

Zavedení Yield managementu v Hotelu Selský dvůr***

Adriána Dorková

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Adriána Dorková**
Osobní číslo: **M13808**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Zavedení Yield managementu ve společnosti Hotel Selský dvůr**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerš na téma Yield management v oblasti hotelnictví.
- Definujte kritéria pro zavádění Yield managementu a popište jeho nástroje.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav Hotelu Selský dvůr.
- Analyzujte kritéria pro zavedení Yield managementu na základě předvídatelnosti poptávky v daném segmentu služeb.
- Aplikujte techniky Yield managementu.

Závěr


Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BERÁNEK, Jaromír. Moderní řízení hotelového provozu. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2013, 335 s. ISBN 978-80-86724-45-4.
EUROPEAN COMMISSION: Yield management in small and medium-sized enterprises in the tourism industry, General report, Frankfurt am Main 1997, ISBN 92-827-8641.
KOSTKOVÁ, Miroslava. Management hotelového provozu: distanční studijní opora. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2010, 192 s. ISBN 978-80-7248-633-5.
KRÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. Moderní hotelový management. 2. aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1.
TESONE, D. Zásady řízení pro obor hotelnictví, gastronomie a turismu. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 389 s. ISBN 978-80-7357-655-4.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: 15. února 2016
Termín odevzdání bakalářské práce: 16. května 2016

Ve Zlíně dne 15. února 2016


doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
děkan




prof. Ing. Felicita Chromjaková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

16.5.2016


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Hlavním předmětem mé práce je hloubková analýza množství dat, které se týkají obsazenosti Hotelu Selský dvůr***. Pro úspěšné zavedení Yield managementu je analýza historických dat nesmírně důležitá, aby mohl hotel aktivně a adekvátně reagovat na změnu poptávky po svých hotelových pokojích. Hlavním cílem této práce je dokázat, že zavedením Yield managementu by bylo pro hotel vhodné a výhodné, jelikož cílem Yield managementu je maximalizovat tržby za ubytování. Hloubkovou analýzou jsem zjistila mnoho informací, k jejichž využití dojde na konci mé práce, kde sestavím zjednodušenou kalkulaci zisku po zavedení Yield managementu.

Klíčová slova: Yield management, Revenue management, obsazenost, cenotvorba, segmentace zákazníků, maximalizace zisku

ABSTRACT

The main subject of my work is deep analysis of amounts of data relating to the occupancy of the Hotel Selský Dvůr ***. For a successful implementation of yield management is the analysis of historical data extremely important in order to actively and adequately respond to changes in demand for their hotel rooms. The main objective of this work is to prove that the implementation of yield management would be desirable and advantageous for the hotel, because the aim of yield management is to maximize sales. In that deep analysis, I found a lot of information, whose utilization comes at the end of my work, which will put together a simplified calculation of profit after the implementation of yield management.

Keywords: Yield management, Revenue management, occupancy, price setting, customer segmentation, profit maximization

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní doc. Ing. Zuzaně Tučkové, PhD. za pečlivé a odborné vedení mé bakalářské práce. Poděkování dále patří panu majiteli Hotelu Selský dvůr*** za poskytnutí cenných informací. A v neposlední řadě děkuji své rodině za neskonalou podporu.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 YIELD MANAGEMENT V HOTELNICTVÍ	11
1.1 HISTORIE YIELD MANAGEMENTU	12
1.2 PŘEDPOKLADY VYUŽITÍ YIELD MANAGEMENTU	13
1.3 KOMPONENTY YIELD MANAGEMENTU	14
2 TVORBA CEN	19
2.1 CENA Z POHLEDU EKONOMICKÉ TEORIE	19
2.2 OBECNÁ TEORIE TVORBY CENY	21
2.3 OSTATNÍ PRVKY MARKETINGOVÉHO MIXU	23
2.4 PŘÍSTUPY K TVORBĚ CENY	25
3 ZÁKLADNÍ SLEDOVANÉ PARAMETRY A UKAZATELE UBYTOVACÍHO ÚSEKU	28
4 NÁSTROJE YIELD MANAGEMENTU	32
5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	35
1.1 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	35
1.2 POPIS SLUŽEB	36
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI	38
2.1 SWOT ANALÝZA	38
2.2 EKONOMICKÁ ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	40
3 ZÁKLADNÍ SLEDOVANÉ PARAMETRY A UKAZATELE	42
4 ZAVEDENÍ YIELD MANAGEMENTU VE SPOLEČNOSTI	43
4.1 PŘEDPOKLADY VYUŽITÍ YIELD MANAGEMENTU	43
4.1.1 Relativně vysoký podíl fixních nákladů.....	43
4.1.2 Segmentace hostů.....	46
4.2 KOMPONENTY YIELD MANAGEMENTU	48
4.2.1 Cenová politika	48
4.2.2 Průzkum poptávky – prognóza obsazenosti	48
4.2.3 Analýza historických dat.....	49
5 NÁSTROJE YIELD MANAGEMENTU VE SPOLEČNOSTI	54
6 APLIKACE METOD YIELD MANAGEMENTU VE SPOLEČNOSTI	55
ZÁVĚR	61
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	62
SEZNAM OBRÁZKŮ	64
SEZNAM TABULEK	65
SEZNAM GRAFŮ	66
SEZNAM PŘÍLOH	67

ÚVOD

Yield management zatím v České republice není hojně využíván. Obzvláště ne ve středních a malých hotelech. Do češtiny je tento pojem nejčastěji překládán jako „řízení výnosů“, avšak tento překlad je dosti nepřesný. Yield management se totiž zabývá velice širokou oblastí. V první řadě je to metoda mezioborová. Používá se od leteckého, dopravního až právě k hotelovému průmyslu.

Se stoupající životní úrovní obyvatelstva stoupá i poptávka po ubytování a hotelových službách. Většinou je na toto množství poptávky odpovědí velké množství nabídky. V oboru hotelnictví je obrovská konkurence a každý hotel se na tento stav snaží reagovat jinak. Jedním z možných způsobů je aplikace metod Yield managementu. Hotely tak mohou předvídat poptávku a adekvátně na ni reagovat řízením nabídky a cen. Pokud se Yield managementu budou věnovat, tak mohou zvýšit své příjmy a lépe uspokojit své zákazníky. Protože hlavním jeho cílem je prodání pokoje za nejlepší možnou cenu, avšak co nejlepšimu zákazníkovi.

V teoretické části jsem se zaměřila především na literární rešerši na téma Yield management v hotelnictví, abych získala potřebné informace o kritériích, která jsou pro jeho zavedení nezbytná. V praktické části jsem nabyté informace využila a aplikovala na danou společnost. Podkladem mé práce je analýza velkého množství dat, ze kterých vychází mé závěry o obsazenosti hotelu.

Má práce je zaměřená na zavedení Yield managementu v menším rodinném Hotelu Selský dvůr***. V Hotelu Selský dvůr*** jsem začala pracovat brigádně ještě na střední škole. Později jsem tam rok pracovala jako servírka a nyní zároveň se studiem, pracuji na pozici recepční. Ale mám také mnoho jiných kompetencí, kterých si velice vážím, a práce v hotelu mě baví. Myslím, že jsem se v cestovním ruchu našla a i má další cesta se bude ubírat tímto směrem. Nicméně, jak z mých prvních slov vyplynulo, znám tuto společnost znám od základů a tudíž věřím, že můj postoj bude objektivní, užitečný a brán jako profesionální.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem mé bakalářské práce je hloubková analýza historických dat, týkajících se obsazenosti, na kterých následně stavím zjednodušenou kalkulaci zisku po zavedení Yield managementu.

V teoretické části je zpracovaná literární rešerše na téma Yield management a jdou v ní také definované kritéria pro jeho zavedení.

Nabyté vědomosti jsem po té využila v praktické části. Nejprve jsem však popsala současný stav pomocí SWOT analýzy a vybraných ekonomických ukazatelů. Práce pokračuje výčtem kritérií pro zavedení Yield managementu, která společnost splňuje. Dále jsem analyzovala data, na základě kterých předpovídám další obsazenost hotelu.

Celkovou analýzu historických dat jsem provedla za rok 2013, 2014 a 2015. Nejprve jsem analyzovala obsazenost dle příslušných let, následně měsíců, abych zjistila, které měsíce jsou nejvíce vytížené. Po té jsem analyzovala dny v týdnu, taktéž za účelem zjistit, které dny v týdnu jsou vytížené a které naopak málo obsazené. Informace, které jsem zjistila, využiji v závěru mé práce, kdy jsem nastínila jednoduchou kalkulaci za účelem maximalizace zisku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 YIELD MANAGEMENT V HOTELNICTVÍ

Yield management, lépe Revenue and Yield management je podle autorek Palátkové a Zichové v knize *Ekonomika turismu* (2011, strana 77), jedním ze speciálních metod jak dynamicky vytvořit cenu a to v závislosti nejen na různých segmentech, ale i na měnící se úrovni poptávky.

Tato metoda není žádnou novinkou. Jako první začaly těchto možností cenotvorby využívat letecké společnosti v druhé polovině 80. let, později Yield management pronikl do oblasti hotelnictví a dalších oblastí napojených na turismus (např. řetězce autopůjčoven). Již v dřívějších dobách bylo zcela běžné, že se o cenách vyjednávalo mezi kupujícím a prodávajícím. Dnes je tato metoda v důsledku rozvoje informačně-komunikačních technologií na daleko kvalitnější úrovni, ale stále se snaží o jediné – propojení nabídky a poptávky (resp. producenta a spotřebitele).

V této publikace se dále píše, že Yield management lze chápat jako proces předvídání úrovně poptávky oddělené pro jednotlivé tržní segmenty a následné stanovování cen s cílem ovlivnit rozkolísanost poptávky a maximalizovat při tom výnosy. Jedná se tedy o speciální metodu stanovování a odstupňování cen, které se zakládá na vyčlenění určitého množství konkrétního produktu (např. sedadel v letadle, či pokojů v hotelu) za jistou cenu. Po spotřebování nebo obsazení tohoto stanoveného počtu „kontingentu“ je tentýž produkt stále k dispozici, ovšem za jinou cenu – vyšší.

Podle Křížka a Neufuse (2014, strana 138) je Yield management specifickou součástí řízení hotelu a využívá outputů Revenue managementu, analyzuje znaky v poptávce, které se opakují, a využívá je k předpovědi vývoje poptávky.

Revenue management se zabývá především zkoumáním a plánováním obchodní strategie hotelu, hlavně co se týče obsazenosti a cenové politiky, ale také se zabývá rezervačními zdroji a kanály, kterými hotel získává své klienty. Do působnosti revenue managementu dále spadá sledování průměrné ceny za ubytování, celkové výnosy z ubytovacích služeb a v neposlední řadě také analýza konkurence. Na základě těchto informací potom hotel určuje vlastní cenovou politiku, obchodní strategii a preferované cesty prodeje tak, aby se hotelu podařilo dosáhnout svého cíle a pokud možno co nejvyšší rentability.

Jelikož Revenue a Yield management spolu úzce souvisejí, může se využívat pojmu – zkratky RYM.

Pro shrnutí použijí slova autorů Křížka a Neuhufuse: „Yield management představuje proces řízení za účelem maximalizace tržeb z prodeje služeb, které jsou neskladovatelné, prostřednictvím efektivní kontroly cen a celkové kapacity.“

Podle Ryglové (2011, strana 50) existuje řada definic Yield managementu, např:

„Soubor technik, které s cílem dosáhnout maximálních výnosů kolektivně určují, kterou rezervaci přijmout a kterou odmítnout.“

„Prodej správných sedadel správným zákazníkům za správné ceny“

„Účtování si rozdílných sazeb za stejnou službu rozdílným zákazníkům“

1.1 Historie Yield managementu

Z General reportu (1997, strana 15) je patrné, že Původně vznikl Yield management v americkém leteckém průmyslu v 70. letech minulého století. Konkrétně se jednalo o deregulaci amerického leteckého průmyslu v roce 1978, která urychlila vývoj tohoto managementu a stala se z něj tak vysoce sofistikovaná, vědecká metodologie. Deregulace podpořila hospodářskou soutěž a zrod nízkonákladových leteckých společností. Zavedené letecké společnosti začaly pracovat s diferencovanými cenami tak, aby byly schopny se svou nabídkou zavděčit i cenově citlivému cestovateli. Začali poskytovat zlevněné letenky, aniž by se jejich příjmy z jejich stávajících zákazníků, kteří létají za plné ceny, zmenšily.

Podle Ryglové, Buriana a Vajčnerové (2011, strana 170) v 80. letech společnosti v americkém leteckém sektoru, snižovaly pod tlakem konkurence ceny svých služeb tak razantně až nekontrolovatelně, že ztráty, které tím vyprodukovaly, nebylo možné zvrátit růstem objemu prodáváných služeb. Vznikla tak potřeba řídit a mít pod kontrolou tvorbu ceny v závislosti na disponibilní kapacitě služeb a objemu obchodů. Tak byly připravovány a implementovány jednotlivé techniky Yield managementu, jež vyústil v integrovaný manažerský nástroj.

Tento nástroj byl bezpochyby velice úspěšný. Robert Crandal, bývalý šéf American Airlines, prohlásil, že je nejdůležitějším vývojovým krokem před zmíněnou deregulací letecké přepravy. Zavedením Yield managementu totiž American Airlines totiž získaly 500 mil. USD.

V posledních letech se Yield management díky technologiím adaptoval i do největších hotelových řetězců (zejména **** až *****), železničních společností, touroperátorů, autopůjčoven a od 90. let reklamních agentur. (General report, 1997, strana 15)

1.2 Předpoklady využití Yield managementu

Pro smysluplné využití principů Yield managementu je podle Palátkové a Zichové (2011, strana 77-78) třeba existence následujících prvků:

- Relativně vysoký podíl fixních nákladů
- Možnost provedení segmentace
- Předvídatelná poptávka
- Pomíjivost produktu
- Prodej produktu předem

Vysoký podíl fixních nákladů spolu s nevyužitou kapacitou zvyšuje průměrné náklady, tudíž snižuje celkovou rentabilitu. Co se týče druhé podmínky, vždy musí být možnost segmentace trhu a cenová poptávka musí být elastická a její úroveň předvídatelná. Pomíjivost produktu můžeme vysvětlit jako nemožnost skladování produktu. Jeho prodej se musí dát odložit na dobu, kdy se poptávka po něm zvýší a bude se tak moci prodat za vyšší cenu. Prodej tohoto produktu předem umožňuje operativně přidělit cenu nejen tak, byly prodány veškeré kapacity, ale také aby byly prodány za co nejvyšší ceny.

Podle Kostkové (2010, strana 93) mohou být modely poptávky po službě (ubytování) řízeny tehdy, když mohou být předvídaný a za předpokladu, že zákazníci budou reagovat na podněty ke změně času nebo místa, na němž jsou ochotni služby využít. Když nejsou tyto podmínky splněny, jak ukazuje následující tabulka, zůstává jedinou alternativou řízení do-dávky služby.

Tabulka 1 Manažerská strategie poptávka

Předvídatelnost poptávky

	Nemožnost předvídat	Možnost předvídat
nízká Schopnost posunout poptávku	„Honba za poptávkou“ s kapacitou nebo volným obchodem	Plánované dodávky na vyrovnání fluktu- ační úrovně poptávky nebo volného ob- chodu
vysoká	„Honba za poptávkou“ s kapacitou nebo inventárním požadavkem (rezer- vacemi nebo frontami), kde je kapa- cita fixní	Řízení poptávky návrhem služby, komuni- kací, distribucí, stanovením cen, inventár- ními metodami, jakož i plánovanými do- dávkami k vytvoření fluktuační úrovně poptávky

Pro srovnání uvedu předpoklady také podle Křížka a Neuhufuse (2014, strana 139):

- Fixní kapacita – pokoje v hotelu, sedadla v letadle
- Vysoké fixní náklady
- Nízké variabilní náklady
- Poptávka může být rozdělena na segmenty – podle účelu cesty apod.
- Nabízený produkt je neskladovatelný – ubytovací služba
- Produkt je prodáván s časovým předstihem před „konzumací“
- Poptávka není vždy stejná – liší se v časovém horizontu (lead time)

1.3 Komponenty Yield managementu

Ke komponentům Yield managementu patří:

1. Cenová politika
2. Průzkum poptávky – prognóza obsazenosti
3. Prodejní strategie založená na poptávce
4. Řízení kapacity – minimalizace nevyužití kapacity
5. Skupinová politika
6. Analýza historických dat
7. Overbooking

Provozní důsledky Yield managementu

Z dlouhodobého hlediska je podle Ryglové (2009, strana 51) nutno brát ohled a vzít v potaz aspekty strategických výsledků hotelu:

- Organizační aspekty
- Důsledky pro používané technologie
- Názory týkající se produktu samotného
- Krátkodobé aspekty alokace pokojů
- Tvorbu cen a numerické analýzy

Je nutno zmínit a vysvětlit pár důležitých pojmů z hotelového Revenue managementu:

- Budget – rozpočet, který na každý rok určuje vedení společnosti, dopředu tak určuje předpokládané výsledky každého z oddělení hotelu a také hotelu jako celku. Plnění budgetu spadá do základního provozního cíle hotelu. Obsahem nejsou pouze finanční záležitosti, ale také určuje předpokládanou výši obsazenosti, výši nákladů, tržby za ubytování, dosažené průměrné ceny či počet zaměstnanců.
- Daily/weekly pick-up – tento ukazatel stanovuje změnu v počtu rezervovaných pokojů porovnávaných za určité období (den/týden popřípadě měsíc). Tento údaj obsazenosti je velice důležitý, protože vysoký pick-up signalizuje velký zájem o konkrétní datum a manažerovi tak umožňuje operativně na toto datum zvýšit ceny.
- Demand calendar – je v podstatě forma kalendáře, ve kterém najdeme informace o významných událostech v okolí našeho hotelu, například kongresy, veletrhy apod. Tudíž jsme zase schopni předpovídat poptávku po hotelových pokojích a určovat tak cenovou hladinu v daném období.

Yield management tým

Jelikož Yield management zasahuje do všech hotelových úseků, je třeba podle Křížka a Neuhufuse (2014, strana 140) vybrat ze všech těchto oblastí vhodného člena a vytvořit tak Yield management tým. Nutností jsou pak pravidelné porady k otázce výnosů. Yield management tým totiž musí:

- Zajistit meziúsekovou kooperaci s myšlenkou potřeby „výnosové kultury“
- Dohlížet na proces implementace
- Být zapojen do všech fází implementace

Tým by měl vypracovat taktický plán, který popisuje problémy, které mohou jednotlivé úseky provázet. Cílem správného plánu je zajištění přímých rozhodovacích postupů vedoucích k maximálnímu navýšení výnosů.

Velkým přínosem je zlepšení komunikace mezi úseky nejen co do objemu, ale i kvality. Tým se dělí o nápady a názory na jednotlivé úseky, a pokud se správné nápady zachytí a zrealizují, hotel zajisté dosáhne vyššího výnosu.

Yield management tým sestavuje formulář o týdenním předpokladu obsazenosti hotelu. Lze z něj odvodit, kolik hostů v příštím týdnu přijíždí, odjíždí či zůstává. Uvádí se na něm počet pokojů. (Černý; Krupička, 2003, strana 95)

Funkce managementu existují čtyři. Je to plánování, organizování, ovlivňování a kontrola. Tyto funkce by plnil i v rámci celého Yield management týmu. (Tesone, 2011, strana 8)

Technologická vybavenost

Jelikož hotelové odvětví má velice specifickou povahu, je podle Křížka a Neuhufuse (2014, strana 141) komplikované reagovat na změny v poptávce po pokojích, tak aby docházelo k optimalizaci příjmů z prodeje. IT technologie pomáhají rychle reagovat na změny na trhu, umožňují efektivně nástrojů Yield managementu využívat. Jejich důležitost ve vztahu k Yield managementu spočívá zejména ve zpracování obrovského množství dat, která jsou základem pro rozhodování.

Ideální systém by měl v sobě integrovat takové rysy, aby byl schopen co nejvíce pomoci a poskytovat rady. Jsou jimi:

- Skladba trhu
- Analýza historie poptávky
- Předpovídání poptávky (forecasting)
- Skutečná poptávka (rezervace)
- Porovnání skutečné a předpovídané poptávky
- Analýza nerealizovaných rezervací (no-show – host se nedostavil) a předčasně ukončených pobytů
- Analýzy hlášení (objem hostem nakoupených dodatečných služeb k základní nabídce)
- Postupy týkající se sazeb a restrikcí

Tyto požadavky jsou pak rozšiřovány o:

- Vzorce typu rezervací (kolik jakých rezervací v kterých dnech, cykličnost, segmenty, apod)
- Vzorce poptávky podle tržních segmentů (lead time – čas vzniku poptávky)
- Směrnice při overbookingu – překnihování (pokud klient nepřijede a službu nepodebere, jak a v jakých cenách tutéž kapacitu prodat znovu a minimalizovat riziko vrácení peněz za nečerpané služby)
- Vyjádření dopadu cenových změn (cenová elasticita, vztah mezi procentní změnou poptávaného množství statku a procentní změnou ceny poptávaného statku)

Je ale důležité říci, že rysy informačního systému, které vyžaduje jeden konkrétní hotel, se mohou lišit v závislosti na vnitřních (velikost, povaha, poloha,...) a vnějších (konkurence, předpisy,...) rysech hotelů. (Ryglová, 2009, strana 171-172)

Segmentace trhu

Alokace pokojů mezi hosty je podle Křížka a Neuhufuse (2014, strna 142-143) dalším velice důležitým nástrojem. Je tomu tak hlavně proto, že každý host disponuje různým nákupčím chováním a rezervačními zvyklostmi. Např: různý čas realizace rezervace, doba pobytu, povaha a množství konzumovaných doplňkových služeb, požadovaný typ pokoje, atd. Pokud budeme schopni na základě těchto dat hosty odlišit, je to obrovská pomoc pro prodejní personál.

Strategické aspekty

Yield management musí určité aspekty zohledňovat při každodenním provozu hotelu. Jedním z jeho cílů je dát do souladu požadavky trhu s maximálním zvýšením ziskovosti hotelu. Můžeme uvést dva hlavní mechanismy pro sladění poptávky a nabídky:

- Regulace nabídky – jinými slovy regulace kapacity (výstavba nových hotelových pokojů) však provází dlouhodobě velká investiční omezení
- Regulace poptávky – změny cen, hladiny slev, atd. zůstává tedy jediným způsobem, jak může hotel ovlivňovat svoje tržby

Alokace pokojů

Při přidělování hotelového inventáře vždy byly největšími problémy:

- Jak udržovat informace o již provedených rezervacích aktuální
- Jak odhadovat budoucí poptávku pro dané období
- Jak alokovat přicházející požadavky

V posledních letech došlo k vývoji nových technik, které se těmto problémům věnují. Jednou z nich je forecasting, neboli předpovídání a společně se segmentací trhu jsou intenzivnějším řešením těchto problémů. Forecasting, počítačový model využívá skutečných rezervačních dat v kombinaci s odhady realizovaných no-shows a případů overbookingu. Dobrý model zohledňuje:

- Rezervační chování segmentů v různých časech
- Odlišné sezónní vzorce
- Cyklické vzorce
- Trendy pro různé trhy
- Schopnost adaptovat se na změny v těchto charakteristikách
- Určitý odhad nejistoty v modelových prognózách

Forecasting používá tzv. rezervačních křivek, které ukazují předvídanou obsazenost ve vztahu ke skutečnému počtu rezervací obdržených na daný den. Zobrazují také tempo, jímž jsou rezervace prováděny.

2 TVORBA CEN

Cena, za kterou je hotelový inventář nabízen, podle Křížka a Neuhufuse (2014, strana 175), ovlivňuje samozřejmě poptávku po těchto pokojích. Cenotvorba byla vždy klíčovým prvkem prodeje, s nástupem Yield managementu jí však hoteliéři začali zabývat více a začali se také zabývat přístupy k této otázce.

Cena jako součást trhu turismu

Cenová politika je podle Hronera a Swarbrooka (2003, strana 175) bezpochyby základem úspěšného marketingu jakýchkoliv produktů či služeb. Požadované ceny musí být vyvážené tak, aby zákazníci byli ochotní je akceptovat a zaplatit je a firma měla zisk. Cena je tedy formována vzájemným působením nabídky a poptávky.

Mnohé specifické prvky sektorů právě cestovního ruchu, služeb pro využití volného času nebo ubytovacích a stravovacích zařízení totiž značně komplikují tvorbu cen.

2.1 Cena z pohledu ekonomické teorie

V Ekonomice turismu od Palátkové a Zichové (2011, strana 73) se píše, že z pohledu ekonomické teorie lze cenu vysvětlovat jako specifickou formu směnné hodnoty vyjádřenou v penězích, přičemž je tato hodnota kvantitativním poměrem, ve kterém se zboží směňuje na trhu s ostatními.

Nicméně ani v ekonomické teorii neexistuje jednohlasná shoda, jakým způsobem je zmíněná směnná hodnota = cena, tvořena. V současné době se nejvíce teoretiků přiklání k tvorbě ceny podle neoklasické teorie, která dává největší význam trhu samotnému. Jiné teorie se zabývají formováním ceny spíše podle nákladů a chování trhu jako takovému, nepřikládají důležitou roli.

Pokud se nabídka shledá na trhu s poptávkou, takovouto cenu označujeme jako tržní. Obecně platí, že vztah mezi cenou a poptávaným množstvím je inverzní, tzn. s poklesem ceny roste poptávané množství a naopak. Citlivost poptávky na změnu ceny se vyjadřuje pomocí cenové elasticity. V turismu je poptávka elastická, což si můžeme vysvětlit na příkladu. Pokud se cena zvýší o 1%, poptávka s největší pravděpodobností klesne o více než 1%. Pokud se formuje cena, která umožňuje rovnost nabídky a poptávky, nazýváme ji cenou rovnovážnou. Tento vztah rovnovážnosti je ovšem výjimečný a v zásadě ani neexistuje, tudíž pojem rovnovážná cena je spíše otázkou teorie než praxe.

Abychom si plně objasnili problematiku tvorby ceny, je třeba si také ujasnit jednotlivé tržní struktury, které mají producenti na trhu.

Prvním typem tržní struktury je dokonalá konkurence. Předpokládá, že výrobci či poskytovatelé služeb mají naprosto rovné podmínky pro výrobu či poskytování indiferentního produktu, což je v zásadě také abstrakcí pouze teorie. Prodávající nemůže ovlivnit tržní cenu, protože existuje dostatečná nabídka shodných produktů za nezměněnou (nezvýšenou) cenu.

V reálném světě se však setkáváme s nedokonalou konkurencí a s jejími různými formami. Jako první bych zmínila monopol, který je taktéž považována za krajní extrém, ale na trhu se vyskytuje. Je to struktura, při které na trhu existuje pouze jeden prodávající – je cenovým tvůrcem. Nedochází ke splnění obecné podmínky maximalizace zisku, tedy k vyrovnávání mezních nákladů a mezních příjmů. Na druhou stranu se zde myslím naskýtá tzv. sbírání smetany, přestože bychom neuvažovali uvádění nového výrobku. Producent může stanovit maximální výši koupěschopné poptávky. Tato metoda spočívá v maximalizaci cenového využití stanovením vysokých prestižních cen. (Zámečník, Tučková, Hromková, 2007, strana 86)

Dalším, už velmi rozšířeným typem je podle Palátkové a Zichové (2011, strana 74) monopolistické konkurence. Na trhu existuje velký počet prodávajících, kteří prodávají diferencovaný produkt či službu. Cenová elasticita poptávky je velmi vysoká a firmy se v krátkém období mohou chovat jako kvazimonopol a realizovat tak zisk, protože v omezeném smyslu mohou být i cenovým tvůrcem. V dlouhodobém období však snadný vstup firem do monopolisticky konkurenčního odvětví snižuje individuální poptávku a firma tak inklinuje ke zmenšujícímu se až nulovému ekonomickému zisku v důsledku nezměněných nákladů a snižující se ceny.

Posledním typem tržní struktury je oligopol. Na trhu s touto tržní strukturou existuje pouze několik prodávajících s homogenním nebo diferencovaným produktem, což znamená, že tržní podíl každého z nich je poměrně velký a jsou vzájemně závislí na rozhodování o ceně. Každá z firem oligopolu musí předvídat strategii svého konkurenta, protože jeho reakce na změnu ceny může velmi ovlivnit předpokládané zisky

Faktory ovlivňující tvorbu ceny

Palátková a Zichová ve své knize Ekonomika turismu říkají, že je nejprve třeba zmínit dvě skupiny faktorů, které reálně ovlivňují tvorbu ceny. Jedná se o faktory vnitřní a vnější.

Mezi vnitřní faktory zařadily vymezené cíle a úroveň nákladů. Obecně hlavním podnikatelským cílem je maximalizace tržní hodnoty podniku, dílčí cílem pak maximalizace současného zisku. Podle autorek ale může být cílem firmy i získání tržního podílu za cenu dočasně realizované ztráty. Proto při tvorbě ceny je velmi zásadní sledovat celkové náklady skládající se z nákladů fixních a variabilních tak, aby pokryla náklady všechny a realizovala $\text{zisk} = \text{celkové tržby} > \text{celkové náklady}$.

Mezi vnější faktory patří zejména koupěschopná poptávka a konkurence. Co se týče koupěschopné poptávky, je dána preferencemi spotřebitele a užítkem, který je jejich důsledkem, a také důchodem, kterým spotřebitel disponuje. Ten určuje maximální cenovou hranici. Dále mezi vnější faktory lze zařadit faktory okolního prostředí. Může jít o faktory ekonomické (hospodářská krize), politické (míra finanční podpory státu, daňová politika), či technologické.

2.2 Obecná teorie tvorby ceny

Publikace cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času od autorů Horner a Swarbrooke (2003, strana 176) jsou ceny ovlivňovány záměry a cíle cenové politiky organizace, která výrobky či služby prodává.

Cíle cenové politiky

Mezi takové cíle patří určitě co největší obrát a zisk, získání určitých tržeb a podílu na trhu, či přesvědčit zákazníky, aby používali právě jejich výrobky nebo služby. Každopádně je nejprve třeba určit jasné cíle cenové politiky a až potom stanovit úrovně cen.

Náklady

Ceny by se neměly stanovovat bez důkladného propočtu nákladů, resp. Kolik stojí firmu vyprodukovat produkt či službu. Pro potřebu mé bakalářské práce jsem se rozhodla blíže rozebrat pouze některé členění nákladů.

Při sledování nákladů je jejich ekonomická podstata v okamžiku prvního vynaložení první otázkou. Je to tedy podoba v jaké vstupují ekonomické zdroje do podniku. Z tohoto pohledu se náklady člení na tzv. nákladové druhy.

Druhové členění nákladů

Pro nákladové druhy jsou charakteristické tři základní vlastnosti:

- Z hlediska účetního zobrazení jsou prvotní – předmětem zobrazení se stávají hned při vstupu do podniku
- Jsou externí – vznikají spotřebou materiálu, prací a služeb například od dodavatelů či zaměstnanců
- Jsou jednoduché z hlediska jejich podrobnějšího členění v podniku

Výchozí členění nákladových druhů:

- a) Spotřeba materiálu a energie
- b) Spotřeba a užití externích prací a služeb – telekomunikační služby, doprava, nájemné, údržba a oprava aktiv,...
- c) Mzdové a ostatní osobní náklady – sociální a zdravotní pojištění zaměstnanců
- d) Odpisy dlouhodobých aktiv – hmotných i nehmotných
- e) Finanční náklady – pojistné, bankovní výlohy,...

Mezi klady druhového členění nákladů patří průkaznost a jednoznačnost vykázané spotřeby podniku. Toto členění je důležité pro základní kontrolu účetních informací v daném období.

Naopak slabou stránkou je, že se nezabývá příčinou vzniku nákladů prováděným k výkonům, činnostem či útvarům, a nelze z něj bezprostředně kvantifikovat hospodářský výsledek.

Posledním, ale nejdůležitějším členěním z hlediska řízení nákladů a zisku, jsou náklady variabilní a fixní.

Variabilní náklady jsou spotřebovávány v proporcích, které vyžaduje určitý objem výkonů, a jsou závislé na objemu výkonů – mění se v závislosti na jejich objemu. Dále se dělí na nadproporcionální, proporcionální a podproporcionální. Pro potřeby této práce, je ale není třeba podrobněji rozebírat.

Fixní náklady na rozdíl od variabilních nejsou závislé na změně objemu výkonů a lze je považovat za neměnné. Vznikají, i když je objem výkonů nulový. Za předpokladu delšího

časového horizontu se však mohou i fixní náklady měnit a to tak, že průměrné fixní náklady klesají v závislosti na objemu výkonů (degrese fixních nákladů. (Fibrová, Šoljaková, Wagner, 2007, strana 100,101,188,189,19)

2.3 Ostatní prvky marketingového mixu

Těmito prvky jsou propagace, distribuce a design (provedení) produktu, a s cenovými rozhodnutími se vždy navzájem ovlivňují. V našem případě hotelnictví, pokud host zaplatí vysokou cenu za ubytování v luxusním hotelu, musí se cena odrážet i v ostatních prvcích marketingového mixu a to tak, že kvalita hotelových služeb musí splňovat očekávání, které vysoká cena v zákazníkovi vyvolala.



Obrázek 1 Prvky, které ovlivňují cenotvorbu

Představy členů distribučních kanálů

Zprostředkovatelské články distribučních kanálů je třeba také brát v úvahu. Prodej pokojů (většinou luxusních) může pro organizaci provádět například řetězec exkluzivní cestovní agentury. Ve vztahu k ceně očekává zprostředkovatel určité věci od organizace. Ale i cestovní agentura bude chtít mít zisk formou provize za prodané pokoje. Dále slevy, když například prodá velké množství pokojů, podporu ve formě propagačních materiálů a školení svých zaměstnanců. Všechny tyto položky musí být v ceně pokoje zahrnuty, protože jsou náklady hotelu.

Pohled zákazníka

Je velice důležité, aby zákazník viděl spojitost mezi cenou a kvalitou produktu. V sektoru cestovního ruchu, pokud je zákazníkovi účtována vysoká cena, očekává vysokou úroveň služeb a speciální programy. Nejdůležitější otázkou zkrátka je, zda zákazník považuje hodnotu koupeného produktu za úměrnou ceně, kterou zaplatil.

Konkurence

Organizace, která prodává své výrobky a služby na konkurenčních trzích se snaží získat zákazníky svých konkurentů. Jsou na to dvě cesty.

První metodou je cenová konkurence, která znamená, že nabízení produktu nebo služby za nižší cenu než konkurence.

Druhá metoda je necenová konkurence, kde se organizace snaží zvýšit svůj podíl na trhu nebo své tržby, aniž by měnila ceny.

Volba metody závisí na konkrétním trhu. V silně konkurenčním prostředí se spíše používá metoda cenové konkurence. Na oligopolním trhu, kde je málo konkurentů se organizace uchylují spíš k té necenové.

Organizace mohou také využívat kombinace cenové a necenové konkurence. Selek tivní slevy se užívají k překonání problémů souvisejících s nevyužitím nabídky, což je spojeno s velkou fixní reží, která podnik zatěžuje. Sezónní slevy jsou převážně využívány právě v cestovním ruchu, aby se pokusili vyrovnat úroveň poptávky v průběhu roku.

Zákony a předpisy

Také zákony a předpisy mohou upravovat cenotvorbu v některých organizacích. Například v Řecku stát reguluje ceny hotelů. Většinou jsou ale samozřejmě zakázány postupy, které by vedly k omezení konkurence a k monopolizaci trhu. (Horner; Swarbrooke, 2003, strana 177-178)

Podle Petrů (2007, strana 93) jsou základní marketingové nástroje čtyři a obvykle jsou označovány jako 4P. Jsou jimi:

- Výrobek, služba (produkt)
- Cena (price)
- Podpora prodeje (promotion)
- Umístění na trhu (place)

V oblasti cestovního ruchu k těmto nástrojům přistupují ještě další čtyři, celkem tedy 8P:

- Lidé (people)
- Kompletace služeb (package)
- Vytváření programů (programming)
- Spolupráce (partnership)

2.4 Přístupy k tvorbě ceny

Cena je podle Palátkové a Zichové (2011, strana 74) stanovována se zájmy hotelu. Maximalizace zisku je jen jedním z mnoha zájmů. Laicky lze říci, že hodnota celkových nákladů představuje spodní hranici, poptávka vrchní hranici a konkurence stanovuje, jak je možné s cenou hýbat v rámci těchto vymezených hranic. Nejčastěji si využívá všech těchto přístupů najednou, prolínají se.

Podle Ekonomiky turismu od těchto autorů (2011, 75-76) dále existují tři přístupy k tvorbě ceny.

Cena stanovená dle hodnoty zákazníka

Aby mohlo být této metody využito, je nutné znát, jakou hodnotu neboli dosažitelnou tržní cenu přisuzují kupující zvažovaného produktu. Cena je pak stanovena opačně než při nákladově orientované ceně. Je od ní odečteno ziskové rozpětí a jsou tak stanoveny přípustné náklady.

Cena stanovená dle konkurence

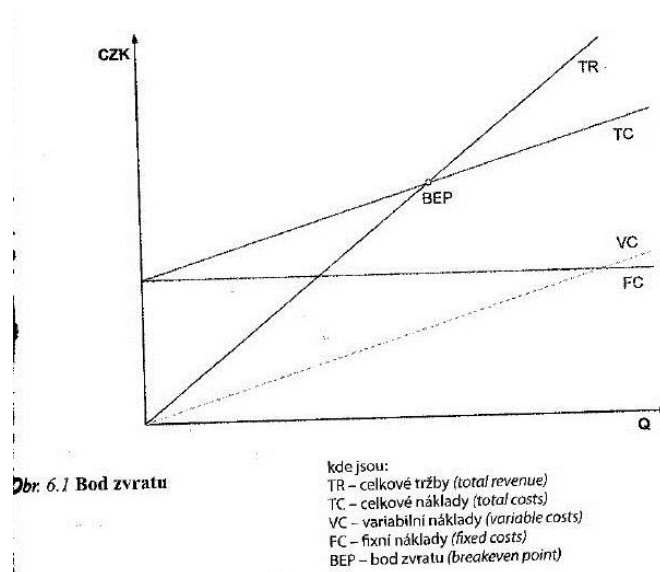
Na trhu turismu převažují firmy spíše monopolistické konkurence a oligopolu, které mají určitých způsobem diferencované produkty či služby. Díky této diferenciaci je možné, aby si stanovovaly vlastní ceny tak, že usilují o nabídku za stejnou či vyšší cenu při stejné či vyšší přidané hodnotě nebo stanovit cenu nižší za stejnou či nižší přidanou hodnotu.

Nákladově orientovaná

Výchozí informací jsou průměrné náklady. Nejjednodušší je potom vytvořit cenu pomocí ziskové přírážky, která je přičtena ke zmíněným průměrným nákladům. Přírážka je stanovena v závislosti na cenové elasticitě poptávky a je mezi nimi inverzní vztah = čím vyšší je elasticita poptávky, tím nižší je zisková přírážka.

Modifikací tohoto přístupu je stanovení ceny za pomocí analýzy bodu zvratu. Jak ukazuje následující obrázek, je to bod, kdy dochází k vyrovnávání celkových nákladů s výnosy. Od tohoto bodu se ztráta mění na zisk. Rovnovážný objem produkce se vypočítá jako

podíl fixních nákladů a rozdílů ceny a průměrných variabilních nákladů, což se také nazývá jako příspěvek na úhradu fixních nákladů.



Obrázek 2 Graf bodu zvratu

Naopak podle Beránka a Kotka v publikaci Řízení hotelového provozu (2013, strana 22-23) existují strategie čtyři.

Ziskově orientovaná cenová strategie

Jejími prostředky jsou maximalizace zisku, dobré cash flow, míra návratnosti investice a jejich co nejrychlejší splacení, apod. Klady této metody jsou, že bere v úvahu náklady, příjmy i zisk a je poměrně jednoduchá na výpočet. Jako nevýhodu autoři uvádí ignorování cenové elasticity poptávky a vlivu konkurence. Další velmi často používanou metodou je maximalizace zisku pomocí poptávkové křivky a nákladové struktury, přičemž poptávková křivka zobrazuje vztah mezi počtem prodaných pokojů a jejich cenou.

Prodejně orientovaná cenová strategie

Tato strategie je založena na přesné analýze trhu a konkurence pro konkrétní tržní segment. Za nejdůležitější při této metodě autoři považují určení distribučních kanálů. To znamená zjistit, jaká část prodeje bude uskutečněna přímo hostům, cestovním kancelářím, organizátorům konferencí, atd., a určit výši smluvně poskytovaných rabatů, aby stanovení ceny bylo v souladu s těmito rozhodnutími. Výhodou této metody je, že zohledňuje celý marketingový mix, ovšem nutný je opět průzkum trhu.

Konkurenčně orientovaná cenová strategie

Autoři tuto metodu charakterizují jako následování tržního vůdce. Hotel stanoví svoje ceny na nižší úrovni než konkurence. Tato metoda je sice jednoduchá, ale také nebezpečná, neboť nebere v úvahu kapitálovou strukturu, náklady ani zisk hotelu.

Nákladově orientovaná

Výchozí informací jsou průměrné náklady. Nejjednodušší je potom vytvořit cenu pomocí ziskové přírážky, která je přičtena ke zmíněným průměrným nákladům. Přírážka je stanovena v závislosti na cenové elasticitě poptávky a je mezi nimi inverzní vztah = čím vyšší je elasticita poptávky, tím nižší je zisková přírážka.

Modifikací tohoto přístupu je stanovení ceny za pomoci analýzy bodu zvratu. Je to bod, kdy dochází k vyrovnávání celkových nákladů s výnosy. Od tohoto bodu se ztráta mění na zisk. Rovnovážený objem produkce se vypočítá jako podíl fixních nákladů a rozdílů ceny a průměrných variabilních nákladů, což se také nazývá jako příspěvek na úhradu fixních nákladů.

Při dané ceně musí tedy firma prodat minimálně vypočtený objem produkce. Při vyšší ceně může realizovat zisk, ale vzhledem k elasticitě poptávky a konkurenci nemusí tuto produkci prodat. Je tedy důležité zvažovat různé ceny s ohledem nejen na náklady, ale také na koupěschopnost poptávky.

Metodu bodu zvratu zde autoři popsali konkrétněji pro hotely, takže do mé práce se tyto vztahy hodí více.

$$\text{Bod zvratu (počet přenocování)} = \frac{\text{Fixní náklady}}{\text{Prodejní cena} - \text{Variabilní náklady na jednotku}} \quad (1)$$

Autoři tento vztah přepracovali pro výpočet ceny:

$$\text{Cena} = \frac{\text{Fixní náklady}}{\text{Počet přenocování}} + \text{Variabilní náklady na jednotku} \quad (2)$$

Pokud bychom chtěli určit velikost prodejů nebo prodejní cenu za podmínky dosažení určitého zisku, vztahy pro výpočty by vypadaly následovně:

$$\text{Počet přenocování} = \frac{\text{Fixní náklady} + \text{požadovaný zisk}}{\text{Prodejní cena} - \text{Variabilní náklady na jednotku}} \quad (3)$$

$$\text{Cena} = \frac{\text{Fixní náklady} + \text{Požadovaný zisk}}{\text{Počet přenocování}} + \text{Variabilní náklady na jednotku} \quad (4)$$

3 ZÁKLADNÍ SLEDOVANÉ PARAMETRY A UKAZATELE UBYTOVACÍHO ÚSEKU

Základem pro zpětnou vazbu Yield managementu jsou matematické analýzy, měřitelné a vzájemně srovnatelné parametry a ukazatele. Sledování těchto hodnot vychází z použitých informačních a rezervačních systémů. Pravidelným, systematickým a soustavným sledováním těchto ukazatelů lze vytvořit vypovídající realitu a současný stav a pozici hotelu na trhu. Nejčastěji se hodnocení porovnává s předchozím rokem, měsícem, se stejným rokem či měsícem předchozího roku apod.

Hlavními sledovanými parametry jsou podle Beránka a kolektivu (2013, strana 34-35):

Obsazenost (Occupancy, OCC)

Vyjadřuje se obvykle v % nebo v tzv. pokojnocích.

Ukazuje sezonnost a předurčuje strategii prodeje. Je to významný ukazatel při tvorbě finančního rozpočtu a slouží k plánování (počty zaměstnanců, generální úklidy, tréninky, rekonstrukce, atd)

$$\text{Výpočet: OCC} = \frac{\text{celkový počet obsazených pokojů}}{\text{celkový počet pokojů}} \quad (5)$$

Podle Beránka a Kotka lze tento vztah upravit:

$$\text{Obsazenost} = \frac{\text{celkový počet obsazených lůžek}}{\text{celkový počet lůžek}} \quad (6)$$

Autoři říkají, že v hotelovém průmyslu nelze vždy a dlouhodobě předpokládat 100% využití kapacity. Pokud by hotel dlouhodobě dosahovat vysokou úroveň obsazenosti (cca 85%), tento stav by měl velký vliv na tzv. reprodukční náklady – docházelo by k značnému opotřebování vnitřního vybavení. Autoři dále nepředpokládají, že by všechny prodeje pokojů byly uskutečněny za pultovou cenu. Proto jako vhodnější uvádějí pro výpočet využitého potenciálu tzv. přepočtenou obsazenost než obsazenost pokojů či lůžek. Přepočtená obsazenost bere v úvahu i cenu pokoje či lůžka a vypočítá se následovně:

$$\text{Přepočtená obsazenost} = \frac{\text{počet obsazených pokojů}}{\text{celkový počet pokojů}} * \frac{\text{průměrná dosažená cena}}{\text{pultová cena}} \quad (7)$$

Takto upravenou rovnici lze použít i pro maximalizaci příjmů za ubytování. Avšak pouze 50 – 70% celkových příjmů je tvořeno příjmy za ubytování.

Příjmy, které nejsou z ubytování, můžeme rozdělit do dvou skupin:

- Jídlo a nápoje prodané v barech a restauracích prostřednictvím etážového servisu
- Ostatní příjmy z odbytových středisek – placené služby jako telefon, praní prádla apod.

Tyto dvě skupiny příjmů jsou vytvářeny dvěma skupinami hostů – ubytovaní a passanti (ostatní návštěvníci hotelu z venku).

Průměrná dosažená cena za pokoj (Average Room Rate, ARR)

Udává se v příslušné měně a standardně bez DPH a pokud možno bez snídaně.

Také patří k základním statistikám a reportům, předurčuje strategii Revenue managementu a využívá se při tvorbě finančního rozpočtu. Může se dále členit na např. průměrnou cenu za osobu.

$$\text{Výpočet: ARR} = \frac{\text{tržba za ubytování}}{\text{počet obsazených pokojů}} \quad (8)$$

Tržba za ubytování (Room Revenue, Room Rev)

Udává se v příslušné měně a standardně bez DPH a bez snídaně.

Pro finanční rozpočet je nosným parametrem, významným ukazatelem potenciálu zisku a výchozím parametrem pro všechna investiční rozhodnutí.

Výpočet: Room Rev = součet tržeb za jednotlivé obsazené pokoje

Tržba za dostupný / disponibilní pokoj (Revenue Per Available Room, RevPAR)

Udává se v příslušné měně a standardně bez DPH a bez snídaně.

Je to významný ukazatel, pomocí kterého můžeme porovnávat i dvě na první pohled rozdílná ubytovací zařízení. Dokladuje, jak je dané zařízení úspěšné ve smyslu optimálního využití ubytovací kapacity.

$$\text{Výpočet: RevPAR} = \frac{\text{tržba za ubytování}}{\text{celkový počet disponibilních pokojů}} \quad (9)$$

Další parametry

Podle Ryglové, Buriana a Vajčnerové mezi základní indikátory řadíme:

- REV, revenue – celková tržba docílená prodejem pokojů

$$\text{Výpočet: REV} = \text{počet prodaných pokojů} * \text{průměrná cena} \quad (10)$$

- ADR, average daily rate – průměrná cena

$$\text{Výpočet: ADR} = \frac{\text{celková cena bez DPH i dalších elementů (snídaně, apod.)}}{\text{počet všech prodaných pokojů}} \quad (11)$$

- SpendPAR, total spend per available room – celková tržba za disponibilní pokoj

$$\text{Výpočet: SpendPAR} = \frac{\text{celková cena bez DPH, ale včetně dalších tržeb}}{\text{počet všech disponibilních pokojů}} \quad (12)$$

- GOPPAR, gross operating profit per available room – celkový zisk na disponibilní pokoj

$$\text{Výpočet: GOPPAR} = \frac{\text{celkový zisk}}{\text{počet všech disponibilních pokojů}} \quad (13)$$

- MPI, market penetration index – průnik na trhu, tržní podíl odvislý od počtu prodaných pokojů

$$\text{Výpočet: MPI} = \frac{\text{celkprůměrná obsazenost v \%}}{\text{průměrná \% obsazenost celého konkurenčního setu}} \quad (14)$$

- ARI, average rate index – průnik na trhu v ukazateli „tržní cena“, tržní podíl odvíjející se od výše tržní ceny

$$\text{Výpočet: ARI} = \frac{\text{průměrná cena}}{\text{průměrná cena docílená za konkurenční set}} \quad (15)$$

- RGI, revenue generation index – průnik na trhu v ukazateli RevPAR, tržní podíl odvíjející se od dosaženého výsledku v tomto ukazateli vůči konkurenčnímu setu

$$\text{Výpočet: GRI} = \frac{\text{RevPAR}}{\text{průměrný RevPAR docílený v rámci celého konkurenčního setu}} \quad (16)$$

Jednotlivé indikátory umožňují vyhodnocovat vlastní výsledky a porovnávat je tak v časovém horizontu třeba s konkurencí, a podnik dobře řídit a maximalizovat zisk. (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011, strana 173-174)

Další sledované a reportované parametry:

- Zastoupení jednotlivých segmentů (turistický, konferenční, firemní, ...)
- Zastoupení jednotlivých národností
- Index spokojenosti hostů
- Průměrná délka pobytu
- Ztrátové na jednoho hosta
- Spotřeba materiálu na hosta
- Příjezdy, odjezdy, pobyty
- VIP příjezdy, pobyty
- Obsazenost podle dnů v týdnu

- Norma počtu pokojů k úklidu pokojských, atd. (Křížek; Neuhufus, 2014, strana 149)

Cenové sazby používané při uplatňování revenue managementu:

- Advanced rates – nejnižší ceny s nejvyššími restrikcemi, platí se dopředu, při storech vrací hotel žádnou nebo velmi malou částku
- Packages a Weekend Breaks – balíčky ubytování a stravování či tzv. add-ons (přidané služby) v podobě například volné konzumace položek minibaru, transport z letiště atd.
- Corporate rates – ceny pro velké společnosti
- Rack rates – nejvyšší pultová cena
- Optional rates – zahrnuje více add-ons
- Concracted rate – ceny, které jsou smluvně dané mezi hotelem a např. kongresových a jiných akcí – pro skupinové rezervace (Beránek, 2013, strana 245-246)

4 NÁSTROJE YIELD MANAGEMENTU

Up-selling

V rámci využívání Yield managementu slouží up – selling pro maximalizaci tržeb. Zpravidla probíhá na úseku front office – recepce a má za cíl aktivně prodávat dodatečné služby a produkty pomocí poznání potřeb zákazníka. Tato tržba v podstatě navíc se označuje jako tzv. incremental revenue – růst tržeb nad rámec objednávky. (Beránek, 2013, strana 246)

Restrikce

V souvislosti s Yield managementem se podle Beránka (2013, strana 243) vyskytuje další termín – restrikce. Pod tímto pojmem si představme pravidla a postupy, které umožňují zákazníkům se zařadit do příslušné cenové – nákupčí kategorie na základě jejich potřeb a ochoty platit. Jednoduše řečeno, restrikce mají za cíl levné služby nabízet pouze „levným“ zákazníkům, aniž by byly tytéž služby dostupné „drahým“ zákazníkům – prevence trade down = nakupování za nízké ceny.

Restrikce jsou často spojeny s nemožností bezplatného zrušení pobytu nebo při dřívějším check-out se nevrací uhrazené, ale nevyčerpané služby. Získání výhodné ceny může být také spojeno s minimálním počtem přenocování apod.

Pro tyto účely se používá:

- MLOS (minimum length of stay) – minimální délka pobytu
- MaxLOS (maximum length of stay) – maximální délka pobytu aj.

Overbooking

Overbooking vlastně znamená prodej letenek, lístků či v mém případě hotelových pokojů ve větším množství než je skutečná kapacita, kterou může letadlo, sál či hotel pojmut. Klade si za cíl, aby se zabránilo prázdným místům nebo pokojům v důsledku no-show – nepříchodu / „nepříjezdu“ hostů. (Business dictionary, ©2016)

5 SHRNU TÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V první tedy teoretické části jsem popsala co Yield management vlastně je a jak je nejvhodnější ho používat. Je to opravdu složitá mezioborová metoda, která je ale velice účinná, protože již v této době, přestože se v České republice ještě používá málo, jsou známé výsledky statistik a analýz, že je pro společnost, na kterou lze Yield management aplikovat, užitečná ve smyslu zvýšení zisku.

Dále jsem uvedla něco málo z historie Yield managementu, kde je patrná právě mezioborovost. Hotelnictví je jeho nejnovější oblastí působení.

Uvedla jsem předpoklady pro využití Yield managementu, bez kterých není možná jeho úspěšná aplikace. Jsou z praktické části známé také komponenty pro jeho využití, tedy oblasti, kterými se je potřeba zabývat, aby byl splněn jeho cíl, tedy navýšení zisku.

Jelikož právě cena je jedním z nejdůležitějších komponentů, uvedla jsem různé pohledy na cenu a také různé možnosti cenotvorby. Jsem zastáncem spojení všech jednotlivých přístupů. Rozebrala jsem prvky marketingového mixu a také konkurenci.

V neposlední řadě jsem uvedla pár ukazatelů, které je třeba také sledovat a také nástroje Yield managementu, pomocí níž může hotel také dosáhnout větších zisků

II. PRAKTICKÁ ČÁST

1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Hotel Selský dvůr*** je hotel s rodinnou a přátelskou atmosférou nacházející se jen pár minut od historického centra v klidné části města Vyškov.

Hotelový interiér je zařízen v selském stylu s komfortním ubytováním a službami tříhvězdičkového standardu. Předností tohoto hotelu je tiché, příjemné prostředí vhodné nejen pro obchodní klientelu, ale také pro rodiny s dětmi a hosty toužící po klidném a domácím prostředí.

1.1 Charakteristika organizace

Obchodní název společnosti: HSD Reality, s.r.o.

Datum zápisu: 13. dubna 2006

Spisová značka: C 51841 vedená u Krajského soudu v Brně

Obchodní firma: HSD Reality, s.r.o.

Identifikační číslo: 27683761

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Hostinská činnost (Justice, ©2012-215)

Klasifikace ekonomických činností - CZ-NACE

Tato sekce zahrnuje krátkodobé ubytování hostů a poskytování kompletního stravování určeného k okamžité spotřebě. Rozsah a druh doplňkových služeb poskytovaných v rámci této sekce se může velmi měnit. (CZ NACE, ©2016)

Předmět podnikání

Hlavním předmětem podnikání je provoz ubytovacích prostor – Hotelu a také restaurace. Od založení společnosti HSD Reality uběhlo 10 let a myslím, že si rozhodně drží přední místo mezi zařízeními tohoto typu na celém českém trhu. Na Vyškovsku je bezkonkurenčně jednička. Zejména se může pyšnit restaurace svou poctivou českou domácí gastronomií. Jed-

ním z mnoha ocenění a zárukou je Czech specials a dále zpětná vazba od spokojených zákazníků, ať už z různých rezervačních portálů, sociálních sítí či při osobním kontaktu. HSD Reality má 20 stálých zaměstnanců a asi desítku sezónních brigádníků.

Strategie společnosti

- Mít spokojené zákazníky
- Neustálé zlepšování se v oblasti hotelnictví i gastronomie
- Být originál a jiný
- Silné firemní klima a kultura
- Zakládání na dobovém, selském stylu (design restaurace včetně oblečení obsluhy)
- Tvorba akcí (zvěřinové hody, svatomartinská husa,...) a pozývání významných osobností
- Zviditelňování se a získávání nových příznivců na sociálních sítích
- Rozšířené publikování informací o výkonech firmy
- Zaručení dlouhodobého zaměstnání a malé rozdíly v postavení mezi zaměstnanci

Hlavním cílem společnosti je však udržet dosavadní dominantní postavení na místním trhu a vzrůstající renomé společnosti a rozšířit svou působnost.

1.2 Popis služeb

Hotel je součástí Zoologické zahrady Vyškov, která je zároveň nástupním místem do Dinoparku. 5min chůze se dále nachází zámecká zahrada a muzeum.

Hotel Selský dvůr nabízí komfortní ubytování v 19 pokojích rozdělených do 3 kategorií za následující ceny:

Tabulka 2 Ceník pokojů dle kategorií 2016

Kategorie pokoje	Jedna osoba na pokoji	Dvě osoby na pokoji	Tři osoby na pokoji
Kategorie A	980 Kč	1 290 Kč	
Triple room	1 360 Kč	1 580 Kč	1730 Kč
Kategorie A+	1 060 Kč	1 420 Kč	
Kategorie LUX	1 170 Kč	1 560 Kč	
Průměrná cena	1 142 Kč	1 462 Kč	

Pokojů kategorie A nabízí 13, jsou to podkrovní pokoje v původní části hotelu. Pokojů kategorie A+ má 4 a jsou to klasické pokoje nacházející se v přízemí nově přistavěné části hotelu. Pokoje jsou nově zařízené a mají krásný výhled na dětské hřiště za hotelem. V

poslední řadě se jedná o pokoj kategorie LUX, což je pokoj v nové části hotelu, zařízený stylovým dřevěným nábytkem z masivu v selském stylu.

Na každém pokoji je topení/klimatizace, vlastní sociální zařízení a televize.

Snídaně je již započítána v ceně za pokoj.

Tyto ceny jsou fixní a pultové. Nachází se na všech portálech a platí také pro passanty. Je zde však několik možností, jak získat zvýhodněnou cenu:

1. Zakoupením tzv. VIP karty za 500,-Kč získává host slevu 10% na veškeré služby
2. Pro páry je jsou atraktivní balíčky, které zahrnují wellness či bowlingovou dráhu
3. Pro rodiny má hotel také připravené balíčky se vstupem do ZOO a bowlingem
4. Občas majitel rozhodne o slevě při rezervaci dlouho dopředu a platbě předem

V ubytovací části najdeme také prostornou místnost, kde se nachází wellness centrum s vířivkou a suchou finskou saunou. Přímo v hotelu jsou 2 bowlingové dráhy s 30-ti místy k sezení a výbornou pizzerií.

Hotel dále disponuje velkou restaurací s kapacitou asi 110 míst a letní zahrádkou s dalšími 60-ti místy k sezení a dětským koutkem. Hotel nabízí také konferenční prostory, kde je kapacity 60 míst. Pořádají se zde školení, svatby a rodinné oslavy, ale i pravidelné akce jako například Svatomartinská husa nebo Zvěřinové hody.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI

Současný stav společnosti bych zhodnotila SWOT analýzou a posléze také ekonomickou analýzou vybraných ukazatelů.

2.1 SWOT analýza

Současnou situaci bych ráda nejprve zhodnotila SWOT analýzou. Určím tak silné stránky, které jsou pro ziskovou činnost stěžejní, ale taky slabé stránky, které mají rozhodně potenciál a stálo by za to se jim věnovat.

Tabulka 3 SWOT analýza

	S – silné stránky	W – slabé stránky
O – příležitosti	SO1: Inovace nabízených služeb SO2: Kvalita poskytovaných služeb SO3: Ucelený a široký sortiment SO4: Gastronomie SO5: Wellness centrum	WO1: Struktura podniku WO2: Školení WO3: Rozšíření sortimentu služeb WO4: Sezónní obsazenost WO5: PR WO6: Marketing WO7: Yield management
T - hrozby	ST1: Poloha objektu ST2: Brand ST3: Goodwill ST4: Wellness centum	WT1: Fluktuace v oboru WT2: Finanční krize (úpadek v HDP) WT3: Konkurence

V první řadě bych chtěla vyzvednout vzdělání a schopnosti pana majitele Ing. Dědka. Je velice moudrý, sečtělý, ovládá několik světových jazyků a oboru, ve kterém se rozhodl podnikat, na 100% rozumí. Bohužel však nemůže zastat veškeré pracovní pozice.

Společnost HSD Reality by měla podle mého názoru především využít svých silných stránek k získání ještě větší výhody na trhu. Její postavení by se tak mohlo, když ne zlepšit tak rozhodně upevnit. Její potenciál je velký. Není třeba žádných stavebních úprav či nákladných rekonstrukcí. Z mého pohledu jde spíše o malé kosmetické úpravy a především o úpravy v přístupu personálu a hlavně managementu.

Silným stránkám, kterým by se podle mě bylo potřeba věnovat, jsou určitě obecně poskytované služby hotelu a jejich inovace. HSD Reality nabízí opravdu kvalitní gastronomii. Jídelní lístek mění sezónně, tedy 4x do roka, v restauraci je příjemná obsluha, která má tematické i oblečení, ve kterém obsluhuje. Celý interiér je krásný a propracovaný do detailu tak, aby se hodil do selského stylu. CO se týče ubytování, myslím, že by management mohl častěji obměňovat poskytované balíčky, případně je rozšířit. Za hotel je ranč s koňmi, klidně bych jízdu na koni zařadila do některého z rodinných balíčků.

Dle mého názoru je wellness velkou výsadou hotelu. Díky němu může oslovit širší okruh hostů. Ale naopak je potřeba se mu věnovat. Taktéž se mohou vymyslet balíčky, procedury pro ženy (v místnosti je i přístroj Dream Healthier). Mohou se nakoupit vonné oleje a už má zákazník na výběr. Poptávka byla také po permanentkách.

Více bych využívala informačních technologií a sociálních sítí. Příležitost vidím v rozesílání newsletterů zákazníkům, dále v přidávání více příspěvků na sociální síť facebook, aby stoupala sledovanost. Co se týče reklamy například v brněnském rádiu, také bych do ní investovala a myslím, že by to rozpočet společnosti nezatížilo.

Mezi slabé ale zároveň silné stránky bych zařadila polohu hotelu. Na jedné straně má velice strategickou polohu vedle ZOO a nástupního/výstupního místa do Dinovláčku. Na straně druhé si myslím, že pro vyškovské občany jeho poloha atraktivní není. Místní navštěvují převážně pouze hotelovou restauraci a hlavně chodí na akce jako například Valentýn, Zvěřinové hody, Svatomartinská husa, atd. Přestože můžeme ve Vyškově nazvat hotel prestižním, dala bych si práci s tím, abych přilákala více mladých místních lidí.

V neposlední řadě bych se ráda věnovala zaměstnancům. V oboru hotelnictví je ne-skutečná fluktuace. Jen málo lidí zůstane a vydrží obrovský sezónní nápor, který je vlivem právě ZOO a Dinoparku. Proto být managementem, našla bych si čas, abych se více věnovala zaměstnancům, kteří jsou loajální a věrní již několik let. Takových je málo a je třeba si jich vážit.

2.2 Ekonomická analýza společnosti

Pro seznámení s aktuálním stavem společnosti jsem se rozhodla spočítat a okomentovat podle Knápkové, Pavelkové a Štekra (2013, strany 44, 85, 91, 98, 100, 103, 105) pár základních ekonomických ukazatelů, jejichž přehledem je následující tabulka.

Tabulka 4 Vybrané ekonomické ukazatele společnosti

	2014	2015
Rentabilita VK	15,47	7,83%
Rentabilita tržeb	3,18%	1,72%
Obrat aktiv	1,1561	1,2597
Doba obratu závazků	115,7432 dní	87,47252 dní
Doba obratu pohledávek	39,5261	38,9901
Likvidita běžná	0,6814	0,7172
Zadluženost celková	68,68%	68,46%

Rentabilita

V obou sledovaných letech má společnost záporný výsledek hospodaření (v roce 2014 činil -182 000,- a v roce 2015 -343 000,-), tudíž s EBIT jako s čistým ziskem není účelné počítat. Z rozvah za sledované roky jsem zjistila, že záporný VH je dán především vysokými odpisy a nákladovými úroky. Rozhodla jsem se v závislosti na výše uvedeném analyzovat rentabilitu s EBITDA – zisk před zdanění, úroky a odpisy (v roce 2014 480 000,- a v roce 2015 260 000,-). V roce 2014 byla rentabilita vlastního kapitálu větší, to znamená, že bylo s VK lépe hospodařeno než v roce 2015.

Rentabilita tržeb by se měla pochybovat od 2 do 50%. V roce 2014 byla ještě relativně v normě, ale v roce 2015 byla výnosnost tržeb nízká. Tento stav mohl být způsoben například rychlým obratem zásob za současně vysokého objemu tržeb.

Obrat aktiv

Minimální doporučovaná hodnota je 1, tudíž lze říci, že podnik má úměrnou majetkovou vybavenost a znamená to také jeho efektivní využití, nicméně čím větší hodnota, tím lépe.

Oproti roku 2014 je v roce 2015 nakládání s majetkovou vybaveností efektivnější, protože v daném roce obrat aktiv vzrostl.

Doba obratu závazků a pohledávek

Průměrná doba od vzniku závazků do doby úhrady je v roce 2014 116 dní a průměrná doba inkasa pohledávek je 40 dní, což bych řekla, že vzhledem k třiceti dnové splatnosti faktury, je problém a firma tak může mít problém, nemusí mít dostatek peněz na splacení vlastních závazků. Bývají faktury i šedesáti dnové a tehdy by tato doba byla v pořádku.

Průměrná doba od vzniku závazků do doby úhrady je v roce 2015 87 dní, znamená to, že se společnost rychleji platí své závazky a také doba obratu pohledávek se sice pouze o den, ale snížila.

Likvidita

V roce 2014 byla likvidita 0,6814, přičemž hodnota tohoto ukazatele by měla nabývat hodnot 1,5 – 2,5. Tento stav byl tedy značně rizikový, protože společnost využívala krátkodobých závazků k financování majetku. Tento stav byl i v roce 2015 jen o 0,03 lepší

Celková zadluženost

Celková zadluženost je 69% v roce 2014 a 68% v roce 2015, přičemž rozmezí je 30 – 60%. Riziko je už značné a podnik už by nezvýšil své zisky využitím dalšího cizího kapitálu.

3 ZÁKLADNÍ SLEDOVANÉ PARAMETRY A UKAZATELE

Vycházet budu s cen, které platili v roce 2015, protože mám k dispozici souhrn příjmů za tento rok.

Následující tabulky jsou souhrny cen platných v roce 2015:

Tabulka 5 Ceník pokojů dle kategorií 2015

Kategorie pokoje	Jedna osoba na po- koji	Dvě osoby na po- koji	Tři osoby na po- koji
Kategorie A	920 Kč	1 240 Kč	
- Triple room	1 360 Kč	1 580 Kč	1730 Kč
Kategorie A+	960 Kč	1 360 Kč	
Kategorie LUX	1 060 Kč	1 560 Kč	

Celkový příjem z ubytovacího úseku za sledovaný rok 2015 byl 4 721 743 Kč.

Průměrná dosažená cena za pokoj (Average Room Rate, ARR)

$$ARR = \frac{4721743}{3937} = 1199 \text{ Kč}$$

Průměrná dosažená cena za osobu byla 1199 Kč.

Tržba za dostupný / disponibilní pokoj (Revenue Per Available Room, RevPAR)

$$RevPAR = \frac{4721743}{6931} = 681 \text{ Kč}$$

Tržba za dostupný pokoj je tedy 681 Kč.

4 ZAVEDENÍ YIELD MANAGEMENTU VE SPOLEČNOSTI

V zavedení Yield managementu ve společnosti vidím velký potenciál. Hotel má nyní ceny, které jsou, dá se říct, fixní. Ceny zadané na portálech jako například booking, HRS, previo aj., jsou stejné jako ceny pultové pro „passanty“ (hosty, kteří přijdou „z venku“) a stávající hosty i z firem. Slevu 10% může host získat pouze zakoupením tzv. VIP karty za 500,-Kč.

Naopak s cenami nahoru pracuje Hotel pouze v době strojírenského veletrhu, kdy je přírůžka 300,-Kč/osobu.

Hotel Selský dvůr*** je vzdálený asi 30km od Brna, takže myslím, že kdyby byl schopen hotel hýbat s cenami, získal by i hosty, kteří primárně směřují do Brna, protože cena při takových službách, které hotel poskytuje, by jednoznačně tyto hosty přilákala a mohla by být tak trochu kompenzací vzdálenosti.

4.1 Předpoklady využití Yield managementu

Pro využití Yield managementu je důležité si uvědomit, zda vlastně lze jeho metody aplikovat. Musí být totiž splněno několik následujících podmínek a předpokladů.

4.1.1 Relativně vysoký podíl fixních nákladů

Fixní náklady jsou pro mou práci stěžejními. Potřebuji je analyzovat, abych mohla určit bod zvratu na jeden pokoj a abych věděla, kam mohu s cenou jít nejniž v případě potřeby.

V následující tabulce je uveden výčet fixních nákladů, které je třeba při sestavování ceny zohlednit. Částky těchto výčtů jsem vydělila 30 - ti dny v měsíci a po té ještě kapacitou 19 - ti pokojů. Rozdělila jsem je tedy na sumy za měsíc, za den a za pokoj.

Tabulka 6 Propočet průměrných fixních nákladů

Výčet fixních nákladů	Za měsíc	Za den	Za pokoj
Pojištění	15 000,00 Kč	500,00 Kč	26,32 Kč
60% Energie	12 000,00 Kč	400,00 Kč	21,05 Kč
80% HM pokojských	33 300,00 Kč	1 110,00 Kč	58,42 Kč
90% HM recepčních	39 960,00 Kč	1 332,00 Kč	70,11 Kč
HM provozní	12 000,00 Kč	400,00 Kč	21,05 Kč
50% Čisticí prostředky	4 000,00 Kč	133,33 Kč	7,02 Kč
Závazky vůči ZP a SP	25 500,00 Kč	850,00 Kč	44,74 Kč
30% Údržba	3 000,00 Kč	100,00 Kč	5,26 Kč
10% Snídaně	500,00 Kč	16,67 Kč	0,88 Kč
Splátka úvěru (polovina)	40 000,00 Kč	1 333,33 Kč	70,18 Kč
Celkem	185 260,00 Kč	6 175,33 Kč	325,02 Kč
Přirážka 5% za opotřebování DM	*0,05	*0,05	*0,05
Σ Celkem	194 523,00 Kč	6 484,10 Kč	341 Kč

K určení minimální ceny potřebuji také variabilní náklady, které jsou obsaženy v níže uvedené tabulce. Postup jsem aplikovala stejný jako u fixních nákladů.

Tabulka 7 Propočet průměrných variabilních nákladů

Výčet průměrných variabilních nákladů	Za měsíc	Za den	Za pokoj
40% energie	8 000,00 Kč	266,67 Kč	14,04 Kč
20% HM pokojských	6 600,00 Kč	220,00 Kč	11,58 Kč
10% HM recepčních	3 300,00 Kč	110,00 Kč	5,79 Kč
30% Čistící prostředky	4 000,00 Kč	133,33 Kč	7,02 Kč
Hygienické vybavení	5 000,00 Kč	166,67 Kč	8,77 Kč
70% Údržba	7 000,00 Kč	233,33 Kč	12,28 Kč
Σ Celkem	33 900,00 Kč	1 130,00 Kč	59 Kč

Totéž jsem tedy provedla s výčtem variabilních nákladů a dostala jsem tedy částku 65,-Kč.

Nyní spočítám bod zvratu na jeden pokoj, abych se dostala k nejnižší možné ceně za pokoj, tedy kam až se teoreticky dá jít s cenou, kdybychom nebrali do úvahy zisk.

$$\text{Bod zvratu} = \frac{194523}{400-59} = 570 \text{ přenocování}$$

$$\text{Cena} = \frac{194523}{570} + 59 = 400 \text{ Kč}$$

V tomto případě jsem však nepočítala se ziskem, což je neúčelné, proto svůj výpočet musím upravit o zisk, který bych odhadla na 100 000 Kč měsíčně:

$$\text{Bod zvratu}_{\text{zisk}} = \frac{194523+100000}{400-59} = 864 \text{ přenocování}$$

Po přepočítání bodu zvratu se ziskem je pro minimální cenu, která je součtem nákladů, počet přenocování 864.

4.1.2 Segmentace hostů

Segmentaci, tedy rozdělení zákazníků podle typu rezervací a rezervačních portálů jsem provedla do následující tabulky.

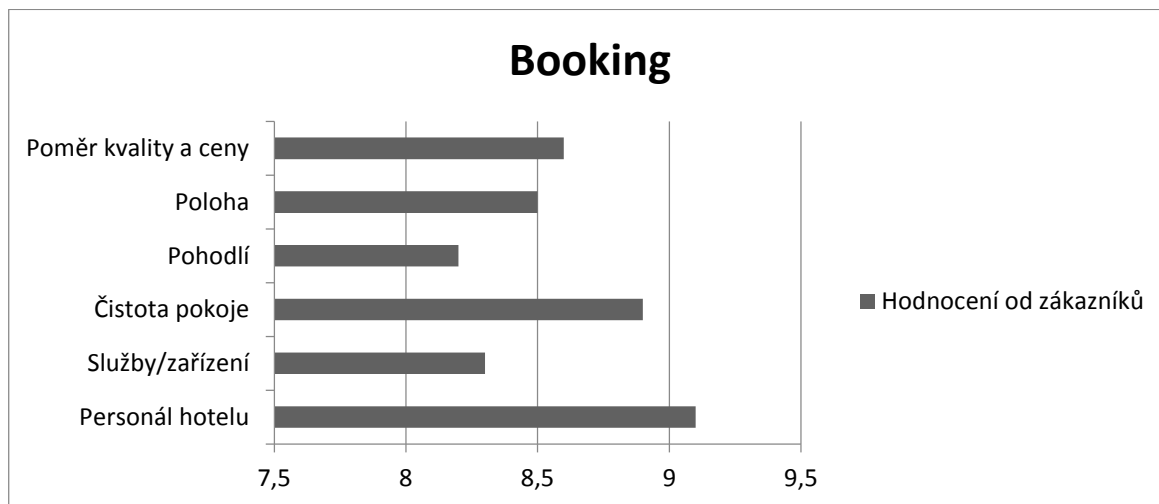
Tabulka 8 Segmentace hostů

<i>Leisure: Individuální rezervace</i>
Web Selský dvůr
Booking
HRS
Expedia
Previo
Passants
<i>Leisure: Skupinové rezervace</i>
<i>Business: Individuální rezervace</i>
<i>Business: Skupinové rezervace</i>

Pro plnohodnotnou aplikaci Yield managementu je také nutné znát typy zákazníků a jimi preferované způsoby rezervování. Hosté mají možnost si udělat rezervaci v první řadě přes hotelový web. V průměru je takto rezervovaný pobyt každý pátý.

Dalším typem zákazníků jsou zákazníci přes portály. Nejvíce využívaný je booking.com. Převážně jsou to jednotlivci, kteří přejíždějí do jiných států, takže jsou často cizinci. S tímto typem hostů se dá asi nejvíce pracovat. Ubytovací úsek musí ukázat své prodejní schopnosti a nabídnout službu navíc. Host si může rezervovat wellness se saunou a vířivkou, 2 bowlingové dráhy nebo stůl v restauraci. Ceny za ubytování jsou stejné jako ceny pultové.

Na následujícím obrázku je znázorněno hodnocení od hostů na tomto portále. Je pomůckou pro management, jelikož hosté píšou kladné i záporné recenze a je tak evidentní, co je potřeba zlepšit a v čem naopak hotel vyniká.



Obrázek 3 Aktuální hodnocení hostů

Další portály nejsou až tak hojně využívány, nejvíce pak Previo. Ceny jsou stejné jako ceny pultové.

Počet passantů není nijak velký, zhruba 2x za týden se stane, že host zavolá a ještě ten den se přijde ubytovat, anebo hosté přijdou bez jakéhokoliv kontaktu předem.

Individuálních skupinových rezervací mnoho nebývá, ale pokud už k nim dojde, většinou se rezervuje celý hotel nebo nejméně 80%. Mívají čas organizovaný společně, chodí do restaurace na stravu a také využívají jak bowlingových drah tak wellness centra. Majitel občas poskytne skupinovou slevu a téměř vždy požaduje zálohu, což je logické vzhledem k tomu, že je pro skupinu většinou rezervovaná veškerá kapacita.

Můžeme říci, že Hotel Selský dvůr je převážně business hotel. Na ulici, kde se nachází je průmyslová zóna. Veškeré firmy, které zde sídlí (SMC, Rompa, Hestego, Voestalpine atd.) své kolegy ze zahraničí ubytovávají právě v hotelu. Tito hosté mívají často ubytování na fakturu, obvykle zajdou do restaurace na večeři, ale jiných služeb nevyužívají. Platí pultové ceny.

Předvídatelná poptávka

Na to, abychom mohli spolehlivě předvídat poptávku, musíme znát vývoj ekonomiky. Hotel disponuje s dobrým hotelovým programem, který generuje obsazenost dle let

minulých. Tzn., že poptávka je předvídatelná a dají se proto ceny měnit v závislosti na poptávce. Dokonce i booking na základě rezervací přes tento portál dokáže správci extranetu poradit či doporučit cenové akce, které lze uskutečnit.

Pomíjivost produktu

Poskytování ubytování a obecně jakékoliv služby je pomíjivé, rezervace jsou na konkrétní datum. Pokud se kapacita v tomto datu neobsadí, je to nenávratná ztráta. Nelze službu uschovat do skladu a dále čekat než se najde její kupec či spotřebitel.

Prodej produktu předem

Jak jsem již avizovala, hotel používá program Agnis, kde je možné prodej hotelových pokojů relativně na kterýkoliv den, měsíc či rok.

4.2 Komponenty Yield managementu

Nyní prakticky rozeberu komponenty Yield managementu.

4.2.1 Cenová politika

Majitel je zastáncem kombinace tvorby cen takových, které jsou orientované ziskově, nákladově i na základě analýzy konkurence.

Hotel Selský dvůr je na Vyškovsku hotelem jednoznačně nejlepším s nejvíce poskytovanými službami, tudíž se nemusí bát být dražší než ostatní hotely. Co se týče nákladů, ty jsem již analyzovala stejně tak jako jsem počítala s očekávaným ziskem.

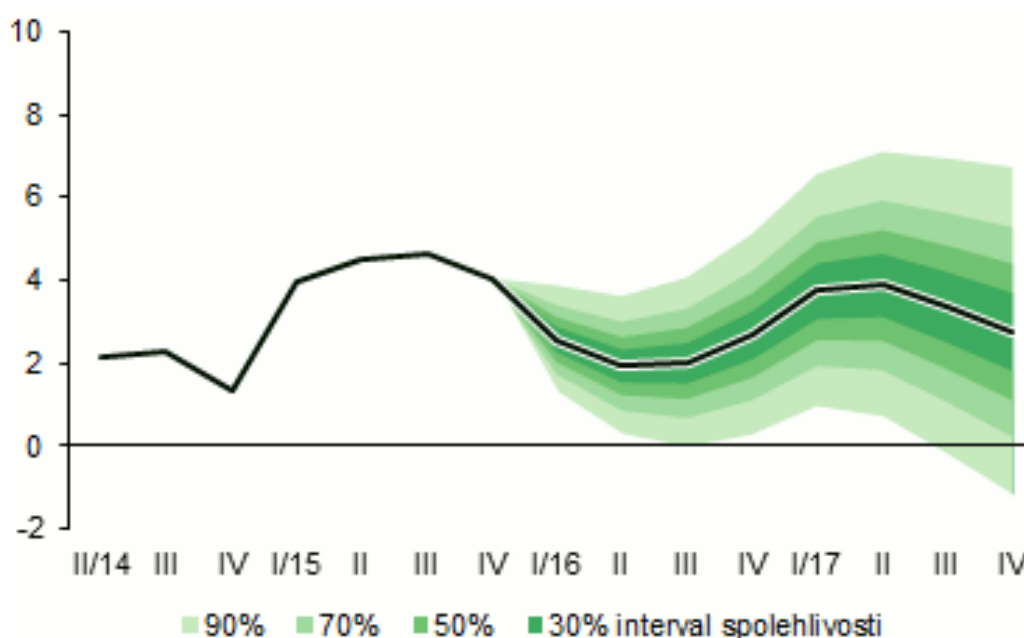
4.2.2 Průzkum poptávky – prognóza obsazenosti

Hypotézu rostoucí obsazenosti jsem se rozhodla podložit prognózou HDP, kterou uveřejnila ČNB. Jak můžeme vidět v následující tabulce, dle této prognózy má HDP v roce 2017 stoupnout o 1,1%. Lidem by mohlo pozitivně ovlivnit životní úroveň a pro podnik by to znamenalo větší zisky.

Tabulka 9 Prognóza HDP

ukazatel	rok	ve výši
meziroční růst reálného HDP	2016	2,3 %
	2017	3,4 %

Graf zobrazený níže, zachycuje budoucí vývoj růstu HDP. Nejtmaší pásma odpovídá vývoji, který nastane s 30% pravděpodobností.



Obrázek 4 Graf prognózy HDP dle ČNB

(ČNB, ©2003-2016)

I na základě průzkumu, webu statista.com nebo czechtourism.cz Českou republiku čeká nárůst v turismu především ze strany čínského obyvatelstva.

4.2.3 Analýza historických dat

K úspěšné implementaci Yield managementu je za potřebí sledování obsazenosti. Je nutné ji sledovat hloubkově a důkladně.

Obsazenost dle měsíců v roce

Veškeré výpočty obsazenosti jsou analyzovány podle vztahu pro výpočet obsazenosti, který je uvedený v teoretické části.

Pro aplikace Yield managementu je nutné, abychom důkladně znali obsazenost. Nejprve jsem níže analyzovala obsazenost za poslední 3 roky, tzn. za roky 2013, 2014 a 2015.

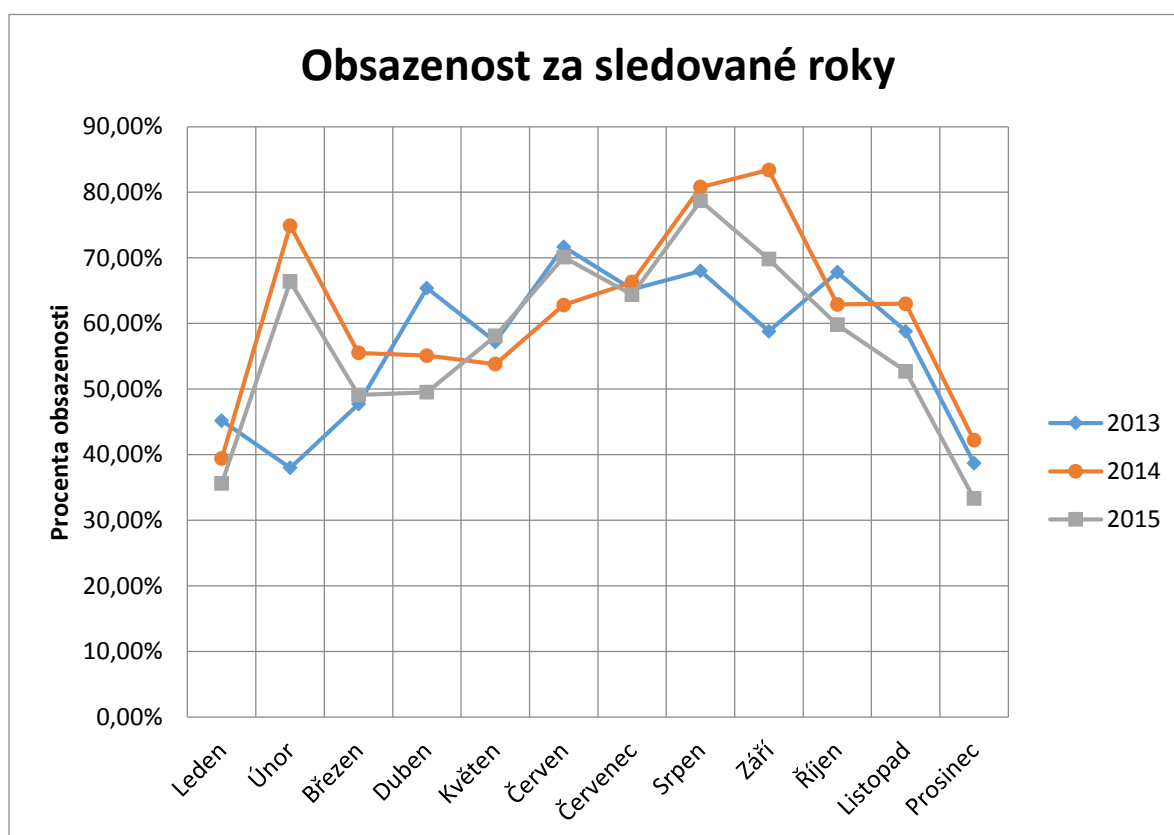
Tabulka 10 Obsazenost dle měsíců v roce za sledované roky

	2013	2014	2015
Leden	45,2%	39,4%	35,6%

Únor	38%	74,9%	66,4%
Březen	47,7%	55,5%	49,1%
duben	65,4%	55,1%	49,5%
Květen	57,2%	53,8%	58,1%
Červen	71,7%	62,8%	70,1%
Červenec	65,2%	66,3%	64,4%
Srpen	68%	80,8%	78,7%
Září	58,8%	83,4%	69,8%
Říjen	67,8%	62,9%	59,8%
Listopad	58,8%	63%	52,7%
Prosinec	38,7%	42,2%	33,3%
Σ Celkem průměr	56,86%	61,676%	57,29%
Pořadí (sestupně)	3.	1.	2.

Z tabulky jasně vidíme, že největší obsazenost měl ze sledovaných let rok 2014. Podle pozorování je to způsobené pravděpodobně příznivou ekonomickou situací a nárazovými, výjimečnými akcemi.

Pro lepší představu o obsazenosti v měsících za sledované roky, jsem vytvořila také graf, který tuto obsazenost zachycuje. Jednotlivé roky jsou odlišené barevně.



Graf 1 Obsazenost za sledované roky

Pro sestavení cenového plánu s aplikací Yield managementu je nutné si obsazenost za měsíce seřadit tak, aby byl tým, který je zodpovědný za Yield management, byl schopen pohotově na obsazenost reagovat. Následující tabulku obsazenosti jsem proto seřadila sestupně a barevně odlišila po třech měsících, které mají obsazenost zhruba stejnou.

Tabulka 11 Seřazení obsazenosti sestupně dle měsíců za sledované roky

	2013	2014	2015
1.	červen	září	srpen
2.	srpen	srpen	červen
3.	říjen	únor	září
4.	duben	červenec	únor
5.	červenec	listopad	červenec
6.	listopad	říjen	říjen
7.	září	červen	květen
8.	květen	březen	listopad
9.	březen	duben	duben
10.	leden	květen	březen
11.	prosinec	prosinec	leden
12.	únor	leden	prosinec

Z tabulek můžeme odhadnout, ve kterých měsících je možnost pracovat s cenou. V případě zimních měsíců, tedy ledna, února a prosince by ceny měly být spíše nižší, tak aby přilákaly více hostů. Naopak v měsících červen, srpen a září si můžeme dovolit cenu zvýšit, protože poptávka je v každém ze sledovaných let nad 60%.

Pro dokonalou přehlednost jsem ještě aritmetickým průměrem vypočítala průměrnou měsíční obsazenost a měsíce jsem v tabulce níže seřadila sestupně.

Tabulka 12 Seřazení průměrné obsazenosti dle měsíců v roce sestupně

	Σ Celkem průměr	Pořadí
Leden	40,07%	11.
Únor	59,77%	6.
Březen	50,77%	10.
Duben	56,67%	8.
Květen	56,37%	9.
Červen	68,20%	3.

Červenec	65,30%	4.
Srpen	75,83%	1.
Září	70,67%	2.
Říjen	63,50%	5.
Listopad	58,17%	7.
Prosinec	38,07%	12

Nejobsazenějším měsícem zpravidla bývá srpen, po té září a třetím červen. V těchto měsících lze zvýšit ceny.

Pracovat s cenou lze nejen v celých měsících, ale také ve dnech v týdnu. Jak dokazuje následující tabulka, je i tato analýza nezbytná k aplikaci Yield managementu.

Tabulka 13 Obsazenost dle dní v týdnu

	Pondělí	Úterý	Středa	čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle
Leden	59,83%	75%	59,48%	42,26%	25,1%	15,13%	18,42%
Únor	65,75%	87,46%	69,1%	56,24%	40,3%	45,18%	31,25%
Březen	62,9%	80,04%	72,36%	56,56%	43,26%	37,9%	18,51%
Duben	46,7%	88,94%	83,59%	59,86%	50,85%	49,59%	33,56%
Květen	77,63%	83,55%	62,58%	61,97%	35,48%	42,39%	36,84%
Červen	74,83%	73,46%	81,56%	91,92%	53,3%	61,83%	41,13%
Červenec	70,77%	78,27%	78,58%	61,87%	57,45%	72,26%	35,53%
Srpen	76,3%	80,25%	83,51%	79,52%	74,31%	83,57%	43,91%
Září	85,64%	83,61%	81,56%	77,63%	60,54%	63,49%	42,66%
Říjen	67,35%	84,43%	87,36%	70%	50,29%	59,86%	35,66%
Listopad	69,75%	86,16%	88,15%	84,86%	32,76%	10,54%	35,68%
Prosinec	40,97%	63,98%	51,8%	44,98%	38,82%	20,4%	18,1%
Σ Celkem průměr	66,54%	80,43%	70,01%	65,64%	46,87%	46,84%	32,60%
Pořadí (sestupně)	3.	1.	2.	4.	5.	6.	7.

Myslím, že by ceny mohly a měly být odlišné každý den. V úterý bývá skvělá obsazenost většinou nad 80%, druhým nejobsazenějším dnem je středa a třetí pondělí. Ceny by měly být v úterý vyšší než v o víkendu, kdy je obsazenost sotva poloviční.

Pro pravou cenovou relevanci je nezbytné znát také obsazenost dle pokojů a lůžek, abychom věděli, zda byli hosté spíše jednotlivci nebo rodiny.

Tabulka 14 dle obsazených Obsazenost pokojů/lůžek

	2013	2014	2015	průměr
Leden	266/323	232/304	208/274	235/300
Únor	202/261	391/500	351/440	315/400
Březen	281/404	325/446	287/410	297/420
Duben	373/493	313/442	364/359	350/431
Květen	337/428	316/388	341/491	331/436

Červen	400/478	355/528	398/541	384/515
Červenec	384/641	384/657	378/648	387/649
Srpen	399/761	471/825	463/818	444/537
Září	334/459	471/572	397/580	400/537
Říjen	396/572	370/501	352/486	373/520
Listopad	335/431	459/455	300/367	365/418
Prosinec	228/321	247/299	195/254	223/291

Co se týče výše uvedené obsazenosti dle pokojů a zároveň lůžek, vidíme, že pouze v měsících červenec a srpen je obsazenost jiná než v měsících ostatních. V červenci a v srpnu z obsazenosti můžeme lehce vydedukovat, že v hotelu nocují převážně páry či přímo rodiny, protože počet obsazených pokojů je poloviční než počet obsazených lůžek. Ještě i říjen by se k nim dal přiřadit. Naproti tomu v ostatních měsících jsou pokoje obsazené převážně jednou osobou, což potvrzuje má slova, že Hotel selský dvůr je hlavně business hotel.

5 NÁSTROJE YIELD MANAGEMENTU VE SPOLEČNOSTI

Upselling

Dalším nástrojem je upselling, který má Hotel Selský dvůr vyřešen dobře. Na pracovišti recepce je vyhodnocován jako soutěž mezi recepčními. Pokud recepční prodá hostovi službu navíc (stůl v restauraci, wellness, bowling, VIP kartu) zapisuje si do tabulky body. Na konci měsíce se body všech recepčních sečtou a nejlepší získá finanční odměnu.

Restrikce

Mezi další metody Yield managementu patří restrikce. Majitel Hotelu Selský dvůr v poslední době začal prostřednictvím bookingu a hotelového webu lákat zákazníky pomocí restrikcí. Zavedl 20% slevu na víkendové pobyty – min stay na 2a více nocí a 15% slevu na víkendové pobyty obecně. O nízké obsazenosti přes víkend velmi dobře ví, proto je správné tyto restrikce nastavovat, protože už teď je na analýze obsazenosti od zavedení restrikcí vidět, že je vyšší a restrikce tak mají smysl a pozitivní vliv na tržby, tudíž by se měly provádět častěji.

Overbooking

Overbooking hotel realizuje pouze v případě, že nastane fullhouse – plně obsazený hotel, ale hosté stále pokoje poptávají. Recepce si na takové hosty vezme kontakt a v případě zrušení nějaké rezervace se jim ozve a ubytuje.

Poslední měsíce máme partnerský hotel, máme již stejné majitele, a proto si myslím, že by bylo vhodné overbookingu využívat více. Pokud nebude jeden hotel schopen již hosta ubytovat, jednoduše se přesune do partnerského hotelu, který je stejné kvality. Samozřejmě přesun je na náklady hotelu, který nemá volno.

6 APLIKACE METOD YIELD MANAGEMENTU VE SPOLEČNOSTI

V této části bych ráda vyzkoušela, jestli a o kolik budou větší příjmy hotelu, pokud se aplikují metody Yield managementu, především co se týče změn v ceně.

YIELD MANAGEMENT tým

Yield management může v hotelu s touto kapacitou zajišťovat jedna osoba, avšak dle mého názoru je lepší týmová spolupráce. Do takového týmu bych zařadila samozřejmě provozní hotelu a majitele. Dále bych vytvořila novou pozici - Vedoucí recepčních a přidala ji do týmu. Tato osoba by měla na starost důkladné sledování obsazenosti a referování ostatním.

Kalkulace

Chtěla bych docílit zvýšení příjmů na základě zvýšení a snížení cen a restrikcí:

1. Zvýšení cen v úterý a ve středu pro pokoje obsazené jednou osobou
2. Snížení cen na víkend pro obsazení jednou i dvěma osobami, případně vytvoření restrikcí – slevy na min.stay alespoň 2 dny (pá – ne/so – po). Mám za to, že by se zvedla obsazenost alespoň o 5,5%
3. Celkově snížení cen v prosinci, lednu a únoru a zvýšení v červnu, červenci, srpnu a září
4. Vždy při posledních 3 neobsazených pokojích v daném termínu zvednout cenu alespoň o 10%
5. Je nezbytné pátrat a hlídat akce ve Vyškově a okolí – vytvořit tzv. demand calendar. Následující tabulka je malým výčtem nejdůležitějších akcí v okolí Vyškova.

Tabulka 15 Kalendář akcí

Republic grand prix v šipkách	únor
Slavnostní vyřazení absolventů kurzu základní přípravy	květen
Rally Vyškov	květen
Festival Pod Parou	přelom červenec-srpen
Mezinárodní strojírenský veletrh Brno	září
Tuning motor párty	září
Výročí bitvy u Slavkova	prosinec

Pro mou bakalářskou práci postačí kalkulace zjednodušená. Budu vycházet z jednotlivých tržeb za dané měsíce v roce 2015, které zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 16 Příjmy dle měsíců za rok 2015

měsíc	Příjem
Leden 2015	248 531 Kč
Únor 2015	398 706 Kč
Březen 2015	340 654 Kč
Duben 2015	288 509 Kč
Květen 2015	395 563 Kč
Červen 2015	475 163 Kč
Červenec 2015	483 968 Kč
Srpen 2015	598 069 Kč
Září 2015	521 022 Kč
Říjen 2015	355 668 Kč
Listopad 2015	357 889 Kč
Prosinec 2015	257 398 Kč
Σ Celkem	4 721 743 Kč

Při každém propočtu jsem tedy vycházela z příjmů za příslušný měsíc. Tím by měla být zohledněna nárazová obsazenost. Dále jsem zohlednila obsazenost v jednotlivých dnech a přiřadila jim buď kladný přírůstek v %, nebo záporný úbytek s tím, že úbytek kompenzuji předpokladem zvýšení obsazenosti podle vytíženosti daných měsíců.

Leden; T = 248 531 Kč

Tabulka 17 Propočet leden

4 x úterý	4 * 0,5%	} Předpoklad zvýšení obsazenosti 8 * 0,5%
4 x středa	4 * 0,3%	
5 x pátek	5 * (-0,2%)	
5 x sobota	5 * (-0,3%)	
4 x neděle	4 * (-0,5%)	
Σ Celkem %	+ 2,9 %	
Σ Celkem Kč	+ 7 207 Kč	

Analyzovala jsem počty dní v tomto měsíci, zohlednila obsazenost, kterou uvádím v tabulce 13. Jelikož je v úterý obsazenost vždy větší než ve středu, přiřadila jsem úterkům větší procento přírůstku. Stejně tak jako pátky jsou více obsazené než soboty a soboty jsou více obsazené než neděle. Vypočítala jsem tímto způsobem přírůstek 2,9% tedy 7 207 Kč.

Únor; T = 398 706 Kč

Tabulka 18 Propočet únor

4 x úterý	4 * 0,5%	} Předpoklad zvýšení obsazenosti 10 * 0,5%
4 x středa	4 * 0,3%	
4 x pátek	4 * (-0,2%)	
4 x sobota	4 * (-0,3%)	
4 x neděle	4 * (-0,5%)	
Σ Celkem %	+4,2%	
Σ Celkem Kč	+ 16 746 Kč	

V únoru jsem postupovala stejně jako v lednu a přírůstek by měl být 4,2% tedy 16 746 Kč.

Březen; T = 340 654 Kč

Tabulka 19 Propočet Březen

5 x úterý	5 * 0,5%	} Předpoklad zvýšení obsazenosti 8 * 0,5%
4 x středa	4 * 0,3%	
4 x pátek	4 * (-0,2%)	
4 x sobota	4 * (-0,3%)	
5 x neděle	4 * (-0,5%)	
Σ Celkem %	+ 3,7%	
Σ Celkem Kč	+ 12 604 Kč	

V březnu jsem použila ten samý postup, přírůstek 3,7% tedy 12 604Kč.

Duben; T = 288 509 Kč

Tabulka 20 Propočet Duben

4 x úterý	4 * 0,5%	} Předpoklad zvýšení obsazenosti 8 * 0,5%
5 x středa	5 * 0,3%	
4 x pátek	4 * (-0,2%)	
4 x sobota	4 * (-0,3%)	
4 x neděle	4 * (-0,5%)	
Σ Celkem %	+ 3%	
Σ Celkem Kč	+ 8 655 Kč	

V dubnu by mohl být přírůstek 3 % tedy 8 655 Kč.

Květen; T = 395 563 Kč

Tabulka 21 Propočet květen

4 x úterý	4 * 0,5%	} Předpoklad zvýšení obsazenosti 12 * 0,5%
4 x středa	4 * 0,3%	
5 x pátek	5 * (-0,2%)	
5 x sobota	5 * (-0,3%)	
5 x neděle	5 * (-0,5%)	
Σ Celkem %	+ 4,2%	
Σ Celkem Kč	+ 16 613 Kč	

V květnu by mohl být přírůstek 4,2 % tedy 16 613 Kč.

Červen; T = 475 163 Kč

Tabulka 22 Propočet červen

5 x úterý	5 * 0,5%	} Předpoklad zvýšení obsazenosti 11 * 0,5%
4 x středa	4 * 0,3%	
4 x čtvrtek	4 * 0,5%	
4 x pátek	4 * (-0,2%)	
4 x sobota	4 * (-0,3%)	
4 x neděle	4 * (-0,5%)	
Σ Celkem %	+ 7,2 %	
Σ Celkem Kč	+ 34 212 Kč	

V červnu byla obsazenost i ve čtvrtek nad 80%, tudíž bych zvedla cenu i v tento den. Přírůstek by tudíž mohl být 7,2% a v korunách 34 212 Kč.

Červenec; T = 483 968 Kč

Tabulka 23 Propočet červenec

4 x úterý	4 * 0,5%	} Předpoklad zvýšení obsazenosti 11 * 0,5%
5 x středa	5 * 0,3%	
5 x pátek	5 * (-0,2%)	
4 x neděle	4 * (-0,5%)	
Σ Celkem %	+ 5%	
Σ Celkem Kč	+ 24 198 Kč	

V sobotu byla obsazenost nad 70%, tudíž jsem cenu nesnižovala a přírůstek by mohl být 5% tedy 24 198 Kč.

Srpen; T = 598 069 Kč

Tabulka 24 Propočet Srpen

4 x úterý	4 * 0,5%	← Předpoklad zvýšení obsazenosti 5 * 0,5%
4 x středa	4 * 0,5%	
5 x neděle	5 * (-0,5%)	
Σ Celkem %	+ 4%	
Σ Celkem Kč	+ 23 923 Kč	

V srpnu už byla obsazenost dobrá i v pátek a v sobotu, takže jsem ceny opět nesnížila a přírůstek by mohl být 4% tedy 23 923 Kč.

Září; T = 521 022 Kč

Tabulka 25 Propočet Září

4 x pondělí	4 * 0,3%
4 x úterý	4 * 0,5%
5 x středa	5 * 0,3%
4 x neděle	4 * (-0,5)%
Σ Celkem %	+ 4,7%
Σ Celkem Kč	+ 24 488 Kč

Předpoklad zvýšení obsazenosti
4 * 0,5%

V září jsem postupovala jako v srpnu, plus jsem zvýšila na základě obsazenosti cenu i v pondělí. Přírůstek 4,7% a v korunách 24 488 Kč.

Říjen; T = 355 668 Kč

Tabulka 26 Propočet říjen

4 x úterý	4 * 0,5%
4 x středa	4 * 0,3%
4 x neděle	4 * (-0,5)%
Σ Celkem %	+ 2,7%
Σ Celkem Kč	+ 9 603 Kč

Předpoklad zvýšení obsazenosti
3 * 0,5%

V říjnu by mohl být přírůstek 2,7% tedy 9 603 Kč.

Listopad; T = 357 889 Kč

Tabulka 27 Propočet listopad

4 x úterý	4 * 0,5%
4 x středa	4 * 0,3%
4 x čtvrtek	4 * 0,5%
4 x pátek	4 * (-0,2)%
4 x sobota	4 * (-0,3)%
5 x neděle	5 * (-0,5)%
Σ Celkem %	+ 6,7%
Σ Celkem Kč	+ 23 979 Kč

Předpoklad zvýšení obsazenosti
3 * 0,5%

V listopadu jsem ceny zvýšila i ve čtvrtek a přírůstek by mohl být 6,7% tedy 23 979 Kč.

Prosinec; T = 257 398 Kč

Tabulka 28 Propočet prosinec

4 x úterý	4 * 0,5%
5 x středa	4 * 0,3%

4 x pondělí	4 * (-0,2)%	} Předpoklad zvýšení obsazenosti 12 * 0,5%
5 x čtvrtek	5 * (-0,2)%	
5 x pátek	5 * (-0,2)%	
5 x sobota	5 * (-0,3)%	
4 x neděle	4 * (-0,5)%	
Σ Celkem %	+ 2,9 %	
Σ Celkem Kč	+ 7 465 Kč	

V prosinci jsem standardně zvýšila cenu v úterý a ve středu, ale snížila ve všech ostatních dnech, protože obsazenost je opravdu slabá. Přírůstek by ale i tak mohl být 2,9% pokud by se obsadilo alespoň o 12 pokojů více. V korunách by to potom činilo 7 465 Kč.

Následující tabulka je souhrnem veškerých přírůstků tržeb.

Tabulka 29 Souhrn přírůstků tržeb

měsíc	přírůstek
Leden	+ 7 207 Kč
Únor	+ 16 746 Kč
Březen	+ 12 604 Kč
Duben	+ 8 655 Kč
Květen	+ 16 613 Kč
Červen	+ 34 212 Kč
Červenec	+ 24 198 Kč
Srpen	+ 23 923 Kč
Září	+ 24 488 Kč
Říjen	+ 9 603 Kč
Listopad	+ 23 979 Kč
Prosinec	+ 7 465 Kč
Σ Celkem	209 693 Kč

Zavedením Yield managementu by podle mých propočtů hotel zvýšil svůj zisk o 209 693 Kč. Daná kalkulace je opravdu zjednodušená, protože pro účely mé bakalářské práce je takto účelná. Nezabývala jsem se tudíž restrikcemi.

ZÁVĚR

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolila zavedení Yield managementu v Hotelu Selský dvůr***, což je menší, ale poskytovanými službami nejlepší hotel na Vyškovsku.

Při psaní teoretické části jsem se zaměřila na literární rešerši na dané téma, na předpoklady jeho využití a na komponenty, které je třeba sledovat.

Hlavním cílem Yield managementu v hotelnictví je zvýšení prodeje hotelových pokojů správnému zákazníkovi. Tedy takovému, který nám přinese nejvíce dalších tzv. incremental revenue, tedy příjmy nad rámec tržby z ubytování. Dosáhnout tohoto cíle jsem se snažila v praktické části.

Nejprve jsem popsala současný stav hotelu pomocí SWOT analýzy a zaobírala jsem se vybranými ekonomickými ukazateli. Následně jsem popisovala předpoklady pro zavedení Yield managementu. Hlavní byl propočet fixních a variabilních nákladů, abych se dostala k nejnižší ceně, kterou by mohl hotel stanovit. Hlubkově jsem po té analyzovala historická data týkající se obsazenosti nejprve podle let, pak měsíců a dní v týdnu.

Práci jsem zakončila zjednodušeným propočtem přírážek nebo úbytků cen v jednotlivých měsících roku 2015. Výsledkem této kalkulace byl po zavedení některých metod Yield managementu přírůstek tržeb o 209 693 Kč. Přírůstek hodnotím jako nadprůměrný až nereálný, protože jsem pokaždé počítala se zvýšením obsazenosti ekvivalentně ke snížení cen. Ne vždy to tak ale nastane. Tudíž myslím, že finální přírůstek by byl o něco menší. Nicméně je evidentní, že zavedení Yield managementu by bylo pro společnost prospěšné.

Výnos vygenerovaný zavedením Yield managementu by firma použít na zvelebování svých prostor nebo případně na splátku nově koupeného partnerského hotelu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BERÁNEK, Jaromír a Pavel KOTEK. *Řízení hotelového provozu*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 1998. Hotely a restaurace. ISBN 80-7169-726-5

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

EUROPEAN COMMISSION: *Yield management in small and medium-sized enterprises in the tourism industry, General report*, Frankfurt am Main 1997, ISBN 92-827-8641

FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-299-0.

HORNER, Susan a John SWARBROOKE. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada, c2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0202-9.

JIRŮ ČERNÝ, Jiří Krupička. *Moderní hotel: nový*. 2. vyd. Úvaly: Ratio, 2003. ISBN 8086351076.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

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

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

PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ. *Ekonomika turismu: turismus České republiky : vymezení a fungování trhu turismu, přístupy k hodnocení významu a vlivu turismu, charakteristika turismu České republiky*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3748-5.

PETRŮ, Zdenka. *Základy ekonomiky cestovního ruchu*. 2., upr. vyd. Praha: Idea servis, 2007. ISBN 978-80-85970-55-5.

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

RYGLOVÁ, Kateřina. *Cestovní ruch: soubor studijních materiálů*. Vyd. 3., rozš. Ostrava: Key Publishing, 2009. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-028-6.

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

ZÁMEČNÍK, Roman, Zuzana TUČKOVÁ a Ludmila HROMKOVÁ. *Podniková ekonomika II*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. ISBN 978-80-7318-624-1

Elektronické zdroje

Business dictionary [online]. [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/overbooking.html>

CZ NACE [online]. [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/nace/i-ubytovani-stravovani-a-pohostinstvi/>

ČNB [online]. [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html?cnb_css=true

Justice [online]. [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=616200&typ=UPLNY>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Prvky, které ovlivňují cenotvorbu	23
Obrázek 2 Graf bodu zvratu.....	26
Obrázek 3 Aktuální hodnocení hostů.....	47
Obrázek 4 Graf prognózy HDP dle ČNB	49

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Manažerská strategie poptávka.....	14
Tabulka 2 Ceník pokojů dle kategorií 2016.....	36
Tabulka 3 SWOT analýza.....	38
Tabulka 4 Vybrané ekonomické ukazatele společnosti	40
Tabulka 5 Ceník pokojů dle kategorií 2015.....	42
Tabulka 6 Propočet průměrných fixních nákladů.....	44
Tabulka 7 Propočet průměrných variabilních nákladů.....	45
Tabulka 8 Segmentace hostů	46
Tabulka 9 Prognóza HDP	48
Tabulka 10 Obsazenost dle měsíců v roce za sledované roky	49
Tabulka 11 Seřazení obsazenosti sestupně dle měsíců za sledované roky	51
Tabulka 12 Seřazení průměrné obsazenosti dle měsíců v roce sestupně.....	51
Tabulka 13 Obsazenost dle dní v týdnu.....	52
Tabulka 14 dle obsazených Obsazenost pokojů/lůžek	52
Tabulka 15 Kalendář akcí.....	55
Tabulka 16 Příjmy dle měsíců za rok 2015	56
Tabulka 17 Propočet leden	56
Tabulka 18 Propočet únor.....	57
Tabulka 19 Propočet Březen.....	57
Tabulka 20 Propočet Duben	57
Tabulka 21 Propočet květen	57
Tabulka 22 Propočet červen	58
Tabulka 23 Propočet červenec.....	58
Tabulka 24 Propočet Srpen.....	58
Tabulka 25 Propočet Září	59
Tabulka 26 Propočet říjen.....	59
Tabulka 27 Propočet listopad	59
Tabulka 28 Propočet prosinec.....	59
Tabulka 29 Souhrn přírůstků tržeb	60

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Obsazenost za sledované roky	50
-------------------------------------------	----

SEZNAM PŘÍLOH

PI Rozvaha za rok 2014

PII Rozvaha za rok 2015

PIII Výkaz zisku a ztráty 2014

PIV Výkaz zisku a ztráty 2015

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA ZA ROK 2014

Rozvaha podle Přílohy č. 1
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmu

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA v plném rozsahu ke dni 31.12.2014 (v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2014		27683761

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

HSD Reality

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Cukrovarská 480
Vyškov 1
682 01

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A až D	1	17 085	-4 015	13 070	11 894
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek Součet B.I. až B.III.	3	13 768	-4 015	9 753	9 977
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.8.	4				
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6				
3.	Software	7				
4.	Ocenitelná práva	8				
5.	Goodwill	9				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.9.	13	13 768	-4 015	9 753	9 977
B. II. 1.	Pozemky	14				
2.	Stavby	15	8 704	-395	8 309	8 310
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	16	5 064	-3 620	1 444	1 667
4.	Pěstelské celky trvalých porostů	17				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21				
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	22				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7.	23				
B. III. 1.	Podíly – ovládaná osoba	24				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26				
4.	Zápujčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	27				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28				
6.	Pořízovaný dlouhodobý finanční majetek	29				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva Součet C.I. až C.IV.	31	3 310		3 310	1 883
C. I.	Zásoby Součet I.1. až I.8.	32	504		504	504
C. I. 1.	Materiál	33	504		504	504
2.	Nedokončená výroba a polotovary	34				
3.	Výrobky	35				
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	36				
5.	Zboží	37				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	38				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky Součet II.1. až II.8.	39	532		532	538
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40				
2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	41				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	42				
4.	Pohledávky za společníky	43				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44				
6.	Dohadné účty aktivní	45				6
7.	Jiné pohledávky	46	532		532	532
8.	Odložená daňová pohledávka	47				
C. III.	Krátkodobé pohledávky Součet III.1. až III.9.	48	1 127		1 127	652
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	878		878	469
2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	50				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	51				
4.	Pohledávky za společníky	52				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53				
6.	Stát - daňové pohledávky	54				1
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	249		249	182
8.	Dohadné účty aktivní	56				
9.	Jiné pohledávky	57				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek Součet IV.1. až IV.4.	58	1 147		1 147	189
C. IV. 1.	Peníze	59	34		34	79
2.	Účty v bankách	60	1 113		1 113	110
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	61				
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	62				
D. I.	Časové rozlišení Součet I.1. až I.3.	63	7		7	34
D. I. 1.	Náklady příštích období	64	7		7	5
2.	Komplexní náklady příštích období	65				
3.	Příjmy příštích období	66				29

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM Součet A až C	67	13 070	11 894
A.	Vlastní kapitál Součet A.I. až A.V.	68	3 102	1 184
A. I.	Základní kapitál Součet I.1. až I.3.	69	210	210
A. I. 1.	Základní kapitál	70	210	210
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	71		
3.	Změny základního kapitálu	72		
A. II.	Kapitálové fondy Součet II.1. až II.6.	73	4 092	1 992
A. II. 1.	Ažio	74		
2.	Ostatní kapitálové fondy	75	4 092	1 992
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	76		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	77		
5.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	121		
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	122		
A. III.	Fondy ze zisku Součet III.1. až III.2.	78		
A. III. 1.	Rezervní fond	79		
2.	Statutární a ostatní fondy	80		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let Součet IV.1. až IV.3.	81	-1 018	-23
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	82	2 830	2 830
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	83	-3 848	-2 853
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	123		
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	84	-182	-995
A. V. 2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku /-/	124		
B.	Cizí zdroje Součet B.I. až B.IV.	85	8 977	10 014
B. I.	Rezervy Součet I.1. až I.4.	86		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	87		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	88		
3.	Rezerva na daň z příjmů	89		
4.	Ostatní rezervy	90		
B. II.	Dlouhodobé závazky Součet II.1. až II.10.	91	64	219
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	92	64	59
2.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	93		
3.	Závazky - podstatný vliv	94		
4.	Závazky ke společníkům	95		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	96		

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
6.	Vydané dluhopisy	97		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	98		
8.	Dohadné účty pasivní	99		160
9.	Jiné závazky	100		
10.	Odložený daňový závazek	101		
B. III.	Krátkodobé závazky	Součet III.1. až III.11.	4 858	5 589
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	1 791	2 062
2.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům	106	1 751	2 081
5.	Závazky k zaměstnancům	107	145	193
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	104	103
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	44	124
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	16	16
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112		
11.	Jiné závazky	113	1 007	1 010
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	Součet IV.1. až IV.3.	4 055	4 206
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	4 055	4 206
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení	Součet I.1. až I.2.	991	696
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	480	483
2.	Výnosy příštích období	120	511	213

Sestaveno dne: 04.02.2015		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání realitní a hostinská činnost	Pozn.:

ŘÍLOHA P II: ROZVAHA ZA ROK 2015

Rozvaha podle Přílohy č. 1
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA v plném rozsahu ke dni 31.12.2015 (v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2015		27683761

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

HSD Reality

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Cukrovarská 480
Vyškov 1
682 01

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A až D	1	16 443	-4 400	12 043	12 632
A.	Pohledávky za upsany základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek Součet B.I. až B.III.	3	13 801	-4 400	9 401	9 753
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.8.	4				
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6				
3.	Software	7				
4.	Oceňitelná práva	8				
5.	Goodwill	9				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.9.	13	13 801	-4 400	9 401	9 753
B. II. 1.	Pozemky	14				
2.	Stavby	15	8 704	-395	8 309	8 309
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	16	5 064	-4 005	1 059	1 444
4.	Pěstelské celky trvalých porostů	17				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	33		33	
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21				
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	22				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7.	23				
B. III. 1.	Podíly – ovládaná osoba	24				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26				
4.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	27				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	29				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva Součet C.I. až C.IV.	31	2 642		2 642	2 833
C. I.	Zásoby Součet I.1. až I.6.	32	696		696	696
C. I. 1.	Materiál	33	696		696	696
2.	Nedokončená výroba a polotovary	34				
3.	Výrobky	35				
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	36				
5.	Zboží	37				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	38				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky Součet II.1. až II.8.	39	801		801	545
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40				
2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	41				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	42				
4.	Pohledávky za společníky	43	246		246	
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44				
6.	Dohadné účty aktivní	45	23		23	13
7.	Jiné pohledávky	46	532		532	532
8.	Odloužená daňová pohledávka	47				
C. III.	Krátkodobé pohledávky Součet III.1. až III.9.	48	842		842	705
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	556		556	493
2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	50				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	51				
4.	Pohledávky za společníky	52				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53				
6.	Stát - daňové pohledávky	54				
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	286		286	212
8.	Dohadné účty aktivní	56				
9.	Jiné pohledávky	57				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek Součet IV.1. až IV.4.	58	304		304	887
C. IV. 1.	Peníze	59	80		80	74
2.	Účty v bankách	60	224		224	813
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	61				
4.	Požizovany krátkodobý finanční majetek	62				
D. I.	Časové rozlišení Součet I.1. až I.3.	63				46
D. I. 1.	Náklady příštích období	64				7
2.	Komplexní náklady příštích období	65				
3.	Příjmy příštích období	66				39

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	Součet A až C	12 043	12 632
A.	Vlastní kapitál	Součet A.I. až A.V.	3 318	2 761
A. I.	Základní kapitál	Součet I.1. až I.3.	210	210
A. I. 1.	Základní kapitál		210	210
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)			
	3. Změny základního kapitálu			
A. II.	Kapitálové fondy	Součet II.1. až II.6.	4 891	3 992
A. II. 1.	Ažio			
	2. Ostatní kapitálové fondy		4 891	3 992
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků			
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací			
	5. Rozdíly z přeměn obchodních korporací			
	6. Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací			
A. III.	Fondy ze zisku	Součet III.1. až III.2.		
A. III. 1.	Rezervní fond			
	2. Statutární a ostatní fondy			
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	Součet IV.1. až IV.3.	-1 440	-1 018
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let		2 830	2 830
	2. Neuhrazená ztráta minulých let		-4 270	-3 848
	3. Jiný výsledek hospodaření minulých let			
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/		-343	-423
A. V. 2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku /-/			
B.	Cizí zdroje	Součet B.I. až B.IV.	8 245	9 508
B. I.	Rezervy	Součet I.1. až I.4.		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů			
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky			
	3. Rezerva na daň z příjmů			
	4. Ostatní rezervy			
B. II.	Dlouhodobé závazky	Součet II.1. až II.10.	806	961
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů		90	85
	2. Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba			
	3. Závazky - podstatný vliv			
	4. Závazky ke společníkům			
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy			

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
6.	Vydané dluhopisy	97		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	98		
8.	Dohadné účty pasivní	99	180	208
9.	Jiné závazky	100	536	670
10.	Odložený daňový závazek	101		
B. III.	Krátkodobé závazky	Součet III.1. až III.11.	3 684	4 492
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	699	1 384
2.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům	106	1 651	1 751
5.	Závazky k zaměstnancům	107	153	196
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	82	103
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	76	35
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	16	16
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112		
11.	Jiné závazky	113	1 007	1 007
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	Součet IV.1. až IV.3.	3 756	4 065
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	3 756	4 065
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení	Součet I.1. až I.2.	480	383
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	480	383
2.	Výnosy příštích období	120		

Sestaveno dne: 16.02.2016		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání realitní a hostinská činnost	Pozn.:

PŘÍLOHA P III: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ZA ROK 2014

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu ke dni 31.12.2014 (v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2014		27683761

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

HSD Reality

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště

Cukrovarská 480

Vyškov 1
682 01

totky

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období		
			běžném 1	minulém 2	
I.	Tržby za prodej zboží	1	209	873	3
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	290	971	1
+	Obchodní marže I. - A.	3	-81	-98	8
II.	Výkony Součet II.1. až II.3.	4	14 901	13 643	3
II. 1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	14 901	13 643	3
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6			
3.	Aktivace	7			
B.	Výkonová spotřeba Součet B.1. až B.2.	8	10 472	10 251	1
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	7 002	6 556	6
2.	Služby	10	3 470	3 695	5
+	Přidaná hodnota I. - A. + II. - B.	11	4 348	3 294	4
C.	Osobní náklady Součet C.1. až C.4.	12	3 731	3 519	9
C. 1.	Mzdové náklady	13	2 799	2 652	2
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14			
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	931	867	7
4.	Sociální náklady	16	1		
D.	Daně a poplatky	17	10	1	1
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	397	420	0
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu Součet III.1. až III.2.	19			
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20			
2.	Tržby z prodeje materiálu	21			
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu Součet F.1. až F.2.	22			
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23			
2.	Prodaný materiál	24			
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů nížejších období	25			
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	74	238	8
H.	Ostatní provozní náklady	27	160	274	4
V.	Převod provozních výnosů	28			
I.	Převod provozních nákladů	29			
*	Provozní výsledek hospodaření rozdílných výnosů a nákladů římská I. až písmeno I	30	124	-682	2

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku Součet VII.1. až VII.3.	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43	285	278
XI.	Ostatní finanční výnosy	44		1
O.	Ostatní finanční náklady	45	41	36
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření Rozdílný výsledek a nákladů římská VI., až písmeno P. Součet Q.1. až Q.2.	48	-306	-313
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49		
Q. 1.	-splatná	50		
2.	-odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	-182	-995
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti Součet S.1. až S.2.	55		
S. 1.	-splatná	56		
2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření XIII. - R. - S.	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníků (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za běžnou činnost + za účetní období (4/2) mimořádný výsledek hospodaření - T	60	-182	-995
****	Výsledek hospodaření před zdaněním provozní výsl. hosp. + finanční výsl. hosp. + XIII. - R.	61	-182	-995

Sestaveno dne: 04.02.2015		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání realitní a hostinská činnost	Pozn.:

	realitní a hostinská činnost	
--	------------------------------	--

PŘÍLOHA P IV: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ZA ROK 2015

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu ke dni 31.12.2015 (v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2015		27683761

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

HSD Reality

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště

Cukrovarská 480
Vyškov 1
682 01

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1		209
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2		282
+	Obchodní marže I. - A.	3		-73
II.	Výkony Součet II.1. až II.3.	4	15 107	14 952
II. 1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	15 107	14 952
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6		
3.	Aktivace	7		
B.	Výkonová spotřeba Součet B.1. až B.2.	8	11 675	10 739
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	7 329	7 066
2.	Služby	10	4 346	3 673
+	Přidaná hodnota I. - A. + II. - B.	11	3 432	4 140
C.	Osobní náklady Součet C.1. až C.4.	12	3 259	3 731
C. 1.	Mzdové náklady	13	2 442	2 799
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	814	931
4.	Sociální náklady	16	3	1
D.	Daně a poplatky	17	17	10
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	384	397
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu Součet III.1. až III.2.	19		
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		
2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu Součet F.1. až F.2.	22		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů tříštích období	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	185	104
H.	Ostatní provozní náklady	27	55	224
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření rozdílných výnosů a nákladů římská I. až písmeno I.	30	-98	-118

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	Součet VII.1. až VII.3.		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	1	1
N.	Nákladové úroky	43	219	264
XI.	Ostatní finanční výnosy	44		
O.	Ostatní finanční náklady	45	27	42
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	Rozdíl výnosů a nákladů řádků VI. až písmeno P. Součet Q.1. až Q.2.	-245	-305
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49		
Q. 1.	-splatná	50		
2.	-odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	-343	-423
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	Součet S.1. až S.2.		
S. 1.	-splatná	56		
2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	XIII. - R. - S.		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T	-343	-423
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	provozní výsl. hosp. + finanční výsl. hosp. + XIII. - R.	-343	-423

Sestaveno dne: 16.02.2016		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání realitní a hostinská činnost	Pozn.: