

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Revenue management ubytovacích zařízení ČR

Revenue Management of Accommodation

Facilities in the Czech Republic

Olga Kočková

Plzeň 2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Olga KOČKOVÁ**

Osobní číslo: **K16B0112P**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management obchodních činností**

Název tématu: **Revenue management ubytovacích zařízení**

Zadávací 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. Charakterizujte revenue management, jeho historii a vývoj.
2. Uveďte předpoklady aplikace revenue managementu.
3. Charakterizujte revenue management v hotelnictví.
4. Analyzujte využití revenue managementu v konkrétním podniku.
5. Provedte dotazníkové šetření.
6. Uveďte návrhy pro zlepšení revenue managementu v podniku.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **40-60**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

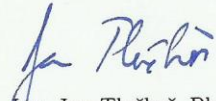
- **BARROWS, Clayton W. a POWERS, Thomas F.** *Introduction to management in the hospitality industry*. 9th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2009. 695 s. ISBN 978-0-471-78277-3.
- **BERÁNEK, Jaromír.** *Moderní řízení hotelového provozu*. 5. vyd. Praha: MAG Consulting, 2013. 335 s. ISBN 978-80-86724-45-4.
- **FIALA, Petr.** *Revenue management: modely a analýzy*. Praha: Professional Publishing, 2015. 160 s. ISBN 978-80-7431-115-4.
- **KŘÍŽEK, Felix.** *Moderní hotelový management*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zdeněk Hruška, Ph.D.**
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2018**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2019**


Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka




Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Revenue management ubytovacích zařízení ČR“

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

V Plzni dne 16. 4. 2019

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu své bakalářské práce Ing. Zdeňkovi Hruškovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky při tvorbě této bakalářské práce.

OBSAH

Úvod.....	9
1 Teoretické vymezení Revenue managementu.....	11
1.1 Definice	11
1.2 Yield management	13
1.3 Historie a vývoj Revenue managementu	14
1.3.1 Pronikání Revenue managementu do dalších odvětví	15
1.4 Systémy Revenue managementu	16
2 Revenue management v hotelnictví.....	18
2.1 Problémy spojené s Revenue managementem.....	19
2.2 Předpoklady aplikace Revenue managementu	20
2.2.1 Fixní kapacita.....	20
2.2.2 Vysoký podíl fixních nákladů a nízký podíl variabilních nákladů	20
2.2.3 Predikce poptávky.....	21
2.2.4 Pomíjivost produktu.....	21
2.2.5 Možnost segmentace trhu	22
2.3 Techniky a nástroje Revenue managementu	22
2.3.1 Forecasting.....	23
2.3.2 Segmentace trhu.....	23
2.3.3 Plánované překnihování	23
2.3.4 Tvorba cen	24
2.3.5 Restrikce	24
2.3.6 Distribuční kanály:.....	25
2.3.7 Up-selling	25
2.3.8 Cross-selling	25
2.4 SWOT analýza	26

3	Využití Revenue managementu v konkrétním ubytovacím zařízení	27
3.1	Představení podniku	27
3.1.1	Lokalita.....	27
3.1.2	Pokoje.....	27
3.1.3	Služby.....	28
3.1.4	SWOT analýza podniku	29
3.2	Naplnění předpokladů pro aplikaci Revenue managementu	33
3.3	Využívané techniky a nástroje Revenue managementu	34
3.3.1	Forecasting.....	34
3.3.2	Segmentace trhu.....	35
3.3.3	Plánované překnihování	35
3.3.4	Tvorba cen	35
3.3.5	Restrikce	35
3.3.6	Distribuční kanály	36
3.3.7	Up-selling	36
3.3.8	Cross-selling	36
4	Dotazníkové šetření	37
4.1	Metoda výzkumu.....	37
4.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření	38
4.3	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření a návrh změny cen.....	41
4.4	Vyhodnocení výzkumných hypotéz.....	42
5	Návrhová část	44
5.1	Tvorba cen	44
5.2	Distribuční kanály	44
5.3	Restrikce	45
5.4	Up-selling	45

5.5	Cross-selling	45
5.6	Targeting.....	46
5.7	Pořádání akcí.....	46
5.8	Ostatní.....	47
	Závěr.....	48
	Seznam tabulek.....	49
	Seznam obrázků	50
	Seznam použitých zkratk	51
	Seznam použité literatury	52
	Seznam příloh	56

ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je analýza Revenue managementu ubytovacích zařízení České republiky, autorka v ní chce představit čtenářům historii Revenue managementu, jeho předpoklady, techniky a využívání v konkrétním ubytovacím zařízení, kterým je Turnerova chata na Šumavě.

Revenue management se poprvé objevil v leteckém průmyslu, kde se začala nabízet lepší sedadla v letadle bohatším zákazníkům za vyšší ceny. Jelikož se tento přístup prokázal jako velmi úspěšný, zanedlouho začal pronikat i do dalších odvětví, jako například hotelnictví.

Nároky účastníků cestovního ruchu se stále zvyšují a trh se stále rozrůstá a vyvíjí, navíc zásadní charakteristikou cestovního ruchu a tedy také hotelnictví je sezónnost. V období, kdy je poptávka po ubytování velmi nízká ubytovací zařízení prodělávají, protože neobsadí svou kapacitu. V období hlavní sezóny, kdy je ubytovací zařízení zcela naplněno lze opět hovořit o potenciální ztrátě, jelikož podnik přichází o potenciální zisk, protože žádné další pokoje na prodej již nemá. Navíc je také možné, že již prodané pokoje mohl nabídnout jiným hostům za vyšší cenu.

Právě s těmito úskalími se mohou podniky vypořádat pomocí Revenue managementu, který je v současné době vnímán jako komplexní přístup k tomu, aby podnik maximalizoval své tržby a následný zisk. Ačkoliv se Revenue management těší především ve Spojených státech amerických velké oblibě, v České republice tento způsob zatím nepatří u všech společností k aktivně využívanému způsobu řízení podniku. Některé společnosti ho do své strategie řízení implementují pouze okrajově v podobě úpravy cen v hlavní sezóně. Avšak autorka dokáže, že Revenue management nabízí daleko více možností využití, a to i v malých ubytovacích zařízeních.

Cíle a metodika práce

Cílem této bakalářské práce je teoretické shrnutí problematiky Revenue managementu, analýza současného využívání nástrojů a technik Revenue managementu v podniku Turnerova chata a návrh možných zlepšení v Revenue managementu a také v ostatních oblastech, které autorka považuje za důležité pro zvýšení příjmů a maximalizaci zisku podniku.

Práce je členěna do pěti kapitol, v její teoretické části autorka pracovala s metodou sekundární analýzy zdrojů, provedla tedy rozbor odborné literatury, kterou následně v práci využila. V praktické části práce byla použita metoda kvantitativního výzkumu pomocí elektronického dotazníkového šetření a bylo provedeno testování stanovených hypotéz.

První kapitola se zabývá teoretickým vymezením pojmu, historií a vývojem Revenue managementu a jeho pronikáním do dalších odvětví.

Druhá část práce je zaměřena na Revenue management v hotelnictví, popisuje předpoklady nezbytné pro jeho zavedení, problémy, které po zavedení mohou nastat a také konkrétní techniky a nástroje využívané v rámci Revenue managementu. Tato kapitola také krátce popisuje, co je to SWOT analýza.

Třetí část práce se již zabývá využitím Revenue managementu v podniku Turnerova chata. Podnik je v této kapitole představen a jsou identifikovány jeho silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pomocí SWOT analýzy. Dále jsou analyzovány předpoklady subjektu pro zavedení Revenue managementu a techniky a nástroje, které jsou již v podniku využívány.

Ve čtvrté části práce je provedeno elektronické dotazníkové šetření, jehož cílem je zjistit, jakou cenu by byli ochotni respondenti zaplatit za ubytování na Šumavě v období nejvyšší poptávky, jsou ověřovány stanovené hypotézy, dále jsou navrhnuty možné úpravy cen na základě výsledků dotazníkového šetření.

V poslední kapitole práce autorka navrhuje možná zlepšení v oblasti Revenue managementu, ale také v jiných oblastech, které považuje za důležité pro maximalizaci zisku podniku.

1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ REVENUE MANAGEMENTU

1.1 DEFINICE

Revenue management (RM) je souborem nástrojů a manažerských technik, díky kterým může podnik maximalizovat tržby a následný zisk (Beránek a kol., 2013). V odborné literatuře je spolu s pojmem Revenue management velmi často spojován také pojem Yield management, tento pojem bude vysvětlen v samostatné podkapitole. Clayton W. Barrows a Tom Powers definují Revenue management jako „*metodu, která může firmě pomoci prodat správnou jednotku správnému zákazníkovi ve správný čas a za správnou cenu*“ (Barrows, Powers, 2009, s. 397). S touto zahraniční definicí sympatizuje také Petr Fiala, který navíc dodává, že úkolem Revenue managementu je také zvolit správný prodejní kanál (Fiala, 2015).

Správná jednotka je produkt (služba nebo výrobek), jehož koupí zákazník uspokojuje svou potřebu. Pro zákazníka jsou rozhodující vlastnosti, kvalita a cena produktu. Je třeba dbát na to, že produkty jsou odlišné. Například v ubytovacím zařízení si zákazník může vybrat pokoje různé velikosti s rozdílným vybavením, výhledem, může si také sjednat další služby k ubytování atd. (Máčala, 2008).

Správný zákazník je kupující daného produktu. Jeho znalost je potřebná pro segmentaci trhu, ve které jsou rozhodující otázky typu kdy, kde a jak zákazník nakupuje. Zákazníci se liší svými potřebami a vlastnostmi, kterými jsou věk, životní styl, pohlaví, měsíční příjem, citlivost na změnu ceny apod. (HOSPA, 2013).

Správný čas je zásadní pro předpovídání poptávky, kdy se budoucí průběh odhaduje podle napozorovaných časových řad v předchozích obdobích. Také pro zákazníky je důležitý správný čas, jelikož se od něj odvíjí jejich nákupní chování. Obecně je čas chápán jako délka ovlivňující výsledek snažení podniku a dopad tohoto výsledku na očekávaný zisk podniku. (Máčala, 2008).

Správná cena musí být taková cena, kterou jsou zákazníci ochotni za daný produkt nebo službu zaplatit. Je nutné, aby firma při tvorbě ceny brala v úvahu náklady spojené s produktem, vývoj poptávky v čase, segmentaci trhu a také ceny konkurence (Fiala, 2015).

Správný prodejní kanál se používá pro vlastní prodej pokojů, ale také pro prezentování informací o něm. Firmy tedy mohou zvýšit zisk a kromě přímého prodeje

využívat taktéž distribuční kanály. Nejdříve je zapotřebí nabízet pokoj výhodnějším z nich a teprve později se zaměřit i na ty méně výhodné tak, aby se daný pokoj prodal. Distribuční kanály významně ovlivňují to, jak hosté nabídku pokoje najdou a jak si pokoj zarezervují (Hotelexecutive.com, 2012).

Felix Křížek a Josef Neufus přicházejí s odlišnou definicí „*Revenue management je specifická součást řízení hotelu zabývající se analýzou a plánováním obchodní strategie hotelu, především otázkami obsazenosti a cenovou politikou*“ (Křížek, Neufus, 2014, s. 129).

Podle Talluriho a Garretta do Revenue managementu patří také rozhodování o řízení poptávky, které nazývají **Demand-Management Decisions**. Pod tímto označením se skrývají **tři typy rozhodování** (Talluri, Van Ryzin, 2005):

Strukturální rozhodování – rozhodování o tom, jaké využít mechanismy segmentace a diferenciacce trhu a o tom, jaký zvolit formát prodeje.

Cenové rozhodování – zabývá se zvolením správné cenové politiky, správným nastavením cen a také tím, jak se bude vyvíjet cena v závislosti na životním cyklu výrobku.

Množstevní rozhodování – řeší, zda přijmout nebo odmítnout zákazníka, kolik zboží se bude distribuovat pomocí prodejních kanálů, kdy stáhnout produkt z trhu apod.

Další podobný pohled na Revenue management přinesl Vladimír Jeřábek: „*Revenue management je vlastně hra s čísly se záměrem stanovení reálné prodejní ceny s přihlédnutím k ekonomickým výsledkům, kombinovaná s intuicí a znalostí prostředí, konkurence a s předvídavostí*“ (Šefčík, Jeřábek a kol., 2017, s. 73).

Dnes lze RM vnímat jako komplexní přístup, který může podnik využít k maximalizaci svých příjmů. Dle Ryglové, Buriana a Vajčnerové je pro dnešní Revenue management charakteristické plánování obchodní strategie a vlastní cenové politiky, analýza cenové politiky konkurence a obsazenosti cest, jimiž podnik získává nejvíce zákazníků. Díky tomu podnik plánuje vlastní obchodní strategii, cenovou politiku a distribuční kanály a snaží se dosáhnout maximalizace zisku a tržeb (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011).

Na začátku vývoje RM je možné pozorovat, že byl orientován spíše na cenu. Bylo vyhlášeno pouze několik druhů cen, které se lišily podle sezony a podle skupin klientů. Dnešní Revenue management se ale značně orientuje i na zákazníka, který má pro podnik z dlouhodobého hlediska větší hodnotu. V současné době se Revenue

management zabývá také doplňkovými službami, které vytvářejí dodatečný příjem podniku, a také zdánlivě nesouvisejícími podněty, jako například výkyvy počasí, nenadálé situace, akce v okolí a kampaně třetích stran (Mip-s.cz, 2010).

1.2 YIELD MANAGEMENT

Pojmy Revenue a Yield management se vzájemně prolínají a jsou označovány souhrnnou zkratkou RYM. Yield management začaly jako první využívat letecké společnosti, ve kterých také tento pojem zůstal zakotven. V hotelnictví se lze setkat většinou s pojmem Revenue management (Křížek, Neufus, 2014).

Křížek a Neufus definují Yield management jako „*specifickou součást řízení hotelu, která využívá výstupu Revenue managementu, rozšiřuje analytickou činnost všech tržních segmentů, zkoumá znaky opakujících se situací v poptávce a využívá je k předpovědím vývoje poptávky*“ (Křížek, Neufus, 2014, s. 129).

Ryglová, Burian a Vajčnerová dodávají, že Yield management je souhrnem porozumění, odhadování a ovlivňování spotřebitelského chování, jehož výsledkem je maximalizace výnosů a zisku z prodeje pomíjivých produktů (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011). Pomíjivými produkty lze v oblasti hotelnictví rozumět např. hotelový pokoj, u leteckých společností lze hovořit např. o sedadle v letadle.

The Hospitality Professionals Association (HOSPA), nezisková asociace, která se zaměřuje na vzdělávání v oblasti Revenue managementu a financí, vidí hlavní rozdíly v tom, že do strategie Revenue managementu je zahrnuto také sledování chování spotřebitele prostřednictvím segmentace trhu, optimalizace cen různých typů produktů a odhadování poptávky. Revenue management má také širší zaměření, jak už bylo zmíněno v předchozí podkapitole, zabývá se mimo jiné také doplňkovými službami. V hotelnictví je možné do těchto služeb zahrnout například prádelnu, pohoštění, směnárnu, léčebné a wellness procedury, výlety a exkurze apod. Yield management se oproti tomu vztahuje zejména k maximalizaci možných příjmů z prodaného produktu pomocí kontroly a řízení dostupných kapacit (HOSPA, 2013).

1.3 HISTORIE A VÝVOJ REVENUE MANAGEMENTU

Revenue management se poprvé objevil v leteckém průmyslu, pro který byl stěžejní **rok 1972**. Tento rok se zároveň označuje jako rok vzniku Revenue managementu jako disciplíny (Fiala, 2015). Do té doby se kvantitativní výzkum zajímal pouze o překročení kapacity letadla tzv. overbooking, kdy letecké společnosti prodaly o několik letenek více, než byl počet míst k sezení v letadle. Spoléhalo se na to, že některé rezervované letenky nebudou využity. Pro overbooking jsou klíčové pravděpodobnostní výpočty počtu cestujících, kteří rezervaci stornují nebo se nedostaví k letu přesto, že si letenku zakoupili. Tyto statistické výpočty se spolu s operačním výzkumem a ekonomickými teoriemi podílely na rozvoji Revenue managementu, a proto se **v 70. letech 20. století** začaly poprvé objevovat zlevněné letenky např. pro cestující, kteří si rezervovali letenky pouze několik dní před plánovaným odletem. (Hotelexecutive.com, 2012).

Díky této inovaci mohly letecké společnosti pokrýt alespoň režijní náklady na sedadla, která by jinak zůstala neobsazená. Poptávku po letenkách samozřejmě určovalo více faktorů např. den v týdnu, denní doba, čas odletu, prázdninová sezóna, důvod cestování a mnoho dalších proměnných, potřeba kvantitativní analýzy a sledování tedy rostla exponenciálně. (Hotelexecutive.com, 2012). Dalším významným rokem ve vývoji Revenue managementu je **rok 1978**, kdy 24. října tohoto roku byl prezidentem Spojených států amerických Jimmym Carterem podepsán Deregulační akt, jehož hlavním účelem bylo odstranit z komerčního letectví vládní kontrolu. Přepravci si tak mohli přizpůsobit jednotlivé letové služby svým představám, ceny letenek už nebyly regulovány ekonomickými cíli ani normami. Vláda také podporovala vstup nových leteckých společností na trh a posilovala malé letecké dopravce (Econlib.org, 2018).

To mělo za následek nespokojenost velkých leteckých společností, které si uvědomily, že ztrácejí zákazníky a musí je zpět nalákat. Nemohly ale prodávat letenky za podobné ceny jako nové nízkonákladové společnosti. Tento problém vyřešil Robert Crandall, marketingový viceprezident American Airlines. Uvědomil si, že jeho aerolinka prodává sedadla s téměř nulovým ziskem a že cena za sedadlo pokryje pouze fixní náklady společnosti, jako jsou kapitálové náklady, palivo a mzdy. Rozhodl se, že zisková, lepší sedadla se budou prodávat bohatším zákazníkům za vyšší ceny. K úspěšné implementaci této strategie bylo potřeba vyřešit dva problémy. Prvním z nich byla identifikace lepších sedadel v každém letu. Druhý problém představoval fakt, že lidé cestující kvůli obchodu si mohou zakoupit letenky nabízené lidem, kteří cestují za

běžnými rekreačními účely. Oba problémy byly vyřešeny stanovením podmínek prodeje např. levné letenky se daly zakoupit nejdéle 30 dní před plánovaným odletem a peněžní prostředky vynaložené na letenky byly nenávratné. Díky těmto okolnostem se později zrodil globální distribuční systém předpovědi poptávky po letech **DINAMO** (Dynamic Inventory Allocation and maintenance Optimizer system), který byl plně zprovozněn v lednu roku 1985. Spolu s ním byly na trh leteckých společností uvedeny nové ceny známé jako Ultimate Super-Saver Fares, které nabízely nejnižší možné ceny letenek. Výsledky systému DINAMO byly opravdu dramatické a měly za následek krachy některých menších nízkonákladových společností. Kupříkladu společnost PeopleExpress, která do roku 1984 vykazovala zisky, se v roce 1968 ocitla ve ztrátě 160 milionů dolarů, ještě téhož roku společnost zbankrotovala a odkoupila ji společnost Continental Airlines (Talluri, Van Ryzin, 2005).

1.3.1 PRONIKÁNÍ REVENUE MANAGEMENTU DO DALŠÍCH ODVĚTVÍ

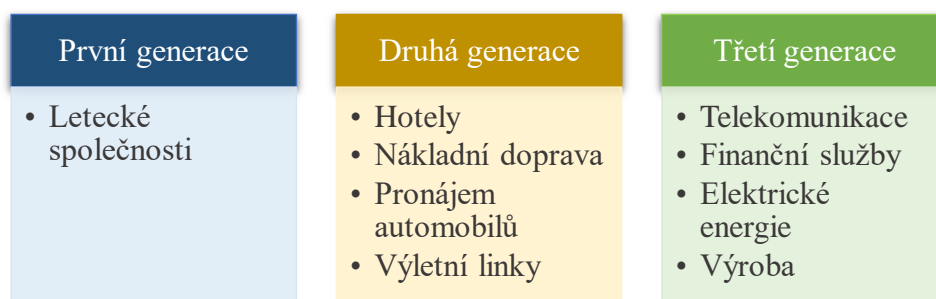
Revenue management byl v oblasti osobní letecké dopravy velmi úspěšný, a proto se zanedlouho objevil i v dalších odvětvích např. v hotelnictví, které má s leteckou přepravou řadu společných rysů. Existují různé typy pokojů, druhy a podmínky ubytování, za které se stanovují rozdílné ceny. Zájemce o ubytování může také svou rezervaci stornovat. Mezi první hotely, které začaly Revenue management využívat patřily např. Marriott International, InterContinental Hotels Group (dříve Holiday Inns Worldwide), Hilton Hotels Corporation a ITT Sheraton (Hospitalityupgrade.com, 2005).

Přestože je v uplatňování Revenue managementu v hotelnictví a v leteckém průmyslu mnoho podobností, největší rozdíl tkví v tom, že cestující v letecké dopravě většinou nemá možnost vynaložit velké množství finančních prostředků navíc. Zatímco host v hotelu může utrácet peníze ještě v rámci hotelu za různé dodatečné produkty a služby, které daný hotel nabízí. K tomuto speciálnímu rozdílu musí hoteliéři přihlídnout, vybrat vhodnou rezervační politiku a zvážit finanční potenciál budoucích hostů (Wisdomjobs.com, 2018).

V době, kdy se Revenue management prolínal do hotelnictví, začal vstupovat také do společností s jiným předmětem podnikání (např. osobní vlaková přeprava, lodní linky, půjčovny aut). Později, v průběhu 90. let se objevoval také v telekomunikacích, energetickém průmyslu a v některých společnostech, které se zabývají finančními

službami (Máčala, 2008). Dalším odvětvím, kde se Revenue management velmi uchytil, jsou média. Kupříkladu televizní společnosti určují cenu za reklamní prostor podle odhadu poptávky v konkrétním dni v týdnu a v konkrétním času. Televizní společnosti také odhadují sledovanost jednotlivých programů a využívají moderní Revenue systémy. V dnešní době se uplatňují principy Revenue managementu mimo jiné v odvětví maloobchodu. Například zboží s vysokou technologickou náročností (tzv. high-tech zboží) velmi rychle snižuje svou hodnotu v důsledku technologického zastarávání, a proto se prodává na začátku svého životního cyklu za velmi vysoké ceny, které rychle klesají (Fiala, 2015).

Obr. č. 1: Vývoj Revenue a Yield managementu



Zdroj: Máčala, 2008

Zpracovala: Olga Kočková, 2019

1.4 SYSTÉMY REVENUE MANAGEMENTU

Systémy Revenue managementu (SRM) mají za úkol podpořit rozhodování podnikatele. Dnes jsou chápány jako softwarové nástroje, které generují prognózu poptávky, díky které může podnik snadněji určit např. optimální cenu pokoje pro vybrané období. K prognóze využívají data z minulosti. „*Proces Revenue managementu probíhá v následujících krocích (Fiala, 2012, s. 90):*

- *sběr a ukládání dat,*
- *prognózování,*
- *optimalizace,*
- *řízení.“*

Tyto kroky Fiala dále rozvádí, v rámci prvního kroku se provádí sběr dat o poptávce a faktorech, které ji ovlivňují v reálném čase. V případě hotelnictví se může jednat například o data o rezervacích, rušení rezervací, délce pobytu, ale také o data o ubytovaných, např. výše příjmu, rodinný stav, kontaktní informace apod.

Druhý krok zahrnuje vytvoření modelu poptávky a odhadnutí jeho parametrů, na základě kterých se vytvářejí prognózy poptávky. Odhadují se další důležité údaje např. budoucí podíly zrušených rezervací.

Ve třetím kroku se porovnáním historických dat a přicházejících dat v reálném čase optimalizují rezervační limity a navržené ceny v jednotlivých segmentech a ve čtvrtém kroku jsou tato rozhodnutí aplikována v reálném řízení poptávky nastavením cen a rezervačních limitů v daných segmentech.

Tyto kroky se neustále opakují a prognózy se zpřesňují. Přesnost a správná struktura SRM pomáhají podniku včas měnit cenovou politiku a reagovat na měnící se požadavky klientů, díky čemuž může podnik efektivně zvýšit své tržby (Fiala, 2012).

2 REVENUE MANAGEMENT V HOTELNICTVÍ

Jak již bylo zmíněno v předchozí podkapitole, Revenue management lze uplatnit napříč nejrůznějšími odvětvími. V porovnání s nimi ale bývá uplatňování Revenue managementu v hotelnictví daleko obtížnější, jelikož v rámci ubytovacího zařízení jsou kromě ubytování poskytovány většinou i další doplňkové služby, jako například strava, recepce, internetové připojení, směnárna, wellness, výlety apod. (Tesone, 2011).

Dříve stačily ke stanovení ceny za pokoj údaje, které vycházely z obvyklé ceny pokoje nikoli z ekonomiky provozu hotelu. V současné době, která je technicky rozvinutá a ve které panuje cenová válka, při níž je nutností stanovit reálné prodejní ceny, by se měl Revenue management zavádět i v menších ubytovacích zařízeních (Mip-s.cz, 2010).

Ve srovnání s leteckými společnostmi, které nabízejí ohraničenou jednorázovou službu, hotelové služby jsou mnohem variabilnější. Rozlišují se různí hosté, délky pobytů a služby čerpané v rámci pobytů. Pro uplatnění Revenue managementu v hotelnictví je nezbytné rozdělení klientů podle cenové elasticity a času nákupu nebo rezervace služeb (Beránek a kol., 2013).

Během rušných dní je výhodnější přijímat rezervace na více nocí, protože snižují riziko, že po check-outu zůstane pokoj neobsazený a také šetří náklady, které ubytovací zařízení vynakládá např. na úklid pokojů a na hygienické pomůcky pro hosty (Barrows, Powers, 2009). Navíc pokud se hosté ubytují na více nocí, zbývá k tomu najít potencionálního klienta pro daný pokoj více času. Nezbytné pro efektivní Revenue management je samozřejmě také pečlivé zaškolení zaměstnanců, které je vedeno tak, aby přinášelo maximální výnosy, ale zároveň nepoškozovalo hosty. Vedle schopnosti dobře předpovídat poptávku po hotelových pokojích, je pro efektivní Revenue management podstatné také stanovení ceny za daný pokoj. Cena by neměla být stanovena pouze podle sezóny, ale také podle druhu ubytovaných (např. skupiny, manažeři, kteří cestují za obchodním jednáním, studenti, hosté, kteří cestují pouze rekreačně), dále podle kategorie pokoje (apartmán, pokoj s výhledem na malebnou krajinu, rodinné pokoje) a také podle různých balíčků (Dámská jízda, Líbánky, Romantický víkend, Jarní balíček). Hoteliér by měl díky analýze dat vždy alespoň přibližně vědět, kolik zákazníků bude při daném nastavení ceny v daný moment poptávat daný hotelový pokoj (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011).

2.1 PROBLÉMY SPOJENÉ S REVENUE MANAGEMENTEM

Přestože Revenue management pomáhá hotelu řešit různé situace, jeho implementace s sebou přináší také několik problémů. Hosté se například mezi sebou mohou dovědět, že ačkoliv mají identické pokoje, každý z nich za svůj pokoj zaplatil odlišnou cenu, host se také může rozhodnout svůj pobyt prodloužit a za další dny zaplatí větší nebo menší sazbu než za dny předešlé. Problémy jsou spjaty také s rezervacemi, protože např. hostům, kteří se v hotelu ubytují pracovně, příliš nezáleží na ceně ubytování a pokoj si rezervují s krátkým časovým předstihem. Naopak hosté, kteří cestují za rekreačními účely, plánují svůj pobyt dlouho dopředu a cena je pro ně zásadním faktorem. Dalším úskalím je možnost bezplatného stornování rezervace a nepochybně také kapacita hotelu, která je z krátkodobého hlediska fixní. Revenue management v hotelnictví se snaží o to, aby byla každý den naplněna kapacita daného ubytovacího zařízení, to je ale velmi obtížné hned z několika důvodů. Mezi ty hlavní patří například limitovaná poptávka, při které nejsou poptávány všechny nabízené pokoje každý den, pochybení pracovníků, kteří zapomenou zrušit rezervaci nebo popletou příjezd a odjezd hosta, pochybení cestujících, kteří se mohou dopustit obdobných chyb jako personál a také neprodejnost pokojů, občas se může stát, že se v pokoji rozbije vybavení a hosté o daný pokoj ztratí zájem (Šefčík, Jeřábek a kol., 2017).

Mezi další rizika spojená s Revenue managementem v hotelnictví patří (Beránek a kol., 2013):

- náklady na překročení kapacity hotelu a výplata odškodnění zákazníkům, které je nutné odmítnout,
- náklady na provoz informačního systému,
- zhoršování image hotelu, obzvláště pokud dochází k častému odmítání zákazníků.

2.2 PŘEDPOKLADY APLIKACE REVENUE MANAGEMENTU

Pro využití Revenue managementu v praxi musí firmy splňovat jisté předpoklady. Tyto předpoklady dohromady poskytují složitý soubor vzájemných vztahů, které je třeba analyzovat. Pro aplikaci Revenue managementu jich existuje řada, většina autorů se však shoduje právě na těchto předpokladech (Křížek, Neufus, 2014):

- fixní kapacita,
- vysoké fixní náklady,
- nízké variabilní náklady,
- predikce poptávky,
- pomíjivost produktu,
- možnost segmentace trhu.

2.2.1 FIXNÍ KAPACITA

V případě fixní kapacity se Revenue management snaží o to, aby byla kapacita hotelu maximálně využita. Hoteliérům se vyplatí snižovat cenu za pokoj do chvíle, kdy dosáhne hranice fixních nákladů (Gastrohotel.cz, 2017). Ve chvíli, kdy cena klesne pod hranici fixních nákladů, jedná se o tzv. bod uzavření firmy a pokoj se již za danou cenu nevyplatí nabízet, protože příjmy z něj pokryjí pouze variabilní náklady (Business.center.cz, 2019). Pokud hotel zaznamenává časté rušení rezervací nebo situaci, kdy se host do hotelu vůbec nedostaví, je vhodné, aby přijímal nadkapacitní rezervace. Zvýšení ubytovací kapacity je v hotelnictví obtížnější než v jiných odvětvích, ne vždy je totiž místo na případnou rozšiřující přístavbu. Kapacitu hotelu může hoteliér dlouhodobě zvýšit právě rozšiřující přístavbou nebo například tím, že zakoupí další budovu a bude vybudován nový hotel. Pro jednorázové navýšení kapacity je vhodné do pokojů přidat přistýlky (Pizam, 2010).

2.2.2 VYSOKÝ PODÍL FIXNÍCH NÁKLADŮ A NÍZKÝ PODÍL VARIABILNÍCH NÁKLADŮ

Podíl fixních a variabilních nákladů je úzce spjat s fixní kapacitou hotelu a je jedním z hlavních kritérií pro zavádění Revenue managementu v hotelu. Fixními náklady se rozumí náklady, které nejsou přímo závislé na objemu prodeje. Řadí se k nim například mzdy, náklady na vytápění a osvětlení hotelu, náklady na spotřebu vody, odpisy movitého majetku v pokojích, odpisy samotné budovy hotelu, pojištění, případně

splátky úvěru a nájem (Gastrohotel.cz, 2017). Variabilní náklady jsou naopak náklady, které jsou na objemu prodeje nebo poskytování služeb závislé, s rostoucím objemem prodeje resp. poskytování služeb tedy rostou (HOSPA, 2013). Jedná se především o náklady na hygienické potřeby, energii, kterou spotřebují hosté, praní špinavého ložního prádla a náklady na mzdy dodatečných zaměstnanců, kteří jsou v hotelu nezbytní v případě vysoké obsazenosti. Kvůli této struktuře nákladů se tedy hoteliérům vyplatí naplnit maximální možnou kapacitu pokojů i přes to, že budou některé pokoje nabídnuty za nižší ceny (Beránek a kol., 2013).

2.2.3 PREDIKCE POPTÁVKY

Poptávka po pokojích se v průběhu roku mění v závislosti na dni v týdnu, ročním období atd. Dá se očekávat, že v průběhu hlavní sezóny nebo pokud se v okolí koná nějaká významná kulturní akce, bude poptávka po pokojích vysoká. Je tedy na místě, aby manažeři zvýšili ceny pokojů a tím zvýšili svůj příjem. Naopak pokud je poptávka po pokojích nízká, je vhodné, aby manažeři vytvořili různé slevové balíčky, snížili cenu pokojů a nalákali tak návštěvníky do hotelu. Hoteliéři pracují opravdu s velkým množstvím dat, je tedy nezbytné k předvídání poptávky používat moderní technologie. Využívají se hotelové systémy PMS (Property Management Systems) a RMS (Revenue management systems). PMS se využívají pro správu rezervací, check-in, check-out a umožňují vytvářet databázi hostů, dokladů, pokojů atd. Mohou být napojeny např. na rezervační portály (Previo.cz, 2018). RMS je softwarové řešení, které poskytuje informace o pravděpodobném vývoji poptávky, dokáže předpovědět obsazenost a také navrhnout optimální prodejní cenu jednotlivých pokojů (Revfine.com, 2018).

2.2.4 POMÍJIVOST PRODUKTU

Produkt lze v cestovních ruchu označit za službu, která je poskytována zákazníkovi. Tyto služby se od výrobků v mnohém liší. Je třeba brát ohled na jejich specifika, kterými jsou například různorodost, nehmotná povaha, neskladovatelnost apod. Jako produkt zákazník vnímá poskytované služby, vzhled a vybavení hotelu, především vzhled a vybavení pokojů, které je pro něj prioritní při posuzování kvality služeb. Požadavky hostů se neustále mění a je tedy nezbytné provádět neustálé inovace (Beránek a kol., 2013).

Pokoj si zákazník většinou rezervuje s časovým předstihem. Kvůli tomuto faktu je určení ideální ceny za pokoj značně ztíženo. Navíc různé segmenty si v závislosti na

účelu své cesty rezervují pokoj s různými délkami časových předstihů. Tím se podnikatel vystavuje riziku, že daný pokoj, který prodá s předstihem, může prodat déle za vyšší cenu, na druhou stranu neobsazený pokoj znamená pro hotel nevyužití kapacity a z ekonomického hlediska se tedy jedná o ztrátu (Kimes, 1989).

2.2.5 MOŽNOST SEGMENTACE TRHU

Segmentace trhu umožňuje rozdělit hotelové hosty do různých skupin podle jejich preferencí a určitých charakteristik, a těmto segmentům následně nabízet vybrané služby. „*Různé segmenty trhu mají různé potřeby a požadavky, různý stupeň současné i budoucí spotřeby, různá očekávání ohledně produktu, vyžadují různý způsob komunikace a různě se na trhu chovají*“ (Királ'ová, 2002, s. 33). Rozdělování zákazníků do skupin je velmi důležité, umožňuje totiž účtovat různým zákazníkům různé ceny a tím maximalizovat zisk ze zákazníka na základě jeho nákupního chování.

Podle Beránka a Kotka (Beránek, Kotek, 2003) je možné rozdělit hosty podle sociologických faktorů a podle cestovních zvyklostí následovně:

- **Sociologické faktory** – věk, pohlaví, postavení, povolání, příjem, úroveň vzdělání.
- **Cestovní zvyklosti** – druh a účel cesty (dovolená, obchod, návštěva příbuzných), příčina cesty (konference, poznání nových míst a lidí, uzavření obchodních smluv), druh cesty (skupinová, individuální), financování cesty (úspory, půjčka), čas cesty (dovolená v sezóně, dovolená mimo sezónu), vázanost na určité období (školní prázdniny), způsob rezervace (přímo, zprostředkovatel), počet osob, použitý dopravní prostředek (automobil, vlak, letadlo), druh ubytování (kategorie hotelu), délka pobytu a psychologické faktory (potřeby, motivy, názory).

2.3 TECHNIKY A NÁSTROJE REVENUE MANAGEMENTU

Následující kapitola představuje techniky a nástroje Revenue managementu, díky kterým mohou hoteliéři lépe vyvážit poptávku a nabídku po svých produktech. Mezi tyto nástroje a techniky patří forecasting, segmentace trhu, plánované překnihování a nástroje pro tvorbu cen. Situace na trhu je nestálá a rychle se mění a jak již bylo zmíněno, rostou také požadavky hostů, proto je třeba tyto nástroje a techniky neustále zdokonalovat.

2.3.1 FORECASTING

Poptávka není stálá, mění se v čase a její pravděpodobný budoucí vývoj není jistý. Predikce poptávky je odhad očekávané poptávky zákazníků po produktu nebo službě za zvolené časové období. Aby byla předpověď co nejpřesnější, je třeba důkladně prozkoumat data z předchozích let, studovat současný trh a také brát v úvahu sílu konkurence. Hoteliéři využívají prognózu k tomu, aby určili čas, kdy poptávka klientů po produktu klesá a kdy roste. S pomocí předpovídání se odehrává velká část rozhodování a plánování, tyto informace také pomáhají hotelům určit, co řídí poptávku v různých ročních obdobích. Díky předpovědím lze vypočítat potřebné lidské, materiální a finanční zdroje, kalkulovat náklady a stanovit rozpočty na další rok (Křížek, Neufus, 2014).

2.3.2 SEGMENTACE TRHU

Jelikož hosté v různých segmentech disponují různým nákupním chováním, je segmentace trhu jedním z nejdůležitějších nástrojů Revenue managementu. Tento nástroj je úzce spjat s distribučními kanály. Poznání hostů a jejich následná segmentace totiž umožňuje zvolit pro každý segment trhu jedinečný distribuční kanál. Potřeby a požadavky zákazníků se neustále mění, a proto je nutné na tyto změny včas reagovat. Segmentace trhu napomáhá při přidělování pokojů, při přijímání cenových rozhodnutí a při přípravě numerických analýz (Křížek, Neufus, 2014).

2.3.3 PLÁNOVANÉ PŘEKNIHOVÁNÍ

Jak již bylo zmíněno, tzv. overbooking je praktika v hotelovém průmyslu, při které se přijímá větší počet rezervací, než je kapacita daného hotelu. V dnešní době je tento nástroj velmi využívaný, jelikož zabraňuje ztrátám z náhlého zrušení rezervace pokoje na poslední chvíli, ze situace, kdy se host do hotelu vůbec nedostaví, aniž by rezervaci stornoval tzv. no-shows, z předčasných odjezdů a z pozdních zrušení rezervací. Problém nastává, pokud se kapacita hotelu naplní, je totiž nutné hosty přestěhovat popřípadě odmítnutí jejich rezervace kompenzovat. Tato situace může přinést daleko vyšší náklady, než jaké by hotel měl při neobsazenosti pokojů a také může poškodit dobré jméno podniku na trhu (Dietz, Osborn, Sanli, 2012).

2.3.4 TVORBA CEN

Primárním cílem tvorby cen je maximalizovat výnos z prodeje výrobků a služeb. V minulosti byly ceny stanovovány pouze podle typu pokoje. Když začala sílit konkurence, objevila se strategie tvorby cen podle poptávky. Tato metoda cílila na hosty citlivé na cenu, které sleva na pokoj velmi zaujala. O této metodě nelze hovořit jako o příliš účinné, jelikož nebrala v úvahu odhady potenciální nerealizované poptávky ani čas zbývající k provedení prodeje (Orkin, 1988). Cenu je také možné stanovit úpravami podle rezervací, při této metodě se ceny upravují podle počtu pokojů, které zbývá prodat. Dnešní rezervační systémy dokážou generovat cenu pro konkrétní datum na základě vývoje poptávky. Podle Beránka dnes již nejsou ceny přímo spojeny s kvalitou poskytovaných služeb a s jejich náklady, ale jsou založeny především na cenové elasticitě poptávky (Beránek a kol., 2013).

2.3.5 RESTRIKCE

Restrikce představují moderní nástroj Revenue managementu. Křížek a Neufus (2014, s. 136) je definují jako „*logická, racionální pravidla, která zákazníkům umožňují zařadit se do příslušné cenové kategorie na základě svých potřeb, chování či ochoty platit*“. Velkou výhodou restrikcí je možnost prodávat zlevněné pokoje hostům s nižšími finančními příjmy a zároveň neumožnit hostům generujícím vysoké příjmy levně nakupovat (Křížek a Neufus, 2014).

Kimes (2010) uvádí čtyři základní podoby restrikcí:

- **Fyzické** – rozlišují lepší a horší variantu služby (produktu) nebo poskytují něco navíc. Může se jednat například o typ pokoje, výhled, patro, ve kterém se pokoj nachází, bezdrátové připojení k internetu, klimatizaci apod. Vyšší cenu za pokoj lze potom jednoduše zdůvodnit právě těmito benefity.
- **Řízená dostupnost** – hotel může poskytnout nižší cenu např. na základě distribučního kanálu, online rezervace nebo pouze hostům z určitého regionu.
- **Charakteristika zákazníků** – k určení ceny, kterou je ochoten host za pokoj zaplatit, pomáhá také jeho věk nebo např. zaměstnanecké postavení. Hotely mohou nabízet slevy pro seniory, studenty a zaměstnance neziskových organizací.

- **Transakční omezení** – jako například množstevní slevy, levnější rezervace s velkým předstihem, online rezervace, minimální délka pobytu atd.

2.3.6 DISTRIBUČNÍ KANÁLY:

Hotely využívají k prodeji svých pokojů nejrůznější distribuční kanály. Jedná se o nástroj, který určuje, jak se služba dostane k zákazníkovi. Velkou revoluci v rozvoji distribučních kanálů přinesl internet. Dříve bylo možné využívat pouze telefon, cestovní kanceláře a agentury, dále specificky zaměřené agentury apod. (HOSPA, 2013). Nyní hoteliéři mohou zvolit také online zprostředkovatele, online cestovní agentury, rezervační a slevové portály a samozřejmě také sociální sítě. Je možné také využít touroperátory, tisková média, recepci hotelu, informační tabuli a prezentační materiály. Hoteliéři také mohou nabízet pokoje v hotelu v rámci osobní prezentace nebo na výstavách a veletrzích. Náklady na distribuční kanály se různí, je tedy nezbytné, aby hotel vybral výhodnou kombinaci ceny a distribuční cesty (Mip-s.cz, 2009).

2.3.7 UP-SELLING

Up-selling je nástroj Revenue managementu, jenž má za cíl maximalizovat tržby aktivním nabízením a prodejem služeb a produktů, které jsou kvalitativně na vyšší úrovni než původní již objednané služby. Tyto tržby se označují jako tzv. „incremental revenue“. Jedná se kupříkladu o situaci, kdy recepční nabídne zákazníkovi při registraci pokoj s balkónem, lepším výhledem, polopenzi nebo vstup do wellness (ve wellness je možné nabídnout zákazníkovi např. místo běžného masážního oleje luxusní značkový olej). Do up-sellingu lze také řadit nabídku prodloužení pobytu nebo prodej samostatného pokoje pro děti (Beránek a kol., 2013).

Tento nástroj lze uplatňovat nejen při prodeji pokojů, ale také v hotelových restauracích, kde personál může nabídnout místo snídaňové kávy např. espresso a v kongresech, kde lze nabídnout vysokorychlostní připojení k internetu. Zákazník má díky tomuto nástroji pocit, že se personál zajímá o jeho potřeby a nabízí mu výhodný nákup. Pokud zákazník některou z extra nabídek přijme, znamená to pro hotel navýšení tržeb (Mip-s.cz, 2010).

2.3.8 CROSS-SELLING

Cross-selling představuje doplňkový prodej, při kterém personál nabízí další související služby ke službám již objednaným. Nejvhodnější je tento nástroj používat, stejně jako

up-selling, při registraci, při níž je možné citlivě získat údaje o hostovi a okamžitě na ně reagovat s vhodnou nabídkou prohlídek města, výletů, vstupenek na kulturní akce apod. Tento nástroj lze opět využít také v restauraci rozšířením objednávky o další pokrmy nebo nápoje a ve wellness centru, kde hosté mohou využít např. služby maséra za zvýhodněnou cenu. Obě formy doplňkového prodeje vyžadují tréninky, pohotovost reagovat, pozornost a značnou flexibilitu (Mip-s.cz, 2010).

2.4 SWOT ANALÝZA

Vzhledem k tomu, že autorka bude v praktické části práce vypracovávat návrhy možných zlepšení v podniku, považuje za důležité zpracovat pro podnik Turnerova chata SWOT analýzu. Ta hodnotí silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats) podniku. Do silných a slabých stránek se řadí pozitivní a negativní faktory, které může podnik bezprostředně ovlivnit, tj. vnitřní faktory. Příležitosti a hrozby naopak zahrnují faktory, které nejsou pod přímým vlivem podniku, tj. faktory vnějšího prostředí (Karlíček a kol., 2018).

V hotelovém průmyslu se v analýze vnitřních faktorů hodnotí finanční faktory, například struktura kapitálu, zisk, využití kapacity, kvalita produktu, dodavatelská politika a výrobní náklady, dále technologické faktory, kterými jsou kapacita, vybavenost, budova ubytovacího zařízení a fixní a variabilní náklady. Dalším neméně důležitým faktorem jsou osobnostní charakteristiky zaměstnanců a jejich kvalifikace. Hodnotí se také marketingové faktory, ve kterých se zkoumá např. přizpůsobení marketingového mixu jednotlivým segmentům a znalost trhu (Beránek a kol., 2013).

V rámci analýzy vnějších faktorů lze v hotelovém průmyslu zkoumat ekonomické prostředí (např. inflaci, měnový kurz a výši úroků, dále velikost trhu, kulturně-sociální prostředí (demografický vývoj a změny životního stylu), rozvoj segmentů trhu, technologický rozvoj, politické prostředí, právní předpisy, změny legislativy a intenzitu konkurence (Beránek a kol. 2013).

3 VYUŽITÍ REVENUE MANAGEMENTU V KONKRÉTNÍM UBYTOVACÍM ZAŘÍZENÍ

V teoretické části práce byly vymezeny techniky a nástroje Revenue managementu, základní sledované parametry a ukazatele, předpoklady jeho aplikace a problémy, které s aplikací souvisí. V následující části práce budou tyto teoretické poznatky využity k analýze Revenue managementu v konkrétním ubytovacím zařízení.

3.1 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

Analyzovaným ubytovacím zařízením je Turnerova chata, která byla až do roku 2018 jedinou veřejně přístupnou chatou v I. zóně Národního parku Šumava. Po nové zonaci v roce 2019 patří okolí Povydrí a Turnerovy chaty do zóny přírodě blízké (Npsumava.cz, 2019). Výstavba původní roubené horské chaty byla zahájena již roku 1864, bohužel tato stavba roku 1932 vyhořela. Na jejím místě byla o několik let později, roku 1938 postavena nová budova, která tu původní dokonale kopíruje, v současné době podnik nabízí stravovací a ubytovací služby. (Turnerovachata.cz, 2009).

3.1.1 LOKALITA

Jak již bylo zmíněno, ubytovací zařízení se nachází v zóně přírodě blízké Národního parku Šumava, na břehu řeky Vydry mezi Antýglem a Čeňkovou Pilou. Je tedy vyloučeno, aby se k chatě návštěvníci dostali autem. Speciální výjimku tvoří majitelé, zaměstnavatelé a dodavatelé chaty. Navíc po celé naučné stezce Povydrí, na které se chata nachází, platí zákaz jízdy na kole. V zimě je toto místo ideální pro běžkaře, za teplého počasí pro pěší turisty a pro houbaře. Z chaty se naskýtá výhled na řeku Vydru, celou stavbu obklopuje čistá příroda, která je hlavním lákadlem pro turisty. K dispozici je hostům prostorná terasa s posezením, za chladného počasí se však mohou ohřát uvnitř chaty u krbu.

3.1.2 POKOJE

Chata disponuje třemi dvoulůžkovými pokoji s oddělenými postelemi s možností přistýlky a jedním rodinným pokojem s manželskou postelí a rozkládací pohovkou. Toaleta a sprchy pro dvoulůžkové pokoje jsou společné, nacházejí se na chodbě, každý pokoj má své vlastní umyvadlo. Vybavení těchto pokojů je prosté, ale přesto pokoje působí útulně. Rodinný pokoj o rozloze 30m² nabízí vlastní prostornou koupelnu včetně

toalety a TV s plochou obrazovkou. Hosté všech pokojů mohou využít společného balkónu, ze všech pokojů se naskýtá výhled na řeku Vydru.

Obr. č. 2: Dvoulůžkový pokoj



Zdroj: Booking.com, 2019

Obr. č. 3: Rodinný pokoj



Zdroj: Booking.com, 2019

3.1.3 SLUŽBY

Stravování během ubytování je zajištěno restaurací. Čas podávání snídaně není pevně stanoven, hosté si mohou sami určit, v kolik hodin budou snídat. Snídaně se skládá ze studených slaných i sladkých pokrmů, je však možnost požádat obsluhu např. o míchaná vejce, cena snídaně činí 128 Kč. Hosté mohou v Turnerově chatě také

večeřet a obědvat se slevou 15%. Restaurace nabízí pouze sedm hlavních chodů a hřibovou polévku. Hosté si mohou vybrat z tradičních pokrmů, jako jsou pečené vepřové koleno, pečené kachní stehno a zvěřinový guláš, dále ze sladkých jídel – domácí ovocné knedlíky a domácí lívanečky s borůvkovým žahourem, ale také místní speciality – houbový tataráček s topinkami a siven z místní pstruhárny Annín. V letních měsících je navíc podávána zelňačka a pokrmy denní nabídky, např. steak z grilu, kuřecí paličky se šťouchanými brambory, zapečené těstoviny apod. Kapacita restaurace je okolo 200 míst. V celém ubytovacím zařízení je k dispozici Wi-Fi síť zdarma. Hosté mohou navštívit obchod se suvenýry, zmrzlinou, produkty z Turnerovy chaty (např. domácí pečené čaje a houbový tataráček). V obchodě jsou nabízeny také produkty, které jsou opatřeny certifikátem originálních šumavských produktů. Tento obchod se nachází vedle chaty. Velkým lákadlem pro hosty je také venkovní výběh s vydrami, které je možné spatřit v letních dnech. Na terase a uvnitř chaty lze spatřit mainské mývalí kočky, jenž se mohou v prostorách chaty a v jejím okolí volně pohybovat.

3.1.4 SWOT ANALÝZA PODNIKU

Vzhledem ke zpracování doporučení pro podnik považuje autorka za důležité identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku Turnerova chata pomocí SWOT analýzy. Jednotlivé charakteristiky ubytovacího zařízení a restaurace jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 1: SWOT analýza Turnerovy chaty

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • Atraktivní umístění chaty v přírodě • Letní terasa • Autentický interiér • Přítomnost vyder říčních a koček • Součástí objektu je obchod se suvenýry • Dlouhodobá tradice • Dobré hodnocení na portálu Booking.com • Nízký počet zaměstnanců • Suvenýry s certifikátem originálních šumavských produktů • Zachována původní podoba objektu • Kvalitní a spolehliví dodavatelé 	<ul style="list-style-type: none"> • Zastaralé vybavení chaty • Zastaralé webové stránky • Na výpomoc v rušných měsících najímán nekvalifikovaný personál • Společná toaleta a sprcha pro dvoulůžkové pokoje • Slabá propagace • Průměrná kvalita jídel servírovaných v restauraci • Ne příliš široká nabídka stálých pokrmů • Umístění na posledním místě v kategorii Restaurace – Srní na portálu Tripadvisor.cz • Dostupnost pouze pěšky
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • Atraktivnost v zimě i v létě • Spolupráce s rezervačním portálem Booking.com • Sociální sítě • Jediná možnost občerstvení na turistické trase • Spolupráce s turistickými portály • Spolupráce s časopisem Turista • Němečtí turisté 	<ul style="list-style-type: none"> • Změna kvality a ceny u konkurenčních podniků • Negativní recenze na Facebooku a webových stránkách Tripadvisor.cz • Ztráta nespokojených návštěvníků • Možnost alergické reakce na přítomné kočky • Nedostatek kvalitního personálu v oboru • Virálně se šířící špatná pověst • Živelná pohroma

Zpracovala: Olga Kočková, 2019

Silné stránky

Turnerova chata má velmi dlouhou tradici a spolehlivě funguje již několik desetiletí. Hlavní silnou stránkou tohoto podniku je jeho umístění v čisté přírodě, kde chatu obklopují lesy. Návštěvníci mají možnost sezení na letní terase nebo uvnitř, kde se mohou zahřát u krbu a vidět vycpaná zvířata, parohy a jiné autentické dekorace, většina zákazníků také pozitivně hodnotí fakt, že budova je zachována ve své původní podobě (Tripadvisor.cz, 2019). Lákavá je také možnost zakoupit suvenýry s certifikátem originálních šumavských produktů přímo v Turnerově chatě a v přilehlém obchodě. Mezi tyto produkty patří například miniaturní knížky, řezbářské výrobky, ručně šitá zvířata a panenky, houby ze Šumavy, svíčky ze včelího vosku a mnohé další (Regionalni-znacky.cz, 2019). Dodavatelé těchto produktů a také dodavatelé surovin pro výrobu pokrmů jsou spolehliví a Turnerova chata s nimi má dobré zkušenosti, na základě kterých se s většinou z nich vyvinula již dlouhodobá spolupráce. Většina návštěvníků je také nadšená z přítomných vyder a koček, rádi se s nimi fotí a pozorují je v čase krmení. Na portálu Booking.com má podnik velmi dobré hodnocení – 9,1 bodů z možných 10 (Booking.com, 2019). Výhodou je také nízký počet zaměstnanců. Tento úzký kolektiv se vzájemně dobře zná a na pracovišti tak panuje přátelská atmosféra, kterou zákazníci nepochybně vnímají, protože na portálu Booking.com získal personál 10 bodů, což je nejvyšší možný počet (Booking.com, 2019).

Slabé stránky

Významnou slabou stránkou je zastaralé vybavení chaty, většina oken špatně těsní a v zimě jimi proudí studený vzduch, což podniku přináší další náklady, protože teplo z vytopených pokojů stále uniká. Stoly a židle v restauraci jsou již také značně opotřebované. Nevýhodou je i společná toaleta a sprcha pro všechny dvoulůžkové pokoje, což může některé potenciální zájemce o ubytování odradit. Kromě společné toalety a sprchy však zájemce o ubytování může odradit také fakt, že Turnerova chata je dostupná pouze pěšky. Ubytovací zařízení navíc není nijak významně propagováno a webové stránky nebyly již dlouhou dobu aktualizovány a jejich vzhled působí zastarale. Někteří zákazníci hodnotí poměr ceny a kvality velmi negativně a jídla v restauraci jsou hodnocena spíše jako průměrná, několika návštěvníky dokonce jako podprůměrná. Ve stálé nabídce je v podniku servírováno pouze sedm hlavních chodů a restaurace je na stránkách Tripadvisor.cz v kategorii Restaurace – Srní umístěna na posledním, tedy čtvrtém místě (Tripadvisor.cz, 2019). Slabou stránku představuje také

ne kvalifikovaná pomocná síla, která je nájímána v hlavní sezóně v období školních prázdnin v červenci a v srpnu. Tito lidé bohužel nedisponují takovými znalostmi a zručností jako lidé vyučení v daném oboru, zmíněný problém se týká především restaurace.

Příležitosti

Turnerova chata je atraktivní v zimě pro lyžaře a běžkaře a v létě pro pěší turisty, díky tomu může v restauraci sestavovat sezónní nabídky s ohledem na roční období. Jako velká příležitost se jeví také fakt, že Turnerova chata je jedinou možností, kde se občerstvit přímo na turistické trase. V dnešní době světa vládne sociální síť, v roce 2018 již počet Čechů, kteří je využívají, překročil 50%, a proto by podnik měl této příležitosti využít a začít přes ně své stálé i potenciální zákazníky oslovovat (Czso.cz, 2018). Velkou výhodou je již zaběhnutá spolupráce se známým rezervačním portálem Booking.com, avšak subjekt by mohl započít také spolupráci s turistickým časopisem Turista a s turistickými internetovými portály, detaily těchto spoluprací budou představeny v návrhové části práce. Příležitostí představují také němečtí turisté, kteří hojně navštěvují Turnerovu chatu. Mají totiž jinak rozložené státní svátky a školní prázdniny, a proto může podnik upravovat cenu také v době jejich pracovního volna.

Hrozby

Významnou hrozbou je především nedostatek kvalitního personálu v celém gastro segmentu a ubytovacích službách, jelikož se jedná o psychicky i fyzicky velmi náročnou práci, která se rozhodně nehodí pro každého (Gastroahotel.cz, 2017). Chata se nachází 3 km od Antýglu a 4,5 km od Čenkovy Pily, konkurence je tedy vzhledem k tomu, že trasu lze absolvovat pouze pěšky vzdálená. Avšak změna kvality nebo ceny u těchto vzdálených konkurenčních podniků by Turnerovu chatu mohla značně ohrozit. Hrozbou představuje také poloha chaty, pokud by došlo k extrémním deštům a následné živelné pohromě, Turnerova chata by mohla být zaplavena. Problém mohou představovat i přítomné kočky, které by mohly návštěvníkům způsobit alergickou reakci, Turnerova chata však o jejich přítomnosti informuje v nabídkovém lístku a na svých webových stránkách. Potenciální zájemce o ubytování by také mohla odradit skutečnost, že ubytování je dostupné pouze pěšky, jak již bylo zmíněno k Turnerově chatě nelze přijet autem ani na kole, kvůli tomu může nastat například problém s přepravou velkých zavazadel. Personál Turnerovy chaty však vlastní výjimky ze zákona v podobě karet, které mu umožňují dopravit se k objektu autem, a tak se ve

většině případů dá převoz těžších zavazadel sjednat. Bohužel recenze na Turnerovu chatu jsou na Facebooku a Tripadvisoru spíše negativní, návštěvníci kritizují převážně poměr ceny a kvality pokrmů a kvalitu obsluhujícího personálu (Facebook.com, 2019 a Tripadvisor.cz, 2019). Tento fakt souvisí také s dalšími hrozbami, první z nich představuje hrozbu virálně se šířící špatné pověsti, kterou na základě zmíněných recenzí podnik může získat. Druhou hrozbou představuje ztráta nespokojených návštěvníků, kteří si raději na příští výlet připraví vlastní svačinu namísto návštěvy restaurace.

3.2 NAPLNĚNÍ PŘEDPOKLADŮ PRO APLIKACI REVENUE MANAGEMENTU

Ubytovací zařízení disponuje již od počátků třemi dvoulůžkovými a jedním rodinným pokojem. Počet míst k ubytování lze jednorázově navýšit přidáním přistýlek. Kapacita restaurace se v sezóně téměř dvojnásobně navyšuje přidáním laviček a stolů na terasu. Z dlouhodobého hlediska je však kapacita ubytovacího zařízení fixní, protože chatu obklopuje les, řeka, pěší stezka a hned vedle budovy se nachází již zmíněný obchod se suvenýry a dům majitelů chaty.

Kritérium vysokých fixních a nízkých variabilních nákladů je v případě Turnerovy chaty také splněno. Mezi fixní náklady patří náklady na pronájem objektu, mzdové náklady stálých zaměstnanců, odvody sociálního a zdravotního pojištění, náklady na pojištění, náklady na energii, která je spotřebována v restauraci a v kuchyni, palivo, opravy, které jsou vzhledem ke stáří objektu četné, odpisy dlouhodobého majetku a také řada poplatků, např. televizní a rozhlasové poplatky, poplatky za internet a mobilní tarif, poplatky OSA (Ochranný svaz autorský), poplatky za testování vody, která je čerpána pro celý objekt ze studny, poplatky za pokladní systém a poplatky za každoroční revize plynu a hasicího přístroje.

Mezi variabilní náklady řadí Turnerova chata náklady na zásoby potravin do restaurace, mzdové náklady dodatečných pracovníků, kteří jsou zapotřebí především v hlavní sezóně, náklady na energie spotřebované hosty, náklady na přípravu pokrmů pro hosty, provize distribučnímu kanálu Booking.com, náklady na výměnu ložního prádla a ručníků, náklady na hygienické potřeby a poplatek za svoz odpadu.

Šumava je místo s čistou přírodou, kterou si návštěvníci mohou nejlépe vychutnat v období letních měsíců a v zimě při provozování zimních sportů. V těchto obdobích je po ubytování největší poptávka. Lze ji tedy považovat za proměnlivou a předvídatelnou.

Příjmy Turnerovy chaty jsou tvořeny prodejem pomíjivých služeb, každý neobsazený pokoj nebo neprodaný pokrm v restauraci znamená pro tento podnik nenávratnou ztrátu. Zájemci o ubytování si mohou rezervovat pokoj s časovým předstihem až 15 měsíců. K rezervaci je možné využít rezervační portál Booking.com, email nebo telefon, ubytování je však možné rezervovat také osobně přímo v Turnerově chatě.

Návštěvníky Turnerovy chaty lze segmentovat podle sociologických faktorů a také podle cestovních zvyklostí. Podnik tak může produkt přizpůsobit hostům dle jejich preferencí, s každým segmentem jinak pracovat a maximalizovat svůj zisk.

3.3 VYUŽÍVANÉ TECHNIKY A NÁSTROJE REVENUE MANAGEMENTU

I přes to, že Turnerova chata je malým ubytovacím zařízením, splňuje kritéria nutná pro zavedení efektivního Revenue managementu. Chata má dlouhou tradici a nachází se na velmi atraktivním místě v přírodě. Právě jedinečnost tohoto místa by měla být zohledněna při tvorbě ceny a aplikaci Revenue managementu. Hruška a Hinke navíc zmiňují, že čím je tradice daného ubytovacího zařízení delší, tím více je návštěvníky vyhledáváno a tím vyšší cenu za svoje služby může požadovat (Hruška, Hinke, 2017). V této kapitole autorka představí techniky a nástroje, kterými podnik vyvažuje poptávku a nabídku po svých produktech.

3.3.1 FORECASTING

Na proměnlivost poptávky má v případě Turnerovy chaty významný vliv sezónnost a počasí. Zvýšený zájem o ubytování lze pozorovat již od června, avšak svého maxima dosahuje v období letních prázdnin. Dalším obdobím nejvyšší poptávky je Silvestr a období jarních prázdnin. V zimních měsících mohou návštěvníci využít možnosti běžkování v okolí Turnerovy chaty. Zvýšení poptávky po ubytování lze pozorovat také v případě, že se v okolí koná zajímavá událost, např. běžkařský závod Kašperská 30, ale také o víkendech, a to především v lednu, únoru, květnu, červnu, červenci a srpnu. Při přízní počasí registruje Turnerova chata zvýšený počet návštěvníků také o víkendech v září a říjnu, ale obecně patří podzimní měsíce, které jsou na Šumavě velmi chladné a deštivé, k období nejnižší poptávky. K predikci poptávky využívá podnik data z minulých let.

3.3.2 SEGMENTACE TRHU

Turnerova chata je atraktivní pouze pro úzký segment zákazníků, tento fakt je zapříčiněn tím, že návštěvníci se k ní mohou dostat pouze pěšky, jízda autem nebo na kole je na celé stezce zakázána. Ubytování vzhledem k jeho kapacitě nevyhledávají ani větší skupiny osob, jako například školy, sportovní týmy, skupiny pracovních kolegů apod. Délka trasy, která k objektu vede, pravděpodobně odradí také invalidní osoby a osoby s nízkou fyzickou zdatností. Cílovou skupinu podniku během letní sezóny představují turisté, v zimní sezóně subjekt cílí na běžkaře. V rámci zmíněných dvou cílových skupin lze v objektu nejčastěji spatřit bezdětné páry, aktivní seniory, rodiny s dětmi školního a předškolního věku a obyvatele ze sousedního Bavorska.

3.3.3 PLÁNOVANÉ PŘEKNIHOVÁNÍ

Ani plánované překnihování není v případě Turnerovy chaty využíváno. Drtivá většina hostů své rezervace na poslední chvíli neruší a do ubytovacího zařízení se opravdu dostaví. Vzhledem ke kapacitě objektu by v případě zavedení tohoto nástroje velmi často hrozilo, že se všechny pokoje zaplní a rezervace dalších příchozích budou zrušeny, což by s sebou jistě přineslo negativní recenze a dobré jméno podniku na trhu by tak mohlo být poškozeno.

3.3.4 TVORBA CEN

Turnerova chata nabízí různé ceny, které jsou stanovovány na základě poptávky a typu pokoje. V praxi to tedy znamená, že cena mimo sezónu činí 1 090 Kč/noc ve dvoulůžkovém pokoji, v rodinném potom 2 095 Kč/noc. Tato cena je navyšována v hlavní letní a zimní sezóně na 1 370 Kč/noc pro pobyt ve dvoulůžkovém pokoji a na 2 570 Kč/noc pro pobyt v rodinném pokoji. Prostřednictvím rezervačního portálu Booking.com jsou pro dvoulůžkové pokoje přístupné také first minute rezervace, při jejichž využití lze dosáhnout ceny 980 Kč/noc, avšak aby zájemci za tuto cenu ubytování získali, je nutné provést rezervaci téměř s ročním předstihem.

3.3.5 RESTRIKCE

Ubytovací zařízení využívá fyzickou restrikcí při nabízení většího rodinného pokoje s vlastní koupelnou a lepším vybavením a dvoulůžkových pokojů. Dalšími využívanými restrikcemi jsou omezený počet osob na pokoji a restriktce z kategorie transakčních omezení, které nastavují minimální délku pobytu na portálu Booking.com na dvě noci

během celého roku. Podnik požaduje při rezervaci záruku platební kartou, rezervaci je možné zdarma zrušit do týdne před plánovaným příjezdem. Pobyt je hrazen při odjezdu v hotovosti nebo platební kartou.

3.3.6 DISTRIBUČNÍ KANÁLY

Turnerova chata nabízí své služby prostřednictvím přímého prodeje, zájemci si tedy mohou ubytování rezervovat přímo v podniku, telefonicky nebo emailem. Podnik využívá také online rezervační portál Booking.com, ze kterého přijímá nejvíce rezervací.

3.3.7 UP-SELLING

Tento nástroj Revenue managementu je podnikem využíván především v restauraci, kde je hostům nabízena např. káva espresso nebo cappuccino z kávovaru namísto běžné instantní snídaňové kávy.

3.3.8 CROSS-SELLING

Cross-selling je opět využíván především v restauraci, kde je hostům nabízeno rozšíření objednávky o další pokrmy, produkty z Turnerovy chaty a teplé a studené nápoje. Na naučné stezce se nachází veřejné toalety, o které zaměstnanci Turnerovy chaty pečují. Tyto toalety jsou samoobslužné a návštěvník na nich získá kupon s desetikorunovou slevou do restaurace Turnerovy chaty. I tuto službu lze označit za cross-selling, jelikož turistům, kteří potřebují pouze na toaletu, je tímto způsobem nabídnuta pozvánka ke konzumaci nápojů a pokrmů v restauraci.

4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

V rámci praktické části práce autorka prováděla dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit, **jakou cenu by byli ochotni respondenti zaplatit za ubytování na Šumavě v období nejvyšší poptávky**. Jako období nejvyšší poptávky byly na základě návštěvnosti Turnerovy chaty stanoveny státní svátky, jarní prázdniny, letní prázdniny, Velikonoce, Vánoce a Silvestr.

4.1 METODA VÝZKUMU

V dotazníkovém šetření byly položeny následující otázky:

- 1) Jakou cenu byste byl ochoten zaplatit za ubytování ve státní svátky?
- 2) Jakou cenu byste byl ochoten zaplatit za ubytování v průběhu jarních prázdnin?
- 3) Jakou cenu byste byl ochoten zaplatit za ubytování v průběhu letních prázdnin?
- 4) Jakou cenu byste byl ochoten zaplatit za ubytování v období Vánoc a na Silvestra?
- 5) Jakou cenu byste byl ochoten zaplatit za ubytování v době Velikonoc?

Na začátku dotazníku byli respondenti obeznámeni s tím, že ceny jsou uvedeny za celý dvouůžkový pokoj, za jednu noc bez stravy. Jelikož ubytování mimo sezónu vyjde návštěvníky na 1 090 Kč, byla minimální hranice pro odpověď stanovena na základě autorčina vlastního uvážení a konzultace s vedoucím bakalářské práce na 1 100 Kč. Po vymezení cílů výzkumu byly stanoveny také hypotézy, které mají být výzkumem vyvráceny či potvrzeny. Tyto hypotézy byly opět formulovány na základě návštěvnosti zařízení a také na základě autorčina uvážení:

- **Hypotéza č. 1:** Zájemci o ubytování budou ochotni nejvíce připlatit za ubytování v průběhu letních prázdnin.
- **Hypotéza č. 2:** Turnerova chata by mohla zvýšit cenu za ubytování na Silvestra a v období Vánoc min. o 100 Kč.
- **Hypotéza č. 3:** Za ubytování ve státní svátky a o Velikonocích nebude více než polovina respondentů ochotna zaplatit více než 1 200 Kč.
- **Hypotéza č. 4:** Za ubytování v průběhu jarních prázdnin bude více než polovina respondentů ochotna zaplatit více než 1 100 Kč.

Pro dosažení cíle autorka zvolila metodu kvantitativního výzkumu. Před samotnou distribucí proběhlo testování dotazníku na vybraných respondentech tzv. pilotáž

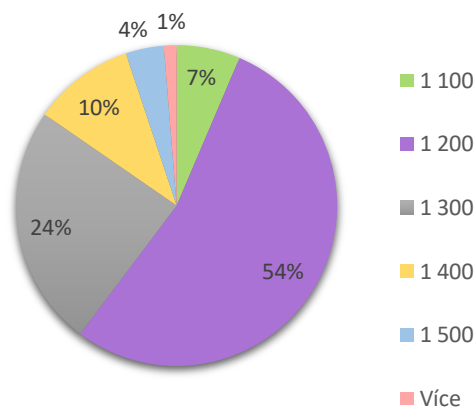
dotazníku, které se zúčastnilo 15 osob ve věkovém rozmezí 21 až 45 let. Po provedení pilotáže byla z dotazníku u všech otázek odstraněna možnost odpovědi 1 600 Kč a do popisu dotazníku byly přidány dodatečné informace o stravovacích službách a o lokalitě ubytování. Konkrétně byla doplněna informace o tom, že na hlavní jídla je možno využít slevu 15%, snídaně je poskytována formou bufetu za 128 Kč a také fakt, že ubytování se nachází v lokalitě Rejštejn.

Pro sběr dat autorka zvolila formu elektronického dotazování s využitím internetového nástroje Formuláře Google. Tento dotazník byl sdílen na sociálních sítích ve skupinách, které se zajímají o turistiku a cestování. V těchto skupinách se koncentruje velký počet cílových zákazníků Turnerovy chaty. Dotazník se skládal pouze z uzavřených otázek s možností volby jedné odpovědi.

4.2 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Sběr dat probíhal v období od 18. března 2019 do 7. dubna 2019. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 156 respondentů. Jelikož pro účely této práce byla důležitá pouze informace o ceně, respondentům nebyly pokládány žádné demografické otázky.

Obr. č. 4: Maximální cena za ubytování ve státní svátek (v Kč)

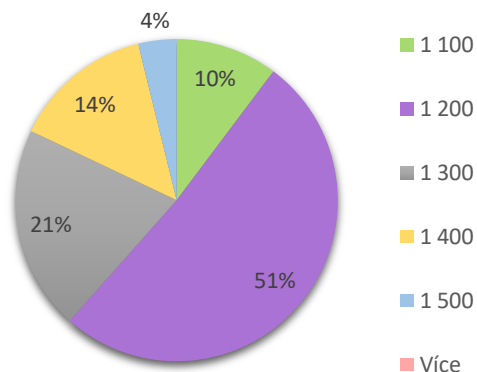


Zpracovala: Olga Kočková, 2019

První otázka byla zaměřena na cenu ubytování v běžné státní svátky. Více než polovina respondentů (54 %) odpověděla, že by za ubytování byla ochotna zaplatit 1 200 Kč. Druhou nejpočetnější skupinu (24 %) tvoří respondenti, kteří by za ubytování byli ochotni zaplatit 1 300 Kč. Pro 10 % respondentů je maximální cena, kterou by za ubytování byli ochotni zaplatit 1 400 Kč. Poměrně malá část respondentů (7 %) by byla ochotna zaplatit nejnižší možnou sumu, a to 1 100 Kč. Velmi malou část dotazovaných

(4 %) tvoří ti, kteří by za ubytování byli ochotni zaplatit 1 500 Kč. Respondentů, kteří by byli ochotni zaplatit více než 1 500 Kč, je pouze 1 %.

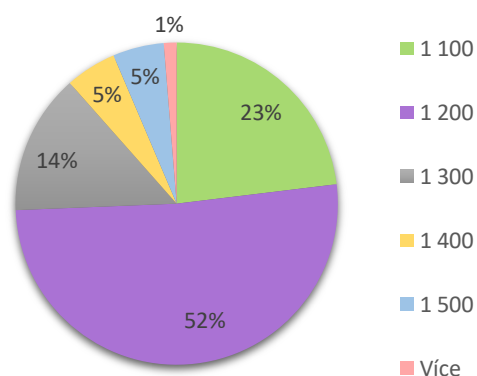
Obr. č. 5: Maximální cena za ubytování v průběhu jarních prázdnin (v Kč)



Zpracovala: Olga Kočková, 2019

Další otázkou byla zjišťována výše ceny, kterou by respondenti byli ochotni zaplatit v průběhu jarních prázdnin. Nejpočetnější odpovědí, kterou zvolilo 51 % dotazovaných, byla opět částka 1 200 Kč. Dalších 21 % dotazovaných označilo jako maximální cenu za ubytování sumu 1 300 Kč. Respondentů, kteří by byli ochotni za ubytování v průběhu jarních prázdnin zaplatit 1 400 Kč, bylo 14 %. Nejmenší možnou sumu, tedy 1 100 Kč, označilo 10 % dotazovaných. Respondentů, kteří by byli ochotni zaplatit 1 500 Kč, jsou pouze 4 %. Nikdo z osob, které dotazník vyplnily, by nebyl ochoten zaplatit za ubytování více než 1 500 Kč.

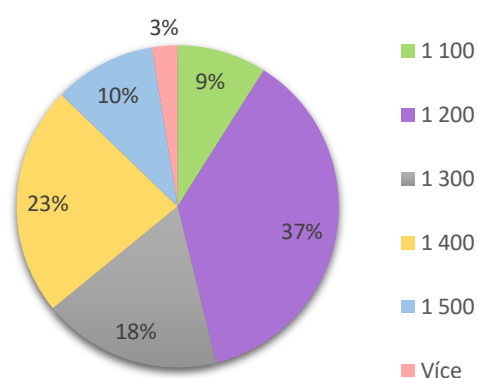
Obr. č. 6: Maximální cena za ubytování v době Velikonoc (v Kč)



Zpracovala: Olga Kočková, 2019

Třetí otázka byla zaměřena na cenu, kterou by byli dotazovaní ochotni zaplatit v době Velikonoc. Z celkového počtu dotazovaných by byla nadpoloviční většina (52 %) ochotna za ubytování zaplatit částku 1 200 Kč. Nejmenší sumu, tedy 1 100 Kč, by byla ochotna zaplatit téměř čtvrtina dotazovaných (23 %). Respondentů, kteří by byli ochotni zaplatit za ubytování 1 300Kč, je 14 %. Pouze 5 % dotazovaných by bylo ochotno zaplatit částku 1 400 Kč. Stejný počet respondentů, tedy 5 % by byl ochotný zaplatit za ubytování 1 500 Kč. Zbylé 1 % dotazovaných by za ubytování v době Velikonoc bylo ochotno zaplatit i více než 1 500 Kč.

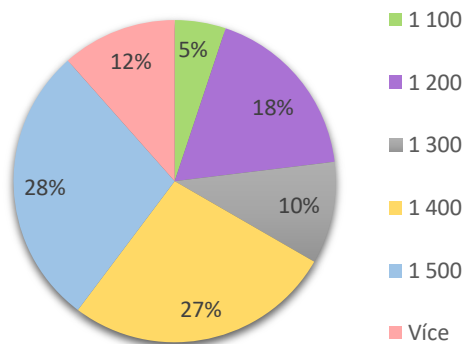
Obr. č. 7: Maximální cena za ubytování v průběhu letních prázdnin (v Kč)



Zpracovala: Olga Kočková, 2019

Ve čtvrté otázce měli respondenti vybrat cenu, kterou by byli ochotni zaplatit za ubytování v průběhu letních prázdnin. Více než třetina respondentů, tedy 37 %, vybrala odpověď 1 200 Kč. Druhou nejpočetnější odpovědí byla suma 1 400 Kč, kterou zvolilo 23 % dotazovaných. Respondentů, kteří by byli ochotni za ubytování zaplatit částku 1 300 Kč je celkem 18 % z dotazovaných. Poměrně malá část respondentů (10 %) by byla ochotna zaplatit sumu 1 500 Kč. Pouhých 9 % dotazovaných odpovědělo, že maximální částku za ubytování v tomto období pro ně představuje suma 1 100 Kč. Částku větší než 1 500 Kč by za ubytování bylo ochotno zaplatit pouze několik málo dotazovaných (3 %).

Obr. č. 8: Maximální cena za ubytování v období Vánoc a Silvestra (v Kč)



Zpracovala: Olga Kočková, 2019

Poslední otázka byla zaměřena na období Vánoc a Silvestra. Více než čtvrtina z dotazovaných (28 %) by za ubytování v tomto období byla ochotna zaplatit 1 500 Kč. Druhou nejčastější odpovědí, kterou zvolila opět více než čtvrtina dotazovaných (27 %), je částka 1 400 Kč. Dalších 18 % dotazovaných označilo jako maximální cenu za ubytování sumu 1 200 Kč. Respondentů, kteří by byli ochotni zaplatit za ubytování během Vánoc a Silvestra více než 1 500 Kč, je 12 %. Pro 10 % respondentů je maximální cena, kterou by za ubytování byli ochotni zaplatit 1 300 Kč. Pouze malá část dotazovaných (5 %) by za ubytování nebyla ochotna zaplatit více než 1 100 Kč.

4.3 SHRnutí VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A NÁVRH ZMĚNY CEN

Na základě výsledků dotazníkového šetření autorka porovná ceny, za které je ubytování v současné době v jednotlivých sledovaných obdobích nabízeno a navrhne možné změny cen pro ubytování v těchto obdobích.

Cena v období státních svátků

V současné době Turnerova chata během většiny státních svátků cenu nenavyšuje a ubytování je tedy nabízeno za 1 090 Kč. Více než 90 % respondentů by však za ubytování bylo ochotno zaplatit vyšší cenu. Jako optimální cena za ubytování během státních svátků se na základě dotazníkového šetření jeví částka **1 200 Kč**.

Cena v průběhu jarních prázdnin

Subjekt nenavyšuje cenu za ubytování ani během jarních prázdnin. 90 % dotazovaných by však za ubytování bylo ochotno zaplatit více. Jako vhodná cena za ubytování v tomto období je dle výzkumu opět částka **1 200 Kč**.

Cena za ubytování v době Velikonoc

V době Velikonoc poskytuje podnik ubytování také za cenu 1 090 Kč. Počet osob, které by za ubytování byly ochotny zaplatit pouze 1 100 Kč, je v tomto období nejvyšší. Jedná se téměř o čtvrtinu dotazovaných, na druhou stranu více než polovina dotazovaných by za ubytování byla ochotna zaplatit 1 200 Kč. Autorka doporučuje podniku cenu za ubytování v tomto období navýšit maximálně o 60 Kč, tj. na **1 150 Kč**.

Cena za ubytování v průběhu letních prázdnin

Během letních prázdnin navyšuje podnik cenu za ubytování na **1 370 Kč**. Tato cena se zdá být správně nastavena, jelikož dle výzkumu by bylo vyšší sumu za pokoj ochotno zaplatit pouze 33 % odpovídajících.

Cena za ubytování v období Vánoc a Silvestra

Za ubytování v tomto období zaplatí návštěvníci opět 1 370 Kč za noc. Podnik by na základě výzkumu mohl cenu lehce navýšit, a to maximálně na **1 400 Kč**. Tuto cenu by za ubytování bylo ochotno zaplatit téměř 70 % dotazovaných.

4.4 VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH HYPOTÉZ

Hypotéza č. 1: Zájemci o ubytování budou ochotni nejvíce připlatit za ubytování v průběhu letních prázdnin.

Tato hypotéza byla na základě obrázku č. 8 **vyvrácena**. Obdobím, během kterého by byli respondenti ochotni zaplatit nejvyšší sumu za ubytování je dle dotazníkového průzkumu Silvestr a období Vánoc.

Hypotéza č. 2: Turnerova chata by mohla zvýšit cenu za ubytování na Silvestra a v období Vánoc min. o 100 Kč.

Na základě obrázku č. 8 byla **vyvrácena** i tato hypotéza. Částku 1 470 Kč a více by bylo ochotno zaplatit pouze 40 % respondentů, na základě tohoto zjištění autorka doporučuje podniku zvýšit cenu za ubytování v tomto období maximálně na 1 400 Kč.

Hypotéza č. 3: Za ubytování ve státní svátky a o Velikonocích nebude více než polovina respondentů ochotna zaplatit více než 1 200 Kč.

Tato hypotéza byla dle obrázků č. 4 a č. 6 **potvrzena**. Za ubytování během státních svátků by 61 % dotazovaných nebylo ochotno zaplatit více než 1 200 Kč. V případě

Velikonoc by nebylo ochotno za ubytování zaplatit více než výše zmíněnou sumu 66 % dotazovaných.

Hypotéza č. 4: Za ubytování v průběhu jarních prázdnin bude více než polovina respondentů ochotna zaplatit více než 1 100 Kč.

Ačkoliv je podíl respondentů, kteří by byli ochotni zaplatit pouze 1 100 Kč za ubytování v tomto období nejvyšší, byla hypotéza na základě obrázku č. 5 **potvrzena**. Více než 1 100 Kč za noc by bylo ochotno zaplatit 79 % dotazovaných.

5 NÁVRHOVÁ ČÁST

V předchozích částech práce autorka dokázala, že Turnerova chata nevyužívá na 100% svého potenciálu a svých možností. V této části práce budou navržena možná zlepšení v Revenue managementu a také v ostatních oblastech, které autorka považuje za důležité pro zvýšení příjmů a maximalizaci zisku podniku.

5.1 TVORBA CEN

Možnosti úpravy cen byly navrženy v rámci shrnutí dotazníkového výzkumu, v této části se autorka bude věnovat dalším možnostem tvorby cen.

V současné době poskytuje subjekt pouze slevu na rezervaci, která je provedena cca s ročním předstihem, tzv. first minute slevu. K prodeji neobsazených pokojů mimo hlavní sezónu by jistě pomohlo zavedení last minute slevy, kterou by zájemci o ubytování mohli využít v případě, že se rozhodnou ubytovat např. pouze dva dny před plánovaným příjezdem.

K přilákání zájemců o ubytování mimo sezónu by Turnerova chata mohla využít také slevu, při které by ubytovaným poskytla jednu noc zdarma. Jelikož restrikce je nastavena celoročně na 2 noci, jako ideální řešení se jeví balíček 2 + 1 zdarma. Hosty citlivé na cenu by akce jistě zaujala a vzhledem k prodloužené délce pobytu je pravděpodobné, že by v zařízení čerpali navíc také stravovací služby.

Dalším možným bonusem, který by bylo vhodné ubytovaným poskytovat mimo hlavní sezónu je snídaně v rámci ubytování zdarma. Jelikož náklady na snídaně pro jednu osobu jsou ubytovacím zařízením vypočteny cca na 40 Kč, přináší s sebou tento bonus pouze minimální náklady.

Poslední možností je tvorba zajímavých např. romantických balíčků za zvýhodněnou cenu, které by bylo možné čerpat opět mimo hlavní sezónu. Těmito balíčky by podnik nejen přilákal nové klienty, ale také zacílil na bezdětné páry, které Turnerovu chatu hojně navštěvují. Součástí takového pobytového balíčku by mohlo být např. ubytování na 2 noci, dvě romantické večeře při svíčkách, láhev sektu a kytice růží na pokoji.

5.2 DISTRIBUČNÍ KANÁLY

Jelikož většina rezervací na ubytování přichází z rezervačního portálu Booking.com, měl by se subjekt snažit více podpořit přímý prodej. Díky podpoře přímého prodeje

dojde k minimalizaci nákladů na rezervace, jejichž největší část tvoří právě odměny vyplácené tomuto zprostředkovateli. Jako efektivní strategie pro řízení přímých distribučních cest se jeví např. kontaktování hostů pomocí newsletteru, poskytování slevových kuponů nevázaných na osobu s platností na méně žádané termíny nebo odměna za přímou rezervaci alespoň s měsíčním předstihem v podobě snídaně zdarma.

V praxi by to tedy znamenalo, že hostům, kteří již v minulosti ubytovací zařízení navštívili, by se jeho existence v méně žádaných termínech připomínala s výhodnými nabídkami, akcemi a informacemi pomocí newsletteru. Zmíněné kupony by zaměstnanci rozdávali hostům při odjezdu, byly by platné pouze pro přímé rezervace v méně žádaných termínech a vzhledem k tomu, že by nebyly vázány na osobu, slevu by mohl využít kdokoli z okolí hosta.

5.3 RESTRIKCE

Vzhledem k tomu, že o ubytování je největší zájem během letních prázdnin a v období Silvestra, navrhuje autorka upravit minimální délku pobytu během těchto období na tři dny. V současné době má podnik nastavenou minimální délku pobytu na dva dny v průběhu celého roku. Výsledkem této restriktce by bylo snížení nákladů spojených s ubytováním hostů např. praní ložního prádla, hygienické potřeby, čisticí prostředky, elektřina spotřebovaná na vysávání pokojů a voda potřebná na úklid.

5.4 UP-SELLING

Tento nástroj je zatím využíván pouze v prostorách restaurace, kdy jak již bylo zmíněno, obsluha nabízí např. kvalitnější kávu z kávovaru namísto té snídaně. Nástroj by se však dal velmi efektivně využít také v oblasti ubytovacích služeb zařízení. Pokud by byl při příjezdu dvou a více hostů, kteří mají zájem o běžný dvoulůžkový pokoj, volný rodinný pokoj, bylo by vhodné jim ho nabídnout. Nabídku lze učinit ještě zajímavější sdělením faktů, že k rodinnému pokoji náleží vlastní koupelna a televize s plochou obrazovkou. Nástroj by bylo možné na Turnerově chatě využívat také prostřednictvím nabídky prodloužení pobytu nebo nabídky samostatného pokoje pro děti, což by opět podniku přineslo zvýšení tržeb.

5.5 CROSS-SELLING

Tento nástroj je opět využíván zejména v prostorách restaurace a při návštěvě veřejných toalet. Dal by se však také velmi dobře zavést ve spolupráci s obchodem se suvenýry.

Jelikož na Turnerově chatě nejsou nabízeny žádné dezerty, mohl by personál Turnerovy chaty doporučovat návštěvu obchodu a konzumaci zmrzliny, popřípadě zakoupení suvenýrů na památku. Naopak zaměstnanci obchodu by mohly zákazníky, kteří si v obchodě zakoupí pouze zmrzlinu, vybízet k návštěvě restaurace.

5.6 TARGETING

Subjekt by se měl jistě více zaměřit na svou cílovou skupinu. Jeho komunikace s turisty a běžkaři není dostatečná. V současné době probíhá přímá komunikace pouze přes zastaralý web a stránku na Facebooku. K tomu, aby se podnik více vryl do podvědomí cílové skupiny, by jistě pomohla modernizace webu, vytvoření účtu na sociální síti Instagram a pravidelné zveřejňování příspěvků a aktualit.

Výhodné by také bylo navázat spolupráci s časopisem Turista, v němž by mohli čtenáři najít například slevové kupony na ubytování, které by bylo možné uplatnit v případě přímé rezervace. Jako zajímavá se jeví také možnost spolupráce s turistickým portálem Turistika.cz, na němž může veřejnost soutěžit o zajímavé ceny. Výjimkou nejsou ani soutěže o pobyty, a proto by Turnerova chata mohla této možnosti využít, navázat s portálem spolupráci a do soutěže nabídnout vlastní ubytování.

5.7 POŘÁDÁNÍ AKCÍ

Turnerova chata by jistě mohla využít své dlouholeté tradice a začít pořádat různé akce, které by přilákaly návštěvníky. Například v období podzimu, kdy je poptávka po ubytování a celková návštěvnost Turnerovy chaty velmi nízká, by bylo vhodné ji podpořit pořádáním svatomartinských hodů, během kterých by bylo hostům servírováno tradiční svatomartinské menu a víno na slavnostně prostřených stolech.

Jako další akce, která by mohla významně zvýšit návštěvnost a zájem o ubytování, se jeví pořádání zabijačkových vepřových hodů, během kterých by byly servírovány čerstvě připravované zabijačkové pochutiny. Tyto akce by bylo vhodné pořádat v době nižší poptávky, informovat o jejich konání s předstihem na sociálních sítích např. vytvořením události na Facebooku a nabídnout zájemcům zvýhodněné ceny za ubytování.

Možným zpestřením návštěvy Turnerovy chaty by jistě bylo také pořádání koncertů živé hudby. Pokud by se odklidilo několik zadních stolů, interpreti by mohli vystupovat přímo v zadní části restaurace.

5.8 OSTATNÍ

Jelikož se Turnerova chata potýká s nedostatkem zaměstnanců vyučených v oboru, je zaměstnavatel nucen přijímat i uchazeče o zaměstnání, kteří v tomto oboru nikdy nepracovali. Tito zaměstnanci neprocházejí žádným speciálním školením, a to má za následek např. zpomalení výdeje objednávek v restauraci během hlavní sezóny. Jedná se především o situaci, kdy je v době hlavních prázdnin na výpomoc najímán nekvalifikovaný personál, který např. nezvládne vynést z restaurace více než dva talíře naráz. Těmto zaměstnancům by se jistě měla věnovat větší pozornost a před svou první směnou by měli absolvovat důkladné proškolení.

Provozovatelé Turnerovy chaty by měli více dbát také na formu servírování podávaných pokrmů, jelikož tento aspekt hodnotí zákazníci v několika recenzích negativně. Autorka doporučuje podniku stanovit nový způsob uspořádání pokrmů na talíři tak, aby na zákazníky působil lepším dojmem. Inspiraci lze hledat např. u jiných restaurací nebo na internetu.

Posledním krokem ke zvýšení příjmů a maximalizaci zisku podniku by mohlo být poskytování nadstandardních služeb. Pokud by Turnerova chata začala poskytovat služby odvozu a dovozu zájemců o ubytování do zařízení, mohla by tak přilákat i fyzicky méně zdatné návštěvníky, které více než dlouhé procházky láká zdejší příroda.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo teoretické shrnutí problematiky Revenue managementu, analýza současného využívání nástrojů a technik Revenue managementu v podniku Turnerova chata a návrh možných zlepšení v Revenue managementu a dalších oblastech.

V teoretické části práce autorka definovala pojem Revenue management, stručně popsala jeho historii, vývoj a pronikání z původní letecké dopravy do dalších odvětví, kterými jsou například hotelnictví, osobní vlaková přeprava, lodní linky, půjčovny aut, telekomunikace a energetický průmysl. Dále se autorka zaměřila na Revenue management v hotelnictví a popsala problémy spojené s jeho zavedením. Těmito problémy jsou např. riziko, že se hosté mezi sebou dovědí o odlišné ceně, náklady na překročení kapacity hotelu, výplata odškodnění odmítnutým zákazníkům a zhoršování image hotelu, pokud dochází k častému odmítání zákazníků. Dále byly specifikovány následující předpoklady aplikace Revenue managementu: fixní kapacita, vysoké fixní náklady, nízké variabilní náklady, predikce poptávky, pomíjivost produktu a možnost segmentace trhu. Autorka také představila techniky a nástroje využívané v rámci Revenue managementu, kterými jsou forecasting, segmentace trhu, plánované překnihování, tvorba cen, restrikce, distribuční kanály, up-selling a cross-selling.

V praktické části práce byly teoretické poznatky aplikovány na podnik Turnerova chata. Autorka zjistila, že podnik splňuje všechny předpoklady pro aplikaci Revenue managementu, analyzovala techniky a nástroje, které již podnik aktivně využívá, identifikovala jeho silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby a provedla dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit, jakou cenu by byli ochotni respondenti zaplatit za ubytování na Šumavě v období nejvyšší poptávky. Autorka dospěla k názoru, že momentální nastavení Revenue managementu je na nedostačující úrovni a že podnik naplno nevyužívá svého potenciálu a svých možností, proto navrhla několik možných opatření, která by dle jejího názoru podniku přinesla zvýšení příjmů a tedy optimalizaci zisku.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: SWOT analýza Turnerovy chaty	30
---	----

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Vývoj Revenue a Yield managementu	16
Obr. č. 2: Dvoulůžkový pokoj.....	28
Obr. č. 3: Rodinný pokoj	28
Obr. č. 4: Maximální cena za ubytování ve státní svátek (v Kč)	38
Obr. č. 5: Maximální cena za ubytování v průběhu jarních prázdnin (v Kč)	39
Obr. č. 6: Maximální cena za ubytování v době Velikonoc (v Kč)	39
Obr. č. 7: Maximální cena za ubytování v průběhu letních prázdnin (v Kč)	40
Obr. č. 8: Maximální cena za ubytování v období Vánoc a Silvestra (v Kč)	41

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ČR	Česká republika
DINAMO	Dynamic Inventory Allocation and maintenance Optimizer system, globální distribuční systém předpovědi poptávky po letech
HOSPA	The Hospitality Professionals Association, nezisková asociace, která se zaměřuje na vzdělávání v oblasti Revenue managementu a financí
PMS	Property Management Systems
RM	Revenue management
RMS	Revenue management systems
RYM	Revenue a Yield management
SRM	systemy Revenue managementu
SWOT	stenghts, weaknesses, opportunities, threats

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Tištěné zdroje

BARROWS, Clayton W. a POWERS, Thomas F. *Introduction to management in the hospitality industry*. 9th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, ©2009. xxiii, 695 s. ISBN 978-0-471-78277-3.

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

BERÁNEK, Jaromír a KOTEK, Pavel. *Řízení hotelového provozu*. 3., přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2003. 218 s. Hotely a restaurace. ISBN 80-86724-00-X.

FIALA, Petr. *Revenue management: modely a analýzy*. První vydání. Praha: Professional Publishing, 2015. 160 stran. ISBN 978-80-7431-115-4.

KARLÍČEK, Miroslav a kol. *Základy marketingu*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. 285 stran. ISBN 978-80-247-5869-5.

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

KŘÍŽEK, Felix a NEUFUS, Josef. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1.

RYGLOVÁ, Kateřina, BURIAN, Michal a VAJČNEROVÁ, Ida. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.

ŠEFČÍK, Vladimír a kol. *Management služeb hotelnictví a cestovního ruchu - vybrané kapitoly*. 1. vydání. Český Těšín: 2 Theta, 2017. 240 stran. ISBN 978-80-86380-84-1.

TESONE, D. V. *Zásady řízení pro obor hotelnictví, gastronomie a turismu*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 389 s. ISBN 978-80-7357-655-4.

Elektronické zdroje:

DIETZ, Alex, Natalia OSBORN a Tugrul SANLI. Factoring Upgrades into Overbooking Decisions for Hotels and Casinos. In: Cary, NC: SAS Institute[online]. 2012 [cit. 2.12.2018]. Dostupné z:

<http://support.sas.com/resources/papers/proceedings12/384-2012.pdf>

FIALA, Petr. Systémy pro revenue management. *Systémové integrace* [online]. 2012, **99**(10), [cit. 2.11.2018]. ISSN 1804-2716. Dostupné z: <http://www.cssi.cz/cssi/systemy-pro-revenue-management>

Gastro&Hotel. Jak řešit nedostatek lidí v gastronomických a ubytovacích službách? *Gastro&Hotel - Profí revue ze světa Gastronomie* [online]. Gastroahotel.cz © 2017. [cit. 27.1.2019]. Dostupné z: <https://gastroahotel.cz/rubriky/manager/resit-nedostatek-lidi-gastronomickych-ubytovacich-sluzbach/>

HALEY, Mark a INGE, Jon. Revenue Management: It Really Should be Called Profit Management. In: *Hospitality Upgrade* [online]. 2004, 10.1.2005. [cit. 20.10.2018].

Dostupné z:

https://www.hospitalityupgrade.com/_magazine/magazine_Detail.asp?ID=194

HOSPA. *Revenue Management* [online]. Bournemouth: Wentworth Jones Limited, 2013 [cit. 20.9.2018]. ISBN 978-0-9572005-3-1. Dostupné z:

http://hospa.org/static/cms_page_media/5712/HOSPA%20RM%20eBook_1.pdf

Hotel-marketing. *Hotelový marketing* [online]. MIP-S, ©2010-2018. [cit. 23.9.2018]. Dostupné z: <https://www.mip-s.cz/hotelovy-marketing-2010/cross-selling/>

Hotel-marketing. *Hotelový marketing* [online]. MIP-S, ©2010-2018. [cit. 23.9.2018]. Dostupné z: <https://www.mip-s.cz/hotelovy-marketing/marketingove-nastroje-a-jejich-vyuziti-v-hotelnictvi/>

Hotel-marketing. *Hotelový marketing* [online]. MIP-S, ©2010-2018. [cit. 23.9.2018]. Dostupné z: <https://www.mip-s.cz/hotelovy-marketing-2010/revenue-management/>

Hotel-marketing. *Hotelový marketing* [online]. MIP-S, ©2010-2018. [cit. 23.9.2018]. Dostupné z: <https://www.mip-s.cz/hotelovy-marketing-2010/up-selling/>

Hruška, Z., Hinke, J. Price policy of accommodation services as an important part of revenue management in the central Šumava mountains. *Geografický časopis* [online]. 2018 [cit. 23.3.2018]. **70**(4), 335-349. ISSN 0016-7193. Dostupné z: <https://doi.org/10.31577/geogrcas.2018.70.4.18>

KIMES, Sheryl E. The Basics of Yield Management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* [online]. 1989, **30**(3), 14-19 [cit. 30.11.2018]. Dostupné z: <https://scholarship.sha.cornell.edu/articles/456/>

KIMES, Sheryl E. *Strategic Pricing through Revenue Management*. Cornell University: School of Hospitality Administration [online]. 2010 [cit. 5.12.2018]. Dostupné z: <http://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1348&context=articles>

MÁČALA, T. *Práce s cenou v ubytovacích službách*. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [online]. Praha, 2008 [cit. 20.9.2018]. Dostupné z: http://lenka.tomanova.eu/download/skoleni-a-vzdelavani/Prace_s_cenou.pdf

ORKIN, Eric B. *Boosting your bottom line with yield management*. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* [online]. 1988, 28(4), [cit. 2.12.2018]. ISSN 0010-8804. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001088048802800416>

PIZAM, Abraham. *International Encyclopedia of Hospitality Management, Second Edition* [online]. Oxford, 2010 [cit. 15.1.2018]. ISBN: 978-1-85617-714-6. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=8M8sBgAAQBAJ&pg=PA699&dq=fixed+hotel+capacity&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwjD0ZjCj8jhAhUvDmMBHTyMBhUQ6AEISTAE#v=onepage&q=fixed%20hotel%20capacity&f=false>

Previo. Slovník pojmů pro hoteliéry. *Previo rezervační systém* [online]. Previo s.r.o. ©2018. [cit. 20.11.2018]. Dostupné z: <https://blog.previo.cz/slovník/pms-property-management-system/>

Revfine. Revenue Management System (RMS): *What Are the Advantages? Revfine optimising Revenue* [online]. Revfine.com ©2018. [cit. 20.11.2018]. Dostupné z: <https://www.revfine.com/revenue-management-system/>

Rezervační portál Booking.com. *Turnerova chata* [online]. Booking.com © 1996-2019. [cit. 26.1.2019]. Dostupné z: <https://www.booking.com/hotel/cz/turnerova-chata-rajstejn.cs.html>

Slovníček pojmů - Bod uzavření firmy. *BusinessCenter* [online]. BusinessCenter © 1998-2019 [cit. 11.02.2019]. Dostupné z: <https://business.center.cz/slovnicek/bod-uzavreni-firmy/>

SMITH, Fred L., Jr. A COX, Braden. Airline Deregulation. In: *Econlib.org* [online]. 5.2.2018. [cit. 28.9.2018]. Dostupné z: <https://www.econlib.org/library/Enc/AirlineDeregulation.html?highlight=%5B%22airline%22,%22deregulation%22%5D>

STUART-HILL, Trevor. Revenue Management: An Overview on Past, Present and Future. In: *Hotelexecutive.com* [online]. 16.9.2012. [cit. 20.9.2018]. Dostupné z: https://www.hotelexecutive.com/feature_focus/3194/revenue-management-an-overview-on-past-present-and-future

ŠULCOVÁ, Michaela. Malá škola řízení hotelu díl 3.: Revenue management v hotelnictví. In: *Gastrohotel.cz* [online]. 2.6.2017. [cit. 30.11.2018]. Dostupné z: <https://gastroahotel.cz/rubriky/serialy/mala-skola-rizeni-hotelu-revenue-management/mala-skola-rizeni-hotelu-dil-3-revenue-management-hotelnictvi/>

TALLURI, Kalyan a VAN RYZIN, Garrett. *An Introduction to Revenue Management* [online]. New York, 2005 [cit. 23.9.2018]. Dostupné z: <https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/3958/Tutorials2005-chapter06.pdf>

TripAdvisor. Turnerova chata - Restaurace, Srní - recenze restaurace. *TripAdvisor: Přečtěte si recenze, porovnejte ceny a rezervujte* [online]. Tripadvisor.cz © 2019. [cit. 27.1.2019]. Dostupné z: https://www.tripadvisor.cz/Restaurant_Review-g1056628-d11803092-Reviews-Turnerova_Chata_Restaurant-Srni_Pilsen_Region_Bohemia.html

Turnerova chata. In: *Facebook* [online]. [cit. 27.1.2019]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/pages/Turnerova-Chata/174879229226678>

Turnerova chata - Prodejní místa – Šumava. *Regionální značky* [online]. Asociace regionálních značek © 2010-2019 [cit. 05.03.2019]. Dostupné z: <http://www.regionalni-znacky.cz/sumava/cs/prodejni-mista/detail/33/turnerova-chata>

Více než polovina Čechů používá sociální síť. *Český statistický úřad* [online]. ČSÚ © 2019, [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vice-nez-polovina-cechu-pouziva-socialni-site>

Wisdom Jobs. History of Yield Management in Hotel Front Office Management. *Best Job Sites in India* [online]. Wisdom IT Services India Pvt. Ltd © 2018. [cit. 20.10.2018]. Dostupné z: <https://www.wisdomjobs.com/e-university/hotel-front-office-management-tutorial-369/history-of-yield-management-13056.html>

Zonace Národního parku Šumava. *Národní park - Chráněná krajinná oblast Šumava* [online]. Národní park Šumava © 2008-2018 [cit. 8.4.2019]. Dostupné z: <http://www.npsumava.cz/cz/5894/sekce/nova-zonace-narodniho-parku-sumava/>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Dotazník

Příloha A: Dotazník

Dobrý den,

jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia na fakultě ekonomické na ZČU v Plzni. Ve své bakalářské práci se zaměřuji na Revenue management ubytovacích zařízení v ČR.

Ráda bych vás poprosila o vyplnění krátkého dotazníku, který se týká výše ceny, jakou byste byli ochotni zaplatit za ubytování na Šumavě v období nejvyšší poptávky. Uvedené ceny jsou za celý dvoulůžkový pokoj, za jednu noc bez stravy v lokalitě Rejštejn (na hlavní jídla je možné využít slevu 15%, snídaně je poskytována formou bufetu za 128 Kč).

Děkuji za váš čas a vaše odpovědi.

Olga Kočková

1. Jakou cenu byste byl ochoten zaplatit za ubytování ve státní svátky?

- 1 100 Kč
- 1 200 Kč
- 1 300 Kč
- 1 400 Kč
- 1 500 Kč
- Více

2. Jakou cenu byste byl ochoten zaplatit za ubytování v průběhu jarních prázdnin?

- 1 100 Kč
- 1 200 Kč
- 1 300 Kč
- 1 400 Kč
- 1 500 Kč
- Více

3. Jakou cenu byste byl ochoten zaplatit za ubytování v době Velikonoc?

- 1 100 Kč
- 1 200 Kč
- 1 300 Kč
- 1 400 Kč
- 1 500 Kč
- Více

4. Jakou cenu byste byl ochoten zaplatit za ubytování v průběhu letních prázdnin?

- 1 100 Kč
- 1 200 Kč
- 1 300 Kč
- 1 400 Kč
- 1 500 Kč
- Více

5. Jakou cenu byste byl ochoten zaplatit za ubytování v období Vánoc a na Silvestra?

- 1 100 Kč
- 1 200 Kč
- 1 300 Kč
- 1 400 Kč
- 1 500 Kč
- Více

Abstrakt

KOČKOVÁ, Olga. *Revenue management ubytovacích zařízení ČR*. Plzeň, 2019. 40 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: Revenue management, nástroje Revenue managementu, optimalizace zisku

Předložená bakalářská práce představuje Revenue management jako nástroj k řízení ubytovacího zařízení za účelem zvýšení příjmů a maximalizace zisku. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou zpracovány teoretické podklady týkající se Revenue managementu. Dále je představen podnik Turnerova chata, jsou analyzovány již využívané techniky a nástroje Revenue managementu. Následně je zpracována SWOT analýza podniku a jsou předloženy výsledky dotazníkového šetření, jehož cílem bylo zjistit, jakou maximální cenu by byli respondenti ochotni zaplatit za ubytování v obdobích nejvyšší poptávky. V poslední kapitole jsou uvedena doporučení pro podnik. Hlavním cílem této práce je analýza současného využívání nástrojů a technik Revenue Managementu v podniku Turnerova chata a předložení návrhu možných zlepšení v Revenue managementu a ostatních oblastech, které autorka považuje za důležité pro zvýšení příjmů a optimalizaci zisku podniku.

Abstract

KOČKOVÁ, Olga. *Revenue Management of Accommodation Facilities in the Czech Republic*. Plzeň, 2019. 40 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: Revenue Management, tools of Revenue Management, profit optimization

This bachelor thesis presents Revenue Management as a tool to manage accommodation facilities in order to increase income and maximize profit. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part deals with theoretical background concerning Revenue management. Furthermore, Turner's Chalet is introduced and next already used techniques and tools of Revenue management are analyzed. Subsequently, the SWOT analysis of the company is elaborated and the results of the questionnaire survey are presented, the aim of survey was to find out the maximum price that the respondents would be willing to pay for accommodation in seasons of highest demand. The last chapter presents recommendations for the company. The main goal of this thesis is to analyze the current use of Revenue Management tools and techniques in Turner's Chalet and to propose possible improvements in Revenue Management and other areas that the author considers important to increase revenue and profit optimization.