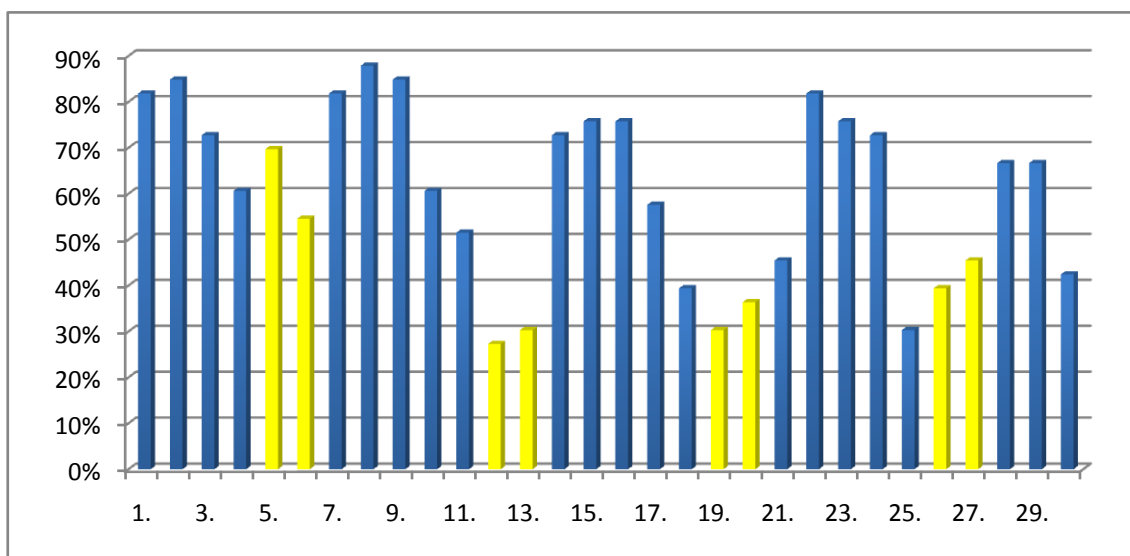
Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, dle interních materiálů ubytovacího zařízení

Obr. č. III: Obsazenost Hotelu Plzeň* v březnu 2014**



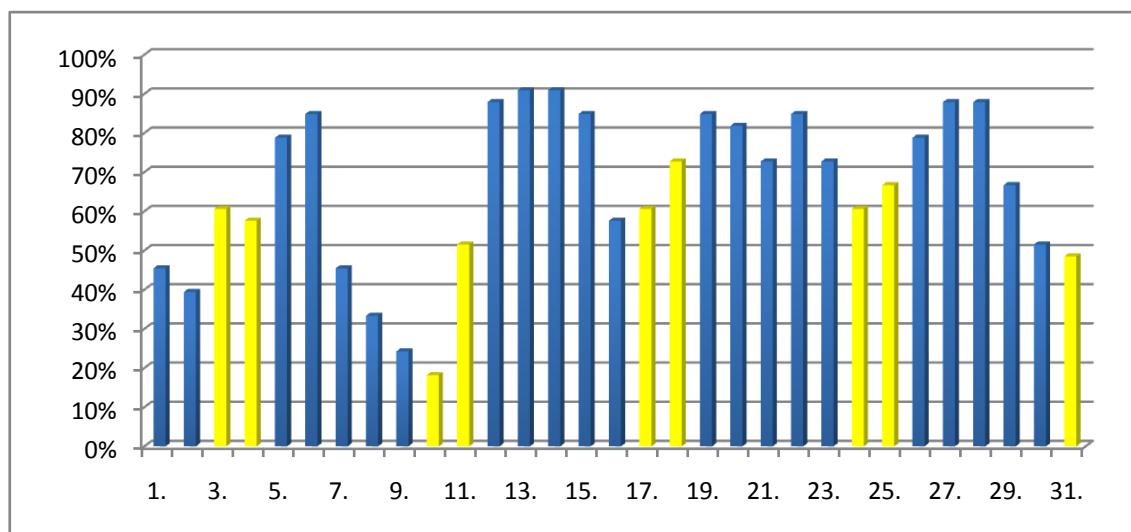
Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, dle interních materiálů ubytovacího zařízení

Obr. č. IV: Obsazenost Hotelu Plzeň* v dubnu 2014**



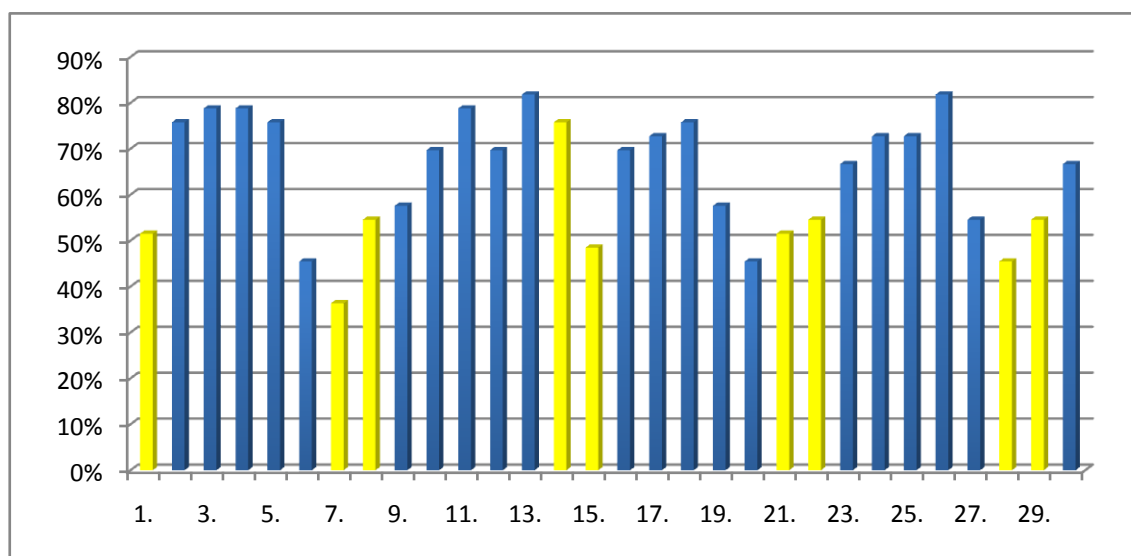
Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, dle interních materiálů ubytovacího zařízení

Obr. č. V: Obsazenost Hotelu Plzeň* v květnu 2014**



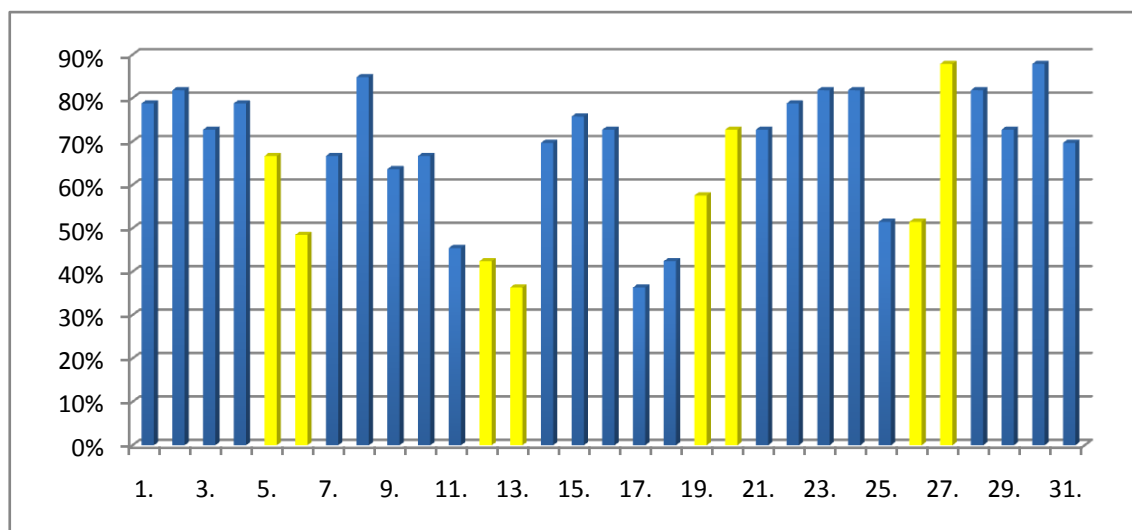
Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, dle interních materiálů ubytovacího zařízení

Obr. č. VI: Obsazenost Hotelu Plzeň* v červnu 2014**



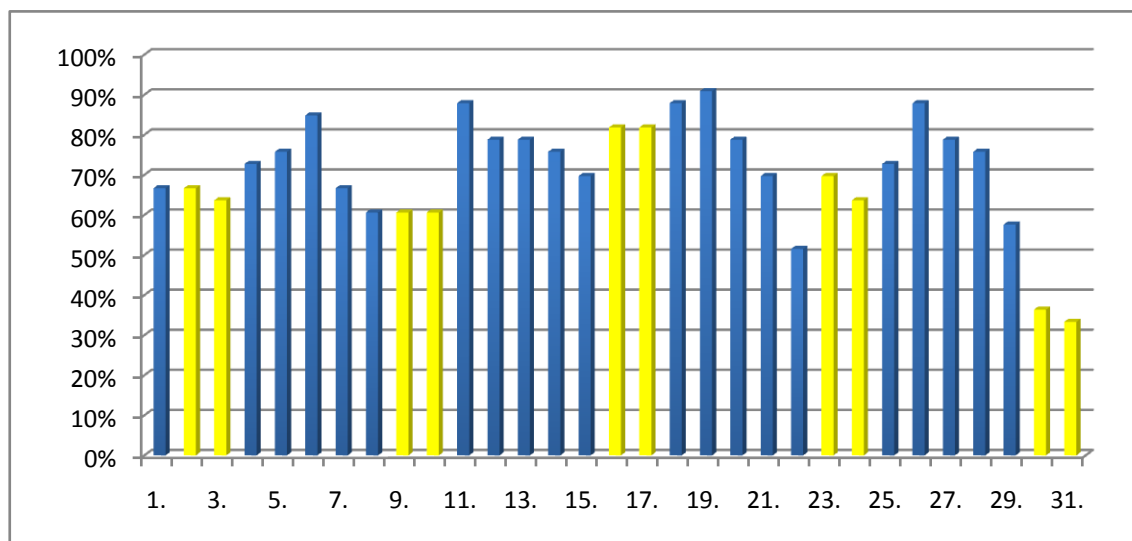
Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, dle interních materiálů ubytovacího zařízení

Obr. č. VII: Obsazenost Hotelu Plzeň* v červenci 2014**



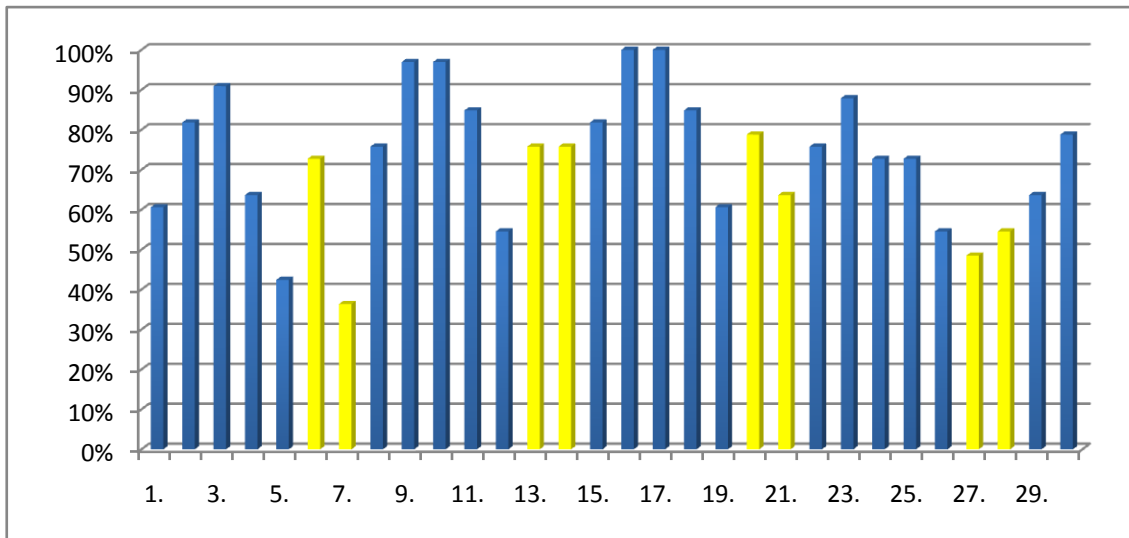
Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, dle interních materiálů ubytovacího zařízení

Obr. č. VIII: Obsazenost Hotelu Plzeň* v srpnu 2014**



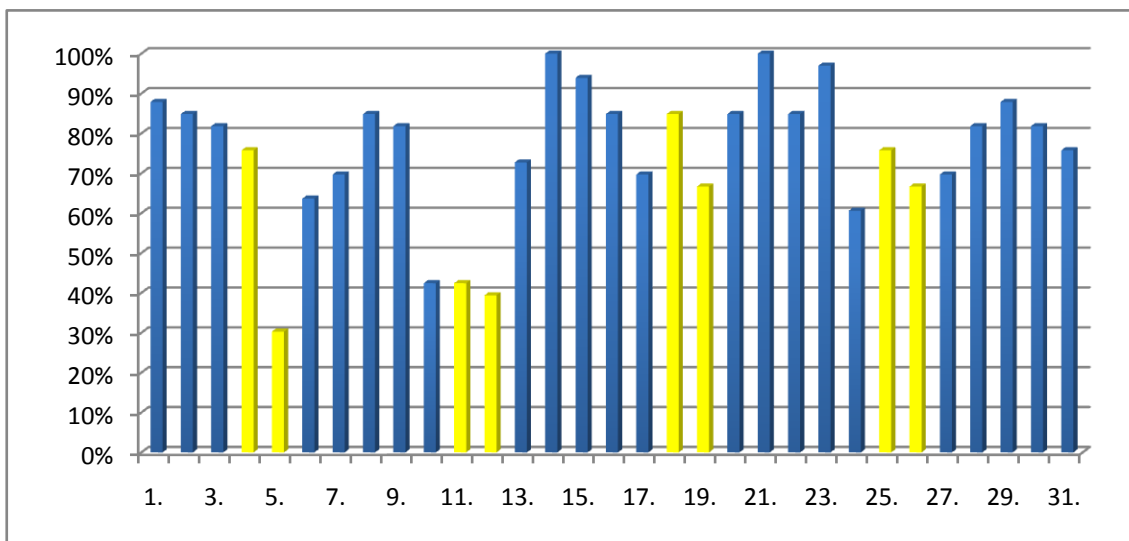
Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, dle interních materiálů ubytovacího zařízení

Obr. č. IX: Obsazenost Hotelu Plzeň* v září 2014**



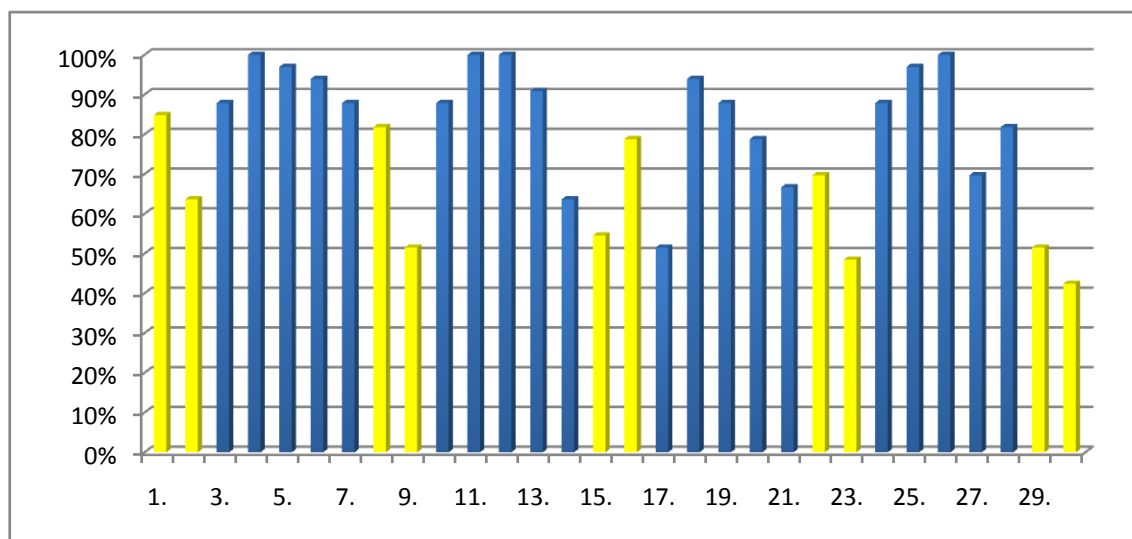
Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, dle interních materiálů ubytovacího zařízení

Obr. č. X: Obsazenost Hotelu Plzeň* v říjnu 2014**



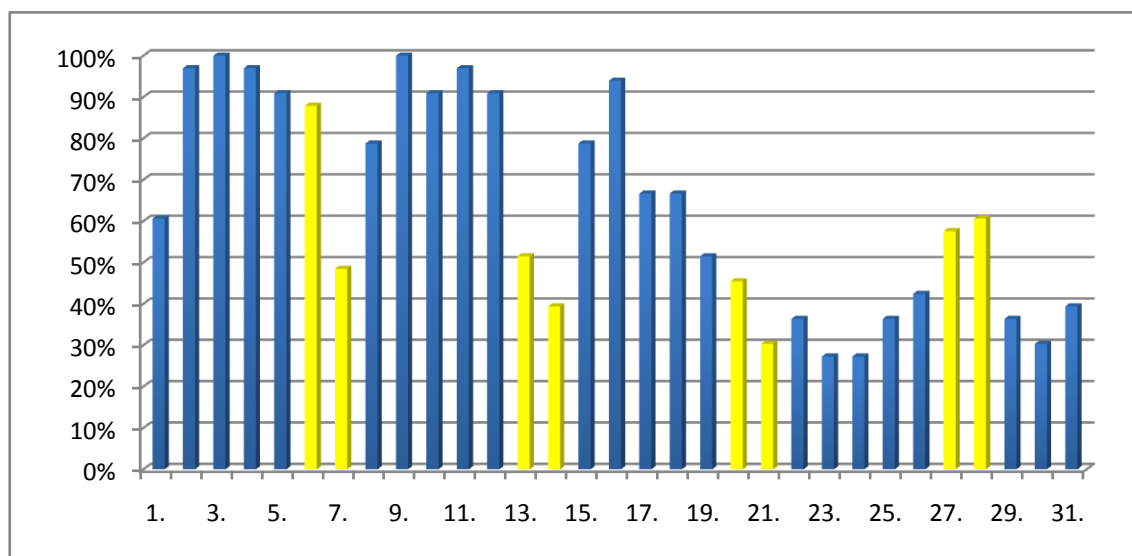
Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, dle interních materiálů ubytovacího zařízení

Obr. č. XI: Obsazenost Hotelu Plzeň* v listopadu 2014**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, dle interních materiálů ubytovacího zařízení

Obr. č. XII: Obsazenost Hotelu Plzeň* v prosinci 2014**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, dle interních materiálů ubytovacího zařízení

Příloha D: Náplň jednotlivých pobytových balíčků Hotelu Plzeň***

Balíček „**Romantický víkend**“ nabízí:

- dvě noci ve dvoulůžkovém pokoji (pro 2 osoby);
- welcome drink v hotelové restauraci;
- láhev Bohemia Sektu na pokoji;
- pobyt ve wellness centru - možnost výběru z klasického či privátního;
- snídaně formou studeného a teplého bufetu (možnost donášky na pokoj);
- romantická večeře pro 2 osoby v hotelové restauraci;
- parkování na hlídaném hotelovém parkovišti.

Balíček „**Víkend pro pravé chlapy**“ zahrnuje:

- dvě noci ve dvoulůžkovém pokoji (pro 2 osoby);
- parkovací místo na hlídaném hotelovém parkovišti;
- snídani formou studeného a teplého bufetu;
- návštěvu střelnice Leiko - střelba z několika zbraní;
- návštěva závodní dráhy KartArena - motokárová dráha;
- rezervace stolu v restauraci PUB.

Balíček „**Cesta za pivem**“ obsahuje:

- dvě noci ve dvoulůžkovém pokoji (pro 2 osoby);
- parkovací místo na hlídaném hotelovém parkovišti;
- snídani formou studeného a teplého bufetu;
- večeři formou speciálního pivního menu od šéfkuchaře restaurace Hotelu Plzeň***;
- dárek na pokoji;
- návštěvu Plzeňského pivovaru a Muzea pivovarnictví;
- rezervace stolu v restauraci PUB.

Balíček s názvem „**Business balíček**“ zahrnuje:

- jednu noc v business pokoji pro jednu osobu;
- welcome drink v hotelové restauraci;
- snídani formou studeného a teplého bufetu;
- denní tisk na pokoj;
- parkovací místo na hlídaném hotelovém parkovišti;
- sekretářské služby;
- vysokorychlostní internet na pokoji;
- večeři v hotelové restauraci do výše 299 Kč

Balíček „**Po čem ženy touží**“ obsahuje:

- dvě noci ve dvoulůžkovém pokoji (pro 2 osoby);
- welcome drink v hotelové restauraci;
- parkovací místo na hlídaném hotelovém parkovišti;
- snídani formou studeného a teplého bufetu;
- návštěvu wellness centra;
- vstup do fitness;
- možnost objednání kadeřnice či kosmetičky.

Balíček s názvem „**Víkend plný vášně**“ nabízí:

- dvě noci ve dvoulůžkovém pokoji (pro 2 osoby);
- welcome drink v hotelové restauraci;
- lahev Bohemia Sektu na pokoji;
- snídani formou studeného a teplého bufetu;
- návštěvu nočního erotického klubu;
- 1,5 hodinový pobyt ve wellness centru;
- večeři pro 2 osoby formou žhavého menu sestaveného šéfkuchařem hotelové restaurace v hodnotě 399 Kč;
- parkovací místo na hlídaném hotelovém parkovišti;
- třetí noc se slevou 50 %.

Balíček „**Rybářský víkend**“ a zahrnuje:

- dvě noci ve dvoulůžkovém pokoji (pro 2 osoby);
- welcome drink v hotelové restauraci;
- snídani formou studeného a teplého bufetu;
- zajištění dopravy k místu rybaření tam i zpět;
- zapůjčení výbavy i s návnadou;
- možnost odkoupení chycených ryb;
- možnost upečení chycených ryb;
- parkovací místo na hlídaném hotelovém parkovišti.

Příloha E: Struktura otázek využívaných při rozhovoru s hosty

1. Cestujete sám, s přáteli či s rodinou?
2. Jaké je Vaše přibližné věkové rozmezí?
3. Jaké jste národnosti?
4. Jaký balíček jste využili?
5. Po kolikáté jste tento balíček využili?
6. Kde jste se o daném balíčku dozvěděli?
7. Jaký byl důvod výběru daného balíčku?
8. Co se Vám na pobytu líbilo? (hotel, aktivity, program)
9. Bylo něco, co se Vám naopak nelíbilo?
10. Co by rozhodlo o tom, abyste zde zůstali déle? (zvýhodněná cena dalšího pobytu, atp.) Popřípadě proč jste nemohli zůstat déle? (peníze, omezený počet dnů dovolené, atp.)
11. Jaký jiný balíček, popřípadě aktivity, byste v naší nabídce uvítali? (nové téma, zážitek, atd.)
12. Doporučili byste náš hotel ostatním? (Zkuste vyjádřit na stupnici 0-100 %, kdy 0 % znamená: v žádném případě byste nedoporučili, 100 %: určitě byste doporučili)
13. Plánujete navštívit náš hotel někdy v budoucnu? (Zkuste vyjádřit na stupnici 0-100 %, kdy 0 % znamená: v žádném případě se nevrátíte, 100 %: určitě se vrátíte)
14. Pokud se neplánujete k nám někdy vrátit, můžete prosím uvést důvod?

Příloha F: Dotazník Hotelu Plzeň***

DOTAZNÍK HOTELU PLZEŇ***

Odkud jste se dozvěděli o Hotelu Plzeň*? Prosíme, zaškrtněte:**

- webové stránky hotelu internetová reklama rezervační portál
 přátelé firma jinde:

Za jakým účelem jste přijeli do Hotelu Plzeň*? Prosíme, zaškrtněte:**

- rodinná dovolená odpočinek a relaxace služební cesta
 pobytový balíček:

Jak jste byli spokojeni s úrovní poskytovaných služeb v našem hotelu? Prosíme o zakroužkování vždy jedné známky dle Vaší spokojenosti s danou částí našeho hotelu:

1 - naprostá spokojenost, 2 - uspokojující úroveň, 3 - přijatelná úroveň, 4 - převažující nespokojenost, 5 - naprostá nespokojenost.

1. RECEPCE

Čistota vstupních prostor a prostoru recepcce	1	2	3	4	5
Chování a ochota jednotlivých recepčních	1	2	3	4	5
Úroveň jazykových schopností recepčních	1	2	3	4	5
Celkový vzhled a upravenost recepčních	1	2	3	4	5
Spokojenost s možnostmi platby za ubytování	1	2	3	4	5

Vaše připomínky, názory a komentáře či nápady k části týkající se recepcce:

2. POKOJ

Stav a čistota Vašeho pokoje	1	2	3	4	5
Vybavenost a funkčnost zařízení na pokoji	1	2	3	4	5
Spokojenost s úklidovými službami během pobytu	1	2	3	4	5
Pokojové služby	1	2	3	4	5

Vaše připomínky, názory a komentáře či nápady k části týkající se pokoje:

3. STRAVOVÁNÍ

Kvalita, vzhled a uspořádání potravin na snídani	1	2	3	4	5
Spokojenost s nabídkou jednotlivých pokrmů	1	2	3	4	5
Spokojenost s pokrmy - chuť, vzhled, vůně	1	2	3	4	5
Čistota prostorů restaurace	1	2	3	4	5
Chování, ochota a přístup obsluhy	1	2	3	4	5
Celkový vzhled a upravenost obsluhy	1	2	3	4	5

Vaše připomínky, názory a komentáře či nápady k části týkající se stravování:

4. CELKOVÁ SPOKOJENOST

Celková spokojenost s ubytovací částí hotelu	1	2	3	4	5
Celková spokojenost hotelovou restaurací	1	2	3	4	5
Celková spokojenost s celým pobytem	1	2	3	4	5

Vaše připomínky, názory a komentáře či nápady k části týkající se celkové spokojenosti:

5. VAŠE KOMENTÁŘE, NÁZORY ČI NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ, ANEB CO JSTE V NAŠEM HOTELU POSTRÁDALI?

Jméno:.....

Datum:

Číslo pokoje:

DĚKUJEME ZA VÁŠ ČAS STRÁVENÝ VYPLNĚNÍM TOHOTO DOTAZNÍKU!

PŘEJEME VÁM KRÁSNÝ DEN, VÁŠ HOTEL PLZEŇ***!

Abstrakt

FIALOVÁ, Lenka. *Analýza možností pro snížení vlivu sezonnosti v konkrétním podniku cestovního ruchu*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 84 s., 2015.

Klíčová slova: cestovní ruch, sezonnost, hotelnictví, obsazenost

Předložená diplomová práce je zaměřena na problematiku sezonnosti v cestovním ruchu, konkrétně pak v hotelnictví. Jsou zde charakterizovány příčiny, důsledky, sledování a měření sezonnosti a zároveň také možnosti její eliminace, přičemž právě tyto jednotlivé možnosti jsou východiskem pro celou práci. Sezonnost je zde přiblížena nejprve z teoretického pohledu a poté je přistoupeno k jejím konkrétním aspektům v ubytovacím zařízení. Vliv sezonnosti je v rámci práce zkoumán v Hotelu Plzeň***, který se nachází v centru města Plzeň. V tomto konkrétním ubytovacím zařízení je sezonnost posuzována dle výsledků analýz interních údajů. Poté jsou navrženy změny stávajících postupů a zároveň navržena nová možná řešení sezonnosti. Tato nová řešení by v ideálním případě měla být v Hotelu Plzeň*** reálně provedena a jejich výsledky použity pro následné hodnocení, které umožní toto téma dále rozvíjet.

Abstract

FIALOVÁ, Lenka. *Analysis of possibilities for reducing seasonality effects in selected tourism enterprise*. Theses. Pilsner: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 84 p., 2015.

Key words: tourism, seasonality, hotel industry, occupancy

This thesis is focused on the seasonality in tourism, specifically in the hotel industry. There are characterized causes, consequences, monitoring and measurement of seasonality as well as the possibilities of its elimination, whereas just these possibilities are the starting point for all the work. Seasonality is here described from the theoretical point of view, and then is proceeded to the specific aspects in an accommodation facility. Seasonal influence is investigated in this thesis in Hotel Plzeň***, located in the heart of Pilsen. In this particular accommodation facility is seasonality evaluated according to the results of the analyzes of the internal data. Then they are proposed changes to existing processes and also a new possible solutions seasonality. These new solutions should ideally be at the Hotel Plzeň*** implemented and their results are used for subsequent evaluation, which will allow evolve this issue further.