

# **Projekt vytvoření nových pobytových balíčků ve vybraném hotelu**

Bc. Kamila Matuchová

---

Diplomová práce  
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2020/2021

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kamila Matuchová**  
Osobní číslo: **M19955**  
Studijní program: **N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání**  
Studijní obor: **Podnikání ve službách cestovního ruchu**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Projekt vytvoření nových pobytových balíčků ve vybraném hotelu**

### Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě dostupných literárních zdrojů zpracujte literární rešerši v oblasti hotelnictví.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav vybraného hotelu, jeho obsazenost a konkurenci.
- Na základě výsledků analýz vytvořte produkt ve formě balíčků pro zvýšení obsazenosti hotelu.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

- FLETCHER, John. *Tourism: principles and practice*. 5th Edition. Harlow: Pearson, 2013, 643 s. ISBN 9780273758273.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.
- KOTLER, Philip, John T. BOWEN, James C. MAKENS a Seyhmus BALOGLU. *Marketing for hospitality and tourism*. 7th Edition. Harlow: Pearson Education Limited, 2017, 680 s. ISBN 9781292156156.
- KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 224 s. ISBN 9788024748351.
- RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch: podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Granada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Vaculčíková, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**  
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

---

**doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové 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 práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou 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 práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že vyrovnaní 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 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 práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové 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 práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uvedena jako spoluautorka.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je zaměřena na vytvoření pobytových balíčků pro zvýšení obsazenosti vybraného hotelu o víkendech. V teoretické části byly zpracovány informace získané z dostupné literatury na téma hotelnictví, marketing služeb, tvorba balíčků a analytické metody práce. Zvolený problém byl řešen pomocí představení vybraného hotelu marketingovým mixem, analýzy současného stavu, SWOT analýzy a analýzy konkurence formou benchmarkingu. Zmíněné analýzy získaly dostatečné informace potřebné pro tvorbu pobytových balíčků, které jsou konstruované přímo pro potřeby hotelu. Provedeným výzkumem bylo potvrzeno, že hotel má nižší obsazenost o víkendech, než v průběhu týdne a zároveň bylo zjištěno, že vybraný hotel má malou nabídku služeb a nízkou míru spolupráce s okolními subjekty. Hlavním výsledkem práce jsou jedinečné pobytové balíčky obsahující pobyt se zážitkem, které povedou ke zvýšení obsazenosti hotelu o víkendech. Zároveň rozšíří nabídku služeb hotelu a zvýší míru spolupráce. Tyto balíčky byly podrobeny časové analýze pomocí programu QM, nákladové analýze a analýze rizika metodou RIPRAN.

Klíčová slova: hotel, hotelnictví, produkt cestovního ruchu, pobytové balíčky, obsazenost

## **ABSTRACT**

The diploma thesis is focused on the creation of stay packages to increase the occupancy of a selected hotel on weekends. In the theoretical part, information obtained from the available literature on the topic of hospitality, marketing of services, creation of packages and analytical methods of work were processed. The chosen problem was solved by presenting the selected hotel with a marketing mix, analysis of the current state, SWOT analysis and analysis of the competition in the form of benchmarking. The mentioned analyzes obtained sufficient information needed for the creation of stay packages, which are constructed directly for the needs of the hotel. The research confirmed that the hotel has a lower occupancy on weekends than during the week and also found that the selected hotel has a small range of services and a low level of cooperation with surrounding entities. The main result of the work are unique stay packages containing a stay with experience, which will increase the occupancy of the hotel on weekends. At the same time, it will expand the range of hotel services and increase the level of cooperation. These packages were subjected to time analysis using QM, cost analysis and risk analysis using the RIPRAN method.

Keywords: hotel, hotel industry, tourism product, stay packages, availability

Poděkování patří především vedoucí mé diplomové práce Ing. Zuzaně Vaculčíkové, Ph.D. za odbornou pomoc a užitečné rady po celou dobu psaní této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat manažerce vybraného hotelu za spolupráci, praktické rady a milé jednání. Na závěr bych ráda poděkovala své rodině za podporu a trpělivost během celého studia.

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

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>12</b>
<b>1 HOTELNICTVÍ .....</b>	<b>13</b>
1.1 HISTORICKÝ VÝVOJ HOTELNICTVÍ.....	13
1.2 VYMEZENÍ POJMU HOTEL .....	14
1.3 KATEGORIZACE UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ.....	15
1.4 KLASIFIKACE UZ .....	19
1.5 TRENDY V OBLASTI CESTOVNÍHO RUCHU A UBYTOVACÍCH SLUŽEB .....	21
<b>2 MARKETING SLUŽEB.....</b>	<b>24</b>
2.1 VLASTNOSTI SLUŽEB V CESTOVNÍM RUCHU.....	24
2.2 MARKETINGOVÝ MIX V CESTOVNÍM RUCHU .....	26
<b>3 TVORBA BALÍČKŮ .....</b>	<b>32</b>
<b>4 ANALYTICKÉ METODY PRÁCE .....</b>	<b>35</b>
4.1 SWOT ANALÝZA .....	35
4.2 ŘÍZENÝ STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR .....	35
4.3 PORTEROVA ANALÝZA 5 KONKURENČNÍCH SIL.....	35
4.4 BENCHMARKING .....	36
4.5 METODA CPM .....	37
4.6 METODA RIPRAN .....	37
4.7 MYSTERY SHOPPING.....	38
<b>5 ZHODNOCENÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ .....</b>	<b>39</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>41</b>
<b>6 PŘEDSTAVENÍ HOTELU .....</b>	<b>42</b>
6.1 LOKALITA HOTELU .....	42
6.2 HISTORIE HOTELU .....	43
6.3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	43
6.3.1 Obsazenost hotelu .....	44
6.3.2 Analýza tržeb .....	49
6.4 MARKETINGOVÝ MIX .....	51
6.4.1 Produkt .....	51
6.4.2 Cena.....	52
6.4.3 Distribuce .....	52
6.4.4 Propagace .....	53
6.4.5 Lidé .....	53

6.4.6	Partnerství .....	54
6.4.7	Tvorba balíčků .....	54
6.4.8	Programování .....	55
<b>7</b>	<b>ŘÍZENÝ ROZHOVOR.....</b>	<b>56</b>
<b>8</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>58</b>
8.1	SILNÉ STRÁNKY .....	59
8.2	SLABÉ STRÁNKY .....	59
8.3	PŘÍLEŽITOSTI.....	60
8.4	HROZBY .....	60
<b>9</b>	<b>ANALÝZA KONKURENCE .....</b>	<b>62</b>
9.1	PORTEROVA ANALÝZA 5 KONKURENČNÍCH SIL.....	62
9.2	BENCHMARKING .....	65
9.2.1	Představení hotelů .....	65
9.2.2	Benchmarking hotelů .....	67
9.2.3	Představení penzionů .....	69
9.2.4	Benchmarking penzionů.....	70
9.2.5	Shrnutí výsledků analýzy benchmarking .....	72
<b>10</b>	<b>ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>76</b>
<b>11</b>	<b>PROJEKT TVORBY NOVÉHO POBYTOVÉHO BALÍČKU PRO VYBRANÝ HOTEL.....</b>	<b>78</b>
11.1	CÍL PROJEKTU.....	78
11.2	CÍLOVÁ SKUPINA .....	78
11.3	TVORBA PRODUKTU .....	79
11.3.1	Toulky historií města.....	80
11.3.2	Pobyt pro zamilované.....	81
11.3.3	Privátní degustační pobyt.....	81
11.4	ČASOVÁ ANALÝZA .....	82
11.4.1	Řešení časové analýzy v programu QM a výsledky CPM.....	84
11.5	ANALÝZA NÁKLADŮ.....	86
11.5.1	Kalkulace balíčků .....	87
11.5.2	Náklady na propagaci a realizaci balíčků.....	92
11.6	ODHAD PRODEJE POBYTOVÝCH BALÍČKŮ .....	93
11.7	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	95
<b>12</b>	<b>SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....</b>	<b>101</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>102</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>103</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>108</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>110</b>



<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>111</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>112</b>

## ÚVOD

Diplomová práce se zabývá tvorbou nových pobytových balíčků ve vybraném hotelu. Práce vznikla na základě reálné potřeby hotelu zvýšit obsazenost o víkendech. Na základě domluvy s vedením hotelu je práce psaná anonymně.

Diplomová práce se skládá ze dvou částí. Teoretická část je zaměřena na hotelnictví, jeho historii, kategorizaci a klasifikaci ubytovacích zařízení a vymezení pojmu hotel. Práce obsahuje také informace o marketingu služeb, zejména pak o vlastnostech služeb cestovního ruchu a marketingovém mixu v cestovním ruchu. Velmi důležitou součástí práce je i kapitola tvorba balíčků, která popisuje výhody a nevýhody pobytových balíčků, jejich komponenty a tvorbu ceny. Nezbytnou kapitolou je také teoretické popsání analytických metod využívaných v praktické části práce. Celá teoretická část je zakončena zhodnocením nejdůležitějších poznatků.

Praktická část se dělí na analytickou a projektovou. V analytické části je představen současný stav hotelu pomocí marketingového mixu, analýzy nákladů a analýzy tržeb. Analýzy obsahují tržby od roku 2018, denní obsazenost pokojů a lůžek od prosince roku 2018 a měsíční obsazenost pokojů od května 2017 do prosince 2020. Z analytických metod je v práci využit řízený rozhovor s manažerkou hotelu a SWOT analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Dále také Porterova analýza konkurenčních sil a analýza benchmarkingu spojená s metodou mystery shoppingu, sloužící ke srovnání vybraného hotelu s konkurencí. Celá analytická část je zakončena shrnutím, které zaznamenává nejdůležitější poznatky.

Projektová část se zabývá tvorbou pobytových balíčků dle výsledků získaných z analytické části, sloužících pro zvýšení obsazenosti hotelu o víkendech. Balíčky jsou zaměřeny na páry, které hledají jedinečné zážitky a jsou finančně stabilní. Pobytové balíčky vycházejí z informací, které byly zjištěny v analytické části. Projektová kapitola dále obsahuje nákladovou analýzu skládající se z kalkulace pobytových balíčků a výpočtu nákladů na propagaci. Nedílnou součástí je také časová analýza metodou CPM přes program QM, riziková analýza metodou RIPRAN, stejně tak jako predikce prodeje pobytových balíčků.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem diplomové práce je zvýšení obsazenosti hotelu o víkendech, a to formou vytvoření pobytových balíčků ve vybraném hotelu. Tohoto cíle bude dosaženo pomocí jedinečného a autentického pobytu se zážitkem, který bude zaměřený na správnou cílovou skupinu a bude vhodně propagovaný.

### Metody zpracování diplomové práce

Nejprve budou zpracovány informace vycházející z dostupné literatury na téma hotelnictví, marketing služeb a tvorba balíčků. Dále budou v této části práce teoreticky popsány analytické metody jako je SWOT analýza, která slouží k nalezení silných a slabých stránek hotelu, jeho příležitostí a hrozeb. Součástí je také teoretický popis řízeného strukturovaného rozhovoru, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a analýzy benchmarking sloužící k porovnání vybraného ubytovacího zařízení s konkurencí.

Následující část práce analyzuje současný a historický stav hotelu pomocí metod, jako je analýza obsazenosti a analýza tržeb. Vybraný hotel je popsán pomocí marketingového mixu pro cestovní ruch – 8P. Součástí těchto analýz je i řízený rozhovor s manažerkou hotelu, který poskytuje vstupní data o vybraném hotelu a analýza benchmarking, která je provedena metodou mystery shoppingu. Výsledky analytické části slouží jako podklad pro projektovou část.

Na základě výsledků z analytické části budou vytvořeny pobytové balíčky pro zvýšení obsazenosti hotelu o víkendech. Vzniklé balíčky se zaměřují na páry, které vyhledávají jedinečné zážitky a mají dostatečné finanční prostředky. Následně budou balíčky podrobeny časové, nákladové a rizikové analýze. Provedením časové analýzy bude zjištěna doba, za kterou je možné produkt realizovat. Tato analýza bude zpracována v programu QM metodou CPM. Nákladová analýza obsahuje kalkulaci jednotlivých balíčků a zjištění nákladové, pultové a balíčkové ceny. Nedílnou součástí je také kalkulace nákladů na propagaci a realizaci balíčků. Riziková analýza, zpracovaná metodou RIPRAN, zachycuje možná rizika projektu a jejich řešení. Projektová část obsahuje také predikci prodeje balíčků vycházející z analýzy obsazenosti, počasí v průběhu roku a počtu víkendů v jednotlivých měsících. Predikce prodeje je zpracována ve dvou variantách, kdy první předpokládá nízký dopad pandemie COVID-19 na prodej balíčků a druhá předpokládá vysoký dopad pandemie COVID-19 na prodej balíčků.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 HOTELNICTVÍ

V současné době lze jako předmět hotelnictví určit výstavbu, řízení a organizaci hotelů se zajištěním jejich provozu a poskytování služeb. Hotelový průmysl je velmi náročný na kapitál, jelikož jeho produkt je neskladovatelný, tzn. neobsazené lůžko je pro hotel ztráta (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 52). Fletcher et al. (2013, s. 351) uvádí, že hotely jsou nepochybně nejvýznamnějším subsektorem v oblasti ubytování a v globálním vyjádření poskytují největší zaměstnanost stejně tak jako nejspíše představují nejvyšší úroveň příjmů.

Hotelnictví má dle Šefčíka, Jeřábka a kol. (2017, s. 64-65) čtyři charakteristické prvky kterými se liší od výroby:

- nedotknutelnost – zákazník si nemůže předem vyzkoušet produkt, který bude kupovat,
- nerozlučnost – produkt je zákazníkem vytvářen a konzumován ve stejný čas,
- různorodost – každý zákazník je jiný, má tedy různé požadavky a nároky na služby poskytované hotelem,
- krátká doba trvanlivosti – je typická tím, že ubytování nelze schovat na dobu, kdy je potřeba. Tedy pokud se noc v hotelu neprodá, tak je nadobro ztracena.

### 1.1 Historický vývoj hotelnictví

Základy hotelnictví nacházíme již ve 12.-13. století v souvislosti se vznikem prvních ubytoven. Na území, kde dnes nalezneme Českou republiku vznikaly tzv. komendy, což byly špitály pro nemocné, ale také útulky s řadovými sídly (Hán a kol., 2016, s. 14). Ve 14. století vznikaly zájezdní hostince ve větších městech a také označení ubytování ve formě malovaných štítů se jménem hostince či jeho majitele (Křížek a Neufus, 2014, s. 14).

Hotely, jak je známe dnes, začaly vznikat zhruba v polovině 19. století převážně v metropolích a lázeňských oblastech. Rozvoj hotelů souvisí s rozvojem železniční dopravy, která rapidně zvýšila rychlost cestování. První hotely byly tedy stavěny poblíž železničních nádraží. Přesto však i v druhé polovině 19. století zůstávaly výhradně záležitostí obchodníků a majetných vrstev. Hotely plnily reprezentativní funkci a stávaly se chloubou měst. Hoteliérství již tehdy čelilo přísným nařízením o hygieně. Hoteliérem se mohla stát pouze osoba, která splňovala podmínky pro udělení koncesované živnosti (mravní a odborná

způsobilost). Hotely se členily do několika tříd a v Evropě byly centrem společenského života již v roce 1900 (Křížek a Neufus, 2014, s. 15-16).

Hán a kol. (2016, s. 14-15) doplňuje, že rozvoj hotelnictví je spjat s rostoucím fondem volného času. Později se přidávají další faktory jako je rozvoj letecké dopravy nebo rozvoj informačních technologií. Roku 1965 vznikla síť Interhotelů a v roce 1967 se na československém trhu objevila první mezinárodní hotelová společnost, jež otevřela roku 1974 hotel v Praze. Po roce 1989 zde působí již tuzemské řetězce jako OREA HOTELS, ale také velké zahraniční hotelové řetězce, například Hilton Hotels či Marriott International.

Za mezníky v historickém vývoji hotelnictví lze dle Beránka a kol. (2016, s. 17-19) určit:

- průmyslová revoluce (18.-19. stol.),
- rozvoj železniční dopravy (1. pol. 19. stol.),
- objev elektrické energie (přelom 19. a 20. stol.),
- rozvoj letecké dopravy (poč. 20. stol.),
- rozvoj IT (2.pol 20.stol.),
- hotelové asociace (20. stol.).

## 1.2 Vymezení pojmu hotel

Slovo hotel má své kořeny ve Francii a slouží k označení domu sloužící pro ubytování cestujících. V 17. století byly slovem hotel nazývány městské paláce a také budovy, které měly veřejný charakter. Již v první třetině 19. století označovalo přístřeší sloužící k přenocování. Nejstarší hotel se nachází v Německu, jedná se o hotel Pilgrim Hous, který byl postaven roku 1304. V České republice je nejstarším hotelem karlovarský Grandhotel Pupp (Hán a kol., 2016, s. 14; Kotíková a Schwartzhoffová, 2017, s. 84).

Dle Křížka a Neufuse (2014, s. 22) můžeme pojem hotel definovat jako místo, kde dochází k poskytování nejčastěji krátkodobého ubytování všem druhům turistů za úhradu. Minimální kapacita hotelu je zpravidla 10 pokojů. Kromě ubytovacích služeb hotely mohou poskytovat i stravovací, relaxační, konferenční a další služby. Oficiálně je pojem hotel definován jako *„ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty vybavené pro poskytování přechodného ubytování a služeb s tím spojených.“* (Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky 2021-2025: Metodika, s. 2)

Hotely lze dělit dle toho, jak jsou řízeny. Existují tři hlavní modely řízení hotelu:

- franšíza – hotel vlastní nebo provozuje franšizový partner. Franšizy mohou být provozovány na úrovni jednotlivých hotelů nebo v rámci franšizového ujednání, kdy společnost vlastní či provozuje mnoho hotelů. Příkladem v ČR může být Orea Hotels;
- manažerské hotely – jiná firma vede a řídí hotel, tedy dochází k řízení hotelu manažerskou firmou za poplatek. Jako příklad lze uvést velkou společnost Marriott;
- nezávislé hotely – provoz hotelů je nezávislý na firmě nebo vlastníkovi (Fletcher et al., 2013, s. 351-352; Šefčík, Jeřábek a kol., 2017, s. 66-70).

Ryglová, Burian a Vajčnerová (2011, s. 53) přidávají ještě další způsoby provozu hotelů:

- rezervační systém – hotely využívající výhod globálního rezervačního systému, za který platí roční poplatek;
- rezervační a marketingový systém – hotely platí roční paušální poplatek za členství ve vybrané skupině hotelů. Ty jim umožňují využívat známého obchodního jména, globálního rezervačního systému a jiné služby mateřské společnosti;
- hotely, které přímo vlastní hotelové skupiny;
- hotely, které si pronajímají hotelové skupiny.

### 1.3 Kategorizace ubytovacích zařízení

Standardizace ubytování v ČR je známa již od 1. poloviny 20. století, kdy byly určovány kategorie a třídy ubytovacích zařízení. Dle vládního nařízení vydaného roku 1939 se ubytovací zařízení dělila do čtyř skupin – A, B, C a D dle rozhodnutí živnostenského úřadu. V roce 1999 dochází k rozhodnutí vlády ČR o uplatnění kritérií a standardů na ubytovací služby (Hán a kol., 2016, s. 50).

Podle Orišky (2010, s. 121) zařazení ubytovacích zařízení do kategorií a tříd není ve všech zemích stejné. Právě kvůli problémové klasifikaci byla profesním sdružením AHR ČR (Asociace hotelů a restaurací ČR) a UNIHOST (Sdružení podnikatelů pohostinství, stravovacích a ubytovacích službách) s podporou Ministerstva pro místní rozvoj a také České centrály cestovního ruchu – CzechTourism vytvořena Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení v ČR pro období let 2010-2012. V současnosti je platná metodika klasifikace pro období let 2021-2025.

Materiál klasifikace slouží především pro vylepšení informovanosti spotřebitelů i zprostředkovatelů, dále ke zvýšení transparentnosti trhu a zvýšení kvality poskytovaných služeb. Klasifikace ubytovacích zařízení je dobrovolná a má doporučující charakter. Požadavky na klasifikaci jsou určeny jako minimální, to znamená, že služba nebo vybavení dosahují vyšší úrovně, než je uvedeno v materiálu pro dosažení určité třídy (Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení ČR).

Křížek a Neufus (2014, s. 22) popisují kategorizaci jako proces, při kterém se ubytování dělí do jednotlivých kategorií jako je hotel, hotel, penzion, kolej, ubytovna atd.

Mezi ubytovací zařízení spadají tyto kategorie:

- **hotel** – je ubytovací zařízení, jenž má alespoň 10 pokojů pro poskytnutí dočasného ubytování a služeb (především stravovacích);
- **hotel garni** – je ubytovací zařízení, jenž má alespoň 10 pokojů pro poskytnutí dočasného ubytování, ale je vybavený pouze pro omezený rozsah stravovacích služeb;
- **motel** – je ubytovací zařízení, jenž má alespoň 10 pokojů pro poskytnutí dočasného ubytování a služby převážně pro motoristy. Motel je umístěn poblíž pozemních komunikací a nabízí možnost parkování. Restaurace a recepce nemusí být umístěny v ubytovací části;
- **hotel** – je ubytovací zařízení, které je umístěno v permanentně upoutané osobní lodi;
- **penzion** – je ubytovací zařízení, které má 5 až 20 pokojů sloužících pro ubytování hostů s nižším rozsahem společenských a doplňkových služeb (nemají restauraci) (Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení ČR).

Metodika oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení České republiky 2021-2025 (s. 6) definuje také specifické druhy hotelových zařízení:

- **lázeňský/Spa hotel** – ubytovací zařízení, jenž stojí na území, které má statut lázeňského místa podle lázeňského zákona č.164/2001 Sb. a zároveň splňuje všechny požadavky pro zařazení do kategorie hotel a zajišťuje lázeňskou péči;
- **lázeňský hotel garni** – je ubytovací zařízení, jenž je umístěno na území, které má status lázeňského místa podle lázeňského zákona a zároveň splňují požadavky pro zařazení do kategorie hotel garni a poskytuje lázeňskou péči;



- **resort / Golf Resort** – je ubytovací zařízení, jenž splňuje minimální požadavky pro zařazení do kategorie hotel třídy 3\*-5\*. Resort může mít restauraci a recepci jinde, než se nachází ubytovací část. Pro resort/golf resort je typické, že hostům nabízí sportovní a společensko-kulturní využití. Specifickým znakem pro golf resort je existence nejméně devítijamkového normového hřiště podle parametrů, které udává Česká golfová federace;
- **depandance** – *„je vedlejší budova ubytovacího zařízení bez vlastní recepce, organizačně související s hlavním ubytovacím zařízením, které pro depandance zajišťuje plný rozsah služeb odpovídající příslušné kategorii a třídě a není vzdáleno více než 500 m.“* (Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky 2021-2025: Metodika, s. 6);
- **ostatní UZ** – kemp, chatová osada a turistická ubytovna.

Další druh dělení můžeme nalézt u Jakubíkové (2012, s. 27) která člení ubytovací zařízení:

#### **dle způsobu výstavby:**

- pevné – hotel, penzion, studentské koleje atd.;
- částečně pevné – montovaná chata;
- přenosné – stan;
- pohyblivé – karavan, rotel a další;

#### **dle času, kdy lze UZ využít:**

- celoroční;
- sezónní – jednosezónní, dvousezónní;

#### **dle kategorií:**

- tradiční – hotely, motely, botely a další;
- doplňková – sezónní zařízení (kemp, rotel, bungalov, chata a další);
- ostatní – např. vysokoškolské koleje.

Na toto dělení navazuje Oriška (2010, s. 119-120), který tvrdí, že nejtypičtějším tradičním UZ je hotel, jenž má různé modifikace jako například:

- **apartmánové hotely** – ubytování v apartmánech;

- **baby hotely** – hotely vybavené a specializované na pobyt s dětmi. Mají například dětské postýlky na pokojích nebo službu na hlídání dětí;
- **butikové hotely** – jsou většinou situované v historické budově nebo v domě, který má interesantní architekturu. Často mívají luxusně vybavené pokoje;
- **horské hotely/horské boudy** – jsou situované v horských oblastech, horské boudy bývají bez přímého napojení na pozemní komunikace;
- **kongresové hotely** – hotely specializované na kongresovou turistiku, tedy organizaci kongresových akcí. Mají kvalitní technické zázemí a vhodné prostory pro pořádání jednání a dalších akcí;
- **tranzitní hotely** – jsou využívány zejména hosty, kteří cestují z jednoho místa do jiné destinace a potřebují místo na přespání;
- **zámecké hotely** – hotely nacházející se v zámecké budově, obvykle poskytují vyšší kvalitu služeb;
- **horstely** – specifický druh hotelů, které umožňují hostům jízdu na koni, jelikož jeho součástí je ustájení vlastních koní nebo koní ubytovaných hostů;
- **byrohotel/rezidence** – sloučení ubytování v apartmánu s kancelářskými prostory;
- **hotelové dependance** – součást hotelu, která je stavebně oddělena a nemá vlastní recepci, ale organizačně je součástí hlavního ubytovacího zařízení a nachází se v jeho blízkosti.

Kromě oficiálních kritérií členících ubytovací zařízení do kategorií také existují neoficiální kritéria, která dělí ubytovací zařízení do jednotlivých skupin, které jsou vzájemně propojené. Tyto kategorie slouží převážně pro marketingové nebo výzkumné účely. Pro neoficiální dělení hotelů je nejčastěji využíváno 6 základních kritérií:

- **podle umístění hotelu** – místo, kde se hotel nachází je součástí identity hotelu a jednoznačně jedním z nejdůležitějších prvků užívaných při marketingové komunikaci s případnými hotelovými hosty. Dle tohoto kritéria dělíme hotely například na přímořské, horské, městské nebo vinařské;
- **podle velikosti** – velikost hotelu ovlivňuje jeho řízení, množství a strukturu služeb, organizační strukturu a další. Na toto kritérium odlišně pohlížejí autoři Beránek a Křížek s Neufusem. Beránek a kol. (2016, s. 22) rozlišuje velikost hotelu dle počtu

lůžek na malé (méně než 60 lůžek), střední (60-250 lůžek) a velké (nad 250 lůžek). Zatímco Křížek a Neufus (2014, s. 22) člení hotely na malé (do 50 pokojů), střední (50-150 pokojů), velké (150 až 400 pokojů) a mega (nad 400 pokojů);

- **podle účelu pobytu hostů** – účel pobytu hosta je také významným kritériem jemuž hotely přizpůsobují nabídku služeb a ovlivňuje výběr metod při marketingové komunikaci. Dle účelu pobytu hosta dělíme hotely například na lázeňské, wellness či sportovní;
- **podle typu hostů** – znalost hosta, jeho priorit, požadavků či finančních možnostech je pro hotel velmi důležitá. Ty plynou z velké části z podstaty vybraného zákaznického segmentu, do kterého host spadá. Hotel by měl vždy vědět na jaký segment se zaměřuje či chce zaměřovat. Dle typu hostů rozdělujeme hotely na hotely pro bussiness klienty, pro ženy či rodiny s dětmi;
- **podle typu a vybavení hotelu** – vzhled hotelu, ať už uvnitř, tak zvenku má značný vliv na marketingovou komunikaci hotelu, skladbu nabídky služeb a další procesy. Podle tohoto kritéria rozlišujeme butikové hotely, hotely na farmě nebo třeba zámecké hotely a další;
- **podle vlastnictví** – toto kritérium dělí hotely na nezávislé, skupinové a franchisingové (Hán a kol., 2016, s. 61-65).

## 1.4 Klasifikace UZ

Jednotlivé kategorie ubytovacích zařízení se dělí do tříd. V tomto případě se používá pojem klasifikace, který udává, jaké minimální požadavky hotel musí splňovat, aby zapadal do určité třídy. V praxi se třídy vyjadřují za pomoci hvězdiček, které zákazníkům pomáhají s orientací na trhu ubytovacích zařízení (Kotíková a Schwarzhoffová, 2017, s. 91). Křížek a Neufus (2014, s. 23) doplňují, že nejčastěji se jedná o klasifikaci pomocí hvězdiček, ale mohou být použité i jiné znaky. U klasifikace platí, že čím je vyšší, tím kvalitnější by měly být poskytované služby.

Dle Zelenky a Páskové (2012, s. 262) klasifikace ubytovacích zařízení rozděluje UZ (ubytovací zařízení) dle rozsahu a kvality poskytovaných služeb. A je založena na určení standardů kvality. Například klasifikace hotelů se obvykle dělí do 5 tříd, kterých některá UZ nemohou dosáhnout.

Česká republika má jednotný systém klasifikace, jenž udává 5 tříd ubytovacích zařízení:

- \* Tourist;
- \*\* Economy;
- \*\*\* Standard;
- \*\*\*\* First Class;
- \*\*\*\*\* Luxury (Křížek a Neufus, 2014, s. 25).

Živnostenský zákon udává povinnost provozovateli označit ubytovací zařízení třídou, ale neudává pravidla, či postupy, kterými by se provozovatel měl řídit. Z tohoto důvodu dochází k určování tříd dle úvahy provozovatele. Avšak ve vlastním zájmu a v zájmu zachování zvyklostí v oboru by se měl provozovatel snažit o přiblížení mezinárodních standardů. Základním materiálem pro určování tříd by měla být Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení ČR, která je brána jako jednotný standard pro určování tříd UZ (Rygllová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 55). Dle jednotné klasifikace jsou ubytovací zařízení klasifikována na základě získaných bodů plynoucích z plnění povinných i nepovinných kritérií do tříd, jež jsou uvedeny v Tabulce 1 (Hán a kol., 2016, s. 55).

Tabulka 1 Třídy dílčích kategorií UZ (vlastní zpracování dle Hán a kol., 2016, s. 55)

Kategorie/Třída	Tourist	Economy	Standard	First Class	Luxury
Hotel	*	**	***	****	*****
Hotel Garni	*	**	***	****	-
Motel	*	**	***	****	-
Penzion	*	**	***	****	-
Botel	*	**	***	****	-
Lázeňský / Spa hotel	*	**	***	****	*****
Lázeňský hotel garni	*	**	***	****	-
Resort / Golf resort	-	-	***	****	*****
Depandance	*	**	***	****	-

Ubytovací zařízení, která splňují v rámci tříd klasifikace více než jen povinná a nepovinná kritéria mohou navíc získat označení Superior. Mezi jednotlivá kritéria patří hlavně

všeobecné informace (celkový dojem, kompetence personálu a další), recepce a služby, pokoje či gastronomie (Hán a kol., 2016, s. 55-56).

## 1.5 Trendy v oblasti cestovního ruchu a ubytovacích služeb

Oblast ubytovacích zařízení prochází neustále velkým množstvím změn. Existují zde malé a střední UZ, ale také hotelové řetězce a multinacionální společnosti, které jsou z finančního hlediska velice silné. Zároveň je tato oblast ovlivněna novými trendy jako je třeba tvorba rezervací ubytování přes internet nebo zvyšující se počet tzv. budget hotelů neboli levných hotelů (Jakubíková, 2012, s. 27-28).

Hán a kol. (2016, s. 265) dále uvádí, že nejčastěji dochází ke změnám týkajících se ubytovacích zařízení v oblasti marketingového řízení a optimalizaci podnikových procesů. Marketing ubytovacích zařízení a zároveň komunikace s hosty závisí také na znalosti jejich chování a vlastností, cílení nabídky služeb dle těchto znalostí a použití vhodného komunikačního jazyka. Mezi základní trendy v oblasti marketingu patří: znalost vlastností tržních segmentů, cílení na dílčí segmenty trhu, mobilní marketing a sociální sítě.

V současné době se hoteliérství a pohostinství potýká s problémy spojenými s pandemií COVID-19. Právě tato událost změnila pohled současného zákazníka, který kromě zážitků hledí na hygienická opatření hotelu. Hotely mají mnoho možností, jak svým hostům mohou dát vědět, že dodržují veškerá hygienická opatření, například na webových stránkách, v letáčcích na recepci nebo za pomoci certifikátu internetové platformy TrustYou. Při splnění podmínek je hotelům udělen certifikát ve tvaru odznaku, který hosty informuje o stupni dodržování hygienických a bezpečnostních podmínek (Krasula, 2020).

Mezi základní trendy 21. století dle Gúčika a kol. (2018, s. 216-220) patří:

- **informační technologie** – cestovní ruch je v současné době ovlivněn technologickou revolucí. Informační technologie jsou již každodenní součástí života, například internet pozměnil způsob, jakým zákazníci hledají informace a vytvářejí rezervace. Návštěvníci na jedné straně požadují rychle informace o službách či atraktivitách. To má pozitivní vliv na zvýšení spokojenosti a loajality zákazníků. Na druhé straně lze ale pozorovat zvýšený zájem o tzv. digitální detox, kdy lidé na dovolené vyhledávají odpočinek;
- **cílová skupina mladí lidé** – jedná se převážně o generaci Y a Z, která je typická dynamickým stylem života, vyšším vzděláním a kladným vztahem k informačním

technologiím. Tato cílová skupina očekává rychle dostupné informace ideálně s interaktivním obsahem. Manažeři v cestovním ruchu proto musí navrhnout takové marketingové strategie, které zaujmou tuto stále se zvětšující skupinu zákazníků;

- **cílová skupina senioři** – senioři mají postačující disponibilní příjem a zároveň dostatek času, který mohou využít na spotřebu související s cestovním ruchem. Tato cílová skupina preferuje osobní kontakt, což je výhoda pro tradiční cestovní kanceláře. V současné době mají senioři lepší zdravotní kondici než v minulosti, proto vyhledávají produkty se zaměřením na zážitky;
- **zdravý životní styl** – trend zdravého životního stylu se vyznačuje tím, že návštěvníci vyhledávají produkty, které se zaměřují na udržení tělesného i mentálního zdraví. Konkurenční výhodou se tedy stává nabídka zdravého stravování a inovací týkajících se zdravého životního stylu;
- **rozvoj nových cílových míst** – v současné době cílová místa jako je Asie či Jižní Amerika začínají mít vyšší počty návštěvníků než místa, jež byla navštěvovaná tradičně jako západní Evropa nebo Severní Amerika;
- **udržitelnost** – udržitelnost rozvoje cestovního ruchu je často diskutovaným tématem. Ekonomická udržitelnost souvisí s maximalizací ekonomických výhod pro zúčastněné subjekty, tvorba pracovních míst a příjmů, které budou plynout rezidentům. Z pohledu sociokulturní udržitelnosti se jedná převážně o zachování historických hodnot a zlepšování interkulturního porozumění. Pojem udržitelnost v ČR je často spojen s udržitelností životního prostředí.

Společnost IPK International vypracovala dokument World travel trends for 2020, kde určila světové trendy cestovního ruchu pro rok 2020:

- výjezdový cestovní ruch je veden Asiaty;
- Asie je populární destinace pro cestovatele;
- další zvýšení prázdninových cest;
- Eurovíkendy zažívají znovu boom;
- pohled na destinace z hlediska bezpečnosti (Worldwide travel trends: latest insight & outlook, 2020).

Kotíková (2013, s. 27) dodává, že některé trendy lze pozorovat v dlouhém časovém horizontu, příkladem může být využívání komunikačních a informačních technologií. Také odhaduje směry vývoje cestovního ruchu do budoucna, které se odráží v nabídce nových produktů a služeb, v nových marketingových přístupech a hledání nových cílových skupin.

Šulcová (2018) v článku pro časopis Gastro & Hotel popisuje 6 současných trendů v marketingu hotelů a restaurací:

- **důraz je kladen na přímé rezervace online** – velké množství hotelů nabízí svým hostům přímou rezervaci online, jelikož se jedná o výhodný, velmi snadný a zároveň rychlý způsob, jak ubytování rezervovat;
- **responsivní design webových stránek** – hledání na internetu pomocí mobilního telefonu je v dnešní době prvním krokem, který zákazník použije. Právě proto by hotelové webové stránky měly být schopné automaticky rozpoznat zařízení a přizpůsobit se mu;
- **video Marketing** – tento trend je v současné době velmi populární. Pomáhá budoucím hostům v rozhodování, hodí se jako prostředek komunikace, jenž prezentuje hotelové zařízení a tím může vzniknout u zákazníka emoce či chuť vybraný hotel navštívit;
- **SEO optimalizace pro vyhledávače** – vyhledávače by měly být vytvořeny tak, aby budoucím zákazníkům přinášely užitečné informace. Hotely by měly využívat SEO techniky jako třeba klíčová slova pro rychlé a snadné vyhledávání;
- **obsahový marketing** – kvalitní obsah dodává zákazníkům přidanou hodnotu a poskytuje informace, které jsou užitečné. Webové stránky hotelu by měly mít kvalitní text, fotografie i videa. Příhodným nástrojem je například blog, který budoucím hostům nabízí možnost nahlédnout do života hotelu;
- **sociální sítě** – jsou vhodným kanálem sloužícím pro propagaci událostí, ale i speciálních nabídek, ke komunikaci s hosty. Zlepšují informovanost zákazníků o značce a budují vztahy se zákazníky.

## 2 MARKETING SLUŽEB

Cestovní ruch je neodmyslitelně spojen s poskytováním služeb. Služba se dá velmi lehce napodobit, proto v této oblasti dochází k častým inovacím. Ve službách je důležité dokázat strategicky předvídat, mít vizi, která povede k užítku zákazníka a vytváří jeho loajalitu (Jakubíková, 2012, s. 70).

Jednou z nejlépe vystihujících definic služby je: „*Služba je aktivita, benefit nebo uspokojení nabízené k prodeji, které je v zásadě nehmotné a nevede k vlastnictví.*“ (Kotler a Armstrong, 2017, s. 673)

V současné době dochází k rozvoji služeb po celém světě z důvodu zvyšování fondu volného času, růstu příjmu, vývoji nových technologií, změny životního stylu a dalších. Zároveň roste i poptávka po službách, jelikož dochází k růstu bohatství spotřebitelů a vznikají nové služby jako poskytování úklidu či vaření. K tomu se přidává již zmíněný růst fondu volného času, který způsobuje zvýšenou poptávku po službách s tím spojených. Navíc dochází k neustálému obohacování nabídky nehmotných i hmotných produktů, jimiž se firmy snaží oslovit zákazníky. V současné době jsou za nejvíce ovlivňujícími faktory z hlediska rozvoje služeb uváděny: nové technologie, internacionalizace, globalizace, neustále zvyšování kvality služeb a produktivity zaměstnanců, inovace spojené s marketingem a další (Vašítková, 2014, s. 14; Jakubíková, 2012, s. 70).

Velké množství lidí se domnívá, že marketing zahrnuje jen prodej a reklamu. V dnešní době je potřeba chápat marketing ve smyslu uspokojování potřeb zákazníka. Obchodník by měl efektivně zapojit spotřebitele, rozumět jeho potřebám a na základě toho vytvářet produkty, které přinášejí vysokou hodnotu pro zákazníka. Pokud ještě ke správně zvolenému produktu připojíme vhodnou cenu, distribuci a propagaci, pak se produkt bude snadno prodávat tvrdí Kotler a Armstrong (2017, s. 29).

Autoři Kotler, Bowen, Makens a Baloglu (2017, s. 31) definují marketing jako „*proces, kterým společnosti zapojují zákazníky, budují pevné vztahy se zákazníky a vytvářejí hodnotu pro zákazníka, aby na oplátku získal hodnotu od zákazníků.*“

### 2.1 Vlastnosti služeb v cestovním ruchu

Kotler, Bowen, Makens a Baloglu (2017, s. 57) uvádí 4 vlastnosti služeb:



- **nehmatatelnost** – patří mezi hlavní vlastnosti služeb a znamená, že služby nelze vidět, slyšet, ochutnat, cítit nebo očichat před jejich koupí;
- **neoddělitelnost** – služby jsou tvořeny a spotřebovány ve stejnou dobu a nelze je oddělit od poskytovatelů;
- **variabilita** – znamená, že kvalita služeb závisí na tom, kdo, kdy, kde a jak danou službu poskytuje;
- **pomíjivost** – služby nelze uložit na pozdější využití.

Vašítková (2014, s. 20) k těmto základním vlastnostem přidává ještě nemožnost vlastnit službu, která je spojena nehmatatelností a pomíjivostí. Při koupi služby získává zákazník pouze právo na poskytnutí služby.

Služby v cestovním ruchu mají průřezový charakter, to znamená, že jsou vytvářeny jak podniky cestovního ruchu, tak i dalšími podniky z veřejného i soukromého sektoru. Služby jsou typické svými znaky. Znaky služeb lze dělit na obecné, které jsou popsány výše a také na speciální, jenž jsou typické pouze pro služby cestovního ruchu. Mezi speciální znaky služeb cestovního ruchu patří:

- **vázanost základní nabídky CR na čas a místo** – pojí se s umístěním zásadních prvků nabídky, což předpokládá, že účastník dorazí na místo spotřeby služby. Pokud k tomu nedojde, tak je služba ztracená;
- **komplexnost a komplementárnost** – služby cestovního ruchu většinou nejsou spotřebovávány jednotlivě, ale jako kombinace, ve kterých se služby navzájem podmiňují a působí doplňkově. Tyto dvě vlastnosti způsobují, že služba, která je poskytnuta špatně v komplexním balíčku může negativně ovlivnit celkový názor zákazníka na produkt;
- **zastupitelnost** – neboli substituce, znamená nahrazení jedné služby jinou službou (např. přeprava autobusem místo vlakem);
- **mnohooborový charakter** – služby CR mají informační, ubytovací, dopravní, stravovací charakter a mnoho dalších, které je potřeba zprostředkovat zákazníkům;
- **poptávka po službách je dynamická a sezónní** – poptávka po službách je velice dynamická vlivem ekonomických, demografických a dalších činitelů. K této vlastnosti se také pojí sezónnost, jež ovlivňuje poptávku závislou na přírodních i sociálních podmínkách;

- **je nutné poskytovat informace o službách a jejich kvalitě** – množství kvalitních a věrohodných informací ovlivňuje rozhodování zákazníka. Je tedy potřeba vytvořit co nejpřesnější představu užítka, která zákazníkovi vzniká při spotřebě služby;
- **spotřebitel služby není anonymní** (Orieška, 2010, s. 9-12).

Ryglová, Burian a Vajčnerová (2011, s. 97-98) udává další specifické vlastnosti cestovního ruchu, které by pracovníci marketingu v cestovním ruchu měli brát v potaz. Jsou jimi:

- **krátká expozice** – nabídka služeb má omezený čas;
- **velký význam má tzv. ústní reklama** – z důvodu omezené možnosti vyzkoušení si služby předem dochází ke zvýšení důležitosti referencí a rad od jiných lidí jako jsou přátelé či rodina;
- **vliv psychologických faktorů** – zákazníci při zvažování koupi služby jsou ovlivněni emotivním a iracionálním rozhodováním. Rozhodnutí o koupi je ovlivněno podobností služby s vysněným ideálem. Ovlivnění zákaznickova rozhodování je možné vhodnou komunikací a postupy prodeje;
- **význam image** – rozhodnutí o koupi je ovlivněno emocí nebo vnějším dojmem či pozitivní asociací jako je například barevnost katalogů s nabídkami či vybavení kanceláře;
- **závislost na dodavatelích** – služba cestovního ruchu je většinou kombinací služeb od více dodavatelů, kteří jsou častokrát z dalekých destinací. Důležitou součástí se tedy stává řízení vztahů mezi podniky, jelikož spokojenost zákazníků prodávajícího subjektu je také závislá na výkonu cizích podniků;
- **časování** – služby CR je nutné nabízet dlouho před jejich uplatněním. Například letní nabídky bývají nabízeny ještě před skončením předešlého roku;
- **reprodukovatelnost inovací** – na rozdíl od zboží patentovaná ochrana služeb je velice nesnadná. Pokud podnik vytvoří inovativní a zajímavé kombinace služeb, tak je velice pravděpodobné, že dojde k brzkému zkopírování rychleji, než by tomu bylo u zboží.

## 2.2 Marketingový mix v cestovním ruchu

Fletcher et al. (2013, s. 548) tvrdí, že zákazník kupující produkt cestovního ruchu byl nejspíše ovlivněn propagační kampaní. Posoudil nabídku, cenu a přemýšlel, zda si daný

produkt může koupit. Všechny tyto aspekty jsou naplánovány obchodníky, kteří se snaží zákazníky přimět, aby si koupili právě jejich produkt. Jedná se o základní komponenty marketingového mixu, z nichž každý zahrnuje komplexní rozhodnutí managementu. Jedním z nejdůležitějších úkolů marketingu je tedy kvalitně integrovat marketingový mix, tak aby přinášel hodnotu zákazníkovi i prodávajícímu.

Hlavním cílem marketingového mixu je podle autorů Ryglová, Burian a Vajčnerová (2011 s. 108,) vytvořit ideální kombinaci spojením všech složek. Při jeho tvorbě je potřeba mít na vědomí, že se jedná o nástroje, které mohou podnikatel či management destinace ovlivnit, a které se neustále proměňují. Marketingový mix umožňuje společností realizovat jejich cíle pomocí spokojených zákazníků, proto by se firma měla zaměřovat především na požadavky jejich cílového segmentu. Pro vytvoření kvalitního mixu by měla předcházet kvalitní analýza prostředí, segmentace trhu a výběr cílového trhu.

Vašítková (2014, s. 21-22) popisuje marketingový mix jako souhrn nástrojů, pomocí kterých marketingový manažer vytváří vlastnosti nabízených služeb. Každý z prvků může mít různou intenzitu a také pořadí, jelikož mají jednotný cíl, kterým je uspokojování potřeb zákazníků a zároveň vytvářet zisk pro firmu. Tradiční marketingový mix se skládá ze 4P: produkt, cena, propagace a distribuce.

Kotler, Bowen, Makens a Baloglu (2017, s. 93) stručně popisují jednotlivé části tradičního marketingového mixu. Produkt je kombinací zboží a služeb, které jsou nabízeny cílovému tržnímu segmentu. Cena je částka, kterou zákazník musí zaplatit, aby obdržel produkt. Místo obsahuje aktivity firmy, díky kterým se produkt dostane k zákazníkům. Propagace je činnost, která napomáhá ke komunikaci se zákazníky a přesvědčuje je, aby si ho zakoupili. Ryglová, Burian a Vajčnerová (2011, s. 109) uvádějí rozšířený marketingový mix, tzv. nový mix, který je využíván i v cestovním ruchu a obsahuje navíc 4 proměnné: tvorbu balíčků, programování, lidé a partnerství. Všechny proměnné nového marketingového mixu 8P jsou podrobněji popsány níže:

### **Produkt**

Produkt cestovního ruchu je soubor všech nabídek subjektů cestovního ruchu. Jde o zboží nebo služby, které jsou často placeny předem. Produkt cestovního ruchu může být různě komplexní (Zelenka a Pásková, 2012, s. 442-442). Česká centrála cestovního ruchu CzechTourism definovala produkt jako „*komplex nabízených služeb a zážitků, které spojuje silná jednotící myšlenka do ucelené a komplexní nabídky cestovního ruchu mířící*

*na jednoznačně definovanou cílovou skupinu.*“ (Novobilský a kol., 2017, s. 4) Jednoduše řečeno je produkt souhrnem všeho, díky čemu může zákazník získat kompetentní informace napomáhající k rozhodnutí ohledně cesty a souvisejících služeb (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 111).

Produkt cestovního ruchu má i své specifické vlastnosti: je komplexní, řízený a koordinovaný, vícevrstvý, zaměřuje se na cílovou skupinu, spojuje se se zvýšením spotřeby a zážitkem. Kvalitní produkt CR by měl být složen ze 3 silných složek:

- jádro – fyzická nabídka, turistické zajímavosti a možné služby;
- obal – představy, očekávání zákazníků kupujících produkt;
- rozšířený produkt – přidaná hodnota produktu obohacena dalšími výhodami (Novobilský a kol., 2017, s. 8).

Z pohledu poptávky po produktech CR lze nalézt dvě jeho úrovně:

- očekávaný produkt – soubor představ, názorů a pocitů související s produktem. Jedná se o touhy spojené s naplněním zákaznickova očekávání. V zásadě platí, že čím vyšší cena za produkt, tím větší kritika přichází od zákazníka při pochybení či naleznutí nedostatku;
- vnímaný produkt – je soubor vjemů, které mají zákazníci při spotřebě produktu. Mnohdy se jedná o výsledek, jenž vznikl při prvním dojmu (Gúčik a kol, 2018, s. 97).

## **Cena**

Cena je základním složkou marketingového mixu. Rozhodnutí o ceně mají ve službách obzvláště důležitý význam. Je to způsobeno dvěma faktory. Zaprvé cena hraje významnou roli ve vnímání kvality služeb zákazníky. Zadruhé je to právě cena, která má velký vliv na tvorbu image služby (Vaníček a Křest'an, 2007, s. 25). Cena je jediným P v marketingovém mixu vyjadřující výnosy pro společnost. Určení správné ceny je pro firmu velice důležité. Cenotvorba ale nebývá jednoduchá i přesto, že to tak z počátku může vypadat (Karlíček, 2018, s. 175).

Vaníček a Křest'an (2007, s. 25) dodávají, že při rozhodování o ceně je potřeba si uvědomit některé zvláštnosti. Cena pro zákazníka signalizuje kvalitu, kterou nejspíše obdrží. Cena zachycuje specifické vlastnosti služeb, je v ní promítnuta například sezónnost. Kvalita služby není určena cenou, ale užitek, který zákazníkovi vzniká při spotřebě služby.

Podniky cestovního ruchu mnohdy nabízejí mnoho služeb a pro zákazníky může být někdy výhodnější souhrnná nabídka za jednotnou cenu.

Cena by měla být určena tak, aby měl zákazník pocit, že jejím zaplacením dostává skutečnou hodnotu. Zákazník by tedy měl mít pocit, že služba či produkt za který zaplatí má skutečně hodnotu ceny, kterou zaplatil. Cena je stanovována třemi kroky:

1. určení cíle cenové tvorby (zabírání trhu, zvyšování podílu na trhu, vhodné využití současné fáze životního cyklu produktu a vylepšení postavení poskytovatele služby na trhu),
2. zvolení přístupu k cenové tvorbě (podle marketingových cílů společnosti, poptávkově orientovaný přístup, nákladově orientovaný přístup, cílený marketing),
3. měření a zhodnocení výsledků (Křížek a Neufus, 2014, s. 99; Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 115-116).

### **Distribuce**

Specifické vlastnosti produktu cestovního ruchu vedly ke vzniku specifických forem distribuce. Jak již bylo zmíněno, produkt cestovního ruchu nelze vlastnit, lze si tedy službu pouze pronajmout nebo spotřebovat, ale aby to bylo možné, tak je potřeba, aby byl produkt pro zákazníka dostupný. K tomu distribuční systém, jenž je kombinací kanálů sloužících ke získání přístupu, kterými je služba zpřístupněna zákazníkům. Slouží tedy k nalezení a vytvoření cesty mezi produktem a zákazníkem. Distribuční cesty u služeb lze rozdělit na dvě základní skupiny:

- přímá – poskytovatel služby → zákazník,
- zprostředkovaná – jeden či více zprostředkovatelů (Fletcher et al., 2013, s. 572; Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 122).

Ryglová, Burian a Vajčnerová (2011, s. 122-123) uvádí, že mezi poskytovatele v cestovním ruchu patří cestovní kanceláře a agentury, turistická informační centra, individuální smluvní prodejci, či poskytovatele základních služeb prodávající doplňkové služby a další. Důležitým zlomem v distribuci byl rozvoj internetu. V mnoha případech došlo k nahrazení klasických distribučních cest elektronickými cestami. Mezi elektronické distribuční cesty lze zařadit globální distribuční systémy (Amadeus, Galileo, Worldspan, Sabre), internetové rezervační systémy a lokální distribuční systémy.

## Propagace

Fletcher et al. (2013 s. 563) popisuje propagaci jako výraz pro kombinaci komunikačních aktivit, jež cestovní ruch ovlivňují. Důležitými skupinami, které by měly být ovlivňovány nejsou pouze cílové tržní skupiny současných i potenciálních zákazníků, ale je potřeba ovlivnit také obchodní kontakty, jako jsou například dodavatelé a stejně tak i tvůrce stanovisek, kterými jsou třeba novináři. Dále by měly být ovlivněny profesní skupiny a místní, národní i mezinárodní politici.

Pojem propagace v sobě skrývá marketingovou komunikaci, která se snaží co nejlépe popsat a oslovit cílový zákaznický segment. V rámci marketingové komunikace lze dle Ryglové, Buriana a Vajčnerové (2011, s. 115-166) rozeznávat přímé a nepřímé nástroje sloužící k propagaci:

- přímé nástroje (přímo oslovují potenciálního zákazníka): osobní prodej, přímý marketing, telemarketing/teleshopping, virální marketing;
- nepřímé nástroje (mají masový a neselektivní charakter): reklama, product placement, public relations, podpora prodeje.

## Lidé

Vašítková (2014, s. 22-23) uvádí, že jedním z důležitých prvků marketingového mixu jsou zaměstnanci, jelikož právě oni jsou poskytovateli služeb a komunikují se zákazníky. Z toho vyplývá, že to jsou právě zaměstnanci, kteří mají přímý vliv na kvalitu poskytované služby. Subjekty cestovního ruchu by měly své zaměstnance vybírat kvalitně, dobře je motivovat a umožnit jim dále se vzdělávat. Vzhledem k tomu, že komunikace není jednostranná, dochází ke kontaktu zaměstnance se zákazníky, kteří kvalitu služby také ovlivňují. Měla by být tedy stanovena i pravidla pro chování zákazníků. Obě stanoviska jsou významná pro tvorbu vztahu mezi zaměstnanci a zákazníky.

Vystoupil a kol. (2006, s. 89) doplňují, že v cestovním ruchu také dochází ke kontaktu mezi návštěvníky a rezidenty. Na kvalitu nabídky služeb má velký vliv i pozitivní přístup obyvatel, jejich pohostinnost a chování. Chování rezidentů může ovlivnit návštěvníka negativně i pozitivně, je tedy potřeba znát jejich požadavky a potřeby, ideálně je zapojovat do rozvoje destinace.

### **Programování**

Programování je úzce spojeno s tvorbou balíčků. Je tvořeno postupy, mechanismy či časovými rozvrhy, které pomáhají poskytovat službu zákazníkovi. Příkladem mohou být jednodenní výlety nebo program společenských akcí a další. Úkolem těchto programů je zvýšit konzumaci služeb klientů, zvýšit přitažlivost balíčků či plánování práce zaměstnanců hotelu, jak uvádí Ryglová, Burian a Vajčnerová (2011, s. 136).

### **Tvorba balíčků**

Balíčky v cestovním ruchu jsou sestavením konkrétních služeb, které se vzájemně doplňují a dohromady tvoří komplexní nabídku, jež je obvykle prodávána za jednotnou cenu. Balíček může vytvořit provozovatel zařízení (hotel, turistické informační centrum a další), ale také ho může vytvořit jiná osoba (cestovní agentura či touroperátor). Nejvíce typickým příkladem balíčku je zájezd, který většinou obsahuje dopravní, ubytovací, stravovací a další služby. Zákazníci cestovní kanceláře nebo cestovní agentury tedy kupují již komplexní balíček, který mohou nalézt v katalogu, anebo si mohou za pomoci pracovníka cestovní kanceláře sestavit zájezd dle jejich požadavků (Jakubíková, 2012, s. 283). Tvorba balíčků je detailněji popsána v Kapitole 3.

### **Partnerství**

Beránek a kol. (2016, s. 196) uvádí, že partnerství nebo kooperace je neodmyslitelnou a významnou částí marketingového mixu v cestovním ruchu. V této oblasti je zajišťována převážně malými a středními podniky, které se snaží prorazit v tomto velmi konkurenčním prostředí. Kooperace mezi subjekty jim přináší snížení nákladů a zvýšení efektivity podnikání. V hotelovém prostředí se jedná zejména o spolupráci hotelů, které jsou součástí hotelových řetězců. Ty pak mají velkou převahu na trhu a znevýhodňují samostatně působící hotely.

Jakubíková (2012, s. 286-287) doplňuje, že existují různé formy partnerství, z nichž nejčastější je partnerství mezi soukromým a veřejným sektorem. Tento způsob partnerství může mít několik forem jako například koncese, smluvní partnerství, franchising a další. Dále autorka rozděluje spolupráci dle úrovně na vertikální a horizontální. Vertikální spolupráce spočívá v pohybu produktů od dodavatele k odběrateli. Horizontální koordinace je spolupráce na totožné úrovni logického pohybu produktu, jedná se například o spolupráci mezi poskytovatelem sportovních služeb a poskytovatelem ubytovacích služeb.

### 3 TVORBA BALÍČKŮ

V cestovním ruchu je tvorba balíčku chápána jako spojení jednotlivých služeb k sobě. Balíček má vždy jádro, ke kterému jsou připojovány doplňkové služby v souladu s přáním zákazníků. Celkový balíček je prodáván za jednotnou cenu (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 134). Vystoupil a kol. (2006, s. 73) uvádějí, že dnes je tvorba pobytových balíčků stále rozšířena. Jsou vytvářeny především pro nabízení výhod zákazníkům, které by nedostali, pokud by služby zakoupili jednotlivě. Výhody ale neplynou pouze pro zákazníka, tedy pro stranu poptávky, ale můžeme je najít i na straně poskytovatelů služeb.

#### **Výhody plynoucí pro zákazníka:**

- větší pohodlí,
- uspokojení specializovaných zájmů,
- zákazníci si mohou plánovat cestovní výdaje,
- větší hospodárnost,
- naprosté zajištění trvalé kvality (Morrison, 1995 cit. podle Jakubíková, 2012, s. 284).

#### **Výhody plynoucí pro hoteliéra:**

- zvýšení poptávky mimo sezonu,
- zvyšují přitažlivost i pro jiné segmenty,
- využití atraktivit a akcí pořádaných v blízkosti hotelu,
- zvýšení příjmů (Beránek a kol., 2016, s.198-199).

Jak již bylo zmíněno výše, balíčky mohou zvýšit poptávku mimo sezonu. Beránek a kol. (2016, s.197) uvádí, že pro tvorbu balíčků existují zásady, z nichž některé jsou zmíněny níže:

- cenová struktura by měla být jasná a přehledná,
- raději vytvářet nabídku, které je méně obsáhlá, má jasnou strukturu a je jednodušší,
- raději nabídnout originální nebo speciální doplňkové služby, které budou vyhovovat přání cílové skupiny než vytvořit balíček pouze z klasických služeb, který má každý,
- přehledně uvést, které služby jsou v balíčku a které ne, tedy které služby balíček obsahuje,
- raději vytvořit flexibilní nabídku než komplexní balíček typu vše v jednom.



Úspěšné balíčky jsou atraktivní pro zákazníky, zvyšují poptávku, jsou kvalitní a sladěné, zákazník v nich vidí určité výhody a hodnotu a přinášejí poskytovateli služeb zisk.

Forgacs (2006) rozlišuje dva druhy balíčků dle komponentů:

- **interní komponenty** – balíček je složen pouze z interních komponentů, každá položka je tedy tvořena a kontrolována hotelem, který balíček nabízí;
- **kombinace externích a interních komponentů** – někteří manažeři nespátřují logiku ve využívání externích komponent (například lístek do divadla), přesto právě tyto komponenty mohou mít konečný dopad na výběr právě tohoto pobytového balíčku zákazníkem.

Autor dále doplňuje, že cestující, kteří cestují ve volném čase mají větší zájem o balíčky než obchodní cestující. Hotel by měl správně zacílit balíček na konkrétní segment trhu. Zaměřit se na to, co cestovatele může lákat, ať už je to parkování zdarma, vstup do zoo nebo welcome drink (Forgacs, 2006).

Při několikadenním pobytu je základní službou v cestovním ruchu ubytování v ubytovacím zařízení, ke kterému se vážou další doplňkové služby jako je stravování, vstupy na atraktivity a další. V případě balíčků je typická tzv. package deal, kdy jsou služby nabízeny komplexně za nižší cenu, než by byly prodány samostatně (Jakubíková, 2012, s. 284).

V praxi jsou tvořeny ceny dle 3 koncepcí:

- dle nákladů – prodejní cena se rovná nákladům podniku, ke kterým je přičtena marže;
- dle poptávky – zaměřuje se na poptávku cílové skupiny a přizpůsobuje jim náklady. Tvorba této ceny je složitá a záleží na tom, jak službu hodnotí zákazník;
- dle konkurence – typická pro CR. Jedná se o přebrání cenové koncepce od konkurence, která nabízí stejný nebo podobný produkt (Gúčík a kol., 2018 s. 122-124).

Jednou z položek, která se v produktových balíčcích CR objevuje, je ubytování, které lze dle Linderové a Scholze (2013, str. 62-63) kalkulovat dle nákladové strategie pomocí hodnotového faktoru, kterým je možné zjistit cenu za pokoj. Největší výhodou této kalkulace je jednoduchost a přesnost. Naopak problémem je, že se opírá o subjektivní hodnocení a empirická data. Při sestavování této kalkulace je tedy nutné brát v úvahu poptávku po jednotlivých pokojích. Při kalkulaci ceny dle hodnotového faktoru je nutné znát několik ukazatelů:

- počet pokojů a jejich strukturu
- očekávaná obsazenost v procentech,
- předpokládaný zisk získaný z prodeje ubytování v procentech,
- vlastní náklady vznikající v ubytovací sekci hotelu,
- hodnotový faktor pro různé typy pokojů (určuje manažer hotelu),
- daň z přidané hodnoty (%).

Postup kalkulace dle hodnotového faktoru je následovný:

### 1. Výpočet předpokládaných obsazených dvoulůžkových/jednolůžkových pokojů v průběhu roku:

$$P_{\text{odp}} = \frac{P_{\text{dp}} \times i}{100} \times vk$$

kde  $P_{\text{odp}}$  – počet obsazených dvoulůžkových pokojů standard,

$P_{\text{dp}}$  – počet dní v provozu,

$i$  – počet pokojů,

$vk$  – využití kapacity v %.

### 2. Výpočet vlastních nákladů na 1 obsazený pokoj:

$$VN_{\text{na pokoj}} = \frac{VN_{\text{uč}}}{P_{\text{odp}} \times HF}$$

kde  $VN_{\text{op}}$  – vlastní náklady na obsazený pokoj (zvlášť jedno-a dvoulůžkové pokoje) v Kč,

$VN_{\text{uč}}$  – vlastní náklady ubytovací části v Kč,

$Op$  – obsazené pokoje během roku podle druhů zvlášť jedno/ dvoulůžkové pokoje,

$Hf$  – hodnotový faktor.

### 3. Kalkulace ceny dvoulůžkového pokoje typu standard

$$C = (NV_{\text{op}} \times Hf) + Z + DPH$$

kde  $C$  – cena pokoje v CZK,

$Z$  – zisk,

$DPH$  – daň z přidané hodnoty.

## 4 ANALYTICKÉ METODY PRÁCE

### 4.1 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k nalezení a vyhodnocení silných a slabých stránek (vnitřní prostředí), příležitostí a hrozeb (vnější prostředí) společnosti. Silné stránky zahrnují interní kapacity, zdroje a další faktory, které pomohou firmě dosáhnout cílů. Naopak mezi slabé stránky patří například vnitřní omezení, které mohou mít vliv na výkon společnosti. Příležitosti lze označit jako příznivé faktory či trendy nacházející se ve vnějším prostředí a které společnost může využít pro prospěch. Za hrozby jsou považovány vnější faktory a trendy, které mohou být výzvou pro výkon podniku (Kotler, Bowen, Makens a Baloglu, 2017, s. 94).

Beránek a kol. (2016, s. 149) dodávají, že analýza interních faktorů má odhalit charakteristiky, jež mohou být ovlivněny. V této analýze jsou hodnoceny 4 faktory: finanční (např. kapitál, zisk, likvidita), technologické (např. kapacita, vybavenost hotelu), osobní (např. kvalifikace zaměstnanců, time management) a marketingové (např. znalost značky, znalost trhu). Naopak analýza externího prostředí má odhalit charakteristiky, které nelze ovlivnit. Mezi faktory externího prostředí patří: technologický rozvoj, socio-kulturní prostředí nebo ekonomické prostředí a další.

### 4.2 Řízený strukturovaný rozhovor

Řízený rozhovor je metoda kvalitativního výzkumu. Strukturovaný rozhovor se skládá z řady otázek, které jsou předem připraveny a pečlivě formulovány. Tento typ rozhovoru je méně pružný. Jeho nespornou výhodou je minimalizace efektu tvořeného tazatelem na kvalitu rozhovoru. Naopak velkým nedostatkem je omezení na předem dané téma a má omezené možnosti vzít v úvahu jednotlivé rozdíly a okolnosti (Hendl, 2016, s. 177-178). Prout a Wadkins (2014, s. 123-124) dodávají, že tyto rozhovory jsou systematizované a poskytují jasné další kroky. Mohou je tedy provádět i laici, protože neumožňují klinické posouzení.

### 4.3 Porterova analýza 5 konkurenčních sil

Porter (1994, s. 3-4) uvádí, že míra konkurence v odvětví je závislá na 5 konkurenčních silách – nově vstupující firmy, vyjednávací vliv odběratelů, vyjednávací vliv dodavatelů, nebezpečí substitučních výrobků a soupeření stávajících konkurentů. Všechny tyto síly jsou konkurenty firem v odvětví, které mohou být více či méně významné. Všechny síly ovlivňují

intenzitu konkurence a zároveň ziskovost. Mallya (2007, s. 50-52) rozvádí jednotlivé síly detailněji:

**nově vstupující firmy** – tuto sílu ovlivňují bariéry vstupu do odvětví, jako například: diferenciací výrobku, přístup k distribučním cestám, požadavky na kapitál a další;

**vyjednávací vliv odběratelů** – odběratel se snaží o dobré podmínky, aby mohl ovlivňovat podmínky spolupráce. Může mít vliv na společnost pokud: existuje mnoho dodavatelů v okolí, existují substituty, menší počet zákazníků odebírající velké množství a další;

**vyjednávací vliv dodavatelů** – síla dodavatelů je závislá na těchto faktorech: odebírající podnik není významným zákazníkem, odebírající podnik je monopol či oligopol nebo pro kupujícího je důležitý vstup atd;

**nebezpeční substitučních výrobků** – tato konkurenční síla je ovlivněna snadností, s jakou zákazník může přejít k substitutu. Společnosti by měly zkoumat strategie a chování firem tvořící substituční produkt;

**soupeření stávajících konkurentů** – Kolik konkurentů je v našem oboru? Klesá jejich počet nebo stoupá? Jaká je jejich velikost či způsob vedení?

#### 4.4 Benchmarking

Dle Zelenky a Páskové (2012, s. 60) je benchmarking marketingový nástroj, který slouží k porovnání kvality produktu či služby společnosti s produkty a službami konkurence. Cílem benchmarkingu je zvýšení kvality, marketingu i konkurenceschopnosti. Pošvář a Chádková (2014, s. 185-196) doplňují druhy benchmarkingu: produktový (kvalita výrobku a technologie), procesní (jak řídí procesy), personální (vzdělávání a přijímání zaměstnanců), strategický (pozice na trhu, konkurenceschopnost) a výkonový (srovnává výkonnost a ziskovost).

Pro správný benchmarking je potřeba zvolit správnou soustavu ukazatelů pro vybranou oblast. Benchmarking je nástroj spočívající v učení se a získávání nových znalostí, aby bylo možné zlepšovat konkurenceschopnost podniku. (Pošvář a Chádková, 2014, s. 185-196) Veselovská (cit. dle Vochozka, 2020, s. 142) určuje kroky dle kterých by se podnik měl řídit při aplikaci benchmarkingu: Definovat kritéria → Interní analýza společnosti → vybrat objekt, který budeme porovnávat → sběr dat z externích zdrojů → analyzovat a interpretovat získaná data → definovat cílové ukazatele → hledání nových postupů a řešení → analýza výsledků.

## 4.5 Metoda CPM

Metoda CPM (Critical Path Method), neboli metoda kritické cesty, spadá mezi základní metody síťové analýzy. Hlavním cílem této metody je stanovit čas, za který je možné projekt realizovat dle délky kritické cesty, kterou lze popsat jako nejdelší možnou cestu od začátku grafu do konce grafu. Kritické cesty jsou složeny z aktivit, kterým by měl manažer věnovat vysokou pozornost, jestli chce projekt dokončit v požadovaném čase. Pro každý projekt existuje nejméně jedna kritická cesta (ManagementMania, ©2011-2016). Metoda kritické cesty by měla zahrnovat identifikaci každé činnosti, která je potřebná pro dokončení projektu, odhad doby trvání těchto činností a výpočet kritické cesty. Dále by měla obsahovat plánování a řízení kritických činností, stanovení si milníků a výsledků projektu (ProjectManager, ©2021).

## 4.6 Metoda RIPRAN

Metoda RIPRAN je empirická metoda sloužící k analýze projektových rizik. Tato metoda vzniká před implementací samotného projektu, ale rizika by měla být analyzována, přidávána a vyřazována i v průběhu celého projektu. Nejnovější verze této metody již pracuje s rizikovým registrem a zároveň dává dohromady časový průběh rizik v projektu (RIPRAN).

Autoři Doležal, Máchal, Lacko a kol. (2012, s. 90) uvádějí 4 základní kroky této metody:

1. identifikace rizika – v prvním kroku je vyhledáváno riziko a jeho scénář. Za riziko je považováno konkrétní nebezpečí. Scénářem se rozumí děj, který nastane z důvodu výskytu rizika,
2. kvantifikace rizika – druhý krok rozšiřuje první krok o pravděpodobnost výskytu daného scénáře, hodnotu jeho dopadu a výslednou hodnotu rizika,
3. reakce na riziko – třetí krok zahrnuje opatření, které mají vést ke snížení rizika na nižší, již přijatelnou úroveň
4. posouzení rizik projektu – v posledním kroku dochází k vyhodnocení rizik a posoudí se, zda je možné projekt realizovat.

Jednotlivé výsledky ve všech krocích jsou zaznamenány v tabulkách či v textu. Podle Lacka (2017, s 89) nabízí metoda RIPRAN typová opatření, která vedou ke snížení jednotlivých

rizik. Patří mezi ně například alternativní řešení, přenesení rizika, rozdělení rizika, snížení velikosti škody a další.

#### 4.7 Mystery shopping

Znalost spokojenosti zákazníků je nejvyšší výsadou ve všech podnikáních. Spokojenost a očekávání zákazníků se neustále mění. Je to nepřetržitý proces. Pro měření spokojenosti zákazníků a úrovně služeb jsou nejčastěji v hotelnictví využívány 2 způsoby. Prvním je zanechání dotazníků spokojenosti na pokoji či recepci a tím druhým je mystery shopping. Tuto metodu lze provádět osobně, telefonicky nebo také přes e-mail. (Arumugasamy, 2013, s. 101; Wszendybył-Skulska, 2015, s. 20).

Mystery shopping napomáhá odhalit silné a slabé stránky a umožňuje vidět, kde je potřeba se zlepšit. Arumugasamy (2013, s. 102) tvrdí, že tato metoda byla nejdříve využívána v maloobchodním a soukromém sektoru služeb a až později se začala využívat v soukromém i veřejném sektoru. Prvním krokem je určení identifikace důležitých charakteristik, které plynou ze strategie a cílů organizace, tyto proměnné jsou součástí dotazníku. K tomuto výzkumu se využívají kvalifikovaní jednotlivci, kteří jednají jako potencionální zákazníci a o svém zjištění poté podrobně a objektivně podávají zprávy. Mystery shopping lze provést v jakémkoliv odvětví, ale nejčastěji se provádí v maloobchodních prodejnách, hotelech, restauracích či kinech.

Toto tvrzení potvrzuje Wszendybył-Skulska (2015, s. 24) a doplňuje, že mystery shopping umožňuje nejen kontrolovat kvalitu služeb z pohledu zákazníka, ale i hodnotit standardy a sledovat změny činností. Pokud je tato metoda prováděna systematicky a výsledky jsou prezentovány zaměstnancům, tak se může stát ideálním nástrojem k zvýšení jejich výkonu. Arumugasamy (2013, s. 102) dodává, že právě tato metoda může firmě vytvořit konkurenční výhodu a pomoci při hledání strategií směřujících k udržení současných návštěvníků.

## 5 ZHODNOCENÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Teoretická část diplomové práce si kladla za cíl vymezit základní pojmy, které budou využity v praktické části. V první části se práce zaměřuje na hotelnictví, jeho historii a co vlastně pojem hotel znamená a jak jej lze definovat. Součástí této kapitoly byla i kategorizace a klasifikace ubytovacích zařízení. Zatímco kategorizace je proces, při kterém se ubytovací zařízení dělí do různých kategorií jako je hotel, hotel garni, hotel, penzion, ubytovna a další, tak klasifikace rozděluje ubytovací zařízení dle kvality poskytovaných služeb. Pro účely jednotné klasifikace a kategorizace slouží v České republice Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení v ČR, která byla vytvořena profesním sdružením Asociace hotelů a restaurací ČR, Sdružení podnikatelů v pohostinství, stravovacích a ubytovacích službách za podpory Ministerstva pro místní rozvoj a také České centrály cestovního ruchu.

Další kapitola je zaměřena na marketing služeb. Marketing má výrazný vliv na rozvoj cestovního ruchu. Obchodníci by se měli zaměřovat na zákazníka a uspokojování jeho potřeb. Služby jsou každodenní součástí života lidí a jsou neodmyslitelně spojeny s cestovním ruchem. Služby v cestovním ruchu mají 5 základních vlastností: jsou nehmataitelné, neoddělitelné od spotřeby, variabilní, pomíjivé a nedají se vlastnit. Poslední částí této kapitoly je marketingový mix cestovního ruchu, jehož základními komponenty jsou produkt, cena, distribuce, propagace, lidé, balíčky, partnerství a programování. Cílem marketingového mixu je vytvořit ideální kombinaci složek.

Následující oddíl se věnuje stěžejní části práce, kterou je tvorba pobytových balíčků. Balíčkem se v cestovním ruchu rozumí komplex nabízených služeb prodávaný za jednotnou cenu. Balíčky jsou výhodné nejen pro zákazníky, jelikož jim přinášejí větší pohodlí, ušetření financí a hospodárnost, ale také pro hoteliéry, kterým se zvyšují příjmy i obsazenost. Balíčky by měly být tvořeny tak, aby byly přitažlivé pro zákazníky a přinášely zisk poskytovateli služby.

Poslední kapitola popisuje analytické metody, které následně budou využity v praktické části práce. První metodou je SWOT analýza, která slouží k odhalení slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb. Následuje řízený rozhovor jako metoda kvalitativního výzkumu, která slouží k přiblížení současné situace v hotelu. Dále Porterova analýza 5 konkurenčních sil, analýza Benchmarking, jakožto marketingový nástroj, který umožňuje srovnání služeb se službami konkurenčních podniků s cílem zvýšení konkurenceschopnosti a kvality služeb.

A metoda mystery shoppingu pro měření spokojenosti zákazníků a úrovně služeb. V této části jsou popsány i metody CPM a RIPRAN, které budou využity v projektové části práce.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PŘEDSTAVENÍ HOTELU

Vybraný hotel se nachází v Pardubickém kraji v centru městské památkové zóny. Patří k nejstarším dochovaným domům ve městě a první zmínky o něm pochází z počátku 17. století. Hotel byl slavnostně otevřen roku 2010 a v současné době dosahuje třídy 3S.

Hotel je součástí jedné větší společnosti, která svoji činnost směřuje do jiné oblasti působení, než je hotelnictví. Tato společnost byla založena v roce 2006 a v současné době má mezi 10-19 zaměstnanci. Základní kapitál společnosti aktuálně činí 200 000 Kč (interní zdroje hotelu, 2020). Z důvodu zveřejňování citlivých dat bude zachována anonymita hotelu.

V samotném hotelu a restauraci pracuje 11 zaměstnanců, hotel vede manažerka hotelu, která se stará převážně o zákazníky a celkový rozvoj ubytovacího zařízení. Recepce je zajištěna 4 servírkami a 1 číšníkem, kteří zastávají jak práci na restauraci, tak ubytovávají hosty a zajišťují jejich další požadavky. Posledním členem týmu je pokojská, která se stará o kompletní úklid nejen pokojů, ale i celého hotelu.

Hotel má celkovou kapacitu 26 pokojů, které jsou rozděleny do 4 kategorií. Nejnižší úroveň ECONOMY má pouze jedno lůžko na pokoji. Další úroveň STANDARD se nachází v podkroví hotelu a může mít jedno nebo dvě lůžka. Kategorie DELUXE se oproti ostatním liší především interiérem, jelikož tyto pokoje jsou v zámeckém stylu. Nejluxusnějším pokojem na hotelu je patrový APARTMÁN, který se nachází v původní věži. Všechny pokoje jsou plně vybavené, nalezneme na nich tedy ručníky, fén a kosmetické sady. Deluxe pokoje mají navíc minibar a pokojový trezor.

### 6.1 Lokalita hotelu

Hotel se nachází v samotném centru města. Většinu historických památek lze najít právě v centru, takže hosté hotelu mohou veškeré atraktivitu města navštívit pěšky. Navíc v centru města se nachází mnoho kaváren, obchodů či restaurací. Dopravní dostupnost hotelu je také velice dobrá. Hotel nabízí parkování pro hotelové hosty, nejbližší zastávka městské autobusové dopravy se nachází do 10 minut chůze. Vlakové a autobusové nádraží leží vedle sebe a cesta z hotelu na nádraží trvá pěšky okolo 25 minut, využití městské hromadné dopravy se v tomto případě nevyplatí, jelikož by cesta trvala skoro stejně dlouho. Nejbližší mezinárodní letiště je vzdáleno 13 km, cesta k němu trvá přibližně 15 minut autem a asi hodinu autobusem.

Dle Českého statistického úřadu v roce 2019 navštívilo hromadná ubytovacích zařízení ve městě 7 663 hostů a průměrný počet přenocování byl 2,1 noci. Ve městě mají největší zastoupení penziony, v nichž se v roce 2019 ubytovalo 4 209 hostů (ČSÚ, 2021a). Město turistům kromě kulturních památek nabízí i mnoho další zábavy ve formě městských sportovišť jako je plavecký bazén, letní koupaliště či zimní stadion, který je v zimě otevřen pro veřejnost na bruslení a v létě je plocha upravena na in-line sporty. Nedaleko od hotelu se nacházejí tenisové kurty, hosté si také mohou jít zahrát bowling či squash. Do 15 minut chůze od hotelu je také kino a městské divadlo, v létě je otevřeno letní kino, které je vzdáleno zhruba 10 minut chůze. Zajímavostí pro místní ale i návštěvníky je bezpochyby hřebčín, který se nachází do 15 minut autem.

## 6.2 Historie hotelu

Jak již bylo napsáno dříve, tak dům patří k nejstarším domům ve městě. První zmínku o domě lze najít již z počátku 17. století, ačkoliv chodby a sklepy stojí na místě již od roku 1540. Dům je součástí původního městského opevnění. Ještě dnes můžeme vidět pod hotelovou věží, která je průchozí pro pěší, výklenek na rumpál, který sloužil ke zvedání mříže. Ta bránila průchod hradbami.

Vzhledem k tomu, že se jedná o historickou budovu, tak je možné najít opravdu překrásné architektonické prvky, například v hlavním sále a v pokojích na prvním patře jsou vidět štuky a malby. Mnoho štuků a maleb vzniklo v 18. stolení, kdy dům vlastnili dva bratři, z nichž jeden byl povoláním štukatér a druhý malíř.

Zlatým věkem pro dům byl přelom 19. a 20. století, kdy sloužil jako místo, kde se scházely měšťanské spolky. Na počest jednoho z nich byla v roce 2014 odkryta pamětní deska. Období prosperity bylo narušeno světovými válkami a razantní dopad měl i komunismus. Po válce dům připadnul drůbežářským závodům, kterým posloužil převážně jako sklad.

Od začátku 90. let dům patří současným majitelům, kteří se o dům starají a díky opravám a restaurování vrátili dům do stavu, ve kterém byl v minulých dobách. Právě zásluhou jejich píle a vytrvalosti bylo možné hotel v roce 2010 otevřít. (interní materiály hotelu, 2021).

## 6.3 Analýza současného stavu

V analýze současného stavu jsou uvedeny tržby a obsazenost vybraného hotelu. Podkapitoly této analýzy obsahují tržby za poslední dva roky, denní obsazenost pokojů a lůžek od prosince roku 2018 a měsíční obsazenost pokojů od května 2017 do prosince 2020.

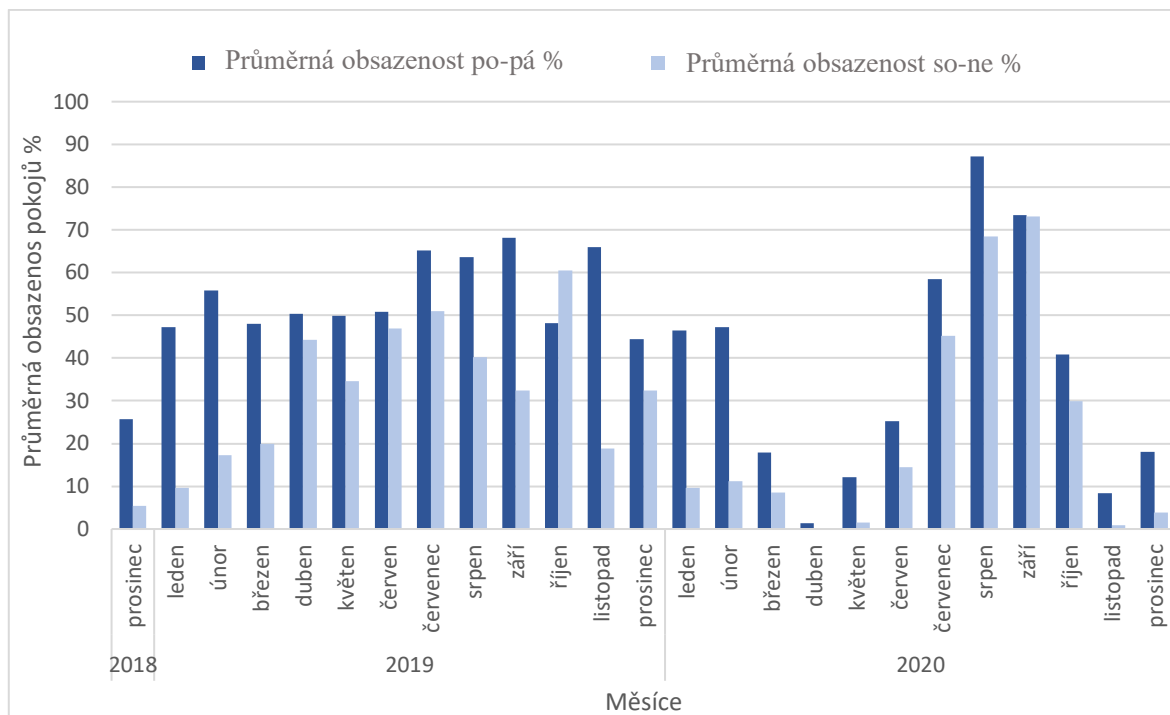
Bohužel nebylo možné dostat se ke starším datům, jelikož minulé vedení hotelu neuchovávalo data ve stavu, ve kterém by bylo možné je publikovat.

### 6.3.1 Obsazenost hotelu

Následující Tabulka 2 zachycuje obsazenost pokojů od prosince 2018 do prosince 2020. V tabulce jsou rozdělené víkendy a dny v týdnu. Z tabulky je jasně viditelné, že hotel je více vytížený v průběhu týdne než o víkendech. Je to způsobené cílovou skupinou. Tou jsou business klienti, kteří využívají pracovní dny k ubytování. Nejnižší obsazenost, jak o víkend, tak i v týdnu, byla v dubnu 2020, kdy byl hotel uzavřen z důvodu vládních opatření COVID-19. Velkou změnu oproti minulému roku zaznamenalo září, kdy stoupla obsazenost o víkend z 32,48 % na 73,08 %. Naopak od října, kdy začaly znovu platit opatření spojené s pandemií COVID-19, je vidět snížení celkové obsazenosti přibližně o 35 %. Nejvíce vytíženým měsícem z hlediska obsazenosti bylo září, kdy dosahovala obsazenost více než 73 % v celém týdnu. Zajímavostí je, že procentuální obsazenost v lednu 2019 a 2020 byla absolutně stejná.

Tabulka 2 Počet obsazených pokojů dle dní v týdnu  
(vlastní zpracování dle interních zdrojů hotelu)

	2018				2019				2020			
	po-pá	%	so-ne	%	po-pá	%	so-ne	%	po-pá	%	so-ne	%
Leden					282	47,16	20	9,62	278	46,49	20	9,62
Únor					290	55,77	36	17,31	246	47,31	26	11,11
Březen					262	47,99	52	20,00	102	17,83	20	8,55
Duben					288	50,35	92	44,23	8	1,40	0	0,00
Květen					298	49,83	22	34,62	66	12,09	4	1,54
Červen					264	50,77	122	46,92	144	24,08	30	14,42
Červenec					390	48,39	106	50,96	350	58,53	94	45,19
Srpen					364	63,64	94	11,66	476	87,18	178	68,46
Září					372	68,13	76	32,48	420	73,43	152	73,08
Říjen					288	48,16	126	60,58	234	40,91	70	29,91
Listopad					360	65,93	44	18,80	46	8,42	2	0,85
Prosinec	140	25,64	14	5,38	254	31,51	76	32,48	108	18,06	8	3,85



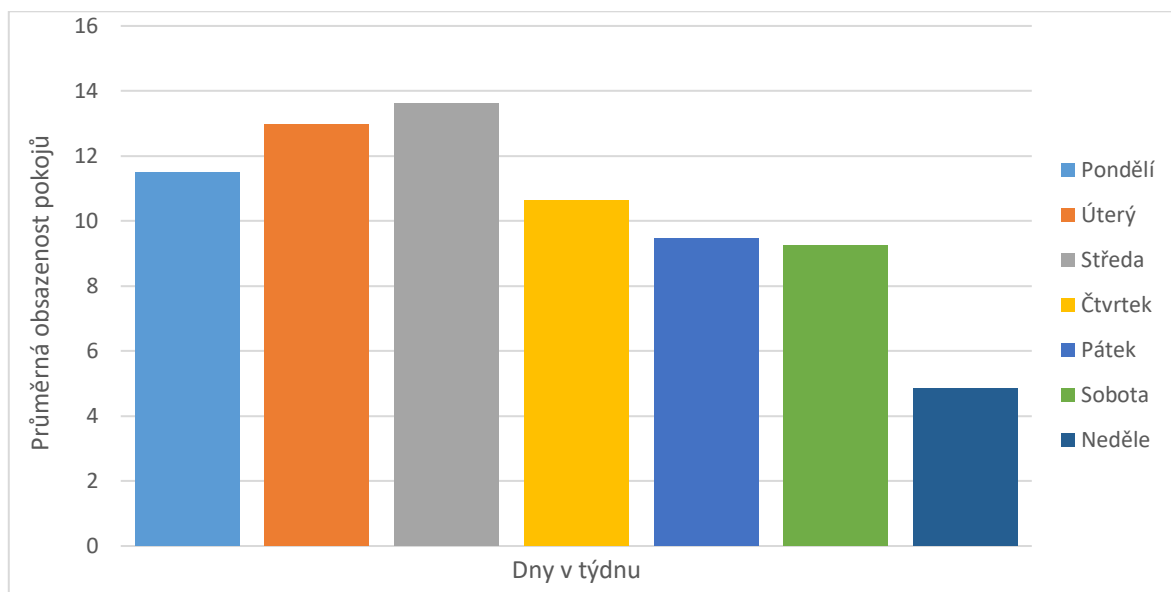
Obrázek 1 Srovnání průměrné obsazenosti PO-PÁ a SO-NE  
(vlastní zpracování dle interních zdrojů hotelu)

Při srovnání průměrné obsazenosti o víkendu a v týdnu se zjistilo, že víkendové dny jsou většinou méně vytížené než dny v týdnu. Je to způsobeno tím, že hotel je obsazován business klienty, kteří cestují zejména v průběhu týdne. Jedinou výraznější anomálií je říjen 2019, kdy průměrná obsazenost o víkendu převyšuje průměrnou obsazenost dnů v týdnu. Tento výkyv způsobily zejména dvě velké akce Velká pardubická a Zlatá přilba a také prodloužený víkend 28.10. Další poměrně vysoká čísla pro obsazenost o víkendu byla v létě 2020 ovšem tento nárůst vznikl ojedinělou dlouhodobou rezervací větší skupiny amerických vojáků, kteří zde pobývali od srpna do druhé poloviny září. Pokud bychom však nebrali zřetel na tyto dvě anomálie, tak je rozdíl mezi obsazeností o víkendu a v týdnu permanentně markantní.

Z Obrázku 1 lze vyčíst průměrnou měsíční obsazenost od pondělí do pátku. Graf ukazuje vliv Covidu-19 po celý rok, kromě srpna a září byla průměrná obsazenost pokojů nižší než v roce předešlém. Je zde jasně viditelné, že v březnu 2020 přišla první vládní opatření, jelikož dochází k úpadku průměrné obsazenosti o více než polovinu. Potvrzuje nám to také zjištění, že rok 2019 byl od března do června téměř konstantní, zatímco v roce 2020 docházelo k velkým výkyvům.

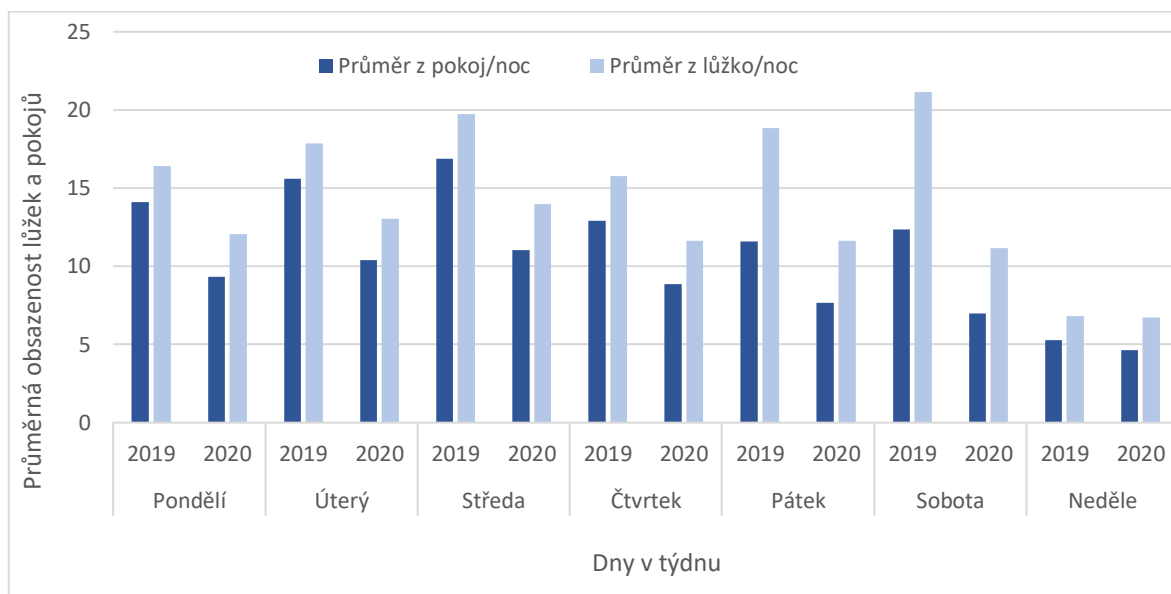
Ačkoliv jsou výkyvy v průměrné měsíční obsazenosti stále znatelné, tak z Obrázku 1 je patrné, že zavedením víkendové ceny, tedy snížením ceny o 10 % oproti pultové ceně, došlo od 1.2.2019 ke znatelnému nárůstu obsazenosti o víkendech, zatímco u všedních dnů

k žádným razantním změnám nedošlo. Lze vidět, že průměrná obsazenost o víkendu je stále nižší než v týdnu.



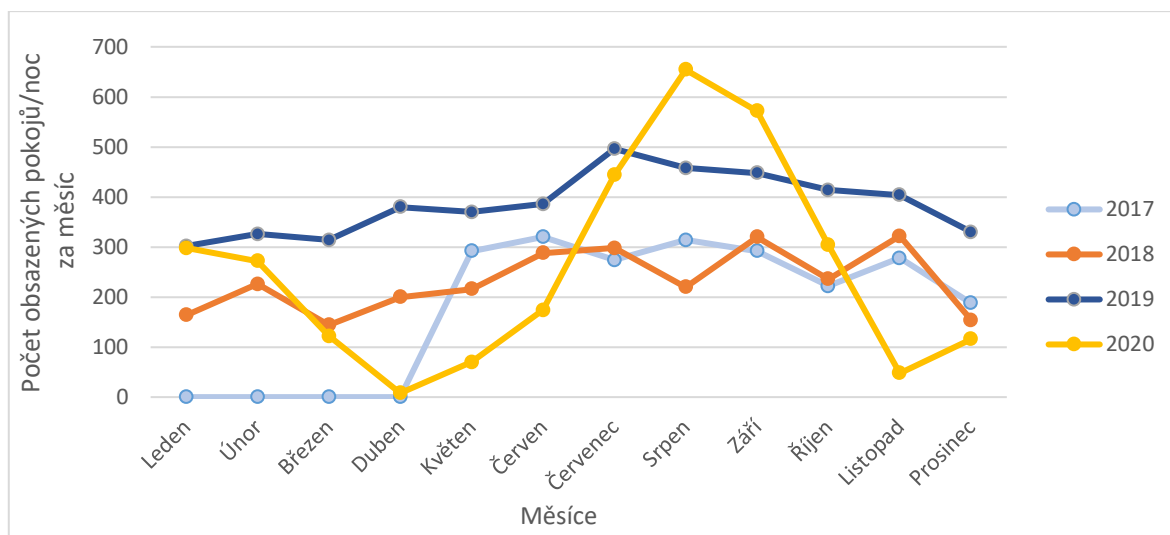
Obrázek 2 Průměrná obsazenost pokojů dle dnů v týdnu prosinec 2018–prosinec 2020 (vlastní zpracování dle interních zdrojů hotelu)

Obrázek 2 zaznamenává průměrnou obsazenost dle dnů v týdnu. Největší průměrná obsazenost pokojů je od pondělí do středy s tím, že ve středu bývá nejvyšší. Naopak nejnižší je o víkendu, zejména v neděli, kdy průměrná obsazenost je téměř dvakrát nižší než v sobotu a třikrát nižší než ve středu.



Obrázek 3 Porovnání průměrné obsazenosti lůžek a pokojů dle dnů v týdnu pro roky 2019 a 2020 (vlastní zpracování z interních zdrojů hotelu)

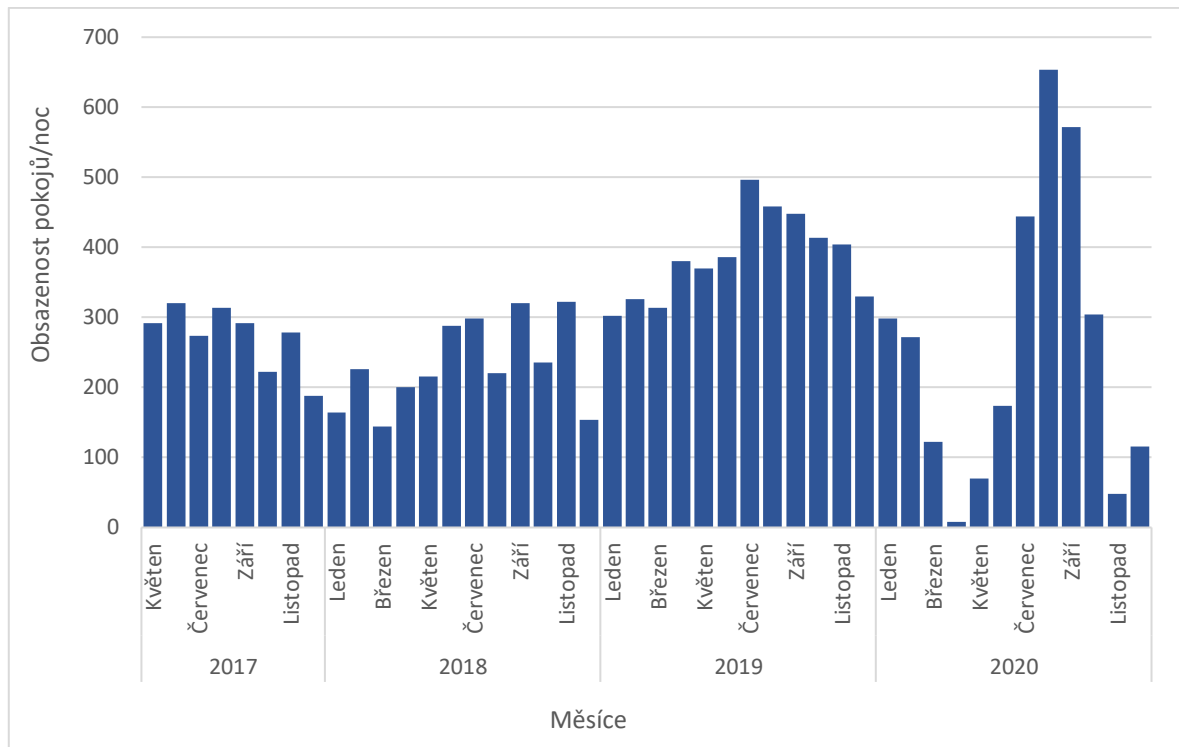
Na Obrázku 3 je patrný minimální rozdíl mezi počtem obsazených lůžek a počtem obsazených pokojů. To znamená, že hotelové pokoje jsou často obsazeny pouze jedním hostem. V kontrastu se zbylými dny je pátek a sobota, kdy je počet lůžek znatelně vyšší než počet pokojů. Z toho lze usoudit, že zatímco během týdne jsou pokoje obsazovány pouze jedním hostem, převážně business klientelou, tak o víkendu navštěvují hotel hosté v páru.



Obrázek 4 Porovnání obsazenosti dle měsíců od května 2017 do prosince 2020 (vlastní zpracování dle interních zdrojů hotelu)

Obrázek 4 znázorňuje porovnání obsazenosti dle měsíců od května 2017 do prosince 2020. Jak je patrné, tak rok 2017 byl dle počtu obsazených pokojů velice podobný roku 2018. Oproti tomu rok 2019 znatelně překročil ve všech měsících hodnoty z předchozích roků. Tyto roky měly stabilní obsazenost. Naopak rok 2020 z důvodu pandemie Covid-19 zaznamenal veliké výkyvy. Zajímavé však je, že i přes to právě v tomto roce nalezneme nejvyšší počet obsazených pokojů z celého období, který se odehrál v létě 2020, v době mezi dvěma COVID-19 vlnami.

Lze usuzovat, že pokud by nedošlo k pandemii, tak by rok 2020 byl přibližně stejně úspěšný jako rok 2019. Je to patrné zejména ze začátku roku, kdy měsíc leden dosahoval téměř stejné obsazenosti jako předešlý rok. Sice v únoru 2020 již poklesla obsazenost oproti roku 2019, nicméně to částečně mohlo být ovlivněno uzavřením poloviny kapacity hotelu na dva týdny z důvodu instalace klimatizací do pokojů. Přestože obsazenost hotelu v roce 2020 byla velmi ovlivněna pandemií, tak od července do října bylo obsazených více pokojů než ve stejném období v roce 2017 a 2018. Bylo to způsobeno dlouhodobou rezervací větší skupiny, ale také zvýšeným počtem návštěv tuzemských hostů.

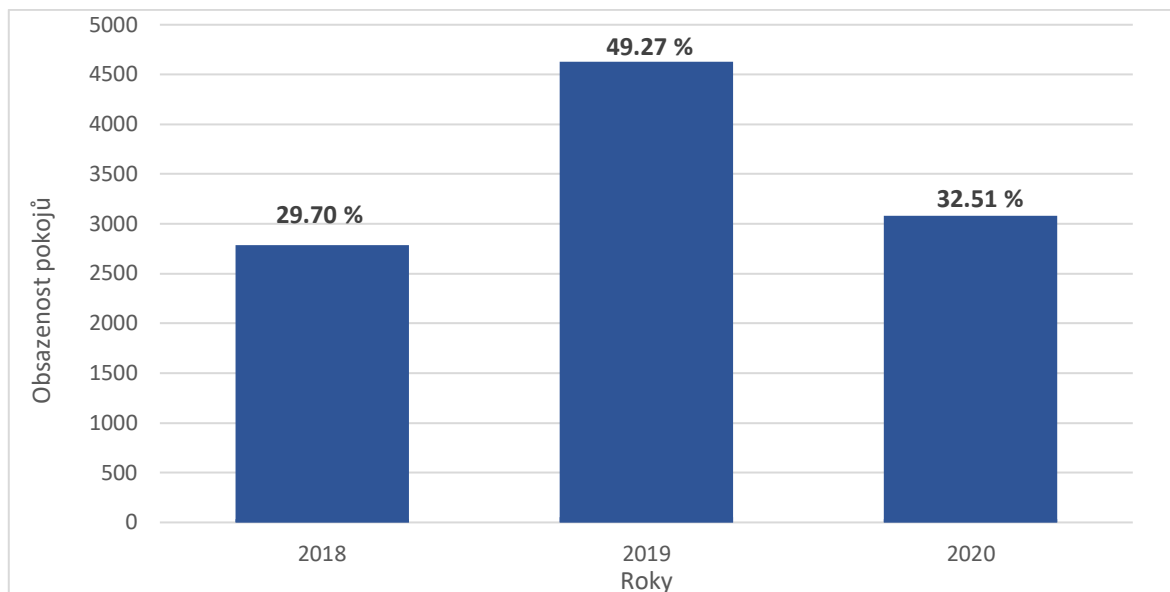


Obrázek 5 Vývoj obsazenosti pokojů po měsících od května 2017 do prosince 2020 (vlastní zpracování dle interních zdrojů hotelu)

Obrázek 5 zachycuje vývoj obsazenosti pokojů od května 2017 do prosince 2020. Od 13.8. 2018 je hotel na Booking.com a je vidět, že z počátku tento akt neměl výrazně velký vliv na obsazenost hotelu. Musíme ale brát v úvahu časovou prodlevu mezi vstupem na tento portál a dobou, než hotel získá dostatečnou zpětnou vazbu, která ovlivní rozhodování hosta při výběru hotelu. Lze usoudit, že již od začátku roku 2019 měl portál Booking.com vliv na obsazenost. Od vstupu na Booking.com bylo přes tento portál uděláno 22,5 % z celkového počtu rezervací v období 1.9.2018 – 10.2. 2021. Za rok 2019 to bylo až 36 %. V únoru 2020 došlo v hotelu k zabudování klimatizací, což vedlo k uzavření poloviny kapacity hotelu na 2 týdny. Od 13.3. 2020 karanténa, znovuotevření hotelu 25.5. 2020. Znovu uzavření hotelu 14.10. 2020 do 4.12. 2020, ale v tomto období byly umožněny alespoň pracovní cesty.

Následující Obrázek 6 zachycuje celkovou obsazenost pokojů za poslední tři roky. Největší obsazenost pokojů měl rok 2019. Zajímavostí je, že pokud porovnáme rok 2020 a 2018, tak celková obsazenost roku 2020 je vyšší jen o 2,81 %. Avšak v porovnání roku 2020 s rokem 2019 klesla obsazenost o 26,76 %.





Obrázek 6 Celková obsazenost pokojů 2018-2020  
(vlastní zpracování dle interních zdrojů hotelu)

### 6.3.2 Analýza tržeb

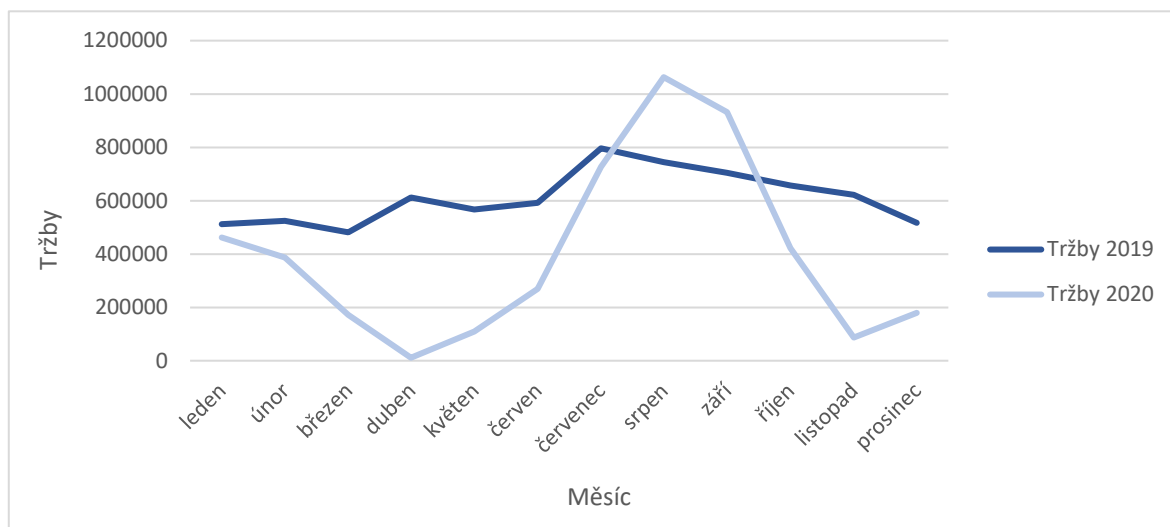
Analýza tržeb je provedena na základě poskytnutých interních dat od vedení hotelu. Bohužel nebylo možné získat starší data, jelikož předchozí vedení hotelu nevedlo záznamy o tržbách v takovém stavu, aby poskytovaly relevantní informace.

Tabulka 3 Tržby (vlastní zpracování dle interních zdrojů hotelu)

Měsíc/Rok	2018	2019	2020
leden		511 420 Kč	461 880 Kč
únor		524 534 Kč	386 480 Kč
březen		481 260 Kč	172 654 Kč
duben		612 360 Kč	11 200 Kč
květen		567 520 Kč	109 600 Kč
červen		592 660 Kč	268 652 Kč
červenec		796 240 Kč	726 846 Kč
srpen		743 700 Kč	1 063 026 Kč
září		703 420 Kč	931 054 Kč
říjen		656 892 Kč	420 800 Kč
listopad		622 776 Kč	86 490 Kč
prosinec	280 511 Kč	517 750 Kč	179 320 Kč

Z tabulky lze vyčíst, že v prosinci roku 2019 stouply tržby o 84, 57 % oproti prosinci roku 2018. Nejvyšších tržeb bylo docíleno v srpnu a září roku 2020, kdy byl hotel obsazen vojáky přes celý měsíc srpen až do poloviny září. Ačkoliv je hotel zaměřen na business klientelu, tak nejvyšší tržby za rok 2019 i 2020 zaznamenal v letních měsících. Nejslabším měsícem

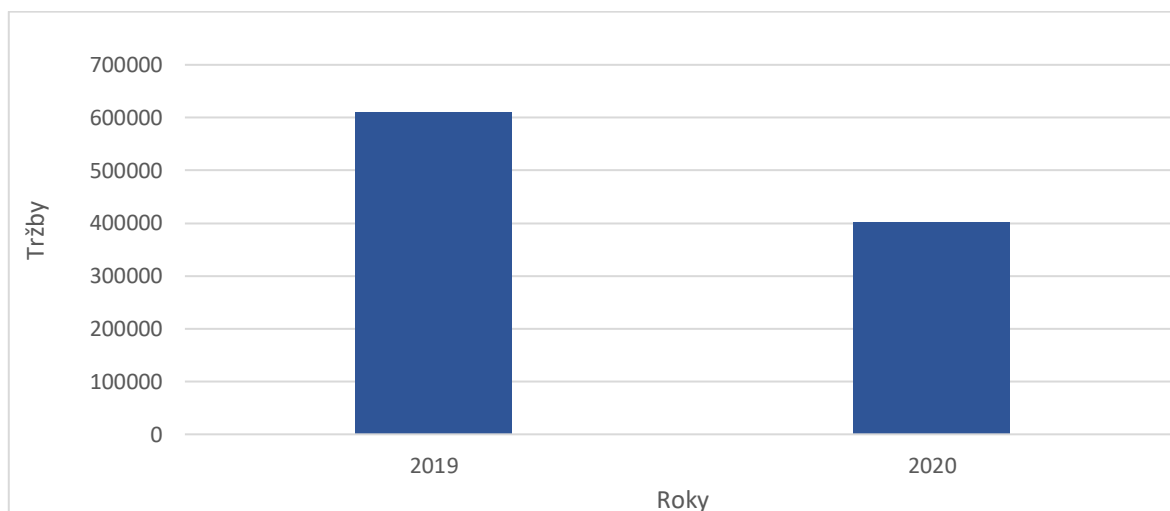
roku 2019 byl březen, kdy v porovnání s nejsilnějším měsícem červencem bylo téměř o 40 % méně tržeb.



Obrázek 7 Srovnání měsíčních tržeb (vlastní zpracování dle interních zdrojů hotelu)

Obrázek 7 znázorňuje srovnání měsíčních trendů tržeb pro roky 2019 a 2020. Při porovnání s Obrázkem 4, který znázorňuje obsazenost můžeme vidět, že i když ceny pokojů jsou různé, tak průměrné měsíční tržby jsou přímo úměrné měsíční obsazenosti.

Z následujícího Obrázku 8 je možné vidět, že tržby v roce 2020 poklesly o třetinu. Z Obrázku 7 je evidentní, že pandemie Covid-19 měla znatelný vliv na celkové tržby pro rok 2020 a lze usuzovat, že pokud by k pandemii nedošlo, tak z hlediska celkových tržeb by velice pravděpodobně překonal, pro hotel velice úspěšný, rok 2019.



Obrázek 8 Celkové tržby (vlastní zpracování dle interních zdrojů hotelu)

## 6.4 Marketingový mix

V následující kapitole je hotel představen za pomoci rozšířeného marketingového mixu pro cestovní ruch – 8P, který je rozšířením základního marketingového mixu.

### 6.4.1 Produkt

Hlavním produktem vybraného hotelu je poskytování ubytovacích služeb, za vedlejší produkt lze považovat poskytování stravovacích služeb.

Již při představení hotelu v kapitole 6 bylo uvedeno, že hotel nabízí 4 různé úrovně pokojů. Pokoj Economy nabízí ubytování pro jednu osobu. Velikost pokoje je 8 m<sup>2</sup> a je to ideální pokoj pro hosty, kteří zavítají do hotelu kvůli krátkodobému pracovnímu pobytu. O něco vyšší kategorií jsou pokoje Standard, které jsou jak jednolůžkové, tak dvojlůžkové a jejich rozloha se pohybuje mezi 12 m<sup>2</sup> až 14 m<sup>2</sup>. Další úrovní jsou pokoje Deluxe, které se od pokojů Standard liší především tím, že některé mají navíc vestavěné patro a možnost přistýlky. Tyto pokoje se nacházejí v prvním patře, kde jsou štuky a vysoké stropy. Nejluxusnějším pokojem je Apartmán, který je oproti ostatním pokojům větší, ložnici má umístěnou v patře a jako jediný má vanu pro 2 osoby.

Všechny pokoje jsou vybaveny televizí se satelitním připojením, internetem a pracovním stolem. Od roku 2020 mají pokoje zabudovanou klimatizaci. Plně vybavená je také koupelna, ve které je sprchový kout nebo vana, ručníky, fén na vlasy a kosmetická sada. V Deluxe je navíc ještě minibar a pokojový trezor.

Jak již bylo zmíněno, primárním produktem pro hotel je ubytování. Rozšířeným produktem je možnost zajít si do restaurace, která nabízí stálé, sezónní i denní menu. V menu restaurace nalezneme tradiční české pokrmy, ale i mezinárodní kuchyni. Pro hotelové hosty je přímo před hotelem parkoviště, které je zdarma. Hosté mají možnost posedět si v gotickém sklípku, který prošel rekonstrukcí v roce 2019 stejně jako zahrádka před hotelem a terasa, které jsou otevřeny od jara do podzimu. Sice hotel není zaměřený na rodiny s dětmi, přesto je na terase dřevěný domeček a skluzavka. Pro akce je v hotelu salónek, do kterého se vejde 10 lidí a je ideální pro malé firemní akce či jednání, větší kapacitu má zasedací místnost, která pojme 18 osob.

Významný vliv na vnímání hotelu hosty má chování zaměstnanců, kteří jsou dle recenzí hotelu ochotní a velice profesionální. Jak již bylo několikrát uvedeno, velkou přidanou hodnotu hotelu je také jeho atmosféra, kterou vnímají nejen hosté, ale i zaměstnanci.

### 6.4.2 Cena

Jak již bylo zmíněno v předešlé části, tak hotel má čtyři kategorie pokojů, z nichž každý má jinou cenu. Nejlevnější pokoj při obsazení jedné osoby stojí 1 200 Kč vč. snídaně a parkování. Z rozhovoru vyplynulo, že hotel má jednotné ceny již deset let. Hlavní změna nastala, když v roce 2019 zavedly víkendové ceny, kdy z důvodu nízké obsazenosti byly ceny na víkendy sníženy.

Cena byla vytvořena na základě konkurenční strategie a intuice majitelů hotelu. Majitelé hotelu tedy analyzovali konkurenční prostředí a na základě výsledku z jejich šetření určily ceny hotelu. V současné době hotel neaplikuje revenue management, jelikož se jedná o malý rodinný hotel, kde by dynamická tvorba cen nenašla uplatnění.

Naopak zrušení víkendové ceny nastává v době větších akcí v okolí, jedná se zejména o Velkou pardubickou nebo Zlatou přilbu. V případě zájmu o ubytování větší skupiny na delší pobyt či cestovní kanceláře jsou ceny sníženy zhruba o 10 % z pultové ceny. Vzhledem k tomu, že se jedná o malý rodinný hotel, tak je možné cenu upravit na základě zájmu o slevu ze strany zákazníka.

Kromě ubytování hotel nabízí pro firemní akce či konferenční prostory. Nejmenší místností je salónek, který pojme 10 lidí, cena za jeho pronájem je 350 Kč/hod. Do větší zasedací místnosti se vejde až 18 osob. Místnost je plně vybavena pro účely školení, nabízí tedy flipchart, dataprojektor a plátno. Cena za pronajmutí zasedací místnosti je 350 Kč/hod. Pokud je součástí rezervace i oběd/večeře, tak není pronájem účtován.

### 6.4.3 Distribuce

Hotel využívá jak přímých, tak i nepřímých distribučních cest. Hosté si mohou rezervovat pokoj přímo osobně na hotelové recepci, ale v současné době převládají elektronické distribuční kanály jako je rezervační systém přímo na hotelových webových stránkách, telefon nebo e-mail. Kromě těchto přímých distribučních cest hotel využívá i nepřímé distribuční cesty, které mají formu rezervačních portálů. Dlouhou dobu byl hotel prezentován pouze na portálu Hotel.cz. Od srpna roku 2018 vstoupil na portál Booking.com, díky kterému došlo ke zvýšení počtu hostů. Provize těmto portálům je 10 % Hotel.cz a 13,2 % Booking.com z cen bez DPH.

#### 6.4.4 Propagace

Pod pojmem propagace je v případě vybraného ubytovacího zařízení myšlena spíše marketingová komunikace, která slouží především k seznámení s produktem, upoutání a přesvědčení zákazníka o zakoupení.

Za nástroj marketingové komunikace je považován osobní prodej, který vybraný hotel aplikuje velmi často. Jedná se převážně o osobní kontakt se zákazníkem přes telefon nebo při osobním setkání. Příkladem může být vytvoření nové rezervace při odjezdu přímo na hotelové recepci.

Dle manažerky hotelu jsou rezervace nejčastěji vytvářeny přes e-mail, portál Booking.com nebo webové stránky hotelu. Hotel k propagaci využívá také sociální síť Facebook, kterou spravuje externí firma a v současné době má 1 374 sledujících. Za rok 2019 si udělalo 36 % zákazníků rezervaci přes Booking.com a 4,6 % přes webové stránky hotelu. Nejvíce rezervací za rok 2019 bylo uděláno přímou rezervací, jednalo se o 59,4 %. Facebooková stránka hotelu a webové stránky hotelu jsou aktualizovány nejméně jednou za týden, ale zejména kvůli zveřejňování týdenního menu. Ostatní sociální sítě nejsou hotelem využívány.

Hotel má také propagační letáček, ale ten je umístěn bohužel jenom na hotelové recepci. Mimo to je také možné přihlásit se k odběru novinek na webových stránkách hotelu. Jinak kromě portálu Booking.com, který lze považovat za určitou formu zviditelnění, se hotel nepropaguje. Součástí hotelu je ale velice kvalitní restaurace, kde probíhají degustační akce či akce vztahující se k určitému období (například před Vánoci bylo nabízeno Adventní menu). Pro propagaci restaurace je zavedena displejová reklama, tedy bannery na vyhledávačích.

#### 6.4.5 Lidé

##### Zaměstnanci

Zaměstnanci jsou důležitým prvkem, který ovlivňuje názor hostů na ubytovací zařízení. Toto si vybraný hotel uvědomuje, a proto své zaměstnance vybírá pečlivě a vede je k profesionálnímu a přátelskému přístupu k hostům. V současné době hotel a restaurace zaměstnává 11 osob (4 servírky, 1 číšník, 1 pokojská, 4 kuchaři a jedna pomocná síla v kuchyni). Zaměstnanci pracují na směny, které jsou dlouhé 8-12 hodin. Hotel již 3 rokem řídí manažerka hotelu. O kvalitním výběru zaměstnanců a dobrém přátelském prostředí

svědčí i fakt, že 3 zaměstnanci pracují v hotelu již od jeho otevření a další třetina je zde více jak 5 let.

Výhodou v oboru pro zaměstnance je výplata ve stanovený termín a v dohodnuté výši. Motivací pro zaměstnance je atmosféra zdravé rodinné firmy. To znamená, že se zaměstnanci je zacházeno slušně a vždy s lidským přístupem.

Servis hotelu má standardní jednotný dress code, jedná se o bílou košili, černé kalhoty a černou zástěru s tenkým bílým proužkem. U číšníka pak černá kravata. Kuchaři nosí jednotné rondony, které jim hotel proplácí. Logo hotelu není nutně vyžadováno. Volnější pravidla oblékání patří pro pokojskou, která má být celá oblečena do černé barvy.

Zaměstnanci hotelu jsou vybíráni manažerkou hotelu. Je požadována zkušenost a vyučení v oboru. Schopnost komunikace v anglickém jazyce je považováno za výhodu, ale na směně musí vždy alespoň jedna osoba z personálu hovořit anglicky. S tím souvisí i výběr nového zaměstnance, paní manažerka předem ví, kam zaměstnance zařadit. Důraz je tedy kladen na výběr zaměstnance, který vhodně doplní tým, aby nedocházelo ke konfliktům. V neposlední řadě jsou zaměstnanci vybíráni dle jejich hodnot a přístupu k zaměstnání.

#### **6.4.6 Partnerství**

Partnerství je zatím nevyužívaným kanálem vybraného hotelu. Hotel nespolupracuje s žádnými organizacemi. Právě tvorba partnerství by mohla být součástí tvorby pobytových balíčků. V okolí hotelu jsou 3 muzea, sportoviště, se kterými by hotel mohl navázat spolupráci a nabídnout tak hostům něco víc. Hotel by také mohl podpořit cestovní ruch v okolí navázáním spolupráce s místními výrobci regionálních produktů či místními poskytovateli služeb.

#### **6.4.7 Tvorba balíčků**

V současné době hotel nabízí jeden pobytový balíček a jeden stravovací balíček, které dle slov manažerky hotelu nejsou co do obsahu a konkurenceschopnosti druhy balíčků, které by si přála v hotelu prezentovat a dále propagovat. Jedná se o romantickou noc v hotelovém apartmánu. Balíček obsahuje ubytování na jednu noc, snídaní a tříhodovou večeři. Cena pobytového balíčku je 4 790 Kč.

Právě malou a nedostačující nabídkou pobytových balíčků může hotel přicházet o potencionální hosty nebo také nedosáhnout plné obsazenosti o víkendu. Z rozhovoru s manažerkou hotelu vyplynulo, že nové pobytové balíčky by měly být originální a jejich

jádro by mělo být založeno na historii a atmosféře nejen hotelu, ale i lokality. Balíčky by měly přilákat nebo prodloužit pobyt hostů, kteří nechtějí pouze standartní služby, které se dají očekávat od hotelů této kategorie, ale hledají pobyt ve formě autentického a nezapomenutelného zážitku.

#### **6.4.8 Programování**

Pobytový balíček je v současné době jeden. Jedná se o romantickou noc v hotelovém apartmánu. Balíček je, co se týká programu, velmi volný. Je omezen pouze několika časovými údaji. Hosté mohou na hotel dorazit od 14:00, odjezd musí proběhnout nejpozději v 11:00. Pokud by hosté chtěli prodloužit svůj pobyt, tak do 17:00 dle všeobecných pravidel hotelu, je nutné zaplatit 50 % z ceny pokoje, pokud hosté chtějí zůstat déle, musí zaplatit 100 % z ceny pokoje. V ceně balíčku, kromě ubytování na jednu noc, je i snídaně podávána na pokoj. Ta probíhá od 7:30 do 9:30, případně dle dohody, pokud by hosté museli odjet dříve, tak je jim připraven snídaňový balíček. Poslední částí je tříhodová večeře, kterou si hosté objednají na určitý čas při příjezdu na hotel. Lze tedy říci, že balíček z hlediska programové náročnosti není nikterak složitý.

## 7 ŘÍZENÝ ROZHOVOR

Řízený rozhovor s manažerkou hotelu probíhal dne 3.11. 2020 přes aplikaci Teamviewer. Otázky byly připravené dopředu, aby co nejlépe pomohly vystihnout současnou situaci hotelu, jeho obsazenost a klientelu. Řízený rozhovor se skládal z 18 otázek, jejichž konkrétní znění je uvedeno v příloze P VII Řízený rozhovor.

První otázky směřovaly na konkrétní typ hostů a účel jejich pobytu. V hotelu se ubytovává převážně obchodní klientela, dle odhadu manažerky hotelu se může jednat až o 80 % ubytovaných hostů, ale jedná se pouze o odhad, jelikož hotel nesegmentuje klienty, takže neexistuje jasně vedená statistika. O víkendech na hotel přijíždějí lépe situované páry, na které by se měly zaměřit i nové hotelové balíčky. Převážná část rezervací je na jednu maximálně dvě noci. Vedení hotelu by rádo přilákalo právě páry a prodloužilo počet nocí na o víkendů dvě. Hotel nevede statistiku o opakujících se hostech, ale dle manažerky se může jednat zhruba o 10 % - 12 %.

V rozhovoru byla probrána obsazenost hotelu za poslední 3 roky, která výrazně stoupla zejména po vstupu hotelu na portál Booking.com a zavedení víkendové ceny. Rozdíly mezi víkendy a průběhem týdne jsou znát, stejně tak se v hotelu projevuje sezónnost. Dříve byl hotel více obsazen na jaře a na podzim, ale zavedením víkendové ceny došlo ke zvýšení počtu hostů v letních měsících.

Hotel má dva balíčky (pobytový a stravovací), které nejsou příliš prodávané. Sama manažerka hotelu zmínila, že se nejedná o druh balíčků, které by si přála nabízet. Od nových pobytových balíčků očekává, že budou jedinečné, budou kompenzovat nedostatky hotelu a prodlouží pobyty na celý víkend. Při tvorbě nových pobytových balíčků by mělo být využito prostředí hotelu, jelikož má jedinečnou atmosféru a historii.

Další otázky směřovaly přímo na služby hotelu, jeho silné a slabé stránky a potenciál do budoucna. Služby hotelu oproti blízké konkurenci jsou nadstandardní, ovšem je potřeba brát v potaz, že se jedná o malý hotel a nenabízí všechny služby jako velké hotely ve vedlejších městech. Největší slabinou hotelu je dle manažerky absence wellness a malé pokoje. Naopak velkou výhodou hotelu je atmosféra a příjemný přístup personálu, který se snaží vyjít vstříc přáním hostů. Do budoucna by paní manažerka chtěla rozšířit upsell, třeba ve formě prodeje regionálních produktů, suvenýrů i regionálních služeb.

Jak již bylo zmíněno, tak hotel se nachází na portále Booking.com, ale jinak není propagován. Součástí hotelu je ale restaurace, které je z hlediska propagace věnovaná větší



pozornost. V restauraci kromě nabídky sezónního menu probíhají degustační akce. V současné době je propagována zejména displejovou reklamou.

Největší hotelovou investicí byla klimatizace v roce 2020, v roce 2019 směřovaly finance do zahrádky a vinného sklípku a do budoucna by hotel rád instaloval nový zámkový systém. Cenu za hotelové pokoje určuje majitelka hotelu. Nebyla zvolena nákladová cenová strategie, ale ke stanovení ceny došlo subjektivně a za posledních 10 let nedošlo k razantním změnám. Změna ceny nastává v období významných akcí ve městě a nejbližším okolí, příkladem může být dostihový závod Velká pardubická v Pardubicích. Změna ceny může nastat u dlouhodobějších rezervací, velkých skupinových rezervací, častých klientů či pokud klient projeví zájem o slevu.

Poslední otázka směřovala na dopad Covid-19 na hotel, který byl velice dramatický a způsobil snížení obsazenosti zejména na jaře a podzim roku 2020.

## 8 SWOT ANALÝZA

Následující kapitola je zaměřena na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují prosperitu hotelu. V analýze jsou rozebrány silné a slabé stránky hotelu, stejně tak jsou nalezeny příležitosti a hrozby, které mohou hotel v budoucnu ovlivnit.

Tabulka 4 SWOT analýza (vlastní zpracování, 2020)

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Atmosféra hotelu</li> <li>+ Profesionální a vstřícný personál</li> <li>+ Lokalita hotelu</li> <li>+ Klimatizace na pokojích</li> <li>+ Kvalitní restaurace</li> <li>+ Sklíppek</li> <li>+ Individuální přístup ke klientům</li> <li>+ Kategorie hotel 3S</li> <li>+ Pořádání gastronomických akcí</li> <li>+ Sál, salónek a zasedací místnost pro pořádání akcí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Nízká nabídka doplňkových služeb</li> <li><input type="checkbox"/> Malé rozměry pokojů</li> <li><input type="checkbox"/> Nízká ubytovací kapacita</li> <li><input type="checkbox"/> Chybějící wellness nabídka</li> <li><input type="checkbox"/> Malá propagace hotelu</li> <li><input type="checkbox"/> Nedostatečná nabídka zvýhodněných balíčků</li> <li><input type="checkbox"/> Absence prodeje na recepci</li> <li><input type="checkbox"/> Recepce otevřena 14,5 hod.</li> </ul>
	Příležitosti	Hrozby
Vnější prostředí	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Významné sportovní události pořádané v okolí</li> <li>+ Významné kulturní události</li> <li>+ Významné atraktivity CR v okolí</li> <li>+ Spolupráce s regionálními poskytovateli zboží a služeb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Konkurenční ubytovací zařízení</li> <li><input type="checkbox"/> Dlouhodobé trvání pandemie COVID-19</li> <li><input type="checkbox"/> Nedostatečná vládní podpora</li> <li><input type="checkbox"/> Legislativní změny</li> <li><input type="checkbox"/> Snížení zájmu o cestování</li> <li><input type="checkbox"/> Zvyšující se nároky klientů na poskytování služeb</li> </ul>

## 8.1 Silné stránky

Největší silnou stránkou hotelu je atmosféra. Dům, ve kterém se hotel nachází je jedním z nejstarších domů ve městě, a právě architektura a historická hodnota hotelu mu dodává jeho jedinečné kouzlo. Další velkou výhodou je přátelský, vstřícný a profesionální personál, který se snaží hostům splnit jakékoliv přání. S tím také souvisí individuální přístup ke klientům, to znamená, že ke každému klientovi je přístupováno velmi osobně, dle jeho požadavků a přání, aby bylo docíleno, co největší spokojenosti. Tyto tři faktory společně s lokalizací hotelu přímo v historické části města tvoří nejsilnější stránky hotelu.

Jak již bylo zmíněno, tak v okolí se nachází velké množství penzionů a apartmánů. Proto lze považovat již označení hotel za konkurenční výhodu. Zejména klienti, kteří do města či jeho blízkého okolí jezdí za prací, dávají přednost právě kategorii hotel. Navíc hotel dosahuje klasifikace 3S, což zákazníky odkazuje na určitou kvalitu.

Co se týká vnitřního vybavení hotelu, jistou výhodou je také klimatizace na všech pokojích. Bezesporu velkou výhodou je také restaurace s vysoce kvalitními pokrmy z české, ale i mezinárodní kuchyně. Navíc restaurace kromě stálé nabídky nabízí i denní menu a speciální sezónní menu (příkladem může být Rybí menu, které hotel nabízel v průběhu ledna roku 2021). V restauraci se také často pořádají gastronomické akce, příkladem může být akce Zvěřinové speciality s Daliborem Navrátilem nebo 6-ti chodové degustační menu připravené od Jana Punčocháře.

Další výhodou je sklípek, který hostům nabízí klidné posezení v příjemném prostředí s jedinečnou atmosférou. Posledním bodem silných stránek je možnost pořádání akcí v sále, zasedací místnosti nebo salóнку s příslušným vybavením a občerstvením v případě zájmu.

## 8.2 Slabé stránky

Největším nedostatkem hotelu je malá nabídka doplňkových služeb. Sice se personál snaží uspokojit potřeby hostů, ale hotel sám o sobě příliš služeb navíc nenabízí. Mezi nabízené služby patří: laundry servis, parkování a snídaně v ceně ubytování. V případě domluvy předem je možné zajistit průvodce po městě. Mínusem je také absence wellness, které bohužel nebylo možné v hotelu vytvořit z důvodu nedostatečného prostoru. S nedostatečným prostorem souvisí i malá ubytovací kapacita kvůli které hotel nemůže přijímat rezervace větších skupin. Kromě malé kapacity je hotel znevýhodněn rozměry pokojů, nejmenší pokoj má velikost 8 m<sup>2</sup>, což hosté mohou vnímat negativně. Bohužel

rozměry pokojů a kapacitu hotelu nelze nijak změnit. Jedná se o historický dům a větší zásahy by znehodnotily budovu jako celek.

Naopak další slabé stránky hotelu lze zlepšovat. Hotel v současné době nabízí dva balíčky, z nichž jeden je pobytový a druhý pouze stravovací. Tato nabídka je z hlediska konkurenceschopnosti i obsahu nedostatečná. Je potřeba vytvořit nové balíčky, které budou zaměřeny na silné stránky hotelu, budou schopny odolávat konkurenci a zároveň přilákají nové zákazníky. Absence prodeje na recepci a nabízení upomínkových předmětů je dalším nedostatkem hotelu, jelikož takováto nabídka bývá v hotelech 3-4\* standardně. To samé platí pro otevírací dobu recepcie. V současné době je recepcie otevřena od 7:30 do 22:00, tedy 14,5 hodiny.

Hotel je propagován pouze v rámci restaurace, pro kterou jsou vytvořeny displejové reklamy. Tento způsob propagace je opravdu velmi omezený a nedostatečný. Hotel by mohl rozšířit propagace skrz sociální sítě jako je Facebook nebo Instagram. Další variantou je placená propagace například ve formě bannerů.

### **8.3 Příležitosti**

V okolí hotelu jsou pořádány sportovní akce s dlouholetou tradicí jako je Velká pardubická nebo Zlatá přilba. Akce tohoto typu přilákají do Pardubic tisíce diváků, navíc probíhají přes celý víkend, takže mnoho diváků hledá ubytování ve městě a okolí. Tím vzniká příležitost pro vybraný hotel naplnit jeho kapacitu. Stejně tak tomu je i u kulturně-spoločenských akcí jako jsou koncerty, výstavy, plesy a další. Je potřeba akce sledovat a těchto příležitostí využívat.

Hotel se nachází v historickém centru města s významnými památkami a zároveň se zde pořádají kulturní akce jako třeba výstavy. Hotel by tohoto mohl využít při zavedení nového produktu, který by se zaměřoval na aktivity spojené s historií města či regionálním produktem nebo službou typickou pro danou oblast. S tím souvisí i rozvoj spolupráce s regionálními poskytovateli zboží a služeb, která by mohla napomoci k rozšíření hotelové nabídky. Příkladem může být prodej certifikovaných regionálních produktů jako jsou přírodní rostlinná mýdla a další produkty vyráběné ve městě a okolí.

### **8.4 Hrozby**

V současné době je největší hrozbou pandemie COVID-19, která hotelnictví v České republice ovlivňuje již od března roku 2020. Vývoj pandemie a s tím i spojené restriktce

mohou snížit obsazenost hotelu a odlákat potencionální zákazníky. Bohužel není jisté, jak se bude situace vyvíjet a jaké budou další dopady na hotelnictví, ale i cestovní ruch v budoucnu. Na tento bod navazuje i snížení zájmu o cestování, lidé by se mohli bát cestovat i po skončení pandemie nebo budou raději vyhledávat ubytování v soukromí.

Ruku v ruce s pandemií COVID-19 je velkou hrozbou pro provozovatele ubytovacích zařízení nedostatečná finanční podpora. V současnosti probíhá národní dotační program COVID II. – Ubytování, který má napomoci hromadným ubytovacím zařízením zachovat stávající nabídku služeb, ale i stávající pracovní místa. Otázkou zůstává, zda finanční podpora bude dostačující a bude poskytnuta v době, kdy je potřeba.

Aktuálně hotel nemá ve městě konkurenční hotel, který by mohl nabídnout stejnou kvalitu služeb nebo vyšší. Konkurenci pro vybraný hotel ale tvoří jiné kategorie ubytovacích zařízení jako jsou penziony a apartmány, kterých ve městě není málo, nabízejí levnější ubytování a dobré služby. Právě malá nabídka doplňkových služeb a vyšší cena ubytování ve vybraném hotelu může ovlivnit rozhodování zákazníků při výběru ubytování tak, že dají přednost jinému ubytovacímu zařízení před vybraným hotelem. Další konkurencí jsou hotely ve vedlejších městech, které mají větší kapacitu, nabízejí kvalitnější služby nebo nižší cenu.

Legislativní změny se mohou týkat restauračních, ubytovacích služeb, ale i zaměstnanosti.

## 9 ANALÝZA KONKURENCE

Kapitola analýza konkurence obsahuje Porterovu analýzu 5 konkurenčních sil a analýzu benchmarking, které poslouží k poznání úrovně konkurence a jejich poskytovaných služeb.

### 9.1 Porterova analýza 5 konkurenčních sil

Porterův model 5 sil slouží k analýze konkurenčního prostředí. Postupně bude zkoumána síla současných konkurentů, nových konkurentů, vyjednávací síla zákazníků i dodavatelů a substitutů.

#### Současní konkurenti

Pro vytvoření komplexní představy o ubytovacích zařízeních bylo v roce 2018 v Pardubickém kraji 354 hromadných ubytovacích zařízení, v nichž se nacházelo 6 773 pokojů s 19 071 lůžky. „V obou případech se jedná o nejnižší počty v absolutním vyjádření mezi kraji, po přepočtu na 1 000 obyvatel se kraj v počtu pokojů i lůžek dostává na 11. místo v mezikrajském srovnání.“ (ČSÚ, 2019) Z 354 HUZ (hromadná ubytovací zařízení) tvořily 63, 6 % hotely a penziony. Správní obvod obce s rozšířenou působností (dále jen SO ORP), ve kterém se vybrané ubytování nachází, má 65 ubytovacích zařízení, což je 18, 36 % z celého Pardubického kraje a nejvíce ze všech SO ORP. Z 65 HUZ byly 58, 5 % hotely a penziony. Kromě toho tato oblast v roce 2018 zaznamenala nejvyšší meziroční přírůstek počtu hostů v absolutním vyjádření (ČSÚ, 2019). Přehledná data jsou zaznamenána v tabulce 4. Z toho lze usuzovat, že konkurence v této oblasti je výrazná.

Tabulka 5 Statistická data o HUZ za rok 2018 (vlastní zpracování dle ČSÚ, 2021b)

	Celorepublikový průměr	Pardubický kraj	Vybrané SO ORP
Počet HUZ	673	354	65
Počet pokojů	15 030	6 773	1 114
Počet lůžek	38 400	19 071	3 282
Zastoupení hotelů a penzionů (%)	66, 6 %	63, 6 %	58, 5 %

Pokud se však podíváme přímo na město, kde sídlí vybraný hotel, tak zde nenajdeme hotel stejné kategorie a nabídky služeb. Dle slov manažerky je hotel oproti konkurenci v plusu již jen statusem hotel, který odkazuje na jistý standard služeb. Přesto však nelze říci, že by zde konkurence nebyla. Penziony, ale i apartmány často nabízejí velice dobré služby za dostupnou cenu.

Naopak jestliže konkurenci hodnotíme z hlediska Pardubického kraje, tak hotel má, co do nabídky i kvality služeb značnou konkurenci. Ta se ale snižuje, jelikož mnoho ubytovacích zařízení jsou kvůli pandemii COVID-19 zavřena. Žádné z ubytovacích zařízení, jak ve městě, tak v okolních městech nemá dominantní postavení na trhu. Proto do budoucna bude záležet na tom, jakou strategii ubytovací zařízení zvolí, aby přilákalo nové zákazníky a zároveň udrželo stávající.

### **Nový konkurenti**

V současné době je hrozba nové konkurence ve městě či okolí nízká, neboť na trhu je dostatek ubytovacích zařízení a náklady na vstup do odvětví jsou velmi často vysoké. Navíc cestovní ruch je velice zatížen dopady pandemie COVID-19. V minulosti se velmi spekulovalo nad stavbou nového hotelu ve vedlejším městě, ale z důvodu nedoložení potřebných dokumentů město nedovolilo hotel postavit. Zda v budoucnu hotel bude postaven v současné době nelze určit.

### **Vyjednávací síla zákazníků**

Typickými zákazníky hotelu jsou hosté, bez nich by hotel nemohl fungovat. Je tedy potřeba se na ně zaměřit, sledovat jejich chování a dle toho tvořit hotelovou strategii.

Typickými zákazníky vybraného hotelu jsou businessmani, kteří jezdí do města nebo jeho okolí za prací. Pro tyto zákazníky je typické, že vyžadují vysokou kvalitu služeb, určitý standard a jsou ochotni si za to připlatit. O víkendu na hotel zavítají převážně páry, které také očekávají určitou kvalitu, ale již více hledí na cenu. Pokud se cena hostovi bude zdát příliš vysoká, tak je možné, že si vybere ubytování u konkurenčního ubytovacího zařízení. Hotel proto o víkendech zavedl sníženou cenu, která je o 10 % nižší než pultová cena.

Vyjednávací síla zákazníků tedy spočívá především ovlivňování cen za ubytování. Ceny mohou hosté ovlivnit, pokud poptávají ubytování na delší dobu nebo se jedná o skupinovou rezervaci. V takovýchto případech hotel snižuje cenu za ubytování opět o 10 %.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Na výběru dodavatelů si hotel velmi zakládá, proto věnuje jejich výběru dostatek času. Na trhu se nachází mnoho dodavatelů, proto většina nemá tak velkou sílu. Hotel se snaží vybírat dodavatele, které mají kvalitní produkty, za přijatelné ceny tak, aby spokojenost byla na obou stranách. Hotel si nevybírám dodavatele dle značky, ale kvality. Existují ale dodavatelé, kteří mají velkou vyjednávací sílu, konkrétně se jedná o portál Booking.com a rozvozová služba Dáme jídlo.

### **Hrozba substitučních produktů**

Ačkoliv se jedná o jediný hotel této kategorie, který se nachází přímo ve městě, tak na trhu existují substituty ve formě jiných druhů ubytování jako jsou penziony nebo apartmány, kterých je v okolí značné množství. Jako substituty pro vybraný hotel jsou řazeny i hotely, penziony a další ubytovací zařízení v okolí, jejichž služby budou blíže rozebrány v kapitole 9.2. Hrozbou může být i sdílené ubytování či ubytování u soukromých osob, ale nabídka v okolí naštěstí není příliš vysoká a business klientelou je málo využívána.



## 9.2 Benchmarking

V analýze benchmarking je představena a porovnána konkurence hotelu na základě 18 kritérií. Každému kritériu je přiřazena váha dle důležitosti. Mystery shopping, na základě kterého byly ubytovacím zařízením rozdány body, proběhl v prosinci 2020. Každé ubytovací zařízení bylo podrobeno sledu otázek směřující k nabízeným službám a možnostem rozšíření jejich nabídky. Následně byl všem ubytovacím zařízením rozeslán jednotný e-mail s poptávkou po ubytování.

Pro zachování anonymity jsou ubytovací zařízení pojmenována pomocí písmen abecedy. Vybraní konkurenti se nachází v oblasti do 25 km od hotelu. Jelikož se v lokalitě nachází velké množství penzionů, tak byla analýza aplikována i na tento druh ubytovacích zařízení.

### 9.2.1 Představení hotelů

#### Hotel A

První hotel je 2\* a nabízí ubytování v jednolůžkových až pětিলůžkových pokojích různé kategorie. Všechny hotelové pokoje mají ledničku, přístup k WI-FI a součástí ubytování je i bufetová snídaně. Kapacita hotelu je 64 pokojů. Hotel hostům nabízí restauraci, bar, kulečník, bowling, 5 školících místností, parkoviště před hotelem a recepci, která je otevřena 24/7. Cena za dvoulůžkový pokoj za jednu noc je 1260-1400 Kč.

Hotel nabízí také 3 pobytové balíčky. První balíček je aktivní pobyt, který zahrnuje také aktivity spojené s poznáváním historie. Zahrnuje jednu noc ve dvojlůžkovém pokoji s polopenzí, 1 hodinu bowlingu a zvýhodněné vstupné do zámku. Další balíček je také aktivní pobyt, ale tentokrát s ochutnávkou místního piva. Stejně jako předchozí balíček, tak i tento zahrnuje jednu noc ve dvojlůžkovém pokoji s polopenzí a jednu hodinu bowlingu. Poslední balíček je bowlingový a obsahuje ubytování ve dvojlůžkovém pokoji s polopenzí, 1 hodinu bowlingu a láhev vína. (interní zdroj hotelu A, 2020)

#### Hotel B

V hotelu B je možnost ubytování ve dvoulůžkových až pětিলůžkových pokojích. Nachází se asi kilometr od vybraného hotelu. Všechny pokoje mají vlastní sociální zařízení, TV a připojení k WI-FI. Kapacita hotelu je 42 lůžek. Cena za dvoulůžkový pokoj za jednu noc je 800 Kč. Hosté mají možnost snídaní od pondělí do pátku vždy od 6:00. Snídaně o víkendu jsou připravovány pouze v případě zájmu většího počtu zájemců. Kromě restaurace jsou součástí hotelu také parkoviště a dva salóňky, jeden menší s kapacitou 20 osob a druhý větší,

do kterého se vejde 30 osob. Tento hotel nenabízí pobytové balíčky. (interní zdroj hotelu B, 2020)

### **Hotel C**

Hotel C dosahuje úrovně 4\* a nabízí hostům ubytování v několika kategoriích. Všechny pokoje mají vlastní koupelnu se sprchovým koutem nebo vanou, LCD televizí, minibarem a psacím stolem. Pokoje vyšší kategorie jsou navíc vybaveny trezorem a klimatizací. Oproti vybranému hotelu disponuje hotel wellness a prostory pro kongresové akce. Kromě toho je okolo hotelu vybudované sportoviště, uvnitř nalezneme krytou střelnici nebo třeba golfový тренаžér. Kapacita hotelu je 232 lůžek. Cena dvoulůžkového pokoje za jednu noc je 2 200 Kč.

Hotel má v nabídce 7 pobytových balíčků, z nichž 5 jsou zaměřeny na wellness. Tyto balíčky obsahují ubytování na dvě noci s polopenzí, vstupem do Aquacentra a Wellness. Kromě těchto balíčků je také nabízen Velikonoční balíček, v jehož ceně je zahrnuto ubytování na 5 dní s polopenzí, vstup do aquacentra a wellness a bohatý animační program. Cena balíčku na jednu osobu v pokoji standard je 6 170 Kč. Poslední speciální nabídkou hotelu je Letní pobytový balíček. V ceně balíčku je zahrnuto ubytování na 8 dní, stravování formou polopenze nebo plné penze, neomezený vstup do venkovního bazénu, dvouhodinový vstup do aqua centra a vstup do wellness na 90 minut. Hosté taky dostanou tzv. týdenní sportovní budget v hodnotě 500 Kč, který budou moci využít na služby hotelu dle vlastního výběru. Cena balíčku je okolo 9000 Kč na osobu ve dvoulůžkovém pokoji typu standard. (interní zdroj hotelu C, 2020)

### **Hotel D**

Další hotel se nachází asi 14 km od vybraného ubytovacího zařízení. Tento 3\* hotel má celkem 10 pokojů a je umístěn přímo v centru města. Budova, ve které se ubytování nachází pochází již ze 16. století. Všechny pokoje mají samostatnou koupelnu, WI-FI, klimatizaci a minibar. Hosté kromě snídaně, která je v ceně pokoje mohou navštívit hotelovou restauraci, jenž se specializuje na italskou kuchyni. Hotel nenabízí žádné další služby a nemá v nabídce ani pobytové balíčky. Cena za dvoulůžkový pokoj za jednu noc je 1 980 Kč. (interní zdroj hotelu D, 2020)

## Hotel E

Posledním hotel spadá do kategorie 4\* a nabízí ubytování s WI-FI, satelitní TV, vlastní koupelnou v celkem 63 pokojích. Kromě snídaně v ceně a parkování téměř v centru města mohou hosté navštívit hotelovou restauraci, která nabízí českou i mezinárodní kuchyni. Při předběžné rezervaci hotel umožňuje pořádání firemní hostiny, konference či jednání v jedné konferenční místnosti či salóнку. Hotel nabízí jeden pobytový balíček připravený pro novomanžele. Ten zahrnuje ubytování, láhev sektu na pokoji, vstup do Aquacentra, snídaní a parkování. Cena pobytového balíčku je 4.200 Kč. Cena ubytování ve dvojlůžkovém pokoji je 1 990 Kč. (interní zdroj hotelu E, 2020)

### 9.2.2 Benchmarking hotelů

Tabulka 6 Benchmarking hotelů v okolí (vlastní zpracování)

	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D	Hotel E	Vybraný hotel	Váha %
Cena dvojlůžkového pokoje za noc	4	5	1	2	2	3	6
Zařízení pokojů	3	2	5	5	4	4	5
Nabídka jídel v restauraci	4	3	5	5	5	5	6
Nabídka nápojů v restauraci	5	3	5	5	5	5	6
Nabídka doplňkových služeb	4	2	5	2	3	3	3
Chování personálu	4	3	5	4	4	4	8
Přivítání hosta	3	3	5	3	4	4	8
Čistota hotelu	5	3	4	5	5	5	5
Atmosféra	3	2	5	4	3	5	8
Vybavení lobby	3	2	5	3	5	4	5

Parkování	5	3	5	1	5	4	5
Snídaně	4	3	5	4	5	4	3
Poloha a dostupnost	3	4	2	5	5	5	7
Průměr hodnocení na Booking.com	4	0	5	5	5	5	6
Vizuální stránka webových stránek	4	2	5	4	5	5	5
Přehlednost webových stránek	5	4	5	5	5	5	5
Nabídka pobytových balíčků	4	0	5	0	2	2	5
Rychlost odpovědi na poptávku přes e-mail	5	0	4	5	5	5	4
Celkem	392	253	446	378	424	433	100
Pořadí	4.	6.	1.	5.	3.	2.	x

Analýza benchmarking ukázala, že nejlépe dopadl hotel C, má nejširší nabídku služeb a velmi komfortně vybavené pokoje, zázemí i pro náročnější klientelu a nabízí celou řadu pobytových balíčků. Nevýhodou tohoto hotelu je pouze lokalita a cena, která je větší než u všech ostatních zařízeních. Na druhém místě skončil vybraný hotel, jenž má lepší polohu než hotel C, ale nabízí méně služeb. V těsném závěsu je hotel E, jehož největší nevýhodou je cena a malá nabídka pobytových balíčků. Čtvrté místo obsadil hotel A, který má hned za hotelem C nejvíce pobytových balíčků. Na předposledním místě je hotel D, jehož největší nevýhodou je parkování, které není v ceně ubytování. Poslední místo má hotel B s 253 body,

což je o celých 125 bodů méně, než má předposlední hotel. Z analýzy tedy vyplývá, že největším konkurentem pro vybraný hotel je hotel C, dále pak hotely E a A.

### 9.2.3 Představení penzionů

#### **Penzion A**

První penzion nabízí 23 pokojů vybavených klimatizací, koupelnou a satelitní televizí. Většina pokojů je dvojlůžkových, dva pokoje jsou pouze jednolůžkové nebo se lze ubytovat ve dvou apartmánech. V nabídce penzionu je také jeden bezbariérový pokoj. V ceně pokoje je také snídaně. Výhoda tohoto penzionu spočívá převážně v nabídce služeb. Kromě restaurace, parkování zdarma a posezení na zadní zahrádce je zde možné navštívit solnou jeskyni či soukromé wellness se saunou a vířivkou. (interní zdroje penzionu A, 2020)

#### **Penzion B**

Tento penzion se nachází do jednoho kilometru od vybraného hotelu a má celkem 5 pokojů – 3 dvoulůžkové a 2 apartmány. Součástí ubytování je také parkoviště a snídaně zdarma. Penzion má restauraci se stálým, poledním i víkendovým menu, kde se mohou pořádat svatební hostiny či narozeninové oslavy. Kapacita restaurace je 120 osob. Dále nabízí k pronajmutí salonek pro firemní školení nebo teambuilding. Zajímavou nabídkou je možnost navštívit barber shop přímo v budově penzionu. Penzion jako jediný nabízí pobytový balíček obsahující ubytování se snídaní, gurmánskou večeři, lahev Bohemia sektu na pokoji společně s vázanou květinou, ovocem a karafou vody. Cena balíčku na jednu noc pro dvě osoby je 4100 Kč. (interní zdroje penzionu B, 2020)

#### **Penzion C**

Penzion C se nachází asi 5 km od vybraného ubytovacího zařízení. Hostům poskytuje ubytování ve dvoulůžkových pokojích se snídaní. Pokoje penzionu mají klimatizaci, LCD televizi, minibar a vlastní koupelnu. Restaurace s kapacitou přibližně 70 osob je vyhlášena svou českou kuchyní. Penzion má také salónek, venkovní posezení se zakrytím a zahradu, které je možné využít při pořádání různých akcí. (interní zdroje penzionu C, 2020)

#### **Penzion D**

Další penzion poskytuje ubytování v 6 pokojích, které jsou vybaveny sociálním zařízením a TV. Penzion nemá restauraci, ale hosté mají možnost snídaně za příplatek 100 Kč v kavárně či na zahrádce. Parkování a připojení k WI-FI je zdarma. Penzion má velmi dobrou polohu, jelikož se nachází v klidnější části města a do centra se hosté pěšky dostanou do 10 minut.

Bohužel penzion nenabízí žádné pobytové balíčky ani další služby. (interní zdroje penzionu D, 2020)

### **Penzion E**

Penzion E poskytuje ubytování ve 4 dvoulůžkových pokojích a 4 apartmánech, celková kapacita penzionu je 16 lůžek a 10 přistýlek. Vybavení pokojů je standartní, výjimku tvoří pokoje s kuchyňským koutem. Penzion má kavárnu, ve které je možné, pokud host požádá dopředu, uvařit jídlo. Také nabízí salonek s kapacitou 20 míst, venkovní zahrádku a malé dětské hřiště. Snídaně, parkování a WI-Fi jsou pro hosty penzionu zdarma. (interní zdroje penzionu E, 2020)

### **Penzion F**

Poslední penzion se nachází asi 1,5 km od vybraného hotelu. Nabízí ubytování v 9 pokojích s koupelnou, TV a WI-FI. Parkování a snídaně jsou za poplatek. V budově penzionu je také restaurace, bar a salonek, v létě je možnost posedět si na venkovní zahrádce. Ubytování nenabízí další služby ani pobytové balíčky. (interní zdroje penzionu F, 2020)

## **9.2.4 Benchmarking penzionů**

Tabulka 7 Benchmarking penzionů v okolí (vlastní zpracování, 2020)

	Penzion A	Penzion B	Penzion C	Penzion D	Penzion E	Penzion F	Váha %
<b>Cena dvoulůžkového pokoje za noc</b>	3	2	3	5	3	4	6
<b>Zařízení pokojů</b>	4	4	3	2	3	2	5
<b>Nabídka jídel v restauraci</b>	3	5	5	0	2	4	6
<b>Nabídka nápojů v restauraci</b>	5	5	4	4	5	5	6
<b>Nabídka doplňkových služeb</b>	5	2	3	2	3	3	3
<b>Chování personálu</b>	4	5	5	3	5	4	8

Přivítání hosta	4	3	5	2	5	3	8
Čistota hotelu	4	5	4	3	5	4	5
Atmosféra	4	3	4	3	3	3	8
Vybavení lobby	4	3	3	2	2	2	5
Parkování	5	5	5	2	5	2	5
Snídaně	4	4	4	2	3	3	3
Poloha a dostupnost	3	4	3	4	5	5	7
Průměr hodnocení na Booking.com	5	5	5	5	5	5	6
Vizuální stránka webových stránek	5	5	3	2	3	4	5
Přehlednost webových stránek	5	5	5	4	5	3	5
Nabídka pobytových balíčků	0	2	0	0	0	0	5
Rychlost odpovědi na poptávku přes e-mail	0	5	0	4	0	3	4
<b>Celkem</b>	<b>375</b>	<b>401</b>	<b>371</b>	<b>279</b>	<b>362</b>	<b>338</b>	<b>100</b>
<b>Pořadí</b>	<b>2.</b>	<b>1.</b>	<b>3.</b>	<b>6.</b>	<b>4.</b>	<b>5.</b>	<b>x</b>

Dle analýzy benchmarking je největší konkurencí pro vybraný hotel penzion B, který získal 401 bodů. Penzion B je poměrně nové ubytovací zařízení, které se sice nenachází přímo v centru města, ale nabízí moderní ubytování a kvalitní kuchyni. Právě restaurací se penzion proslavil ve městě i jeho okolí a oproti ostatním penzionům tím získává výhodu. Penzion C skončil na 3. místě a měl pouze o 4 body méně než penzion A. Největším mínusem penzionu C je poloha, jelikož se nachází mezi dvěma městy, ale pokud chce host do centra, tak musí využít dopravní prostředek. Za největší výhodu penzionu A autorka považuje množství nabízených služeb, které přesahují nabídku konkurenčních penzionů. Naopak mínusem je poloha, jelikož není umístěn v centru města a stejně jako i další penziony ani od tohoto

nepřišla odpověď na zasláný e-mail. Penzion E na 4. místě nemá restauraci, ale nabízí hostům přípravu jídla při objednávce předem. Penzion F na 5. místě má velkou bodovou mezeru. Nejméně bodů dostal penzion D z důvodu nízkého hodnocení u většiny kritérií.

### 9.2.5 Shrnutí výsledků analýzy benchmarking

Jako srovnávací kritéria pro analýzu benchmarking byla vybrána následující kritéria: cena dvouúžkového pokoje za noc, zařízení pokojů, nabídka jídel v restauraci, nabídka nápojů v restauraci, nabídka doplňkových služeb, chování personálu, přivítání hosta, čistota hotelu, atmosféra, vybavení lobby, parkování, snídaně, poloha a dostupnost, průměr hodnocení na Booking.com, vizuální stránka webových stránek, Přehlednost webových stránek, nabídka pobytových balíčků a rychlost odpovědi na poptávku přes e-mail. Hodnotící kritérium bylo od 1 do 5, kde 5 je nejvyšší známka a 1 nejnižší. Pokud ubytovací zařízení danou službu neposkytovalo, tak byla udělena známka 0. Každé kritérium mělo danou váhu dle důležitosti.

Prvně byla zhodnocena cena pokojů. Nejlevnější ubytování nabízí penzion D, hned v těsném závěsu je penzion F, který je o jednu třetinu dražší. Nejdražší ubytování nabízí hotel C, jehož cena je o 267 % vyšší, než je cena penzionu D.

Zařízení pokojů bylo hodnoceno na základě fotografií z webových stránek ubytovacích zařízení. Vliv na známku měla vizuální stránka pokojů, ale i vybavení. Tady se na prvním místě umístil hotel C a hotel D, jejichž pokoje působí velice elegantně a zároveň jsou lépe vybavené než u ostatních hotelů.

Nabídka jídel v restauraci byla vysoká jak u penzionů, tak i konkurenčních hotelů. Čtyři hotely a dva penziony dosáhly nejvyššího hodnocení, jelikož jejich nabídka byla velice pestrá a obsahovala pokrmy z mezinárodní, ale i české kuchyně. Nabídka nápojů byla u všech ubytovacích zařízení zhruba stejná. Jedinou výjimkou je hotel B, který má nabídku nápojů velmi omezenou.

Nabídka doplňkových služeb dostala malou váhu, jelikož do konkurence byly zařazeny i penziony a lze předpokládat, že tyto ubytovací zařízení nebudou mít tak širokou nabídku služeb. Bezkonkurenčně největší nabídku doplňkových služeb má opět hotel C, který nabízí mnoho relaxačních, ale i sportovních aktivit v areálu hotelu. Nejvyšší známkou byl ohodnocen ale i penzion A, protože oproti ostatním penzionům je jeho nabídka doplňkových služeb opravdu pozoruhodná.



Jedním z nejdůležitějších kritérií bylo chování personálu. Nutno říci, že ve většině ubytovacích zařízení byl personál velice ochotný a snažil se vyhovět většině požadavků. Pouze dvě ubytovací zařízení byly hodnoceny známkou 3, jedná se o penzion D a hotel B z důvodu nedostatku zájmu a ochoty ze strany zaměstnanců.

Dalším velice důležitým kritériem bylo přivítání hosta. Toto kritérium má vysokou váhu, jelikož jde o první kontakt se zákazníkem a má vysoký vliv na jeho celkové vnímání hotelu. Nejvyššího hodnocení dosáhl opět hotel C a sním i penzion C a E, kde již při vchodu do ubytovacího zařízení na hosty čeká příjemný personál ochotný být zákazníkům nápomocný.

Kromě penzionu D a hotelu B nebyly nikde zjištěny nedostatky z hlediska čistoty.

Atmosféra hotelu je, dle autorky diplomové práce, nejdůležitějším kritériem. Ačkoliv byly v benchmarkingu hodnoceny různé ubytovací zařízení a v každém z nich vládla jiná atmosféra, tak nejpříjemnější prostředí bylo v hotelu C, hotel vyzařuje klidnou atmosférou, celá vstupní hala je prostorná, prosvětlená a moderní. Stejně tak tomu bylo i ve vybraném hotelu, který má naopak jedinečnou historickou atmosféru. Nejvyšší známkou byl ohodnocen i vybraný hotel, kde na hosty dýchne historie hotelu již při vstupu do budovy. V ostatních ubytovacích zařízeních se vždy našel nějaký negativní prvek, příkladem může být penzion B, který je sice také moderní a interiérově překrásně provedený, ale po vchodu do budovy celkový dojem zničil ruch a chaos způsobený velkým množstvím lidí.

Nejlépe vybavené lobby má hotel C, nechybí zde velká recepce přímo naproti vchodu do hotelu, stojánek s brožurami, či prostor k sezení. Stejně na tom je i hotel E. Na třetím místě se umístil vybraný hotel, kterému ale do plného hodnocení chybí prostor s brožurami a prodejem upomínkových předmětů. Velká část penzionů má přímo u vstupu bar spojený s recepcí, nelze zde tedy najít lobby v pravém slova smyslu.

U většiny ubytovacích zařízení je parkování zdarma na soukromém parkovišti. Pouze hotel D, penzion D a penzion F mají placené parkoviště na ulici nebo poblíž ubytování. Velmi složité bylo hodnocení snídaní. Na základě popisů na webových stránkách ubytování a fotek od návštěvníků bylo možné zhodnotit pouze snídaňovou nabídku. Nejširší nabídku snídaňových jídel mají hotely C a E, zbývající ubytování měly velice podobné snídaně, lišily se pouze nabídkou teplých jídel nebo ovoce.

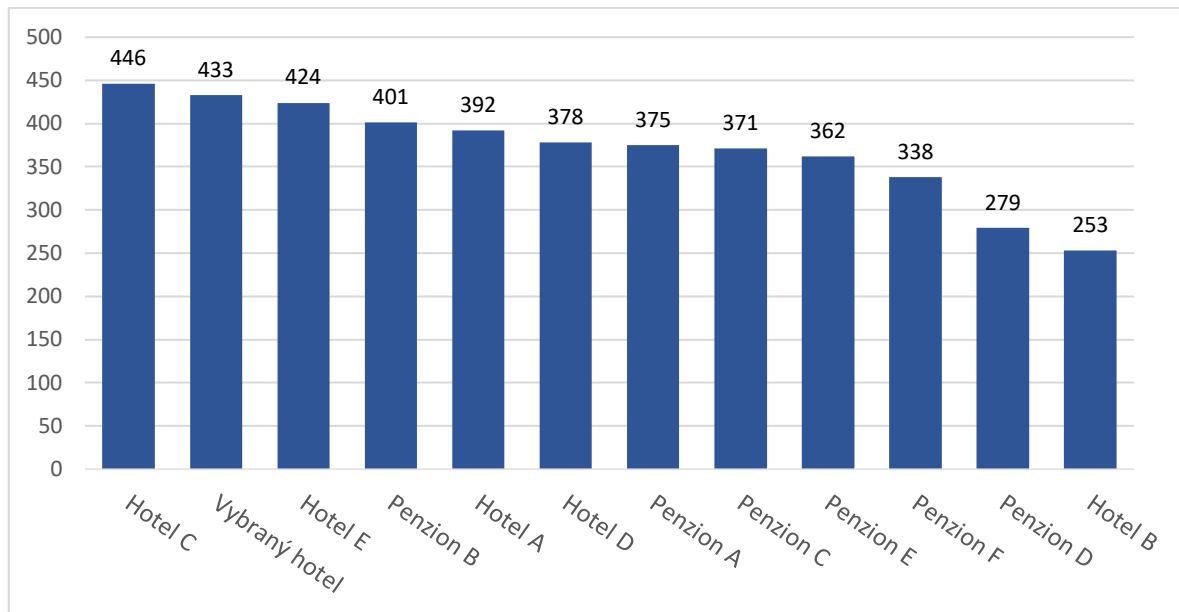
Důležitým kritériem je také poloha hotelu a dostupnost. Zde má velkou nevýhodu hotel C, který se nachází mimo město. Nejlepší polohu mají hotely v centru města, tedy vybraný hotel, hotel D a E, u penzionů je to penzion E a F.

Průměr hodnocení na Booking.com byl mezi kritéria zařazen převážně proto, aby se zaznamenal názor hostů ubytování. Kromě hotelu A, který má na portálu Booking.com nejnižší hodnocení ze všech ubytovacích zařízení a hotelu B, který nenabízí ubytování přes tento portál, dosahují všechny ubytování nejvyšší známky.

V dnešní době jsou při hledání ubytovací zařízení často využívány portály, ale také webové stránky hotelu, které mnohokrát nabízejí přijatelnější ceny a poskytují informace o ubytování. Vizuální stránka webových stránek a jejich přehlednost jsou proto velice důležitým kritériem. Nejvyšší známku v obou kritériích získal hotel C, jehož webové stránky jsou velice přehledné, elegantní a moderní. Nejvyšší známku obdržel také vybraný hotel, který má od roku 2021 nové webové stránky a hotel E. Z penzionů to byl penzion A a penzion B, oba splňují požadavky na kvalitní, vizuálně pěknou a profesionálně navrženou webovou stránku.

Bohužel v okolí hotelu není mnoho ubytovacích zařízení, která by nabízela pobytové balíčky. Dalším problémem byla situace spojená s pandemií Covid-19, kdy většina ubytování byla zavřena. Z tohoto důvodu nebylo možné do analýzy zařadit více než 4 ubytovací zařízení (plus vybraný hotel), které nabízejí pobytové balíčky. Největší množství pobytových balíčků nabízí opět hotel C.

Po dokončení mystery shoppingu byl všem ubytovacím zařízením rozeslán e-mail, ve kterém byla poptávka po ubytování zahrnující ubytování pro čtyři osoby s polopenzí, parkováním, žádost o zajištění průvodce a příprava narozeninové oslavy. Ještě ten den přišla odpověď od hotelu A, který byl ochotný splnit všechny požadavky kromě zajištění průvodce. Tentýž den odpověděly i hotely hotelu E a hotelu D. Vybraný hotel odpověděl do hodiny a byl ochoten splnit veškeré požadavky. Všechna ubytovací zařízení, která odpověděla do dvou dnů dostala známku 5, do pěti dnů známku 4 a pokud odpověď trvala více, jak týden, tak jim byla udělena známka 3. Čtyři ubytovací zařízení nezaslala žádnou odpověď.



Obrázek 9 Výsledky analýzy Benchmarking (vlastní zpracování, 2020)

Analýza benchmarking ukázala, že nejvyšším konkurentem je hotel C, který dosáhl nejvyšší známky ve 14 z 18 kritérií a obdržel tak celkové hodnocení 446 bodů. Hotel C uspěl zejména díky rozsáhlé nabídce služeb, která je oproti konkurenci velmi vysoká. Na druhém místě se umístil vybraný hotel s celkovým počtem 433 bodů. Dalším velkým konkurentem se ukázal hotel E, který za svou kvalitní nabídku služeb získal o 11 bodů méně než vybraný hotel. Hotel E je typickým hotelem pro business klientelu, který nabízí standardní služby. Jeho hlavním mínusem je cena a atmosféra. Jako čtvrtý největší konkurent se ukázal penzion B se 401 body. Zajímavé je, že penzion dopadl nejen nejlépe ze všech penzionů, ale také předčil i tři hotely. Naopak za konkurenta nelze považovat hotel B, který je sice polohově blízko vybraného hotelu, ale nedosahuje jeho úrovně z hlediska poskytování služeb. Ostatní ubytovací zařízení měly méně než 400 bodů a nepředstavují pro hotel tak velkou konkurenci.

## 10 ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Cílem této kapitoly je shrnout veškeré informace, které byly zjištěny v analytické části práce a vytvořit z nich východiska pro projekt.

Analýza začíná představením hotelu, v němž byly zahrnuty základní informace o hotelu, jako je počet pokojů a jejich stručný popis. Zároveň se analýza zaobírala lokalitou hotelu, tedy jeho umístění ve městě. Hotel se nachází přímo v centru města zhruba 10 minut od zastávky autobusu a 25 minut chůze od vlakového a autobusového nádraží. Díky umístění přímo v centru mají hosté památky a další zajímavosti města na dosah ruky. Dále byla představena historie domu z 16. století, ve kterém se hotel nachází. Dům je jedním z nejstarších ve městě a je jeho neodmyslitelnou součástí. Právě proto by měl alespoň jeden hotelový balíček odkazovat k historii města, ale i hotelu.

Velmi podrobně byl analyzován současný stav hotelu z hlediska obsazenosti. Bylo zjištěno, že o víkendech je znatelně nižší obsazenost než v průběhu pracovního týdne. Je to způsobeno tím, že převážná většina hostů hotelu jsou lidé cestující za prací. O víkendu zavítají do hotelu movitější páry, na které by se balíčky měly zaměřit. Za poslední dva roky je víkendová obsazenost nejnižší v zimních měsících. K anomálii v obsazenosti, kdy víkend dosahuje nebo převyšuje obsazenost v průběhu týdne, dochází v měsících velkých akcí (Velká pardubická, Zlatá přilba) nebo při dlouhodobé rezervaci větší skupiny, která se předem nedá odhadnout. V analýze je zachycen vliv pandemie COVID-19, kvůli kterému došlo ke snížení obsazenosti v dobách omezování a době rozvolňování ke zvýšení.

Součástí analýzy současného stavu je také podkapitola analýza tržeb, kde srovnány tržby od prosince roku 2018 do prosince roku 2020. Bohužel nebylo možné získat starší data, jelikož předchozí vedení hotelu nevedlo dostatečně přesné záznamy. Také nebylo možné provést více podrobnou a rozsáhlou ekonomickou analýzu, jelikož hotel je součástí větší společnosti a účetnictví pro vybraný hotel není prováděno odděleně. Ačkoliv hotel nemá jednotnou cenu pro všechny pokoje, tak křivka celkových tržeb za měsíc odpovídá křivce celkové měsíční obsazenosti.

Poslední podkapitolou je marketingový mix 8P (produkt, cena, distribuce, propagace, lidé tvorba balíčků a programování), který posloužil k bližšímu představení hotelu. Zajímavými fakty této kapitoly jsou propagace, tvorba balíčků a programování. Propagace hotelu je na velmi nízké úrovni a obsahuje propagační leták umístěný na hotelové recepci a odběr noviněk na webových stránkách. Jinak je propagována pouze restaurace displejovou

reklamou. Hotel momentálně nabízí dva balíčky, z nichž jeden je stravovací a druhý pobytový, ale ani jeden není obsahově ani cenově vyhovující.

Z rozhovoru s manažerkou hotelu vyplývá, že hotel pocítuje snížení obsazenosti o víkendech, a právě proto by chtěla vytvořit originální a autentické balíčky, které přilákají nové hosty, ale zároveň prodlouží dobu ubytování stávajících hostů.

V další kapitole byly zjištěny silné a slabé stránky hotelu, stejně tak jako příležitosti a hrozby za pomoci SWOT analýzy. Mezi silné stránky hotelu patří již zmiňovaná atmosféra hotelu, která je opravdu jedinečná. Součástí je také profesionální a vstřícný personál, který se snaží hostům splnit každé přání. Naopak největší nevýhodou je malá nabídka doplňkových služeb zahrnující i nedostatečnou nabídku pobytových balíčků. Mezi největší příležitosti patří významné atraktivita CR v okolí a spolupráce s místními poskytovateli zboží a služeb. Obě tyto příležitosti budou využity při tvorbě projektu nových pobytových balíčků.

Poslední kapitola obsahuje analýzu konkurenčních ubytovacích zařízení pomocí dvou strategických nástrojů – Porterova analýza 5 konkurenčních sil a analýza benchmarking. Z Porterovy analýzy vyplývá, že hotel přímo ve městě nemá ve své kategorii konkurenci, avšak v širším okolí je již možné nalézt konkurenční hotely, které poskytují stejné či lepší služby. Konkurenční hrozbou jsou pro vybraný hotel jiné druhy ubytování, převážně penziony. Ty nabízejí hostům levnější služby v dostatečné kvalitě. Proto hotel musí rozšířit nabídku doplňkových služeb k čemuž mu mohou pomoci pobytové balíčky. Benchmarking představil největší konkurenty v okolí a kvalitu jejich služeb. Největším konkurentem je hotel C, který dosahuje vysoké kvality a hostům nabízí velké množství doplňkových služeb a pobytových balíčků. Aby se vybraný hotel mohl konkurenci vyrovnat, tak je potřeba vytvořit pobytové balíčky a rozšířit nabídku služeb.

## 11 PROJEKT TVORBY NOVÉHO POBYTOVÉHO BALÍČKU PRO VYBRANÝ HOTEL

Projektová část čerpá z poznatků zjištěných v analytické části. Analýzy z předchozích kapitol poslouží jako základní informace a podklad pro tvorbu pobytových balíčků ve vybraném hotelu. Důvodem vytvoření pobytových balíčků je zvýšení obsazenosti hotelu o víkendech, ale také prodloužení pobytů stávajících hostů. Následující podkapitoly se zaměřují na tvorbu produktu, jeho cíl a cílovou skupinu. Celý projekt je podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

### 11.1 Cíl projektu

Cílem projektu je vytvoření pobytových balíčků pro zvýšení obsazenosti hotelu zejména o víkendech, které jsou méně vytižené, jak dokazuje Kapitola 6.3.1. a výsledky rozhovoru s manažerkou vybraného hotelu. Vytvořením pobytových balíčků zároveň dojde k rozšíření portfolia služeb, které daný hotel nabízí. Vzhledem k tomu, že hotel nechtěl nabízet klasické pobytové balíčky jaké má konkurence, byly vytvořeny autentické a jedinečné balíčky, které nabízí neobyčejný zážitek. Na žádost hotelu, který se nechtěl spoléhat pouze na jeden produkt, byly vytvořeny 3 pobytové balíčky.

### 11.2 Cílová skupina

Vzhledem k tomu, že pro hotel byly vytvořeny jedinečné balíčky, tak i cílová skupina bude užší, než by tomu bylo u klasických balíčků, které nabízí většina hotelů. Hotel sám o sobě přitahuje klientelu, která vyhledává hotely v historickém až zámeckém stylu. Z tohoto důvodu bude cílová skupina pro pobytové balíčky velice specifická. Všechny balíčky se zaměřují na páry, které vyhledávají jedinečné zážitky a mají dostatečné finanční prostředky.

První balíček „Toulky historií města“ se zaměřuje na páry, jenž mají zájem o historii a vyhledávají aktivní dovolenou se zážitky. Druhý balíček „Pobyt pro zamilované“ se specializuje na páry, které si chtějí dopřát romantický víkend s neobyčejným zážitkem. Poslední balíček „Privátní degustační pobyt“ se zaměřuje na páry, které mají rády gastronomii a chtějí zažít neobyčejný zážitek ve formě privátní degustace.

### 11.3 Tvorba produktu

Hotelové balíčky byly tvořeny na základě zjištěných informací z analytické části. Při vytváření pobytového balíčku je nutné si uvědomit, že se jedná o malý rodinný hotel, jehož největší předností je atmosféra a historický dům, ve kterém se hotel nachází. Zároveň bylo nutné navázat vztahy s místními organizacemi a vytvořit spolupráci, aby měly pobytové balíčky obsahově co nabídnout. K tomu byla navázána spolupráce s místními výrobci regionálního produktu, který bude umístěn na hotelovém pokoji jako pozornost od hotelu na uvítanou. Všechny balíčky jsou na 2 noci (pátek-neděle), aby se zvýšila obsazenost hotelu o víkendu.

První balíček „Toulky historií města“ vychází ze samotné podstaty hotelu. Ten, jak již bylo mnohokrát zmíněno se nachází v historickém domě v historické části města. Jádrem tohoto produktu je ubytování v pokoji typu standard se snídaní. Do balíčku byly přidány vouchery v hodnotě 400 Kč pro 2 osoby na večeři v hotelové restauraci. Při tvorbě tohoto balíčku byly osloveny tři muzea, z nichž všechny tři s hotelem navázaly spolupráci. Hosté hotelu budou moci uplatňovat slevu vouchery, které obdrží při příjezdu na hotelové recepci společně s instrukcemi k jejich využití. Hlavní aktivitou tohoto balíčku je privátní prohlídka města s průvodcem s délkou 60 minut. V programu průvodce bude začleněna i historie hotelu, na žádost lze připravit kvíz. Pro tuto aktivitu byl vybrán místní průvodce, jehož trasa byla upravena na základě přání manažerky hotelu.

Druhým pobyt je „Pobyt pro zamilované“. Tento pobyt vychází opět ze silných stránek hotelu, především atmosféry. Jádrem balíčku je opět ubytování v pokoji typu standard se snídaní a také 2 vouchery o hodnotě 400 Kč na večeři v hotelové restauraci. Balíček dále obsahuje čerstvé květiny, lahev Bohemia sektu a místní produkt umístěný na pokoji jako dárek na uvítanou. V rozhovoru s manažerkou vyplynulo, že balíčky by měly být originální, proto byla také do tohoto balíčku začleněna vyjížďka kočárem po okolí. Tato aktivita byla zvolena, jelikož hotel se nachází v oblasti chovu koní. Pro poskytování této služby byli vybráni místní chovatelé koní, kteří mají s projížděkami kočárem dlouholeté zkušenosti.

Logickým vyústěním vznikl i třetí balíček, který využívá pouze služby hotelu. Balíček vychází z již vzniklého hotelového balíčku, ale obsahuje značné změny. Tento balíček byl zachován vzhledem k tomu, že hotelová restaurace je vyhlášená a nabízí kvalitní gastronomii na vysoké úrovni. Právě proto si hotel může dovolit sestavit gastronomický balíček, jehož propagací bude zároveň zviditelňovat i hotelovou restauraci. Balíček tedy kromě základních

prvků jako je ubytování se snídaní obsahuje i privátní degustační večeři pro 2 osoby (3 chody) s prezentací jídel vyhlášeným šéfkuchařem hotelu.

Veškeré služby, které nejsou poskytované přímo hotelem byly předem vyzkoušeny manažerkou hotelu a autorkou diplomové práce, aby byla zaručena kvalita jejich poskytnutí. Všechny balíčky jsou upraveny tak, aby zachovávaly anonymitu hotelu.

### 11.3.1 Toulky historií města

Zažijte nezapomenutelný pobyt plný historie v hotelu, jehož kořeny sahají až do 17. století. Vybraný hotel se nachází v historickém jádru města a v průběhu pobytu budete mít možnost nasát atmosféru hotelu i města při soukromé prohlídce s průvodcem. Také obdržíte 20% slevu na perly města, Muzeum 1, Muzeum 2 a zároveň budete mít možnost využít akce 1+1 zdarma na Muzeum 3. Odpočinek mezi těmito aktivitami naleznete v krásném pokoji typu standard.

#### Balíček obsahuje:

- 2x ubytování pro 2 osoby v pokoji typu standard
- 2x snídaně pro 2 osoby formou švédských stolů
- 2x voucher na večeři v naší restauraci pro 2 osoby (400 Kč kredit/večeře)
- Místní produkt na pokoji na uvítanou
- 1x privátní prohlídka města s průvodcem (60 minut)
- 20% sleva na vstup do Muzea 1
- 20% sleva na vstup do Muzea 2
- 1+1 vstupenka do Muzea 3
- Materiály o městě a nabídka nápadů na výlety v okolí na pokoji
- Parkování na hotelovém parkovišti

#### Podmínky

Balíček je nutné rezervovat nejméně 3 dny před příjezdem (příp. po telefonickém potvrzení) Balíček pro rok 2021 nelze rezervovat v termínech: 1.-15.7.2021, 1.-3.10.2021, 8.-10.10.2021 a v období Vánoc, Velikonoc a Silvestra.



### 11.3.2 Pobyt pro zamilované

Darujte své drahé polovičce nezapomenutelný víkend v prostředí hotelu, jehož kořeny sahají do 17. století. Čeká vás krásně vyzdobený pokoj s čerstvými květinami a Bohemia sektem na uvítanou, bohaté snídaně formou švédských stolů a dvakrát voucher v hodnotě 400 Kč do naší restaurace. Zlatým hřebem vašeho pobytu se stane nezapomenutelná romantická projížďka v kočáru.

Balíček obsahuje:

- 2x ubytování pro 2 osoby v pokoji typu standard
- 2x snídaně pro 2 osoby servírovaná na pokoj
- 2x voucher na večeři v naší restauraci pro 2 osoby (400 Kč kredit/večeře)
- Lahev Bohemia sektu na pokoji na uvítanou
- Čerstvé květiny na pokoji
- Místní produkt na pokoji na uvítanou
- 1x vyjížďka kočárem v okolí (45 minut)
- Parkování na hotelovém parkovišti

#### Podmínky

Balíček je nutné rezervovat nejméně 14 dní před příjezdem (příp. po telefonickém potvrzení)

Provozovatel jízdy kočárem si vyhrazuje možnost zrušit jízdu v případě výrazně nepříznivého počasí – v tom případě bude tento zážitek nahrazen romantickou 3-chodovou degustační večeří pro dva v útulné a komorní atmosféře našeho sklípku.

Balíček pro rok 2021 nelze rezervovat v termínech: 1.-15.7.2021, 1.-3.10.2021, 8.-10.10.2021 a v období Vánoc, Velikonoc a Silvestra.

### 11.3.3 Privátní degustační pobyt

Milujete dobré a kvalitní jídlo? Pak je tento pobytový balíček pro Vás ideální! Privátní večeře o 3 chodech s prezentací jídel od šéfkuchaře Jana Nováka, bohatá snídaně formou švédských stolů a ubytování v krásném pokoji typu standard, a ještě mnohem více zažijete při našem Privátním degustačním pobytu.

- 2x ubytování pro 2 osoby v pokoji typu standard
- 2x snídaně pro 2 osoby formou švédských stolů

- 1x privátní degustační večeře pro 2 osoby (3 chody) s prezentací jídel šéfkuchařem hotelu
- 1x voucher na večeři v naší restauraci pro 2 osoby na druhý den (400 Kč kredit)
- Lahev Bohemia sektu na pokoji na uvítanou
- Místní produkt na pokoji na uvítanou
- Parkování na hotelovém parkovišti

### Podmínky

Balíček je nutné rezervovat nejméně 3 dny před příjezdem (příp. po telefonickém potvrzení). Balíček pro rok 2021 nelze rezervovat v termínech: 1.-15.7.2021, 1.-3.10.2021, 8.-10.10.2021 a v období Vánoc, Velikonoc a Silvestra.

## 11.4 Časová analýza

Kapitola časová analýza zachycuje všechny kroky, které je nutné udělat, aby mohl být balíček realizován. Časová analýza si klade za cíl popsat postupné kroky projektu a najít kritickou cestu, délku trvání realizace projektu a časové rezervy. Časová analýza je pro všechny balíčky stejná, jelikož tvorba všech balíčků měla stejné kroky. V praxi byly pobytové balíčky tvořeny ve stejném časovém úseku. Následující tabulka uvádí veškeré činnosti, dobu jejich trvání ve dnech a také jejich návaznost na činnosti předchozí. Analýza byla zpracována metodou kritické cesty CPM v programu QM.

Tabulka 8 Časová analýza projektu (vlastní zpracování, 2021)

Činnost	Popis činnosti	Dobrá trvání (dny)	Předchozí činnosti
A	Návrh balíčku vč. návrhu obsahu	7	-
B	Konzultace plánovaných balíčků s manažerkou hotelu	1	A
C	Oslovení místních organizací s nabídkou spolupráce	5	B
D	Osobní schůzky s místními organizacemi a návazná korespondence	14	C

<b>E</b>	Vyzkoušení nabízených služeb manažerkou hotelu	5	D
<b>F</b>	Finalizace obsahu balíčků	1	E
<b>G</b>	Kalkulace pobytových balíčků	1	F
<b>H</b>	Schválení balíčků majiteli hotelu	1	G
<b>I</b>	Uzavírání smluv	7	H
<b>J</b>	Tvorba promo podkladů	10	I
<b>K</b>	Tvorba voucherů	7	I
<b>L</b>	Výběr materiálů na pokoj	1	I
<b>M</b>	Tvorba balíčků přes hotelový systém	1	J, K, L
<b>N</b>	Seznámení zaměstnanců s pobytovými balíčky	1	M
<b>O</b>	Realizace pobytových balíčků	1	N
<b>P</b>	Příprava propagace pobytových balíčků	7	O

### 11.4.1 Řešení časové analýzy v programu QM a výsledky CPM

QM for Windows - [Data Table]

File Edit View Module Format Tools Window Help

Network type  
 Immediate predecessor list  
 Start/end node numbers

Method  
 Single time estimate

(untitled)

Activity	Activity time	Predecessor 1	Predecessor 2	Predecessor 3	Predecessor 4	Predecessor 5	Predecessor 6	Predecessor 7
A	7							
B	1	A						
C	5	B						
D	14	C						
E	5	D						
F	1	E						
G	1	F						
H	1	G						
I	7	H						
J	10	I						
K	7	I						
L	1	I						
M	1	J	K	L				
N	1	M						
O	1	N						
P	7	O						

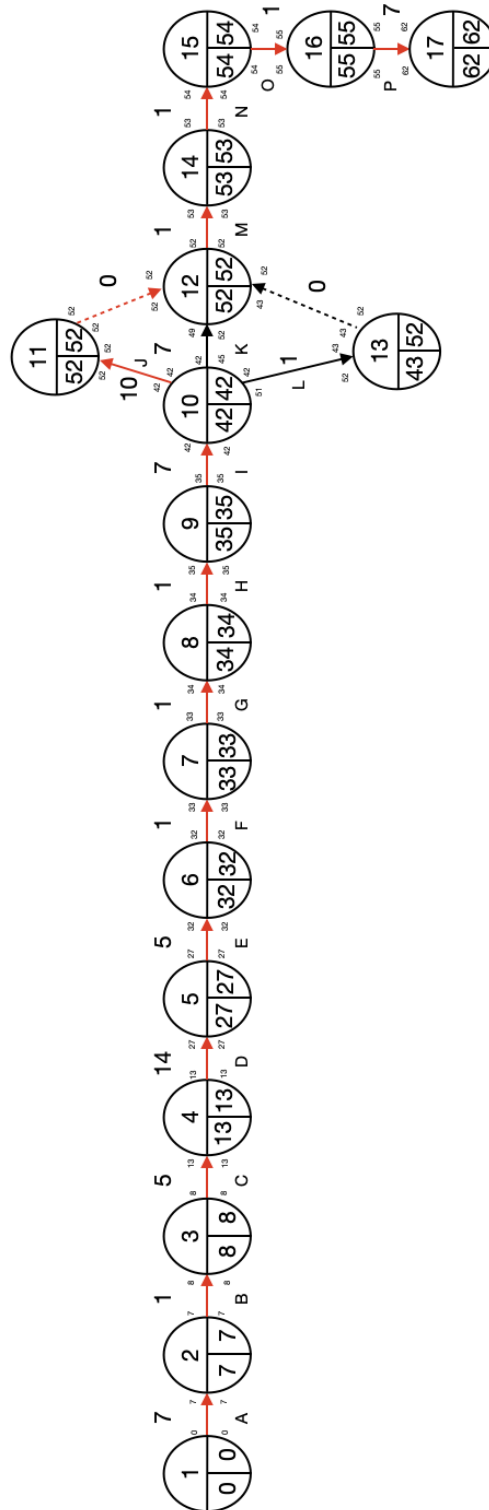
Obrázek 10 Zadání projektu do programu QM (vlastní zpracování, 2021)

Project Management (PERT/CPM) Results

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	62					
A	7	0	7	0	7	0
B	1	7	8	7	8	0
C	5	8	13	8	13	0
D	14	13	27	13	27	0
E	5	27	32	27	32	0
F	1	32	33	32	33	0
G	1	33	34	33	34	0
H	1	34	35	34	35	0
I	7	35	42	35	42	0
J	10	42	52	42	52	0
K	7	42	49	45	52	3
L	1	42	43	51	52	9
M	1	52	53	52	53	0
N	1	53	54	53	54	0
O	1	54	55	54	55	0
P	7	55	62	55	62	0

Obrázek 11 Řešení projektu v programu QM (vlastní zpracování, 2021)

Kritická cesta: A → B → C → D → E → F → G → H → I → J → M → N → O → P



Obrázek 12 Grafické zpracování časové analýzy projektu (vlastní zpracování, 2021)

Tabulka 9 Výsledky projektu (vlastní zpracování, 2021)

Činnost	Nejdříve možný		Nejpozději možný		Rezervy		
	Začátek	Konec	Začátek	Konec	RC	RV	RN
A	0	7	0	7	0	0	0
B	7	8	7	8	0	0	0
C	8	13	8	13	0	0	0
D	13	27	13	27	0	0	0
E	27	32	27	32	0	0	0
F	32	33	32	33	0	0	0
G	33	34	33	34	0	0	0
H	34	35	34	35	0	0	0
I	35	42	35	42	0	0	0
J	42	42	42	52	0	0	0
K	42	42	45	52	3	3	3
L	42	52	51	52	9	0	0
M	52	53	52	53	0	0	0
N	53	54	53	54	0	0	0
O	54	55	54	55	0	0	0
P	55	62	55	62	0	0	0

Z Tabulky 9 a následujícího grafického zpracování časové analýzy projektu je vidět, že celkový čas pro realizaci projektu je 62 dní. Kritická cesta je na obrázku vyznačena červenou barvou a znázorňuje nejdelší možnou cestu od začátku do konce projektu. Časovou rezervu 3 dny má projekt u činnosti K a 9 dnů u činnosti L. Volná časová rezerva a nezávislá časová rezerva jsou pouze u činnosti K, obě jsou 3 dny. Dle volné časové rezervy můžeme posunout začátek činnosti K nebo prodloužit délku jejího trvání o 3 dny, aniž bychom ovlivnili začátek následujících činností.

### 11.5 Analýza nákladů

Analýza nákladů je potřebná pro vytvoření konečné ceny pobytového balíčku. V následující kapitole jsou na základě vlastních výpočtů a interních dat z hotelu vytvořeny 3 kalkulace – nákladů hotelu, pultové ceny a pobytového balíčku. Veškeré ceny jsou uvedeny v Kč včetně DPH.

### 11.5.1 Kalkulace balíčků

V první podkapitole je uvedena kalkulační nákladů hotelu v Kč vč. DPH. Nákladové ceny jednotlivých položek jsou z interních zdrojů hotelu, kromě kalkulační nákladů hotelu na pokoj, která byla vytvořena pro potřeby diplomové práce. Veškeré položky kalkulační jsou uvedeny v Tabulce 10.

Tabulka 10 Kalkulační nákladů hotelu v Kč – 2 osoby/2 noci (vlastní zpracování, 2021)

	Toulky historií města	Pobyt pro zamilované	Privátní degustační pobyt
Ubytování v pokoji typu standard vč. snídaně	1502	1502	1502
Stravování	800	800	1 120
Místní produkt	25	25	25
Jízda kočárem	-	2000	-
Květiny	-	300	-
Sekt	-	75	75
Informační materiály	Zdarma	Zdarma	Zdarma
Průvodce	400	-	-
<b>CELKEM</b>	<b>2 648</b>	<b>4 623</b>	<b>2 722</b>

Nákladová cena dvouůžkového pokoje standard byla vytvořena pomocí metody hodnotového faktoru dle Linderové a Scholze (2014, s. 62-63):

S tím, že hotel byl v provozu 362 dní v roce 2019, má kapacitu 6 dvouůžkových pokojů typu standard. V roce 2019 dosáhl průměrné obsazenosti 58,1 % - ní využití dvouůžkových pokojů typu standard. Vlastní náklady byly 2 240 000 Kč. Předpokládá se, že v příštím roce hotelové náklady vzrostou o 5 %. Odhadovaný zisk z ubytování je 25 % a hodnotový faktor pro dvouůžkový pokoj typu standard je 1,8.

### 1. Výpočet předpokládaných obsazených dvoulůžkových pokojů typu standard během roku:

$$P_{\text{odp}} = \frac{P_{\text{dp}} \times i}{100} \times vk \qquad P_{\text{odp}} = \frac{362 \times 6}{100} \times 58,1 = 1\,262 \text{ Kč}$$

Kde  $P_{\text{odp}}$  – počet obsazených dvoulůžkových pokojů standard,

$P_{\text{dp}}$  – počet dní v provozu,

$i$  – počet pokojů,

$vk$  – využití kapacity v %.

### 2. Výpočet vlastních nákladů ubytovací části v příštím roce

$VN$  = celkové náklady x předpokládaný růst nákladů

$$VN = 2\,240\,000 \times 1,05 = 2\,352\,000 \text{ Kč}$$

### 3. Výpočet celkových vlastních nákladů na 6 pokojů

$$VN_6 = \frac{VN}{\text{celkový počet pokojů}} \times \text{počet dvoulůžkových pokojů typu standard}$$

$$VN_6 = \frac{2\,352\,000}{26} \times 6 = 542\,770 \text{ Kč}$$

### 4. Výpočet vlastních nákladů na 1 obsazený pokoj

$$VN_{\text{na pokoj}} = \frac{VN_6}{P_{\text{odp}} \times HF} \qquad VN_{\text{na pokoj}} = \frac{542\,770}{1\,262 \times 1,8} = 239 \text{ Kč}$$

kde HF – hodnotový faktor

### 5. Kalkulace ceny dvoulůžkového pokoje typu standard

$$C = (NV_{\text{op}} \times Hf) + Z + \text{DPH}$$

$$C = (239 \times 1,8) + 25\% + 10\% = 591 \text{ Kč}$$

kde C – cena pokoje v CZK,

Z – zisk,

DPH – daň z přidané hodnoty.

### 6. Cena za dvoulůžkový pokoj typu standard vč. snídaně

$$591 + 160 \text{ (náklad na snídání pro 2 osoby)} = 751 \text{ Kč}$$



Tabulka 11 zachycuje pultové ceny jednotlivých položek balíčku, tedy ceny, za které by host jednotlivé položky nakoupil. Víkendová cena za ubytování pro dvě osoby v pokoji Standard vč. snídaně je po celý rok (kromě jednorázových akcí) stále stejná. Pro účely balíčku byl vytvořen voucher na večeři pro 2 osoby v hodnotě 400 Kč.

**Cena za ubytování pro 2 osoby na 2 noci:**

$$1400 * 2 \text{ noci} = 2800 \text{ Kč}$$

**Cena za stravování pro 2 osoby na 2 noci:**

$$400 * 2 \text{ noci} = 800 \text{ Kč}$$

Následující ceny položek byly vypočteny na základě poskytnutých informací hotelu, kde jednotlivé položky mají různou marži:

- Degustační večeře pro 2 osoby – 150 %      **720\*2,5= 1800 Kč**
- Květiny na pokoj – 50 %      **300\*1,5 = 450 Kč**
- Bohemia sekt na pokoj – 150 %      **75\*2,5 = 188 Kč**
- Služby místního průvodce – 25 %      **400\*1,25 = 500 Kč**
- Místní produkt – 150 %      **25\*2,5 = 63 Kč**
- Kočár – 50 %      **2000\*1,5 = 3000 Kč**

Tabulka 11 Kalkulace pultové ceny v Kč – 2 osoby/2 noci  
(vlastní zpracování dle interních zdrojů hotelu, 2021)

	Toulky historií města	Pobyt pro zamilované	Privátní degustační pobyt
Ubytování v pokoji typu standard vč. snídaně	2 800	2 800	2 800
Stravování	800	800	2200
Místní produkt	63	63	63
Jízda kočárem	-	3000	-
Květiny	-	450	-
Sekt	-	188	188

<b>Informační materiály</b>	Zdarma	Zdarma	Zdarma
<b>Průvodce</b>	500	-	-
<b>CELKEM</b>	<b>4 163</b>	<b>7 301</b>	<b>5 251</b>

Následující Tabulka 12 již zachycuje kalkulaci pobytových balíčků pro dvě osoby na dvě noci, která vychází z pultových cen za jednotlivé položky, od kterých je následně odečtena 20 % sleva, která byla určena majiteli hotelu. Pultová cena prvního balíčku by byla 4 163 Kč, po odečtení slevy se cena snížila na 3 330 Kč a hotel se rozhodl tento balíček prodávat za 3 290 Kč. U druhého balíčku došlo ke snížení z pultové ceny 7 301 Kč o 1 461 Kč a výsledná cena tohoto balíčku je tedy 5 840 Kč. Prodejní cena balíčku je určena na částku 5 800 Kč. Poslední pobytový balíček vychází dle pultových cen na 5 251 Kč, po odečtení 20 % slevy je výsledná cena balíčku 4 200 Kč, tato cena byla určena jako prodejní.

Tabulka 12 Kalkulace balíčků v Kč– 2 osoby/2 noci  
(vlastní zpracování dle interních zdrojů hotelu, 2021)

	Toulky historií města	Pobyť pro zamilované	Privátní degustační pobyť
Ubytování v pokoji typu standard	2 800	2 800	2 800
Stravování	800	800	2200
Místní produkt	63	63	63
Jízda kočárem	-	2500	-
Květiny	-	450	-
Sekt	-	188	188
Informační materiály	Zdarma	Zdarma	Zdarma
Průvodce	500	-	-
<b>CELKEM PULTOVÁ CENA</b>	4 163	7 301	5 251
<b>SLEVA 20 %</b>	3 330	5 840	4 200
<b>PRODEJNÍ CENA BALÍČKU</b>	<b>3 290</b>	<b>5 800</b>	<b>4 200</b>

Tabulka 13 Srovnání nákladové ceny, ceny balíčku, pultové ceny v Kč a marže  
(vlastní zpracování dle interních zdrojů hotelu, 2021)

	Toulky historií města	Pobyť pro zamilované	Privátní degustační pobyť
Nákladová cena	2 648	4 623	2 722
Pultová cena	4 163	7 301	5 251
Cena balíčku	3 290	5 800	4 200
Marže	24 %	25 %	54 %

Poslední tabulka v této podkapitole zachycuje celkové srovnání nákladové, pultové a prodejní ceny balíčků. Jak je z tabulky patrné, tak hosté koupí pobytového balíčku ušetří. Cena pobytového balíčku „Toulky historií města“ je 3 290 Kč, pokud by si host zaplatil všechny služby samostatně, tak mu vzroste cena o 873 Kč. To samé platí u druhého balíčku „Pobyt pro zamilované“, na kterém se projeví sleva nejvýrazněji. Hosté při koupi tohoto balíčku ušetří 1 501 Kč. Poslední pobytový balíček „Privátní degustační pobyt“ má prodejní cenu 4 200 Kč, což přináší hostům slevu 1051 Kč.

Tato analýza ukázala, že hostovi se vyplatí zakoupit si pobytový balíček. Pro hotelového hosta se jedná o výhodnější variantu z hlediska finančního, ale i časového. Pobytový balíček přináší hostům mnoho benefitů. Jedním z nich je také fakt, že pokud by chtěl host koupit jednotlivé položky balíčku, tak je možné, že by vůbec nebyly dostupné. Příkladem je projížďka kočárem, která se musí zamlouvat týden dopředu nebo prohlídka s místním průvodcem, která je vytvořena speciálně pro pobytový balíček. U pobytových balíčků už je vše předem připraveno, takže si host nemusí nic zařizovat sám, pouze se domluví s recepcí hotelu na termínu rezervace jednotlivých služeb a už se nemusí o nic starat.

### 11.5.2 Náklady na propagaci a realizaci balíčků

Součástí nákladové analýzy je výpočet nákladů na propagaci a realizaci pobytových balíčků. Pro tvorbu propagačních materiálů, které se objeví na webových stránkách hotelu, voucherech i Facebooku a dalších je potřeba vytvořit reprezentativní fotky jednotlivých aktivit. Pro tyto účely si hotel najme profesionálního fotografa, který v rámci jednoho dne nafotí veškeré propagační fotky. Denní sazba za fotografa je 4 000 Kč.

Po vytvoření fotografií budou graficky zpracovány také vouchery, které zákazníci využijí při uplatnění slevy na jednotlivé služby. Cena grafického zpracování voucherů se předpokládá na 1 600 Kč. Tisk voucherů se odhaduje na částku 500 Kč při tisku 50 voucherů.

Jak již bylo zmíněno, tak hotelu spravuje Facebookové stránky externí firma. Propagace balíčků bude hrazena z paušálního měsíčního poplatku za správu. Hotel již má webové stránky, na kterých své produkty propaguje, takže náklady na propagaci touto distribuční cestou se nenavýšují.

Největší náklady pro hotel představuje propagace formou displejové reklamy a direct mailingu. Odhadovaná částka za displejovou reklamu, která by měla probíhat 3 měsíce s předpokladem 2 000 nových uživatelů za měsíc je okolo 22 500 Kč. Direct marketing

si hotel zajišťuje sám, takže náklady na tento komunikační kanál nevzniknou. Jednotlivé nákladové položky na tvorbu a propagaci pobytových balíčků jsou zobrazeny v Tabulce 13, kde je také vypočítaná konečná cena.

Tabulka 14 Náklady na propagaci a realizaci pobytových balíčků  
(vlastní zpracování dle interních zdrojů hotelu, 2021)

Druh propagace	Cena uvedená v Kč
<b>Promo focení</b>	4 000
<b>Grafika vouchery</b>	1 600
<b>Tisk voucherů</b>	500
<b>Propagace na Facebooku</b>	Zahrnuto v měsíčním paušálu
<b>Propagace na webových stránkách hotelu</b>	Zdarma
<b>Direct mailing</b>	Zdarma
<b>Displejová reklama</b>	22 500
<b>CELKEM</b>	<b>28 600</b>

## 11.6 Odhad prodeje pobytových balíčků

V této kapitole je vypracována predikce prodeje nových pobytových balíčků hotelu. Vzhledem k současné situaci a nepředvídatelným podmínkám byly vytvořeny 2 odhady, z nichž jeden předpokládá nízký dopad pandemie COVID-19 na prodej pobytových balíčků, a naopak druhá varianta předpokládá, že pandemie COVID-19 bude mít dopad na prodej produktu. Nové pobytové balíčky jsou sestaveny tak, aby mohly být nabízeny celoročně, ale kromě degustačního balíčku vyžadují příznivé počasí. Pokud nastane situace, že z důvodu nepříznivého počasí některou z aktivit nelze uskutečnit, tak bude řešena individuálně s hostem, který balíček zakoupil. Všechny 3 varianty pobytových balíčků by měly být prodávány od července roku 2021, pokud to vzhledem proti pandemickým opatřením bude možné. Jak již bylo zmíněno, nové pobytové balíčky jsou vytvořeny pro víkendy (pátek-neděle) z důvodu nižší obsazenosti hotelu. Vybraný hotel má v současné době 6 pokojů typu standard. Následující Tabulka 15 a Tabulka 16 zachycují měsíce, předpokládaný prodej pobytových balíčků v kusech a počet vhodných víkendů v konkrétním měsíci.

První optimistická predikce předpokládá, že dopad pandemie COVID-19 nebude zásadní a balíčky se budou prodávat bez větších komplikací.

Tabulka 15 První odhad prodeje – optimistická varianta (vlastní zpracování, 2021)

Měsíc	Počet vhodných víkendů	Předpokládaný prodej (ks)			
		Balíček 1	Balíček 2	Balíček 3	Celkem
Červenec	3	3 x	3 x	3 x	9 x
Srpen	4	4 x	3 x	3 x	10 x
Září	4	3 x	2 x	3 x	8 x
Říjen	3	3 x	1 x	2 x	6 x
Listopad	4	1 x	-	2 x	3 x
Prosinec	3	1 x	-	3 x	4 x
Leden	4	1 x	-	2 x	3 x
Únor	4	-	-	2 x	2 x
Březen	4	-	-	2 x	2 x
Duben	4	2 x	2 x	2 x	6 x
Květen	4	2 x	2 x	1 x	5 x
Červen	4	3 x	3 x	2 x	8 x
<b>Dohromady</b>	<b>45</b>	<b>23 x</b>	<b>16 x</b>	<b>27 x</b>	<b>66 x</b>
<b>Tržby</b>	-	<b>75 670 Kč</b>	<b>92 800 Kč</b>	<b>113 400 Kč</b>	<b>281 870 Kč</b>
<b>Zisk</b>	-	<b>14 766 Kč</b>	<b>18 832 Kč</b>	<b>39 906 Kč</b>	<b>73 504 Kč</b>

Od července roku 2021 do června roku 2022 je 52 víkendů, z nichž pro prodej balíčků lze využít pouze 45 víkendů z důvodu každoročních akcí konajících se v okolí. Tyto akce zpravidla naplní hotel i o víkendu, proto bylo rozhodnuto, že v tuto dobu nebude možné balíčky zakoupit. Celkově lze tedy za celé období prodat 270 pobytových balíčků. S největší pravděpodobností se budou balíčky prodávat nejvíce od dubna do září, kdy je počasí ideální na venkovní aktivity. Naopak od listopadu do konce března se balíčky budou prodávat méně a pravděpodobně nejmenší prodej bude od ledna do března. Predikce prodeje balíčků vychází z analýzy obsazenosti za poslední dva roky, velký vliv má také počasí v průběhu roku a počet možných víkendů. Optimistická varianta predikce prodeje balíčků předpovídá prodej 66 balíčků, tržby za tento prodej se odhadují na 281 870 Kč, po odečtení nákladů vychází celkový zisk na 73 504 Kč.

Tabulka 16 Druhý odhad prodeje – pesimistická varianta (vlastní zpracování, 2021)

Měsíc	Počet vhodných víkendů	Předpokládaný prodej (ks)			
		Balíček 1	Balíček 2	Balíček 3	Celkem
Červenec	3	1 x	1 x	2 x	4 x
Srpen	4	1 x	1 x	2 x	4 x
Září	4	2 x	1 x	1 x	4 x
Říjen	3	1 x	-	1 x	2 x
Listopad	4	-	-	1 x	1 x
Prosinec	3	-	-	-	Neprodává se
Leden	4	-	-	-	Neprodává se
Únor	4	-	-	-	Neprodává se
Březen	4	-	-	-	Neprodává se
Duben	4	1 x	1 x	1 x	3 x
Květen	4	1 x	1 x	1 x	3 x
Červen	4	1 x	1 x	2 x	4 x
<b>Dohromady</b>	<b>45</b>	<b>8 x</b>	<b>6 x</b>	<b>11 x</b>	<b>25 x</b>
<b>Tržby</b>	-	<b>26 320 Kč</b>	<b>34 800 Kč</b>	<b>46 200 Kč</b>	<b>107 320 Kč</b>
<b>Zisk</b>	-	<b>5 136 Kč</b>	<b>7 062 Kč</b>	<b>16 258 Kč</b>	<b>28 456 Kč</b>

Pesimistická varianta prodeje balíčků je zachycena v Tabulce 16. Na snížení prodeje balíčků by v tomto případě mohlo mít vliv několik faktorů: vládní opatření proti šíření nákazy COVID-19, omezení ostatních států, strach lidí z cestování, nedostatek financí po dlouhodobé krizi a další. V tomto případě by se balíčky prodávaly v menším množství, v měsících s nepříznivým počasím by se pravděpodobně neprodávaly vůbec. Předpokládaný prodej v tomto případě je 25 pobytových balíčků za rok, tržby se sníží o 174 550 Kč, což je o 62 % méně než u optimistických tržeb.

### 11.7 Riziková analýza

Žádný projekt se neobejde bez rizika a v současné době z důvodu pandemie COVID-19 je riziko ještě větší. Kapitola 11.7. proto analyzuje míru rizika metodou RIPRAN, jejíž proces se skládá ze 4 částí: identifikace rizika, kvantifikace rizik, reakce na rizika a posouzení rizik celého projektu.

### 1. Identifikace a kvantifikace rizika

První částí rizikové analýzy RIPRAN je nalezení rizik, tedy nebezpečí, které projektu hrozí. V Tabulce 18 jsou zachyceny rizika, které mohou mít vliv na úspěšnost projektu. Každá hrozba má svůj scénář, tedy děj, který nastane, pokud se hrozba objeví. Dále je v tabulce zaznamenaná pravděpodobnost výskytu jednotlivých rizik, kde:

- vysoká pravděpodobnost VP – nad 33 %,
- střední pravděpodobnost SP – 10-33 %,
- nízká pravděpodobnost NP – pod 10 %.

Následně jsou uvedeny verbální hodnoty nepříznivých dopadů na projekt: velký nepříznivý dopad na projekt (VD), střední nepříznivý dopad na projekt (SD) a nízký nepříznivý dopad na projekt (ND). Vztahy mezi nepříznivými dopady na projekt a pravděpodobností rizika zachycuje Tabulka 17.

Tabulka 17 Vazby pro určení verbální hodnoty rizika (vlastní zpracování dle Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s.92)

	<b>VD</b>	<b>SD</b>	<b>ND</b>
<b>VP</b>	Vysoká hodnota rizika VHR	Vysoká hodnota rizika VHR	Střední hodnota rizika SHR
<b>SP</b>	Vysoká hodnota rizika VHR	Střední hodnota rizika SHR	Nízká hodnota rizika NHR
<b>NP</b>	Střední hodnota rizika SHR	Nízká hodnota rizika NHR	Nízká hodnota rizika NHR

Tabulka 18 Identifikace a kvantifikace rizika (vlastní zpracování, 2021)

<b>Riziko</b>	<b>Scénář</b>	<b>Pravděpodobnost</b>	<b>Dopad na projekt</b>	<b>Hodnota rizika</b>
<b>1. Malý zájem o pobytové balíčky</b>	Hosté si raději zakoupí jednotlivé položky samostatně	SP, 25 %	VD	VHR



<b>2. Nový balíček od konkurence</b>	Konkurenční ubytovací zařízení vytvoří podobný pobytový balíček	NP, 8 %	ND	NHR
<b>3. Neprofesionální chování zaměstnanců hotelu</b>	Zaměstnanci hotelu se nechovají profesionálně a tím ovlivní názor hostů na produkt	NP, 5 %	VD	SHR
<b>4. Nedostatečná propagace</b>	Hotel balíček nepropaguje dostatečně dlouho nebo málo	SP, 20 %	SD	SHR
<b>5. Nepříznivé počasí v průběhu pobytu</b>	Z důvodu nepříznivého počasí nebude možné některou uskutečnit některou z aktivit	SP, 30 %	VD	VHR
<b>6. Nespokojenost hostů s externími službami</b>	Subjekty, se kterými hotel navázal spolupráci poskytují špatné služby	NP, 5 %	VD	SHR
<b>7. Přetrvávající opatření proti COVID-19</b>	Nemožnost cestovat mimo služební cesty	VP, 50 %	VD	VHR
<b>8. Další vlna pandemie COVID-19</b>	Vznik nových proti pandemických opatření, která ovlivní ubytovací služby	NP, 8 %	SD	NHR
<b>9. Špatně zvolená cena balíčků</b>	Příliš vysoká nebo nízká cena pobytových balíčků	NP, 5 %	SD	NHR

2. Reakce na riziko

Tabulka 19 Reakce na riziko (vlastní zpracování, 2021)

Poř. č. rizika	Návrh na opatření	Nová hodnota sníženého rizika
1.	Provedení průzkumů a analýz	SHR
2.	Pozorování konkurence	NHR
3.	Znovu proškolení zaměstnanců	NHR
4.	Změna propagačních kanálů	NHR
5.	Individuální řešení, náhradní aktivita, změna termínu	SHR
6.	Schůzka s vedením organizace	NHR
7.	Posunutí realizace balíčku	SHR
8.	Pozastavení prodeje balíčků, dokud nedojde k uvolnění	NHR
9.	Překalkulování balíčků	NHR

**1. Malý zájem o pobytové balíčky**

Toto riziko spadá do oblasti s vysokou hodnotou rizika. Malý zájem o pobytové balíčky může být způsoben tím, že se jedná o specifické balíčky a cílová skupina je tedy dost úzká. Toto riziko vystihuje situaci, kdy lidé budou dávat přednost zakoupení pouze ubytování a ostatní aktivity si vyhledají samostatně. Řešením tohoto rizika je kvalitní analýza trhu, výběr správné cílové skupiny a sledování spokojenosti hostů například dotazníkem spokojenosti, který hotel umístí na pokoje.

**2. Nový balíček od konkurence**

Druhé riziko má nízkou hodnotu rizika. V současné době pouze malý počet ubytovacích zařízení nabízí pobytové balíčky. V nejbližším okolí hotelu není ubytovací zařízení, které by dosahovalo stejného nebo vyššího počtu hvězdiček. Z tohoto faktu lze usuzovat, že pokud by tato ubytovací zařízení balíčky vytvořila, tak hotel má stále výhodu ve kvalitě nabízených služeb. V širším okolí (vedlejší města) se nacházejí hotely stejné kvality, které mají pobytové

balíčky nebo je mohou v budoucnu vytvořit. Pro tento případ by vybraný hotel měl pečlivě sledovat konkurenci a nabídku jejich služeb, aby dokázal vhodně a rychle zareagovat.

### **3. Neprofesionální chování zaměstnanců hotelu**

Z analýzy benchmarking vychází, že chování personálu je velice profesionální. Zaměstnanci hotelu se hostům snaží vyjít vstříc, jsou velmi ochotní a mají lidský přístup. Přesto jsou to právě zaměstnanci, kteří mohou ovlivnit svým chováním názor hostů. Stačí, aby zaměstnanec neměl dobrý den a byl na hosta nepřijemný a hostovi to může zkazit celý pobyt. Proto toto riziko spadá do oblasti se střední hodnotou rizika, jelikož jeho pravděpodobnost je nízká, ale dopad by mělo vysoký. Tomuto riziku lze předcházet kvalitním výběrem zaměstnanců a následně jejich zaučení či znovu zaučení, pokud to bude nezbytné. Pro potřebu nových pobytových balíčků je potřeba zaměstnance s novým produktem řádně seznámit a připravit je tak, aby se možnost tohoto rizika snížila na minimum.

### **4. Nedostatečná propagace**

Pro propagaci balíčků bylo zvoleno několik distribučních cest. Prvním je propagace na Facebookových stránkách hotelu, které ale nemají příliš sledujících. Dále budou balíčky propagovány na webových stránkách hotelu a formou direct mailingu, kterou si hotel zajišťuje sám. Nejvíce se pravděpodobně balíčky dostanou do povědomí lidí pomocí displejové reklamy (PPC reklamy), které by měla trvat 3 měsíce. Tato propagace ale nemusí být dostatečná, a proto má toto riziko středí hodnotu rizika. Hotel musí sledovat formy propagace a vyhodnocovat, zda plní jejich funkci. Pokud se tak nestane, tak je potřeba zvolit jinou cestu propagace.

### **5. Nepříznivé počasí v průběhu pobytu**

Balíčky jsou koncipovány tak, aby bylo možné je realizovat po celý rok. Přesto obsahují aktivity, které za nepříznivého počasí nejsou možné. Ku příkladu, pokud venku bude pršet, tak hosté nepůjdou na individuální prohlídku města nebo nevyužijí jízdy kočárem po okolí. Řešením tohoto rizika je přesunutí aktivity na jiný den, pokud hosté budou dopředu vědět, že celý víkend bude ošklivé počasí, tak lze přesunout celý balíček na jiný termín. Pokud ani jedno z těchto řešení nebude možné, tak pro hosty bude připraven náhradní program.

### **6. Nespokojenost hostů s externími službami**

Před začleněním externích služeb do balíčků byly všechny aktivity vyzkoušeny manažerkou hotelu, aby bylo jisté, že se doopravdy jedná o kvalitní služby. Přesto se může stát, že nastane

situace, kdy host nebude spokojen s těmito službami. V tomto případě lze toto riziko řešit konzultací s vedením organizací či s osobami, které za službu zodpovídají, aby nedocházelo k situacím, kdy bude host nespokojen.

### **7. Přetrvávající opatření proti COVID-19**

V současné době platí vládní opatření, které mají zabraňovat šíření pandemie COVID-19. Hotely mohou ubytovávat pouze tehdy, pokud se jedná o služební cestu, což není příznivé pro hotelové balíčky. Pokud by tato opatření byla platná do začátku července, tak nelze balíčky realizovat. Tomuto riziku nelze nijak zabránit, ale lze na něj reagovat posunutím realizace balíčků na termín, kdy tato opatření již nebudou platit.

### **8. Další vlna pandemie COVID-19**

Momentálně probíhá třetí vlna pandemie COVID-19. Bohužel nelze zaručit, že po uvolnění nepříjde čtvrtá vlna pandemie a nebude nutné opět vytvářet opatření, která by zabraňovala šíření. Přesto však lze předpokládat, že k tomu nedojde, jelikož již probíhá intenzivní očkování. Toto riziko nelze snížit, přesto lze vhodně reagovat. Pokud by nastala další vlna pandemie, tak by balíčky byly pozastaveny, dokud by nebylo možné je znovu realizovat.

### **9. Špatně zvolená cena balíčků**

Cena by měla být zvolena tak, aby nebyla příliš vysoká pro cílovou skupinu, a zároveň nesmí být balíček pro hotel ztrátový. Pokud cena balíčku bude příliš vysoká, tak si ho hosté nebudou kupovat, naopak pokud cena bude příliš nízká, tak na balíčcích hotel nevydělá. Hotel by měl věnovat dostatek času kalkulaci balíčků, aby k tomuto riziku nedošlo. Pokud se zjistí, že balíček je ztrátový nebo je pro zákazníky příliš nákladný, tak je potřeba ho znovu překalkulovat a zvážit, zda daná cena za služby koresponduje s hodnotou služby pro hosta.

## 12 SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

V projektové části diplomové práce byly vytvořeny 3 pobytové balíčky. Balíčky byly vytvořeny, aby zvýšily obsazenost o víkendech, kdy do hotelu zavítá méně lidí. První pobytový balíček „Toulky historií města“ byl vytvořen z důvodu historické atmosféry hotelu, který se nachází v budově ze 17. století a je nedílnou součástí historického centra města. Druhý balíček „Pobyt pro zamilované“ opět vycházel z atmosféry hotelu, která má nejen nádech historie, ale pokoje jsou tvořeny do zámeckého stylu. Poslední balíček „Privátní degustační pobyt“ vznikl, jelikož hotel je známý především pro svoji restauraci, která nabízí kvalitní gastronomické pokrmy na velmi vysoké úrovni. Cílová skupina těchto balíčků jsou páry, které vyhledávají jedinečné zážitky a mají dostatečné finanční prostředky.

Kromě posledního balíčku, jehož veškeré služby zajišťuje hotel sám, bylo nutné navázat spolupráci s místními organizacemi a poskytovateli služeb. Pro balíček „Toulky historií města“ se povedlo navázat spolupráci se třemi muzei, kde dvě muzea poskytly 20 % slevu a jedno muzeum nabídlo akci 1+1 vstupenka zdarma. Kromě toho byla také navázána spolupráce s místním průvodcem, jehož prohlídka byla upravena pro účely hotelu. Pro druhý balíček byla navázána spolupráce s místními občany, kteří provozují službu jízdu kočárem po okolí. Všechny balíčky obsahují místní produkt na pokoji jako dárek. Tento produkt poskytuje místní mydlárna, která vytvořila malá mýdla speciálně pro potřeby hotelu.

Další částí této kapitoly byla časová analýza, která byla zpracována metodou kritické cesty CPM v programu QM. Z analýzy vyšlo, že doba potřebná pro realizaci pobytových balíčků je 62 dní. Poté následovala nákladová analýza, která zahrnovala kalkulaci pobytových balíčků a náklady na propagaci. V této části byla porovnána nákladová cena, pultová cena a cena balíčků za všechny služby. Analýza ukázala, že zákazníkům se vyplatí zakoupit pobytový balíček, jelikož tím ušetří své finance i čas.

Následoval odhad prodeje pobytových balíčků. Pro tuto část byly vytvořeny dvě varianty. První varianta předpokládá nízký dopad pandemie COVID-19 na prodej balíčků, předpokládaný prodej je 66 balíčků za rok. Naopak druhá varianta počítá s velkým dopadem pandemie COVID-19 na prodej produktu a předpokládá prodej pouze 25 balíčků za rok.

Poslední částí byla riziková analýza, která je pro projekt nezbytná. Pro realizaci této analýzy byla zvolena metoda RIPRAN, která zachycuje jednotlivá rizika, jejich pravděpodobnost a velikost dopadu na projekt. Tato část obsahuje také reakce hotelu, které mohou rizika snížit.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vytvoření pobytových balíčků pro zvýšení obsazenosti vybraného hotelu o víkendech.

Pro splnění tohoto cíle byly nejprve zpracovány analýzy obsazenosti a tržeb, aby se zjistilo, jaký je současný stav hotelu. Bylo dokázáno, že víkendová obsazenost je znatelně nižší, než je obsazenost v průběhu týdne. Hlavním důvodem je, že většina hostů hotelu jsou lidé cestující za prací. O víkendu navštěvují hotel movitější páry, na které jsou také zaměřeny pobytové balíčky. Součástí práce byl také řízený rozhovor s manažerkou hotelu, kdy byly předány základní informace o hotelu. V analytické části je zpracovaná také SWOT analýza, která zjistila, že nejsilnější stránkou hotelu je jeho atmosféra, vstřícný personál a kvalitní restaurace. Právě tyto silné stránky byly využity při tvorbě nového produktu. Poslední důležitou součástí analytické části bylo zhodnocení konkurence pomocí analýzy benchmarking, kde bylo vybráno 18 kritérií hodnocení. Závěry z analytické části sloužily pro vytvoření nových pobytových balíčků.

Projektová část se zabývala samotnou tvorbou produktu, tedy pobytových balíčků. Nejprve byla zvolena cílová skupina a poté byly vytvořeny 3 pobytové balíčky. Všechny balíčky jsou unikátní a obsahují nejen základní služby jako je ubytování a stravování, ale i jedinečné zážitky. V rámci tvorby balíčků byly navázány spolupráce s muzei a místními poskytovateli služeb. První balíček „Toulky historií města“ je aktivní balíček obsahující privátní prohlídku města s průvodcem a se slevy do muzeí. Druhý pobytový balíček „Pobyt pro zamilované“ je jedinečný díky projížděce kočárem po okolí. Poslední balíček se zaměřuje na silnou stránku hotelu, kterou je restaurace a obsahuje privátní degustační večeři s prezentací jídel od šéfkuchaře hotelu. Všechny tři balíčky byly podrobeny nákladové analýze, která obsahovala jejich kalkulaci. Poté byla zpracována časová analýza obsahující jednotlivé činnosti projektu a dobu, za kterou je možné ho realizovat. V rámci projektové části byla pro pobytové balíčky sestavena analýza rizika, která vymezila rizika, jejich pravděpodobnost, dopad na projekt a následnou reakci. Nakonec byla vytvořena predikce prodeje balíčků obsahující variantu s velkým vlivem pandemie COVID-19 na prodej balíčků a variantou s malým vlivem pandemie COVID-19 na prodej pobytových balíčků.

Vytvořené pobytové balíčky jsou reálné. Vybraný hotel plánuje balíčky uvést na trh v červenci roku 2021.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ARUMUGASAMY, Velsamy, 2013. Mystery shopping– the miracle tool in business research. *International Journal of research in commerce, IT & management* [online]. January 2013, 3 (1), 101-103 [cit. 2021-05-10]. ISSN: 2231-5756. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/235676083\\_MYSTERY\\_SHOPPING-\\_THE\\_MIRACLE\\_TOOL\\_IN\\_BUSINESS\\_RESEARCH](https://www.researchgate.net/publication/235676083_MYSTERY_SHOPPING-_THE_MIRACLE_TOOL_IN_BUSINESS_RESEARCH)
- [2] BERÁNEK, Jaromír a kol., 2016. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5. vyd. Praha: Mag consulting, 338 s. ISBN 978-80-86724-45-4.
- [3] ČSÚ, 2019. Kapacita a návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení v Pardubickém kraji v roce 2018. *Czso.cz* [online]. [cit. 2021-02-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/x/kapacita-a-navstevnost-hromadnych-ubytovacich-zarizeni-v-pardubickem-kraji-v-roce-2018>
- [4] ČSÚ, 2021a. Veřejná databáze [tabulka]. In: CZSO.CZ. *Návštěvnost HUZ podle kategorie za vybrané území* [online]. [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=31743&pvo=CRUD003-R&str=v155&c=v3~8\\_\\_RP2019&u=v155\\_\\_VUZEMI\\_\\_43\\_\\_571164#w=](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=31743&pvo=CRUD003-R&str=v155&c=v3~8__RP2019&u=v155__VUZEMI__43__571164#w=)
- [5] ČSÚ, 2021b. Veřejná databáze [tabulka]. In: CZSO.CZ. *Kapacity hromadných ubytovacích zařízení podle kategorie* [online]. [cit. 2021-02-09]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&pvo=CRU01&z=T&f=TABULKA&sp=A&katalog=30838&str=v38&c=v3~8\\_\\_RP2018&u=v42\\_\\_VUZEMI\\_\\_100\\_\\_3093](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&pvo=CRU01&z=T&f=TABULKA&sp=A&katalog=30838&str=v38&c=v3~8__RP2018&u=v42__VUZEMI__100__3093)
- [6] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL, Branislav LACKO a kol., 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2. akt. a dopl. vyd. Praha: Granada Publishing, 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
- [7] FLETCHER, John et al., 2013. *Tourism: principles and practice*. 5th Edition. Harlow: Pearson, 643 s. ISBN 9780273758273.
- [8] FORGACS, Gabor, 2006. Revenue Management and Packaging Strategy. *Hospitalitynet* [online]. 8.11. 2006. [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4029355.html>

- [9] GÚČIK, Marian, 2018. *Marketing podnikov cestovného ruchu*. Bratislava: Wolters Kluwer, 248 s. Ekonómia. ISBN 978-80-8168-812-6.
- [10] HÁN, Jan a kol., 2016. *Vybrané kapitoly z hotelnictví a gastronomie: Svazek druhý, Ubytovací služby*. Praha: Wolters Kluwer, 351 s. ISBN 9788075522535.
- [11] HENDL, Jan, 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 437 s. ISBN 978-80-262-0982-9.
- [12] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 313 s. ISBN 978-80-247- 4209-0.
- [13] KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepr. a roz. vyd. Praha: Grada, 285 s. ISBN 978-80-247-5869-5.
- [14] KOTÍKOVÁ, Halina a Eva SCHWARTZHOFFOVÁ, 2017. *Cestovní ruch*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 154 s. ISBN 9788024451893.
- [15] KOTÍKOVÁ, Halina, 2013. *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. Praha: Grada, 207 s. ISBN 978-80-247-4603-6.
- [16] KOTLER, T. Philip a Gary, ARMSTRONG, 2017. *Principles of Marketing, Global Edition*. 17.ed. Pearson, 736 s. ISBN 978-1-292-22017-8.
- [17] KOTLER, T. Philip, John T. BOWEN, James C. MAKENS a Seyhmus BALOGLU, 2017. *Marketing for hospitality and tourism*. 7th Edition. Harlow: Pearson Education Limited, 2017, 680 s. ISBN 9781292156156.
- [18] KRASULA, Klára, 2020. Koronavirus & certifikát čistoty do každého hotelu. Získej bezplatný certifikát čistoty od TrustYou. Marketing bezpečného pobytu v době koronaviru je základem. *Pomáháme hoteliérům* [online]. 21. 12. 2020 [cit. 2021-03-21] Dostupné z: <https://pomahamehotelierum.cz/koronavirus-covid19-hotely-cistota-certifikat-cistoty-hygiena-trustyou-cleanliness-badge/>
- [19] KRŽÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS, 2014. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 224 s. ISBN 9788024748351



- [20] LACKO, Branislav, 2017. Systémový a procesní přístup v metodě RIPRAN. *Acta Informatica Pragensia* [online]. 6(1), 86-93 [cit. 2021-5-7]. ISSN 18054951. DOI:10.18267/j.aip.102. Dostupné z: <https://aip.vse.cz/pdfs/aip/2017/01/07.pdf?fbclid=IwAR3IrTX6cy5qtvKfSg1Aq7oqlaJW5Ym0H2kIdP83VONVgzCb3otJuZ6Ikh4>
- [21] LINDEROVÁ, Ivica a Petr SCHOLZ, 2014. *Cestovní ruch: Sbirka příkladů* [online]. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava [cit. 2021-04-25]. ISBN 978-80-87035-97-9. Dostupné z: <https://docplayer.cz/892201-Vysoka-skola-polytechnicka-jihlava-katedra-cestovniho-ruchu-cestovni-ruch-sbirka-prikladu-ivica-linderova-petr-scholz.html>
- [22] MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Granada Publishing, a.s., 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [23] MANAGEMENTMANIA, ©2011-2016. Metoda kritické cesty – CPM (Critical Path Method). [managementmania.com](http://managementmania.com) [online]. [cit. 2021-5-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metoda-cpm>
- [24] NOVOBILSKÝ, Jiří a kol., 2017. *Manuál tvorby produktu cestovního ruchu* [online]. Praha: CzechTourism [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.csks.cz/filemanager/files/13264.pdf>
- [25] *Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky 2021-2025: Metodika* [online]. Praha: Hotelstars.eu [cit. 2021-04-10] Dostupné z: [https://www.hotelstars.cz/resources/files/1719-metodika-2021-2025-upraveno\\_24\\_3.pdf](https://www.hotelstars.cz/resources/files/1719-metodika-2021-2025-upraveno_24_3.pdf)
- [26] *Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení ČR. Hotelstars.cz* [online]. [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.hotelstars.cz/oficialni-klasifikace-v-cr#Kontakt>
- [27] ORIEŠKA, Ján, 2010. *Služby v cestovním ruchu*. V Praze: Idea servis, 405 s. ISBN 978-80-85970-68-5.
- [28] PORTER, E. Michael, 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [29] POŠVÁŘ, Zdeněk a Helena CHLÁDKOVÁ, 2014. *Management* [online]. Brno: Mendelova univerzita v Brně [cit. 2021-04-08]. ISBN 978-80-7509-127-7. Dostupné z: <https://ndk.cz/view/uuid:b7e8d230-c642-11e8-bc37-005056827e51?page=uuid:76f7fe70-e4f3-11e8-8d10-5ef3fc9ae867>

- [30] PROJECTMANAGER, ©2021. Critical Path Method. *Projectmanager.com* [online]. [cit. 2021-5-10]. Dostupné z: <https://www.projectmanager.com/critical-path-method>
- [31] PROUT, A. Tracy a J. Melanie WADKINS, 2014. *Essential Interviewing and Counseling Skills: An Integrated Approach to Practice*. New York: Springer Publishing Company, 440 s. ISBN 978-0-8261-9915-7.
- [32] RIPRAN. Charakteristika metody RIPRAN. *Ripran.cz* [online]. [cit. 2021-5-10]. Dostupné z: <https://ripran.cz>
- [33] RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ, 2011. *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada, 213 s. ISBN 978-80-247- 4039-3.
- [34] ŠEFČÍK, Vladimír, Tomáš JEŘÁBEK a kol., 2017. *Management služeb hotelnictví a cestovního ruchu – vybrané kapitoly*. Český Těšín: 2 Theta, 240 s. ISBN 78-80-86380-84-1.
- [35] ŠULCOVÁ, Michaela, 2018. Současné trendy marketingu hotelů a restaurací. *Gastro&Hotel* [online]. 18. 07. 2018 [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <https://gastroahotel.cz/soucasne-trendy-marketingu-hotelu-restauraci/>
- [36] VANÍČEK, Jiří a Vladimír KŘEŠŤAN, 2007. *Marketing cestovního ruchu* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/ba898846-3cc2-4274-9c8e-6bb974c08475/GetFile20.pdf>
- [37] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
- [38] VOCHOZKA, Marek, 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. akt. vyd. Praha: Grada Publishing, 479 s. Finance. ISBN 9788027117017.
- [39] VYSTOUPIL, Jiří a kol., 2006. *Marketing cestovního ruchu: distanční forma studia*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 108 s.
- [40] *Worldwide travel trends: latest insight & outlook* [online]. Berlin: ITB Berlin, 2020 [cit. 2021-03-21] Dostupné z: <https://www.itb.com/itb/downloads-englisch/itb-world-travel-trends-report-2020.pdf>
- [41] WSZENDYBYŁ-SKULSKA, Ewa, 2015. The Mystery Shopper Technique as a way of improving hotel gastronomy services. *Production Engineering Archives* [online]. March 2015, 7 (2), 20-24 [cit. 2021-05-12]. ISSN 2353-7779. Dostupné z:

[http://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-0b6df19a-30d5-443c-9e47-987bf6be3d5d/c/pea\\_2015\\_7\\_20-24.pdf?fbclid=IwAR2gp1EoKbgD0JWiTqoJpbEQgzsPp89zKx6Gzv5j7jUrxJSFvzNjl2MLNvg](http://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-0b6df19a-30d5-443c-9e47-987bf6be3d5d/c/pea_2015_7_20-24.pdf?fbclid=IwAR2gp1EoKbgD0JWiTqoJpbEQgzsPp89zKx6Gzv5j7jUrxJSFvzNjl2MLNvg)

[42] ZELENKA, Josef a Martina PÁSKOVÁ, 2012. *Cestovní ruch: Výkladový slovník*. 2.vyd. Praha: Linde, 768 s. ISBN 978-80-7201-880-2.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

AHR ČR	Asociace hotelů a restaurací ČR
atd.	a tak dále
cit.	citace
CPM	metoda kritické cesty
CR	cestovní ruch
CzechTourism	České centrální cestovního ruchu
č.	číslo
DPH	daň z přidané hodnoty
hod.	hodina
HUZ	hromadné ubytovací zařízení
IT	informační technologie
Kč	Česká koruna
km	kilometr
kol.	kolektiv
l/n	lůžko/noc
m <sup>2</sup>	metr čtvereční
např.	například
NE	neděle
m.	metr
PÁ	pátek
PO	pondělí
p/n	pokoj/noc
s.	strana
SO	sobota
stol.	století

tzv.	takzvaně
UNIHOST	Sdružení podnikatelů pohostinství, stravovacích a ubytovacích službách
UZ	ubytovací zařízení
vč.	včetně

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Srovnání průměrné obsazenosti PO-PÁ a SO-NE (vlastní zpracování dle interních zdrojů hotelu).....	45
Obrázek 2 Průměrná obsazenost pokojů dle dnů v týdnu prosinec 2018–prosinec 2020 (vlastní zpracování dle interních zdrojů hotelu) .....	46
Obrázek 3 Porovnání průměrné obsazenosti lůžek a pokojů dle dnů v týdnu pro roky 2019 a 2020 (vlastní zpracování z interních zdrojů hotelu).....	46
Obrázek 4 Porovnání obsazenosti dle měsíců od května 2017 do prosince 2020 (vlastní zpracování dle interních zdrojů hotelu) .....	47
Obrázek 5 Vývoj obsazenosti pokojů po měsících od května 2017 do prosince 2020 (vlastní zpracování dle interních zdrojů hotelu) .....	48
Obrázek 6 Celková obsazenost pokojů 2018-2020 (vlastní zpracování dle interních zdrojů hotelu) .....	49
Obrázek 7 Srovnání měsíčních tržeb (vlastní zpracování dle interních zdrojů hotelu) .....	50
Obrázek 8 Celkové tržby (vlastní zpracování dle interních zdrojů hotelu) .....	50
Obrázek 9 Výsledky analýzy Benchmarking (vlastní zpracování, 2020).....	75
Obrázek 10 Zadání projektu do programu QM (vlastní zpracování, 2021).....	84
Obrázek 11 Řešení projektu v programu QM (vlastní zpracování, 2021).....	84
Obrázek 12 Grafické zpracování časové analýzy projektu (vlastní zpracování, 2021) .....	85

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Třídy dílčích kategorií UZ (vlastní zpracování dle Hán a kol., 2016, s. 55) .....	20
Tabulka 2 Počet obsazených pokojů dle dní v týdnu (vlastní zpracování dle interních zdrojů hotelu) .....	44
Tabulka 3 Tržby (vlastní zpracování dle interních zdrojů hotelu).....	49
Tabulka 4 SWOT analýza (vlastní zpracování, 2020) .....	58
Tabulka 5 Statistická data o HUZ za rok 2018 (vlastní zpracování dle ČSÚ, 2021b) .....	62
Tabulka 6 Benchmarking hotelů v okolí (vlastní zpracování).....	67
Tabulka 7 Benchmarking penzionů v okolí (vlastní zpracování,2020) .....	70
Tabulka 8 Časová analýza projektu (vlastní zpracování, 2021) .....	82
Tabulka 9 Výsledky projektu (vlastní zpracování, 2021).....	86
Tabulka 10 Kalkulace nákladů hotelu v Kč – 2 osoby/2 noci (vlastní zpracování, 2021) ..	87
Tabulka 11 Kalkulace pultové ceny v Kč – 2 osoby/2 noci (vlastní zpracování dle interních zdrojů hotelu, 2021).....	89
Tabulka 12 Kalkulace balíčků v Kč– 2 osoby/2 noci (vlastní zpracování dle interních zdrojů hotelu, 2021) .....	91
Tabulka 13 Srovnání nákladové ceny, ceny balíčku, pultové ceny v Kč a marže (vlastní zpracování dle interních zdrojů hotelu, 2021) .....	91
Tabulka 14 Náklady na propagaci a realizaci pobytových balíčků (vlastní zpracování dle interních zdrojů hotelu, 2021).....	93
Tabulka 15 První odhad prodeje – optimistická varianta (vlastní zpracování, 2021) .....	94
Tabulka 16 Druhý odhad prodeje – pesimistická varianta (vlastní zpracování, 2021).....	95
Tabulka 17 Vazby pro určení verbální hodnoty rizika (vlastní zpracování dle Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s.92).....	96
Tabulka 18 Identifikace a kvantifikace rizika (vlastní zpracování, 2021).....	96
Tabulka 19 Reakce na riziko (vlastní zpracování, 2021).....	98

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Obsazenost prosinec 2018–březen 2019

Příloha P II: Obsazenost duben 2019–červenec 2019

Příloha P III: Obsazenost srpen 2019–listopad 2019

Příloha P IV: Obsazenost prosinec 2019–březen 2020

Příloha P V: Obsazenost duben–červenec 2020

Příloha P VI: Obsazenost srpen 2020–listopad 2020

Příloha P VII: Obsazenost prosinec 2020

Příloha P VIII: Řízený rozhovor



# PŘÍLOHA P I: OBSAZENOST PROSINEC 2018–BŘEZEN 2019

datum	obsazenost			datum	den	p/n	l/n	%	obsazenost			datum	den	p/n	l/n	%			
	den	p/n	l/n						den	p/n	l/n						den	p/n	l/n
01.12.2018	Sobota	0	0	0,00	01.01.2019	Úterý	0	0,00	01.02.2019	Pátek	4	4	15,38	01.03.2019	Pátek	4	8	15,38	
02.12.2018	Neděle	4	4	15,38	02.01.2019	Středa	8	10	30,77	02.02.2019	Sobota	0	0	0,00	02.03.2019	Sobota	6	12	23,08
03.12.2018	Pondělí	12	12	46,15	03.01.2019	Čtvrtek	10	14	38,46	03.02.2019	Neděle	2	4	7,69	03.03.2019	Neděle	0	0	0,00
04.12.2018	Úterý	22	22	84,62	04.01.2019	Pátek	2	4	7,69	04.02.2019	Pondělí	6	6	23,08	04.03.2019	Pondělí	8	8	30,77
05.12.2018	Středa	14	16	53,85	05.01.2019	Sobota	2	4	7,69	05.02.2019	Úterý	6	6	23,08	05.03.2019	Úterý	12	12	46,15
06.12.2018	Čtvrtek	6	8	23,08	06.01.2019	Neděle	0	0	0,00	06.02.2019	Středa	18	18	69,23	06.03.2019	Středa	10	12	38,46
07.12.2018	Pátek	12	16	46,15	07.01.2019	Pondělí	10	12	38,46	07.02.2019	Čtvrtek	22	26	84,62	07.03.2019	Čtvrtek	18	28	69,23
08.12.2018	Sobota	0	0	0,00	08.01.2019	Úterý	12	12	46,15	08.02.2019	Pátek	6	10	23,08	08.03.2019	Pátek	4	6	15,38
09.12.2018	Neděle	0	0	0,00	09.01.2019	Středa	10	12	38,46	09.02.2019	Sobota	4	8	15,38	09.03.2019	Sobota	6	10	23,08
10.12.2018	Pondělí	2	2	7,69	10.01.2019	Čtvrtek	16	20	61,54	10.02.2019	Neděle	2	2	7,69	10.03.2019	Neděle	2	2	7,69
11.12.2018	Úterý	18	18	69,23	11.01.2019	Pátek	0	0	0,00	11.02.2019	Pondělí	14	14	53,85	11.03.2019	Pondělí	26	26	100,00
12.12.2018	Středa	6	6	23,08	12.01.2019	Sobota	0	0	0,00	12.02.2019	Úterý	14	14	53,85	12.03.2019	Úterý	24	24	92,31
13.12.2018	Čtvrtek	8	8	30,77	13.01.2019	Neděle	0	0	0,00	13.02.2019	Středa	16	24	61,54	13.03.2019	Středa	20	20	76,92
14.12.2018	Pátek	8	10	30,77	14.01.2019	Pondělí	20	20	76,92	14.02.2019	Čtvrtek	24	32	92,31	14.03.2019	Čtvrtek	2	4	7,69
15.12.2018	Sobota	2	4	7,69	15.01.2019	Úterý	24	24	92,31	15.02.2019	Pátek	2	4	7,69	15.03.2019	Pátek	2	4	7,69
16.12.2018	Neděle	2	4	7,69	16.01.2019	Středa	16	20	61,54	16.02.2019	Sobota	10	20	38,46	16.03.2019	Sobota	10	16	38,46
17.12.2018	Pondělí	20	24	76,92	17.01.2019	Čtvrtek	8	8	30,77	17.02.2019	Neděle	6	6	23,08	17.03.2019	Neděle	8	8	30,77
18.12.2018	Úterý	8	10	30,77	18.01.2019	Pátek	6	8	23,08	18.02.2019	Pondělí	4	4	15,38	18.03.2019	Pondělí	24	28	92,31
19.12.2018	Středa	2	4	7,69	19.01.2019	Sobota	4	4	15,38	19.02.2019	Úterý	12	16	46,15	19.03.2019	Úterý	10	10	38,46
20.12.2018	Čtvrtek	0	0	0,00	20.01.2019	Neděle	6	6	23,08	20.02.2019	Středa	26	34	100,00	20.03.2019	Středa	24	30	92,31
21.12.2018	Pátek	0	0	0,00	21.01.2019	Pondělí	20	20	76,92	21.02.2019	Čtvrtek	24	34	92,31	21.03.2019	Čtvrtek	20	28	76,92
22.12.2018	Sobota	0	0	0,00	22.01.2019	Úterý	26	26	100,00	22.02.2019	Pátek	8	14	30,77	22.03.2019	Pátek	4	8	15,38
23.12.2018	Neděle	0	0	0,00	23.01.2019	Středa	20	22	76,92	23.02.2019	Sobota	6	12	23,08	23.03.2019	Sobota	4	8	15,38
24.12.2018	Pondělí	0	0	0,00	24.01.2019	Čtvrtek	14	16	53,85	24.02.2019	Neděle	6	6	23,08	24.03.2019	Neděle	0	0	0,00
25.12.2018	Úterý	0	0	0,00	25.01.2019	Pátek	4	6	15,38	25.02.2019	Pondělí	20	28	76,92	25.03.2019	Pondělí	8	10	30,77
26.12.2018	Středa	0	0	0,00	26.01.2019	Sobota	4	8	15,38	26.02.2019	Úterý	24	28	92,31	26.03.2019	Úterý	6	6	23,08
27.12.2018	Čtvrtek	2	2	7,69	27.01.2019	Neděle	4	4	15,38	27.02.2019	Středa	24	24	92,31	27.03.2019	Středa	14	14	53,85
28.12.2018	Pátek	0	0	0,00	28.01.2019	Pondělí	26	26	100,00	28.02.2019	Čtvrtek	16	16	61,54	28.03.2019	Čtvrtek	12	12	46,15
29.12.2018	Sobota	2	4	7,69	29.01.2019	Úterý	6	6	23,08					29.03.2019	Pátek	10	14	38,46	
30.12.2018	Neděle	4	8	15,38	30.01.2019	Středa	12	12	46,15					30.03.2019	Sobota	12	18	46,15	
31.12.2018	Pondělí	0	0	0,00	31.01.2019	Čtvrtek	12	12	46,15					31.03.2019	Neděle	4	4	15,38	

**PRÍLOHA P II: OBSAZENOSŤ DUBEN 2019–ČERVENEC 2019**

datum	obsazenost			datum	obsazenost			datum	obsazenost			datum	obsazenost						
	den	p/n	l/n		%	den	p/n		l/n	%	den		p/n	l/n	%	den	p/n	l/n	%
01.04.2019	Pondělí	4	4	15,38	01.05.2019	Středa	2	2	7,69	01.06.2019	Sobota	20	40	76,92	01.07.2019	Pondělí	16	22	61,54
02.04.2019	Úterý	12	12	46,15	02.05.2019	Čtvrtek	6	6	23,08	02.06.2019	Neděle	6	8	23,08	02.07.2019	Úterý	18	22	69,23
03.04.2019	Středa	24	26	92,31	03.05.2019	Pátek	22	34	84,62	03.06.2019	Pondělí	4	4	15,38	03.07.2019	Středa	22	32	84,62
04.04.2019	Čtvrtek	20	20	76,92	04.05.2019	Sobota	20	34	76,92	04.06.2019	Úterý	8	8	30,77	04.07.2019	Čtvrtek	18	34	69,23
05.04.2019	Pátek	10	18	38,46	05.05.2019	Neděle	8	8	30,77	05.06.2019	Středa	6	6	23,08	05.07.2019	Pátek	20	36	76,92
06.04.2019	Sobota	10	20	38,46	06.05.2019	Pondělí	14	14	53,85	06.06.2019	Čtvrtek	6	6	23,08	06.07.2019	Sobota	16	34	61,54
07.04.2019	Neděle	16	18	61,54	07.05.2019	Úterý	8	8	30,77	07.06.2019	Pátek	8	12	30,77	07.07.2019	Neděle	0	0	0,00
08.04.2019	Pondělí	18	18	69,23	08.05.2019	Středa	4	4	15,38	08.06.2019	Sobota	22	38	84,62	08.07.2019	Pondělí	8	8	30,77
09.04.2019	Úterý	26	28	100,00	09.05.2019	Čtvrtek	2	2	7,69	09.06.2019	Neděle	2	2	7,69	09.07.2019	Úterý	8	10	30,77
10.04.2019	Středa	26	26	100,00	10.05.2019	Pátek	10	20	38,46	10.06.2019	Pondělí	22	22	84,62	10.07.2019	Středa	22	26	84,62
11.04.2019	Čtvrtek	24	24	92,31	11.05.2019	Sobota	2	4	7,69	11.06.2019	Úterý	22	26	84,62	11.07.2019	Čtvrtek	14	18	53,85
12.04.2019	Pátek	18	20	69,23	12.05.2019	Neděle	0	0	0,00	12.06.2019	Středa	4	4	15,38	12.07.2019	Pátek	10	18	38,46
13.04.2019	Sobota	6	10	23,08	13.05.2019	Pondělí	22	26	84,62	13.06.2019	Čtvrtek	6	8	23,08	13.07.2019	Sobota	20	36	76,92
14.04.2019	Neděle	0	0	0,00	14.05.2019	Úterý	22	24	84,62	14.06.2019	Pátek	8	14	30,77	14.07.2019	Neděle	16	28	61,54
15.04.2019	Pondělí	4	6	15,38	15.05.2019	Středa	26	28	100,00	15.06.2019	Sobota	14	24	53,85	15.07.2019	Pondělí	14	16	53,85
16.04.2019	Úterý	14	22	53,85	16.05.2019	Čtvrtek	14	16	53,85	16.06.2019	Neděle	6	6	23,08	16.07.2019	Úterý	24	28	92,31
17.04.2019	Středa	12	20	46,15	17.05.2019	Pátek	20	26	76,92	17.06.2019	Pondělí	12	12	46,15	17.07.2019	Středa	24	28	92,31
18.04.2019	Čtvrtek	4	8	15,38	18.05.2019	Sobota	26	34	100,00	18.06.2019	Úterý	18	22	69,23	18.07.2019	Čtvrtek	24	30	92,31
19.04.2019	Pátek	20	34	76,92	19.05.2019	Neděle	2	2	7,69	19.06.2019	Středa	26	28	100,00	19.07.2019	Pátek	26	38	100,00
20.04.2019	Sobota	18	32	69,23	20.05.2019	Pondělí	2	2	7,69	20.06.2019	Čtvrtek	6	10	23,08	20.07.2019	Sobota	22	38	84,62
21.04.2019	Neděle	8	14	30,77	21.05.2019	Úterý	10	10	38,46	21.06.2019	Pátek	12	18	46,15	21.07.2019	Neděle	8	16	30,77
22.04.2019	Pondělí	2	2	7,69	22.05.2019	Středa	24	30	92,31	22.06.2019	Sobota	0	0	0,00	22.07.2019	Pondělí	20	26	76,92
23.04.2019	Úterý	4	4	15,38	23.05.2019	Čtvrtek	10	10	38,46	23.06.2019	Neděle	20	20	76,92	23.07.2019	Úterý	26	30	100,00
24.04.2019	Středa	10	10	38,46	24.05.2019	Pátek	6	10	23,08	24.06.2019	Pondělí	24	34	92,31	24.07.2019	Středa	26	32	100,00
25.04.2019	Čtvrtek	0	0	0,00	25.05.2019	Sobota	12	22	46,15	25.06.2019	Úterý	24	34	92,31	25.07.2019	Čtvrtek	8	12	30,77
26.04.2019	Pátek	14	30	53,85	26.05.2019	Neděle	2	4	7,69	26.06.2019	Středa	26	36	100,00	26.07.2019	Pátek	10	18	38,46
27.04.2019	Sobota	24	38	92,31	27.05.2019	Pondělí	10	10	38,46	27.06.2019	Čtvrtek	8	10	30,77	27.07.2019	Sobota	20	36	76,92
28.04.2019	Neděle	10	12	38,46	28.05.2019	Úterý	24	24	92,31	28.06.2019	Pátek	14	22	53,85	28.07.2019	Neděle	4	6	15,38
29.04.2019	Pondělí	18	18	69,23	29.05.2019	Středa	14	14	53,85	29.06.2019	Sobota	26	46	100,00	29.07.2019	Pondělí	10	12	38,46
30.04.2019	Úterý	4	8	15,38	30.05.2019	Čtvrtek	2	4	7,69	30.06.2019	Neděle	6	10	23,08	30.07.2019	Úterý	4	4	15,38
					31.05.2019	Pátek	24	44	92,31						31.07.2019	Středa	18	22	69,23

**PŘÍLOHA P III: OBSAZENOST SRPEN 2019–LISTOPAD 2019**

obsazenost			obsazenost			obsazenost			obsazenost		
datum	den	p/n	den	p/n	%	datum	den	p/n	den	p/n	%
01.08.2019	Čtvrtek	14	18	53,85		01.10.2019	Úterý	16	18	61,54	
02.08.2019	Pátek	22	36	84,62		02.10.2019	Středa	12	18	46,15	
03.08.2019	Sobota	12	22	46,15		03.10.2019	Čtvrtek	6	10	23,08	
04.08.2019	Neděle	4	6	15,38		04.10.2019	Pátek	26	42	100,00	
05.08.2019	Pondělí	20	24	76,92		05.10.2019	Sobota	26	42	100,00	
06.08.2019	Úterý	14	18	53,85		06.10.2019	Neděle	16	24	61,54	
07.08.2019	Středa	22	26	84,62		07.10.2019	Pondělí	12	16	46,15	
08.08.2019	Čtvrtek	18	22	69,23		08.10.2019	Úterý	14	20	53,85	
09.08.2019	Pátek	6	8	23,08		09.10.2019	Středa	18	20	69,23	
10.08.2019	Sobota	4	6	15,38		10.10.2019	Čtvrtek	10	12	38,46	
11.08.2019	Neděle	8	12	30,77		11.10.2019	Pátek	16	32	61,54	
12.08.2019	Pondělí	20	24	76,92		12.10.2019	Sobota	26	44	100,00	
13.08.2019	Úterý	16	18	61,54		13.10.2019	Neděle	0	0	0,00	
14.08.2019	Středa	12	12	46,15		14.10.2019	Pondělí	8	8	30,77	
15.08.2019	Čtvrtek	12	18	46,15		15.10.2019	Úterý	12	12	46,15	
16.08.2019	Pátek	22	40	84,62		16.10.2019	Středa	16	20	61,54	
17.08.2019	Sobota	22	42	84,62		17.10.2019	Čtvrtek	14	14	53,85	
18.08.2019	Neděle	6	8	23,08		18.10.2019	Pátek	20	28	76,92	
19.08.2019	Pondělí	18	20	69,23		19.10.2019	Sobota	24	38	92,31	
20.08.2019	Úterý	24	28	92,31		20.10.2019	Neděle	2	2	7,69	
21.08.2019	Středa	14	14	53,85		21.10.2019	Pondělí	6	8	23,08	
22.08.2019	Čtvrtek	14	18	53,85		22.10.2019	Úterý	16	22	61,54	
23.08.2019	Pátek	8	16	30,77		23.10.2019	Středa	10	12	38,46	
24.08.2019	Sobota	16	32	61,54		24.10.2019	Čtvrtek	4	4	15,38	
25.08.2019	Neděle	2	2	7,69		25.10.2019	Pátek	8	12	30,77	
26.08.2019	Pondělí	22	32	84,62		26.10.2019	Sobota	18	28	69,23	
27.08.2019	Úterý	4	4	15,38		27.10.2019	Neděle	14	24	53,85	
28.08.2019	Středa	18	20	69,23		28.10.2019	Pondělí	12	18	46,15	
29.08.2019	Čtvrtek	24	34	92,31		29.10.2019	Úterý	22	28	84,62	
30.08.2019	Pátek	20	36	76,92		30.10.2019	Středa	10	12	38,46	
31.08.2019	Sobota	20	38	76,92		31.10.2019	Čtvrtek	0	0	0,00	

**PRÍLOHA P IV: OBSAZENOSŤ PROSINEC 2019–BŘEZEN 2020**

datum	obsazenost			datum	den	p/n	%	obsazenost			datum	den	p/n	%	obsazenost				
	den	p/n	l/n					den	p/n	l/n					den	p/n	l/n		
01.12.2019	Neděle	8	8	30,77	01.01.2020	Středa	0	0	0,00	01.02.2020	Sobota	2	4	7,69	01.03.2020	Neděle	8	8	30,77
02.12.2019	Pondělí	26	28	100,00	02.01.2020	Čtvrtek	0	0	0,00	02.02.2020	Neděle	0	0	0,00	02.03.2020	Pondělí	12	12	46,15
03.12.2019	Úterý	26	26	100,00	03.01.2020	Pátek	0	0	0,00	03.02.2020	Pondělí	6	6	23,08	03.03.2020	Úterý	14	14	53,85
04.12.2019	Středa	16	16	61,54	04.01.2020	Sobota	2	4	7,69	04.02.2020	Úterý	6	6	23,08	04.03.2020	Středa	20	26	76,92
05.12.2019	Čtvrtek	14	14	53,85	05.01.2020	Neděle	6	6	23,08	05.02.2020	Středa	12	12	46,15	05.03.2020	Čtvrtek	22	30	84,62
06.12.2019	Pátek	6	8	23,08	06.01.2020	Pondělí	8	10	30,77	06.02.2020	Čtvrtek	2	2	7,69	06.03.2020	Pátek	6	12	23,08
07.12.2019	Sobota	10	10	38,46	07.01.2020	Úterý	14	16	53,85	07.02.2020	Pátek	2	4	7,69	07.03.2020	Sobota	12	20	46,15
08.12.2019	Neděle	6	6	23,08	08.01.2020	Středa	18	20	69,23	08.02.2020	Sobota	2	2	7,69	08.03.2020	Neděle	0	0	0,00
09.12.2019	Pondělí	4	6	15,38	09.01.2020	Čtvrtek	8	10	30,77	09.02.2020	Neděle	0	0	0,00	09.03.2020	Pondělí	6	6	23,08
10.12.2019	Úterý	24	28	92,31	10.01.2020	Pátek	0	0	0,00	10.02.2020	Pondělí	10	10	38,46	10.03.2020	Úterý	16	20	61,54
11.12.2019	Středa	18	18	69,23	11.01.2020	Sobota	0	0	0,00	11.02.2020	Úterý	12	18	46,15	11.03.2020	Středa	0	0	0,00
12.12.2019	Čtvrtek	12	12	46,15	12.01.2020	Neděle	0	0	0,00	12.02.2020	Středa	14	20	53,85	12.03.2020	Čtvrtek	2	2	7,69
13.12.2019	Pátek	14	16	53,85	13.01.2020	Pondělí	24	28	92,31	13.02.2020	Čtvrtek	14	20	53,85	13.03.2020	Pátek	4	6	15,38
14.12.2019	Sobota	14	24	53,85	14.01.2020	Úterý	24	34	92,31	14.02.2020	Pátek	2	2	7,69	14.03.2020	Sobota	0	0	0,00
15.12.2019	Neděle	18	26	69,23	15.01.2020	Středa	20	22	76,92	15.02.2020	Sobota	6	10	23,08	15.03.2020	Neděle	0	0	0,00
16.12.2019	Pondělí	18	22	69,23	16.01.2020	Čtvrtek	4	6	15,38	16.02.2020	Neděle	4	6	15,38	16.03.2020	Pondělí	0	0	0,00
17.12.2019	Úterý	26	32	100,00	17.01.2020	Pátek	2	4	7,69	17.02.2020	Pondělí	8	8	30,77	17.03.2020	Úterý	0	0	0,00
18.12.2019	Středa	24	28	92,31	18.01.2020	Sobota	2	4	7,69	18.02.2020	Úterý	16	16	61,54	18.03.2020	Středa	0	0	0,00
19.12.2019	Čtvrtek	6	6	23,08	19.01.2020	Neděle	0	0	0,00	19.02.2020	Středa	26	28	100,00	19.03.2020	Čtvrtek	0	0	0,00
20.12.2019	Pátek	2	4	7,69	20.01.2020	Pondělí	10	10	38,46	20.02.2020	Čtvrtek	24	28	92,31	20.03.2020	Pátek	0	0	0,00
21.12.2019	Sobota	2	4	7,69	21.01.2020	Úterý	22	22	84,62	21.02.2020	Pátek	8	16	30,77	21.03.2020	Sobota	0	0	0,00
22.12.2019	Neděle	2	4	7,69	22.01.2020	Středa	22	22	84,62	22.02.2020	Sobota	2	4	7,69	22.03.2020	Neděle	0	0	0,00
23.12.2019	Pondělí	0	0	0,00	23.01.2020	Čtvrtek	14	14	53,85	23.02.2020	Neděle	0	0	0,00	23.03.2020	Pondělí	0	0	0,00
24.12.2019	Úterý	0	0	0,00	24.01.2020	Pátek	6	8	23,08	24.02.2020	Pondělí	8	12	30,77	24.03.2020	Úterý	0	0	0,00
25.12.2019	Středa	0	0	0,00	25.01.2020	Sobota	4	8	15,38	25.02.2020	Úterý	22	24	84,62	25.03.2020	Středa	0	0	0,00
26.12.2019	Čtvrtek	10	10	38,46	26.01.2020	Neděle	6	6	23,08	26.02.2020	Středa	24	24	92,31	26.03.2020	Čtvrtek	0	0	0,00
27.12.2019	Pátek	4	8	15,38	27.01.2020	Pondělí	18	18	69,23	27.02.2020	Čtvrtek	20	20	76,92	27.03.2020	Pátek	0	0	0,00
28.12.2019	Sobota	10	18	38,46	28.01.2020	Úterý	18	18	69,23	28.02.2020	Pátek	10	10	38,46	28.03.2020	Sobota	0	0	0,00
29.12.2019	Neděle	6	8	23,08	29.01.2020	Středa	24	26	92,31	29.02.2020	Sobota	10	12	38,46	29.03.2020	Neděle	0	0	0,00
30.12.2019	Pondělí	4	6	15,38	30.01.2020	Čtvrtek	20	22	76,92						30.03.2020	Pondělí	0	0	0,00
31.12.2019	Úterý	0	0	0,00	31.01.2020	Pátek	2	4	7,69						31.03.2020	Úterý	0	0	0,00



## PŘÍLOHA P VI: OBSAZENOST SRPEN 2020–LISTOPAD 2020

obsazenost				obsazenost				obsazenost				obsazenost							
datum	den	p/n	l/n	datum	den	p/n	l/n	datum	den	p/n	l/n	datum	den	p/n	l/n				
01.08.2020	Sobota	20	30	76,92	01.09.2020	Úterý	24	34	92,31	01.10.2020	Čtvrtek	14	14	53,85	01.11.2020	Neděle	0	0	0,00
02.08.2020	Neděle	0	0	0,00	02.09.2020	Středa	22	32	84,62	02.10.2020	Pátek	10	10	38,46	02.11.2020	Pondělí	2	2	7,69
03.08.2020	Pondělí	22	32	84,62	03.09.2020	Čtvrtek	20	30	76,92	03.10.2020	Sobota	8	8	30,77	03.11.2020	Úterý	2	2	7,69
04.08.2020	Úterý	20	30	76,92	04.09.2020	Pátek	26	40	100,00	04.10.2020	Neděle	8	8	30,77	04.11.2020	Středa	0	0	0,00
05.08.2020	Středa	26	38	100,00	05.09.2020	Sobota	26	40	100,00	05.10.2020	Pondělí	12	16	46,15	05.11.2020	Čtvrtek	0	0	0,00
06.08.2020	Čtvrtek	20	30	76,92	06.09.2020	Neděle	20	30	76,92	06.10.2020	Úterý	16	16	61,54	06.11.2020	Pátek	2	4	7,69
07.08.2020	Pátek	22	36	84,62	07.09.2020	Pondělí	26	38	100,00	07.10.2020	Středa	18	18	69,23	07.11.2020	Sobota	0	0	0,00
08.08.2020	Sobota	24	42	92,31	08.09.2020	Úterý	26	38	100,00	08.10.2020	Čtvrtek	12	12	46,15	08.11.2020	Neděle	0	0	0,00
09.08.2020	Neděle	20	32	76,92	09.09.2020	Středa	26	38	100,00	09.10.2020	Pátek	18	20	69,23	09.11.2020	Pondělí	0	0	0,00
10.08.2020	Pondělí	24	40	92,31	10.09.2020	Čtvrtek	26	38	100,00	10.10.2020	Sobota	18	20	69,23	10.11.2020	Úterý	0	0	0,00
11.08.2020	Úterý	26	42	100,00	11.09.2020	Pátek	26	42	100,00	11.10.2020	Neděle	14	14	53,85	11.11.2020	Středa	0	0	0,00
12.08.2020	Středa	24	40	92,31	12.09.2020	Sobota	18	32	69,23	12.10.2020	Pondělí	12	14	46,15	12.11.2020	Čtvrtek	0	0	0,00
13.08.2020	Čtvrtek	26	42	100,00	13.09.2020	Neděle	16	28	61,54	13.10.2020	Úterý	8	8	30,77	13.11.2020	Pátek	0	0	0,00
14.08.2020	Pátek	24	36	92,31	14.09.2020	Pondělí	24	36	92,31	14.10.2020	Středa	12	12	46,15	14.11.2020	Sobota	0	0	0,00
15.08.2020	Sobota	22	34	84,62	15.09.2020	Úterý	22	34	84,62	15.10.2020	Čtvrtek	8	8	30,77	15.11.2020	Neděle	0	0	0,00
16.08.2020	Neděle	18	28	69,23	16.09.2020	Středa	22	34	84,62	16.10.2020	Pátek	10	12	38,46	16.11.2020	Pondělí	0	0	0,00
17.08.2020	Pondělí	24	36	92,31	17.09.2020	Čtvrtek	16	24	61,54	17.10.2020	Sobota	8	8	30,77	17.11.2020	Úterý	0	0	0,00
18.08.2020	Úterý	22	32	84,62	18.09.2020	Pátek	20	32	76,92	18.10.2020	Neděle	14	14	53,85	18.11.2020	Středa	6	10	23,08
19.08.2020	Středa	18	28	69,23	19.09.2020	Sobota	26	42	100,00	19.10.2020	Pondělí	22	22	84,62	19.11.2020	Čtvrtek	6	10	23,08
20.08.2020	Čtvrtek	24	36	92,31	20.09.2020	Neděle	16	26	61,54	20.10.2020	Úterý	14	14	53,85	20.11.2020	Pátek	0	0	0,00
21.08.2020	Pátek	26	42	100,00	21.09.2020	Pondělí	20	28	76,92	21.10.2020	Středa	18	20	69,23	21.11.2020	Sobota	0	0	0,00
22.08.2020	Sobota	22	38	84,62	22.09.2020	Úterý	6	10	23,08	22.10.2020	Čtvrtek	16	16	61,54	22.11.2020	Neděle	2	2	7,69
23.08.2020	Neděle	14	24	53,85	23.09.2020	Středa	14	20	53,85	23.10.2020	Pátek	10	10	38,46	23.11.2020	Pondělí	4	4	15,38
24.08.2020	Pondělí	18	30	69,23	24.09.2020	Čtvrtek	12	18	46,15	24.10.2020	Sobota	0	0	0,00	24.11.2020	Úterý	4	4	15,38
25.08.2020	Úterý	22	34	84,62	25.09.2020	Pátek	12	18	46,15	25.10.2020	Neděle	0	0	0,00	25.11.2020	Středa	4	4	15,38
26.08.2020	Středa	22	34	84,62	26.09.2020	Sobota	14	20	53,85	26.10.2020	Pondělí	0	0	0,00	26.11.2020	Čtvrtek	4	4	15,38
27.08.2020	Čtvrtek	20	30	76,92	27.09.2020	Neděle	16	22	61,54	27.10.2020	Úterý	2	4	7,69	27.11.2020	Pátek	4	6	15,38
28.08.2020	Pátek	26	40	100,00	28.09.2020	Pondělí	8	8	30,77	28.10.2020	Středa	0	0	0,00	28.11.2020	Sobota	0	0	0,00
29.08.2020	Sobota	22	38	84,62	29.09.2020	Úterý	8	8	30,77	29.10.2020	Čtvrtek	0	0	0,00	29.11.2020	Neděle	0	0	0,00
30.08.2020	Neděle	16	26	61,54	30.09.2020	Středa	14	14	53,85	30.10.2020	Pátek	2	4	7,69	30.11.2020	Pondělí	8	8	30,77
31.08.2020	Pondělí	20	30	76,92						31.10.2020	Sobota	0	0	0,00					

## PŘÍLOHA P VII: OBSAZENOST PROSINEC 2020

datum	obsazenost			%
	den	p/n	l/n	
01.12.2020	Úterý	12	12	46,15
02.12.2020	Středa	6	6	23,08
03.12.2020	Čtvrtek	8	8	30,77
04.12.2020	Pátek	0	0	0,00
05.12.2020	Sobota	0	0	0,00
06.12.2020	Neděle	0	0	0,00
07.12.2020	Pondělí	6	8	23,08
08.12.2020	Úterý	6	8	23,08
09.12.2020	Středa	10	12	38,46
10.12.2020	Čtvrtek	4	4	15,38
11.12.2020	Pátek	6	8	23,08
12.12.2020	Sobota	4	6	15,38
13.12.2020	Neděle	2	4	7,69
14.12.2020	Pondělí	6	8	23,08
15.12.2020	Úterý	10	14	38,46
16.12.2020	Středa	20	24	76,92
17.12.2020	Čtvrtek	6	6	23,08
18.12.2020	Pátek	4	6	15,38
19.12.2020	Sobota	0	0	0,00
20.12.2020	Neděle	2	4	7,69
21.12.2020	Pondělí	4	6	15,38
22.12.2020	Úterý	0	0	0,00
23.12.2020	Středa	0	0	0,00
24.12.2020	Čtvrtek	0	0	0,00
25.12.2020	Pátek	0	0	0,00
26.12.2020	Sobota	0	0	0,00
27.12.2020	Neděle	0	0	0,00
28.12.2020	Pondělí	0	0	0,00
29.12.2020	Úterý	0	0	0,00
30.12.2020	Středa	0	0	0,00
31.12.2020	Čtvrtek	0	0	0,00

## **PŘÍLOHA VIII: ŘÍZENÝ ROZHOVOR**

**Řízený rozhovor s manažerkou vybraného ubytovacího zařízení.**

### **1. Jak byste charakterizovala typického hosta Vašeho hotelu?**

Jsme business hotel, to znamená, že máme převážně business klientelu. Počítám, že je to tak okolo 80 %, ale jedná se pouze o můj odhad, jelikož klienty nesegmentujeme. Nicméně náš typický host je pracovník, většinou se jedná o muže od 25 let až třeba do 60 let, obvykle cestují sami nebo s kolegou. Většinou jsou naše rezervace na jednu maximálně dvě noci. O víkendu potom tvoří naši klientelu páry, spíše střední či vyšší věk, poměrně dobře finančně situovaní. Nejsme typickou destinací pro děti.

### **2. Jaký účel pobytu převažuje u Vašich ubytovaných hostů (obchodní či turistický)?**

Obchodní.

### **3. Co považujete za největší turistické lákadlo v okolí?**

V našem okolí se nachází Muzeum loutkařských kultur Chrudim, dále Slatiňany, které jsou vyhledávaným turistickým cílem. Sezóně Zlatá přilba a Velká Pardubická v Pardubicích. Dále pak lokální záležitosti jako je Burza kaktusů či šachové, tenisové turnaje.

### **4. Na jaký segment se hotel převážně zaměřuje?**

Nesegmentujeme. My se na segmenty moc nezaměřujeme, jsme tu hlavně pro hosty a kdo přijde, ten přijde.

### **5. Jaké klienty byste rádi do hotelu přilákali?**

Myslím si, že tam je potenciál u párů o víkendu. Ráda bych také protáhla počet nocí z jedné noci na dvě. To znamená, že bych ráda přilákala páry, které sem jedou, ale na dvě noci. Protože pokud obsadíte pokoj pouze na jednu noc, tak na další se již hůře obsazuje.

### **6. Kolik % klientů za jeden rok odhadujete, že tvoří opakující se hosté? Vedete si tyto statistiky?**

Nevedeme. Pro tuto statistiku jsem zatím nenašla využití. Pokud to ale vezmu intuitivně, protože spoustu hostů znám, tak si troufnu říct, že zhruba 10 % až 12 % jsou opakující se hosté.



**7. Jak hodnotíte obsazenost hotelu v posledních 3 letech a za poslední rok 2019? Je viditelný rozdíl mezi víkendy a v průběhu týdne? Projevuje se u vás v hotelu sezónnost? Čím si myslíte, že je to způsobené?**

Obsazenost v posledních 3 letech výrazně stoupla, za což jsem moc ráda. Souvisí to s tím, že od srpna 2018 jsme na Booking.com., což byl dost zásadní moment. Předtím jsme byli pouze na Hotely.cz, pouze lokální verze. Jenom díky Booking.com nám obsazenost stoupla o 10 % - 15 % a zároveň tomu pomohlo snížení cen na víkendy. Velký rozdíl je v roce 2020, kdy například obsazenost za duben je pouze 4 %. Rozdíly mezi víkendy a pracovními dny jsou znát. Sezónnost se u nás projevuje. Dříve jsme měli větší počet hostů na jaře a podzimu, od minulého roku, kdy jsme snížili víkendové ceny, tak se nám to krásně otočilo a došlo k nárůstu hostů v červenci a srpnu. U nás je sezónnost způsobena především druhem klientely, klasicky začíná sezóna v únoru a končí okolo konce května, půlky června a pak zas od září do konce listopadu.

**8. Máte či jste měli nějaké pobytové balíčky nebo speciální akce? Pokud ano, jak se osvědčily?**

Balíčky historicky byly dva, které byly vymyšleny spíš abychom něco měli, ale tyto balíčky nejsou konkurenceschopné cenově ani obsahem. Jedná se o romantické balíčky, z nichž jeden je pobytový a zahrnuje ubytování v apartmánu a romantickou večeři a ten druhý je pouze romantická večeře. Balíčků se prodá pár do roka a většinou to je dárek od stálého hosta.

**9. Co očekáváte od vytvoření pobytového balíčku, co by bylo cílem zavedení tohoto produktu?**

Cílem zavedení je protáhnout jednonoční pobyty na pobyty přes celý víkend. Od balíčku si slibuji kompenzaci naší nevýhody, a to je wellness, které nemáme. To znamená oslovit lidi něčím jiným. Cílem tedy je vytvořit balíček, který bude kompenzovat náš handicap. Také bych ráda navázala náš pobytový balíček na lokalitu a využila atmosféru hotelu. Ráda bych propojila historii místa s historií regionu. Spousta hotelů v okolí jsou hotely s unifikovanými hotelovými pokoji, dostanete tam velmi dobrou službu, standartní řešení, ale nemá to tu atmosféru. My jí máme, a proto bych ráda oslovila lidi, kteří toto budou vnímat jako přidanou hodnotu.

**10. Nachází se ve Vašem okolí konkurence nabízející podobné pobytové balíčky?**

**V čem očekáváte, že bude váš pobytový balíček jedinečný?**

Mé přání je vytvořit balíčky, které budou jiné, než má konkurence. My nechceme jít masovým směrem a vyvářet něco, co mají všichni okolo. Já bych se ráda odlišila tím, v čem jsme silní a jedineční, což je historie a duch místa. Spousta ubytovacích zařízení v okolí nabízí nádherné ubytování, ale nemají takový potenciál, co se týká budovy.

**11. Jak hodnotíte nabídku služeb hotelu vůči konkurenci?**

Oproti konkurenci v nejbližším okolí jsme v plusu. Především díky statusu hotelu máme výhodu, jelikož naše klientela upřednostňuje hotely a vysokou kvalitu. Hledají určitý počet hvězd, očekávají čistotu a určité služby, které jim mnoho ubytovacích zařízení v okolí nemůže nabídnout. Co se týká dalších služeb, tak těch moc nenabízíme. Navíc nabízíme gastro, laundry, ale jinak je to u nás spíš tak, že služby nabízíme dle přání hostů.

**12. Co považujete za největší slabinu hotelu?**

Za mě je to wellness, které dneska u čtyřhvězdičkového hotelu je už standardem. Další nevýhodou jsou malé pokoje, jelikož je hotel historickou budovou a museli jsme se sem nějak vmáchnout. Za to jsou útulné a velmi funkčně zařízené.

**13. Co považujete za nejsilnější stránku hotelu?**

Atmosféru, kterou spousta hostů vnímá. I příjemný přístup personálu k hostům, tak aby lidé měli pocit, že mají plnou péči a osobní přístup. Přidanou hodnotou hotelu je, že pokud má host jakékoliv přání, tak se mu snažíme vyjít vstříc. Například jsme pro pána zařizovali kytku pro jeho manželku k výročí nebo dort k narozeninám a takové věci, že to jsou vlastně příběhy nejen hotelové pokoje. Takže vše se snažíme řešit velmi osobně. Velmi často máme v recenzích velmi profesionální přístup, ale přitom lidský.

**14. V čem vidíte největší potenciál hotelu do budoucna? V čem byste se chtěli dále zlepšovat?**

Určitě rozšířit Upsell, třeba i regionálními produkty či suvenýry. Ale i regionální služby. Ráda bych nabídla klientům něco navíc.

**15. Jak je Váš hotel propagován? Která forma propagace se Vám nejvíce osvědčila?**

**Vedete si statistiky o účinnosti kampaní? Pokud ano, můžete mi je poskytnout?**

Kromě Booking.com hotel nepropagujeme. Propagujeme poměrně aktivně restauraci. Jednak máme sezonní menu, ale také degustační akce. Na toto začala fungovat displejová reklama, tzn. bannery na Seznamu či Google. Ale toto primárně používáme na restauraci, jelikož v hotelu nemáme moc co propagovat. Doufám, že do budoucna budeme propagovat pobytové balíčky.

#### **16. Plánujete v nejbližší době investici do hotelu?**

V únoru jsme dodělali klimatizaci v celém hotelu. V roce 2019 jsme investovali také do zadní a přední zahrádky a vinného sklípku. Nejbližší další investice jsou zámkové systémy.

#### **17. Jak probíhá cenotvorba Vašich služeb (ceník ubytování a dalších služeb)? Jedná se o dynamicky tvořenou cenu (na základě poptávky se cena zvyšuje, snižuje), anebo je cena fixně daná? Tvoříte cenu dle konkurence, dle nákladů, či volíte jinou strategii? Poskytujete pro věrné klienty nějaké bonusy, např. ve formě věrnostních programů, slevových poukazů apod.? Kdo rozhoduje o cenotvorbě (pokud je dynamická, variabilní cena)?**

Za cenu je zodpovědná majitelka hotelu a za posledních 10 let je v podstatě neměnná. Cena se nastavovala velmi intuitivně. Po mém nástupu došlo ke snížení ceny na víkend. Ceny zvyšujeme na největší akce v sezóně jako je Velká Pardubická nebo Zlatá přílba. Také pokud jde o velké rezervace, skupinové rezervace, cestovky, tak tam se cena liší, většinou jde o 10 % z pultových cen dolů. Pak také záleží na klientovi, pokud projeví zájem o slevu či je cenově senzibilní, tak se dá cena upravit.

#### **18. Jaký dopad na Vás měl Covid-19?**

Dramatický. Hlavně na jaře a teď to vypadá velmi podobně. Přes léto jsme měli velké štěstí na americké vojáky a slovenské filmaře, kteří měli dlouhé pobyty, což se u nás moc často nestává. No a teď máme zase málo klientů.