

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

Bakalářská práce

**Analýza sezónnosti u vybraného podniku cestovního  
ruchu**

**Analysis of seasonality in selected tourism enterprise**

David Krupka

Cheb 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2018/2019

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

Jméno a příjmení: **David KRUPKA**  
Osobní číslo: **K16B0435P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management obchodních činností**  
Název tématu: **Analýza sezónnosti u vybraného podniku cestovního ruchu**  
Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

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

1. Zpracujte teoretický úvod k vybranému tématu především sezónnost a podnikání v cestovním ruchu.
2. Charakterizujte vybraný podnik.
3. Analyzujte vliv sezónnosti na vybraný podnik.
4. Na základě zjištěných informací zpracujte návrh na zlepšení situace ve vybraném podniku.

Rozsah grafických prací:

Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- Baum, T., & Lundtorp, S. (2001). *Seasonality in tourism*. New York: Pergamon.
- Candela, G., & Figini, P. (2012). *The economics of tourism destinations*. Heidelberg: Springer.
- Goeldner, C. R., & Ritchie, J. R. B. (2014). *Cestovní ruch: principy, příklady, trendy*. Brno: BizBooks.
- Jakubíková, D. (2012). *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Petr Janeček, Ph.D.**

Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2019**



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



L.S.



Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Chebu dne 23. října 2018

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Analýza sezónnosti u vybraného podniku cestovního ruchu“*

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

V Chebu dne 23. 4. 2019

.....  
podpis autora

## **Poděkování**

V této části bych chtěl poděkovat Ing. P. Janečkovi, Ph.D. za odborné vedení práce, cenné rady, připomínky a trpělivost. Dále děkuji danému lázeňskému hotelu za poskytnutí všech potřebných údajů pro potřeby praktické části této práce.

## Obsah

|  |    |
|--|----|
| Úvod.....  | 8  |
| Cíle a metodika .....                                      | 9  |
| 1 Cestovní ruch.....                                       | 10 |
| 1.1 Historie cestovního ruchu .....                        | 11 |
| 1.2 Trh cestovního ruchu.....                              | 11 |
| 1.2.1 Subjekt cestovního ruchu.....                        | 12 |
| 1.2.2 Objekt cestovního ruchu .....                        | 13 |
| 2 Služby cestovního ruchu.....                             | 14 |
| 2.1 Vlastnosti služeb .....                                | 15 |
| 2.2 Ubytovací služby.....                                  | 16 |
| 2.2.1 Klasifikace ubytovacích zařízení .....               | 16 |
| 2.3 Lázeňské služby .....                                  | 18 |
| 3 Sezónnost.....   | 22 |
| 3.1 Příčiny sezónnosti .....                               | 23 |
| 3.2 Důsledky sezónnosti.....                               | 23 |
| 3.3 Měření sezónnosti .....                                | 26 |
| 3.3.1 Revenue management .....                             | 26 |
| 3.3.2 Yield management .....                               | 27 |
| 4 Charakteristika vybraného lázeňského hotelu .....        | 30 |
| 4.1 Františkovy Lázně .....                                | 31 |
| 4.1.1 Indikace lázeňské léčby .....                        | 32 |
| 4.1.2 Statistické údaje .....                              | 32 |
| 5 Sezónnost hotelu.....                                    | 34 |
| 5.1 Příčiny sezónnosti .....                               | 34 |
| 5.2 Důsledky sezónnosti.....                               | 34 |
| 5.3 Měření sezónnosti .....                                | 35 |
| 5.3.1 Struktura hostů.....                                 | 36 |
| 5.3.1.1 Struktura hostů z hlediska národnosti.....         | 36 |
| 5.3.1.2 Struktura hostů z hlediska zprostředkovatele ..... | 40 |
| 5.3.2 Obsazenost .....                                     | 44 |

|     |                               |    |
|-----|-------------------------------|----|
| 6   | Návrhy řešení.....            | 56 |
| 6.1 | Další návrhy .....            | 58 |
|     | Závěr .....                   | 61 |
|     | Seznam tabulek .....          | 63 |
|     | Seznam obrázků.....           | 64 |
|     | Seznam použitých zkratk ..... | 65 |
|     | Seznam použitých zdrojů.....  | 66 |
|     | Literární zdroje.....         | 66 |
|     | Internetové zdroje.....       | 67 |

## Úvod

Téma analýza sezónnosti u vybraného podniku cestovního ruchu si autor této práce zvolil z několika důvodů. Hlavním z důvodů je vlastní zájem autora v tomto oboru. Dalším důvodem je možnost spolupráce s daným lázeňským hotelem, který ovšem z jistých důvodů nechce být v této práci jmenován, a proto zde nebude uveden jeho název. Jedná se ovšem o lázeňský hotel v západních Čechách, který je ve známém lázeňském městě Františkovy Lázně, které jsou mimo jiné součástí lázeňského trojúhelníku.

Jedná se o subjekt cestovního ruchu, tudíž jsou zde znatelné důsledky sezónnosti, se kterými se lázeňský hotel vypořádává již delší dobu. Největším problémem je nízká obsazenost hotelu v hlavní sezóně. Toho si je lázeňský hotel vědom, a proto již od roku 2016 podniká určité kroky, které do jisté míry tuto obsazenost zlepšují, ale stále se nejedná o optimální stav. I když se obsazenost meziročně od roku 2013 stále zlepšuje, tak se stále jedná o významný problém, který lázeňský hotel chce řešit. Proto je tato práce zaměřena na tuto problematiku.



## **Cíle a metodika**

Cílem této práce je nejprve zpracování teoretického úvodu k analýze sezónnosti u vybraného podniku cestovního ruchu, kde těmy hlavními teoretickými okruhy budou cestovní ruch, služby cestovního ruchu a sezónnost. Pro zpracování této části bude použita česká i zahraniční odborná literatura, internetové zdroje a interní zdroje podniku. Další sběr informací bude formou osobního rozhovoru se zaměstnanci daného podniku cestovního ruchu, které budou použity pro doplnění dané problematiky. Dalším cílem je stručná charakteristika vybraného podniku cestovního ruchu, kterým je lázeňský hotel ve Františkových Lázních.

Z hlediska praktické části této práce se na základě interních zdrojů daného lázeňského podniku bude řešit otázka sezónnosti, kde bude zkoumána především obsazenost v podobě čistého využití lůžek, a to v rozmezí let 2010-2018 a struktura hostů, která bude sledována v letech 2015-2018. Výstupy budou zpracovány v podobě grafů, kde pro každý rok bude vymezen jeden graf s tím, že data budou zaznamenávány po měsících. Z hlediska struktury hostů budou taktéž sestaveny grafy, které budou popisovat strukturu hostů z hlediska národnosti a následně z hlediska zprostředkovatele. Na základě výsledků těchto grafů se lokalizují měsíce, se kterými má daný lázeňský hotel největší problémy, alespoň co se z hlediska čistého využití lůžek týká.

Na závěr, po patřičné analýze těchto dat budou navrženy řešení, které povedou k eliminaci nebo ke snížení negativních důsledků sezónnosti.

# 1 Cestovní ruch

Pojem cestovní ruch má v literatuře mnoho definic. Jednou z nich je definice podle Světové turistické organizace OSN (United Nations World Tourism Organization – UNWTO) „*cestovní ruch zahrnuje aktivity osob cestujících do míst či přebývajících v místech, která se nacházejí mimo jejich obvyklé prostředí, a to ne déle než jeden rok, za účelem dovolené, pracovních závazků či z jiných důvodů.*“ (Goeldner & Ritchie, 2014, s. 6) Obvyklé prostředí zde znamená místo nebo místa, kde se daná osoba pravidelně pohybuje, například domov nebo každodenní dojíždění do práce.

Definice Jakubíkové (2012, s. 18) tvrdí, že „*Za cestovní ruch je označován pohyb lidí mimo jejich vlastní prostředí do míst, která jsou vzdálena od místa jejich bydliště, za různými účely, vyjma migrace a výkonu normální denní práce*“

Definice z Výkladového slovníku cestovního ruchu jej popisuje jako „*komplexní společenský jev, zahrnující aktivity osob cestujících mimo jejich obvyklé prostředí nebo pobývajících na těchto místech ne déle než jeden rok za účelem zábavy, rekreace, vzdělávání, pracovní či jiným účelem, i aktivity subjektů poskytujících služby a produkty těmto cestujícím osobám, tedy i provozování zařízení se službami pro tyto cestující osoby včetně souhrnu aktivit osob, které tyto služby nabízejí a zajišťují, aktivit spojených s využíváním, rozvojem a ochranou zdrojů pro cestovní ruch, souhrn politických a veřejně správních aktivit a reakce místní komunity a ekosystémů na uvedené aktivity.*“ (Zelenka & Pásková, 2012, s. 83) Na rozdíl od výše zmíněných definic, které cestovní ruch redukuje pouze na aktivitu lidí, tak tato definice popisuje cestovní ruch jako vzájemné působení mezi účastníky, poskytovateli služeb cestovního ruchu a cílovým místem.

„*Cestovní ruch je významný společensko-ekonomický fenomén jak z pohledu jednotlivce, tak i společnosti. Každoročně představuje největší pohyb lidské populace za rekreací, poznáváním a naplněním vlastních snů z příjemné dovolené. Je součástí spotřeby a způsobu života obyvatel zejména ekonomicky vyspělých zemí.*“ (Hesková 2014) Ve světovém měřítku se cestovní ruch řadí jako 3. největší exportní odvětví. (UNWTO Tourism Highlights, 2018) Podle Heskové (2014) se od první a druhé místo dělí obchod s ropou a automobilový průmysl.

## 1.1 Historie cestovního ruchu

Počátky cestovního ruchu vznikaly před tisíci lety, v dobách, před prvními civilizacemi. Ať už se cestovalo z důvodu migrace, války, diplomacie nebo jiných důvodů, tak se vždy jednalo o pohyb z prostředí obvyklého pryč, což mimo jiné může být považováno za jednu z charakteristik cestovního ruchu.

*„První objevitelé, obchodníci a mořeplavci položili základy moderní éry cestování. Lidská potřeba organizovat cesty a zprostředkovávat přepravu se během věků nezměnila – stavba silnic, přepravních prostředků a poskytování ubytování na noc sahají až do šerého dávnověku. Stateční objevitelé, kteří se vydávali do neznáma, přinášeli svým současníkům zprávy o tom, jaký je ve skutečnosti svět.“* (Goeldner & Ritchie, 2014, s. 54).

Postupem času, kdy se zvyšovala životní úroveň, tak zájem o cestovní ruch rostl. To mělo za následek vznik prvních cestovních kanceláří. První zprostředkovatelé cest byli Angličané, kteří počátkem 19. století již nabízeli například plavby parníkem nebo výlety vlakem. Tyto cesty se nejprve realizovaly na území Anglie a později se rozšířily i do zbytku světa.

Zajímavou položkou historie cestovního ruchu je rozvoj lázeňství, které v 18. století bylo populární zejména mezi členy vyšší společnosti. Nebylo tomu tak jenom kvůli blahodárným účinkům na zdraví, ale také díky různým společenským událostem, hrám, hazardu a tanečním večírkům, které se v lázních provozovaly. (Goeldner & Ritchie, 2014, s. 44)

## 1.2 Trh cestovního ruchu

Cestovní ruch představuje rozsáhlý trh, který tím, že vyžaduje uspokojení mnoha různorodých potřeb, tak poutá pozornost podnikatelů, veřejné i státní správy. Zároveň je velmi dynamicky se rozvíjejícím segmentem ekonomiky. (Jakubíková, 2012) Trh cestovního ruchu je oblast ekonomiky, ve které dochází ke směně zboží a služeb. Jedná se tedy o vzájemný vztah základních složek trhu, kde se při střetu nabídky s poptávkou vytváří cena. Trh cestovního ruchu je vymezen pomocí *subjektů trhu a objektů trhu*. Vyznačuje se tím, že je silně závislý na přírodních a kulturně historických aktivitách, přemísťováním spotřebitele do místa, kde se nalézají objekty trhu cestovního ruchu. Trh cestovního ruchu bývá často označován za trh služeb. (Šefčík & Jeřábek, 2017)

### 1.2.1 Subjekt cestovního ruchu

Subjekty cestovního ruchu jsou jeho účastníci, kteří se dále dle Ryglové, Buriana a Vajčnerové (2011) dělí na návštěvníky, stálé obyvatelé (rezidenty), turisty a výletníky. Charakteristické pro tyto skupiny je, že pobývají na místech mimo své obvyklé prostředí, kde uspokojují své potřeby. Důležité je také zmínit, že tyto skupiny se dále statisticky zpracovávají na rozdíl od diplomatů, příslušníků armády, kočovníků, uprchlíků a podobně. Ryglová a kolektiv (2011, s. 19) tyto skupiny popisují následovně:

**Návštěvník** (angl. visitor) je osoba, která cestuje do jiného místa, než kde má své trvalé bydliště, a mimo své obvyklé prostředí na dobu nepřekračující dvanáct měsíců, přičemž hlavní důvod cesty je jiný než výdělečná činnost. Z toho vyplývá, že může jít o turistu i výletníka.

**Stálý obyvatel** (angl. resident) je osoba, která žije v dané zemi alespoň jeden rok. V domácím cestovním ruchu se jedná o osobu, která alespoň šest měsíců žije v daném místě.

**Turista** (angl. tourist, overnight visitor) je dočasný návštěvník, který se zdrží alespoň 24 hodin (jedno přenocování), ne však déle než jeden rok (hlavní účel pobytu je jiný než výkon placené činnosti).

**Výletník, jednodenní návštěvník** (angl. same-day visitor) se zdrží pouze jeden den, aniž přenocuje.

Český statistický úřad se s tímto rozdělením shoduje, ale zároveň ho rozšiřuje o následující 2 skupiny:

**Nerezident** je osoba, která žije mimo danou zemi. Nerezidentem může být také občan dané země, který má trvalé bydliště v cizině.

**Tranzitní návštěvník** je takový subjekt, který danou zemi jen projíždí. Může se jednat i o vícedenní návštěvu, proto tranzitním turistou může být výletník, ale i turista. Z hlediska definice sem spadají i letecké transfery.

Šefčík a Jeřábek (2017) dělí subjekty cestovního ruchu na kupující a prodávající. Kupující jsou účastníci cestovního ruchu, kteří uspokojují své potřeby v oblasti relaxace, zotavení, poznání, kontaktu s lidmi atd., zatímco prodávající jsou poskytovatelé těchto služeb (hotely, dopravci, restaurace, ...) nebo zprostředkovatelé (cestovní kanceláře, cestovní agentury).

Můžeme říci, že subjekt cestovního ruchu je nositelem poptávky v oblasti cestovního ruchu. (Linderová, 2013)

V oblasti lázeňského cestovního ruchu mohou účastníci vystupovat jako **pacienti** (pojištěnci) nebo **samoplátci** (obvykle turisté). Pacienti lázeňský pobyt absolvují prostřednictvím zdravotních pojišťoven, které daný pobyt mohou hradit plně, kdy se jedná o **komplexní lázeňskou péči**, nebo částečně, kde se jedná o **příspěvkovou lázeňskou péči**. Samoplátci si naopak hradí všechny náklady z vlastních prostředků. (Orieška, 2010)

### 1.2.2 Objekt cestovního ruchu

Narozdíl od subjektu cestovního ruchu, objekt cestovního ruchu je nositelem nabídky v oblasti cestovního ruchu. Je tím myšleno především cílové místo, podniky a organizace cestovního ruchu, které poskytují statky a služby cestovního ruchu. (Jakubíková, 2012) Pro cílové místo se někdy používá termín destinace cestovního ruchu nebo zkráceně jen destinace. (Hesková a kolektiv, 2011)

Podle Šefčíka a Jeřábka (2017) objekty cestovního ruchu představují hmotné a nehmotné statky nabízené prodávajícími a nakupované kupujícími. Do skupiny objektů patří zboží, služby, volné statky (klimatické podmínky, sluneční svit, pláž, ...). Objekty se na trhu cestovního ruchu vyskytují buď jednotlivě, nebo v komplexech (produkt cestovního ruchu). Objekty jsou i všechny materiálové zdroje, které tvoří materiálně technické základny cestovního ruchu a jsou nositelem nabídky. Materiálně technická základna zahrnuje budovy a stavby, stroje a zařízení, dopravní prostředky a předměty postupné spotřeby (inventář a předměty k zajištění realizačních funkcí). Souhrnně se těmito složkám říká infrastruktura cestovního ruchu.

## 2 Služby cestovního ruchu

Cestovní ruch je chápán jako kolos produkující ohromné množství služeb, které jsou úzce spojeny s cestováním a turistikou. Ryglová, Burian a Vajčnerová (2011, s. 17) tyto služby dělí do následujících 5 hlavních sektorů:

**Sektor ubytovací služby** – poskytovatelé ubytovacích služeb, od hotelových řetězců až po soukromé malé penziony apod.

**Sektor atrakce** – patří sem např. národní parky, kulturní či historická místa a zajímavosti, tematické parky, botanické zahrady, sportovní centra apod.

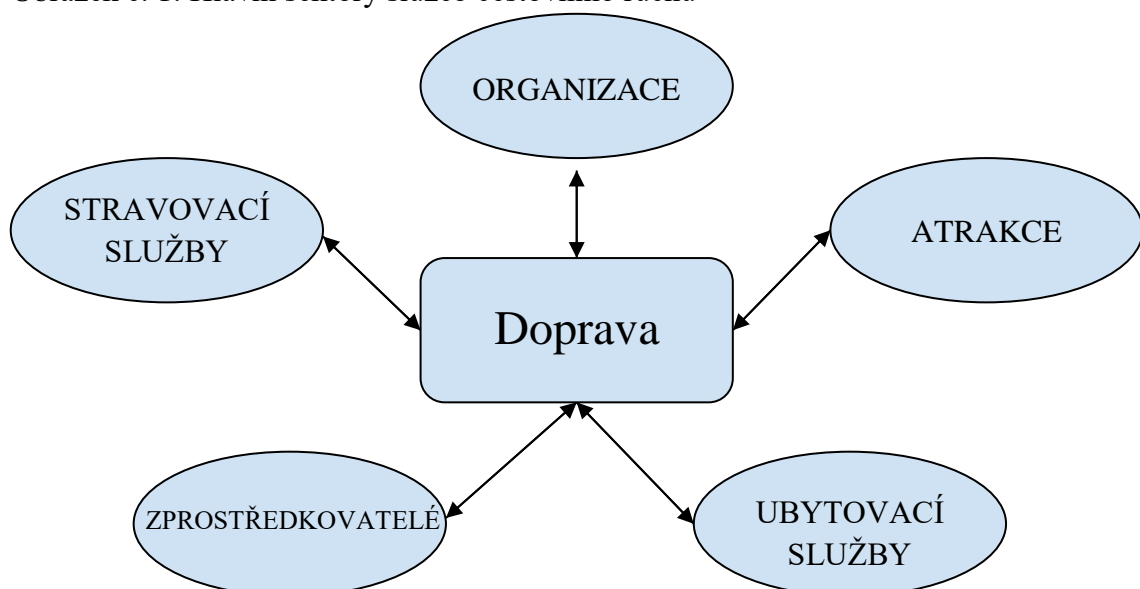
**Sektor doprava** – letecká, lodní, železniční, automobilová a autobusová doprava, půjčovny a zprostředkovatelé půjčování vozidel.

**Sektor zprostředkovatelé** – touroperátoři, cestovní kanceláře, agentury, sezonní zprostředkovatelé či agenti, organizátoři konferencí, incentivní domy, rezervační systémy a další.

**Sektor organizace** – zahrnuje národní turistické centrály, regionální centra, turistické asociace apod.

Mezi těmito sektory existuje vzájemná závislost, která je znázorněna na následujícím obrázku.

Obrázek č. 1: Hlavní sektory služeb cestovního ruchu



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

Jelikož jsou služby nesourodé, tak se podle Jakubíkové (2012, s. 21-22) dělí hned z několika hledisek:

**Podle významu ve spotřebě účastníků cestovního ruchu:** základní – zajišťuje přepravu účastníků cestovního ruchu do dané destinace a zpět a služby s tím spojené – dopravní, ubytovací a stravovací; doplňkové – služby spojené s využíváním atraktivit, vlastností charakteristických pro určitý rekreační prostor.

**Podle charakteru spotřeby:** osobní (odnesení zavazadel aj.) – užitiný efekt se dostaví bezprostředně; věcné (úprava lyžařské výstroje aj.) – užitiný efekt se dostaví zprostředkovaně hmotným statkem.

**Podle způsobu úhrady:** služby placené; služby neplacené

**Podle místa:** služby poskytované v místě obvyklého pobytu; služby poskytované během přepravy; služby v rekreačním prostoru

**Podle způsobu zabezpečení:** služby vlastní; služby poskytované dodavatelským způsobem (ubytovací, stravovací služby) – není zapojen mezičlánek; služby obstarávané (s využitím cestovní kanceláře, cestovní agentury apod.)

**Podle funkcí ve vztahu k jednotlivým uspokojovaným potřebám účastníků cestovního ruchu:**

dopravní; ubytovací; stravovací; zprostředkovatelské; společensko-kulturní; sportovně-rekreační; lázeňsko-léčebné; směnářské; průvodcovské; informační; obchodní; komunální; horská služba; zdravotní; pasové; celní aj.

Všechny výše zmíněné služby se dají dále rozepsat, ale pro účely bakalářské práce budou stačit jen některé z nich.

## 2.1 Vlastnosti služeb

Je nutné odlišit služby od výrobků, proto je teoretici vymezili určitými vlastnostmi, které autoři Horner a Swarbrooke (2003) popsali následovně:

**Nehmotnost** - před nákupem není možné služby vnímat žádnými smysly.

**Neoddělitelnost** - je charakteristické překrývání produkce a provádění se spotřebou. Jedná se tedy o neoddělitelnost služeb od jejich poskytovatelů.

**Různorodost** - je téměř nemožné provést službu úplně stejně při každé příležitosti její spotřeby. Může to být ovlivněno nekonečným množstvím faktorů např. počasím, kvalitou surovin, náladou a podobně.

**Dočasnost (netrvanlivost)** - služby jsou pomíjivé v čase, to znamená, pokud nejsou prodány, konkrétní obchodní případ nelze znovu obnovit. Například neprodaná místa v letadle nebo hotelu nelze uskladnit a následně použít pro budoucí spotřebu. Představují ztracený obchod a tím i ztracený zisk.

**Neexistence vlastnictví** - když si zákazník koupí službu, tak získá pouze přístup k nějaké činnosti nebo zařízení, ale na konci celé transakce nic nového nevlastní. Prostřednictvím služby se spíše jedná o obohacení duševní.

Podle Jakubíkové (2012) každou službu doprovází hmotný a nehmotný aspekt. Mezi hmotné aspekty patří například budova hotelu, masážní stůl, sauna. Zatímco nehmotné aspekty představují především atmosféra, dobrá nálada, očekávání a podobně.

## **2.2 Ubytovací služby**

Ubytovací služby patří mezi základní služby v cestovním ruchu a byly poskytovány již od starověku, tudíž “se jedná o jedno z nejstarších obchodních podnikání na světě” (Goeldner & Ritchie, 2014, s. 141). Goeldner a Ritchie (2014, s. 141) zároveň uvádějí, že ubytovací služby dnes mohou nabízet i zasedací místnosti, konferenční sály a služby, restaurace, bary, zábavu, obchody s dárkovým zbožím, hazardní hry, lázeňské služby a další aktivity a zařízení. Podle Kostkové (2011) by tyto služby měly uspokojit 3 základní druhy potřeb zákazníka, kterými jsou potřeby fyziologické (potřeba spánku, jídla, toalety), sociální (potřeba po kolektivu, komunikaci, uznání) a psychologické (potřeba po odpočinku, seberealizace, zábava).

### **2.2.1 Klasifikace ubytovacích zařízení**

Na stránkách [www.hotelstars.cz](http://www.hotelstars.cz) se píše o Oficiální jednotné klasifikaci ubytovacích zařízení, kterou sestavil profesní svaz Asociace hotelů a restaurací České republiky na základě Usnesení vlády ze dne 17. 7. 1999 č. 717 a za podpory Ministerstva pro místní rozvoj ČR a České centrály cestovního ruchu - CzechTourism. Má převážné doporučující charakter a slouží jako pomůcka pro lepší orientaci spotřebitelů - hostů a zprostředkovatelů - cestovních kanceláří a agentur v zařazování ubytovacích zařízení do



příslušných tříd. Klasifikace není obecně závazným právním předpisem, tudíž není nutné aby provozovatel ubytovacího zařízení certifikaci podstoupil či nikoliv.

### **Definice kategorií ubytovacích zařízení**

**Hotel** - ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty vybavené pro poskytování přechodného ubytování a služeb s tím spojených (zejména stravovací), člení se do pěti tříd.

**Hotel garni** - ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty vybavené pro poskytování přechodného ubytování a má vybavení jen pro omezený rozsah stravování (nejméně snídaně), člení se do čtyř tříd.

**Motel** - ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty poskytující přechodné ubytování a služby s tím spojené zejména pro motoristy, člení se do čtyř tříd, zařízení se nachází v blízkosti pozemních komunikací s možností parkování, recepce a restaurace může být mimo ubytovací část.

**Pension** - ubytovací zařízení s nejméně 5 a maximálně 20 pokoji pro hosty, s omezeným rozsahem společenských a doplňkových služeb (absence restaurace), člení se do čtyř tříd

**Botel** - ubytovací zařízení umístěné v trvale zakotvené osobní lodi, člení se do čtyř tříd.

Specifická hotelová zařízení

**Lázeňský hotel** (Spa hotel)

**Resort hotel** (Golf resort hotel)

Tyto kategorie ubytovacích zařízení se dále dají dělit na základě přidělených pomyslných hvězd, které udávají kvalitu daného zařízení. Slouží také jako pomůcka pro spotřebitele nebo zprostředkovatele pro lepší orientaci v nabízených produktech. Hvězd může být uděleno maximálně pět, přičemž pro ubytovací zařízení typu Hotel garni, Motel, Pension a Botel platí to, že mohou mít maximálně 4, jak již je výše zmíněno.

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

Každá z hvězd udává určitý standard kvality ubytovacího zařízení a pro její získání je zapotřebí daného standardu dosáhnout.

## 2.3 Lázeňské služby

Potenciál lázeňských služeb na trhu cestovního ruchu je značný, mnoho zdrojů ho označuje za nejperspektivnější odvětví třetího milénia. Vyplyvá to z faktu, že dnešní lidé žijí v uspěchané době plné stresu, kde odpočinek a relax, fyzický i duševní, jsou vítaným zpestřením, po kterém se poptávka nejlépe uspokojí právě prostřednictvím lázeňských a wellness zařízení. Zároveň nesmíme opomenout touhu lidí po fyzické kráse a duševní harmonii, které se pro lázně stávají důležitým motivačním faktorem. (Šefčík & Jeřábek, 2017)

Lázeňské služby jsou poskytovány účastníkům lázeňského cestovního ruchu a jsou poskytovány v lázeňských místech, tedy v lázních. Jedná se o druh cestovního ruchu, který je charakteristický tím, že čerpá určitých léčivých zdrojů z přírody (léčivé prameny, slatina apod.) a následně je používá k uspokojení potřeb daného člověka především v podobě léčby, ale může se jednat i o relaxaci, odpočinek nebo pro obnovení sil po nemoci. Každé lázeňské místo nebo město se v souvislosti dostupných přírodních zdrojů zaobírá určitými onemocněními. Například ve Františkových Lázních se léčí převážné problémy v oblasti onkologie, oběhového ústrojí, pohybového ústrojí a ženských nemocí. (Orieška, 2010)

Tabulka č. 1: Lázeňské služby

| Lázeňské služby        |           |            |                          |   |
|------------------------|-----------|------------|--------------------------|---|
| Základní služby        |           |            |                          | Doplňkové služby  |
| Zdravotní /<br>léčebné | ubytovací | stravovací | Kulturně-<br>společenské | Služby prádelny, čistírny, zahradnictví<br>lázní, léčebná kosmetika, pohostinské,<br>obchodní, dopravní a další |
| Lázeňský léčebný režim |           |            |                          |   |

Zdroj: Vlastní zpracování, dle Orieška, 2010, s. 303

Jak lze vidět z tabulky č. 1, tak lázeňské služby se dělí na základní a doplňkové, kde ty základní služby se ještě dělí na služby zdravotní, ubytovací, stravovací a kulturně-společenské. Dohromady tyto základní služby tvoří lázeňský léčebný režim, který charakterizuje celý pobyt daného klienta. Orieška (2010) základní služby popisuje takto:

**Zdravotní lázeňské služby** souvisejí především s individuálním léčebným plánem, který se sestavuje při vstupní lékařské prohlídce v lázních na základě, které se zjistí zdravotní stav osoby. Následně se do tohoto plánu zakomponují léčebné procedury, které pro pacienta jsou vybrány tak, aby pro něj byly zdravotně únosné. Léčebný plán je sestaven z léčebných procedur, kterými mohou být například:

Pitná léčba - je důležitou a u onemocnění ledvin a močových cest hlavní součástí lázeňské léčby. Princip pitné léčby spočívá v tom, že se 1 - 3x denně pije určité množství minerální vody podle předpisu lékaře. Důležitým prvkem pitné léčby je navození správného pitného režimu. V klidné atmosféře lázní je příjem tekutin nenásilný a návyk se přenáší i domů.

Vodoléčba - Při této proceduře se v závislosti na zdravotním stavu pacienta podává 6 typů vodoléčby. Součástí každé vodoléčby je cvičení v rehabilitačním bazénu. Tato procedura je náročná časově i fyzicky

Inhalační léčba - k inhalacím se využívají minerální vody, které zlepšují funkci sliznice dýchacích cest, působí protizánětlivě, zkapalňují hlen a usnadňují vykašlávání. K minerálním vodám se mohou dodávat léky pro těžké případy dušnosti, přírodní soli pro katary horních dýchacích cest, nebo odvary z bylin.

Minerální koupel - koupel se provádí v minerální vodě s vysokým obsahem CO<sub>2</sub>, minerálních solí a huminových kyselin při teplotě 28 - 34°C. Oxid uhličitý se vstřebává kůží, zvyšuje její prokrvení, příznivě působí na činnost srdce a ledvin. Série uhličitých koupelí má také antistresový účinek. Do minerálních koupelí je možné také přidávat různé bylinné extrakty nebo sůl z Mrtvého moře. Koupel trvá přibližně 20 minut, po koupeli následuje 20 minut odpočinku v suchém zábalu.

Elektroléčba - k léčbě se využívají různé druhy elektrických proudů, které zlepšují prokrvení tkání, uvolňují napětí příčně pruhované a hladké svaloviny nebo ji naopak posilují, působí protibolestivě a protizánětlivě. Podle převažujícího účinku se volí daný typ elektroléčebné procedury při onemocnění pohybového aparátu, při poruchách prokrvení, u chronických zánětlivých a degenerativních onemocnění, u pooperačních stavů, při chronických gynekologických a urologických zánětech, při onemocnění trávicího a dýchacího ústrojí, u kožních onemocnění apod.

Plynová injekce - jedná se o aplikaci Mariina plynu do podkoží v okolí velkých kloubů a páteře. Hlavním účinkem je zmírnění bolestivosti, zlepšení prokrvení oblasti a urychlení hojení.

Akupunktura - tisíc let stará reflexní léčebná metoda, při které jsou příslušné akupunkturální body stimulovány akupunkturální jehlou. Celotělová akupunktura je využívána hlavně v terapii bolestivých stavů a funkčních poruch vnitřních orgánů, vertebrogenního algického syndromu, neuralgií, tinnitu. Ušní akupunktura bývá součástí odvykacích kúr např. jako pomocná léčba u nadváhy, kouření apod.

A mnoho dalších (Františkovy Lázně, © 2010)

Seznam těchto léčebných procedur může být v každých lázních jiný a liší se především specializací, odborností nebo dostupností léčivých zdrojů daných lázní.

**Ubytovací služby** jsou dalším významným faktorem pro péči o hosty. Hlavně v oblasti lázeňství, kdy je běžné, že host v lázních stráví alespoň týden. Tyto služby jsou poskytovány prostřednictvím jednolůžkových nebo dvoulůžkových pokojů, které by měly být vybaveny potřebným nábytkem a předměty, které by měly vytvářet příjemné prostředí, tak aby to bylo vhodné pro dobrý odpočinek po léčebných procedurách. K ubytovacím službám dále může patřit například čítárna, knihovna, zimní zahrada, klubovna apod.

**Stravovací služby** jsou poskytovány v jídelnách formou individuální obsluhy lázeňských hostů. Strava by, pokud možno, měla být sestavena v souladu se zdravotním stavem pacienta a také by měla zohledňovat zatížení organismu v důsledku podstoupení nějaké lázeňské procedury.

**Kulturně-společenské a sportovně rekreační služby** jsou často organizovány programovými referenty nebo animátory a jsou zaměřeny na využívání volného času. Tyto služby mohou být známé také pod pojmy služby volného času nebo animační služby. Může se jednat o odpočinkové činnosti, rekreačně poznávací činnosti, sportovní činnosti, kulturně-společenské činnosti nebo společensko-zábavní činnosti. Jsou poskytovány především kvůli zpříjemnění lázeňského pobytu, tak aby napomohly k regeneraci sil mezi procedurami.

Druhou skupinou lázeňských služeb vedle základních jsou služby doplňkové. Do této skupiny patří především služby prádelny, čistíren, lázeňských zahrad, léčebné kosmetiky, pohostinské, obchodní, dopravní a další.

Další dělení lázeňských služeb může být z hlediska pobytu v lázních, které Knop (1999, s. 45-46) dělí na péči ústavní a péči ambulantní. **Ústavní péče** je spojena s léčebným pobytem pacienta v lázních, tedy i se službami ubytovacími, stravovacími a jinými

pobytovými. Charakteristickými rysy této péče jsou, že se jedná o komplex léčebných, ubytovacích a stravovacích služeb zajišťovaných z jednoho místa a provázaně, pokud možno i v jednom lázeňském objektu. Pacient je zde celý pobyt od vstupní, průběžné až po výstupní lékařskou prohlídku. Pacient přichází do lázeňského zařízení s tzv. hlavní diagnózou, popřípadě s vedlejší diagnózou. Tento fakt lázeňský lékař potvrdí při vstupní prohlídce a předepíše příslušnou komplexní léčebnou péči. Pacientovi je předepsán i režim stravovací, tj. určena některá z lázeňských diet, podle kterých se pacient v průběhu pobytu stavuje. **Ambulantní péče** je charakterizována tím, že pacient pouze navštěvuje lázeňský objekt za účelem léčebné péče s tím, že služby ubytovací a stravovací čerpá mimo dané lázeňské zařízení.

### 3 Sezónnost

Sezónnost je často spojována s cestovním ruchem. Nejčastěji se projevuje změnou ročních období, tedy sezón nebo v jiných částech světa to mohou být například období dešťů/sucha a podobně. Sezónnost je chápána jako negativní faktor pro cestovní ruch, jelikož periodicky po určité období v roce znemožňuje nebo znesnadňuje přístup k určitým místům, či aktivitám, které jsou poskytovány v rámci cestovního ruchu. Jako ukázkou lze vnímat například lyžování, které je možné, alespoň u nás v České republice, provozovat jen v zimních měsících, kdy je na horách dostatek sněhu.

Sezónnost se dá také popsat jako časová nerovnováha v cestovním ruchu, která je popisována několika ukazateli, kterými jsou například počet návštěvníků, výdaje návštěvníků, hustota provozu na dálnicích a v dalších formách dopravy, zaměstnanost, vstupné na atrakce a podobně. (Baum & Lundtorp, 2001) Tato definice je výstižná a dobře aplikovatelná do praxe, jelikož pracuje s ukazateli, které se dají v časové rovině mezi sebou porovnávat a dá se na základě nich určit, jak je určitá oblast nebo subjekt sezónností ovlivněn, popřípadě se na jejich hodnotách dají zhotovit protipatření napomáhající se sezónností bojovat.

Sezónnost je možné podle Weidnera (2009) dělit následovně:

- Jednovrcholová sezónnost (single peak seasonality) je nejčastějším typem sezónnosti, který se v praxi vyskytuje. Je pro něj charakteristické, že má jediný vrchol poptávky, který je jasně identifikovatelný, poměrně stálý a časově ohraničený.
- Dvouvrcholová sezónnost (two peak seasonality) je takový typ sezónnosti, který má vrcholy poptávky dva. Pro oba vrcholy je také charakteristická jasná identifikovatelnost, poměrná stálost a časová ohraničenost.
- Bezvrcholová sezónnost (non peak seasonality) je sezónnost, u které nelze určit časovou ohraničenost vrcholu poptávky.
- Dynamická sezónnost (dynamic seasonality) se vyznačuje tím, že vrchol poptávky je jednou nebo vícekrát časově vymezen, ovšem není stabilní.

### 3.1 Příčiny sezónnosti

Butler (2001) tvrdí, že sezónnost v cestovním ruchu způsobují určité příčiny, které dále dělí na příčiny **přírodní** a **institucionální**, přičemž mezi těmito skupinami existuje vzájemná závislost.

Butler (2001) popisuje přírodní příčiny sezónnosti, jak již název napovídá, jako důsledek ročních období, která jsou doprovázena změnou klimatických podmínek. Tyto změny se mohou projevit především teplotními rozdíly, úhrnem srážek (sněhu i deště), silou a intenzitou větru, délkou slunečního svitu ve dni a podobně. Dále platí, že sezónní odchylky jsou nejméně výrazné v oblasti rovníku a čím dále od rovníku se oblast nachází, tím větší tyto odchylky jsou. Institucionální příčiny Butler (2001) převážně popisuje jako výsledek lidských rozhodnutí. Oproti přírodním příčinám je více rozšířená, ale méně předvídatelná, ačkoliv jsou pro tyto období stanoveny přesné termíny začátku a konce. Institucionální příčiny jsou výsledkem kombinace náboženských, kulturních, etnických a sociálních faktorů. Nejčastěji se s nimi setkáme v podobě svátku (státních i náboženských), školních prázdnin nebo dovolené. Velký dopad na sezónnost má také móda, tradice nebo sportovní akce.

Candela a Figini (2012, s. 218) se s těmito příčinami shodují, kde tvrdí, že sezónnost je závislá na klimatických podmínkách dané destinace, například v oblasti Středozemního moře je *sea & sun* tourism (cestovní ruch, který láká lidi na moře a slunce) možné poskytovat jen v letních měsících, kdy jsou pro to vhodné podmínky. Dále tvrdí, že sezónnost je úzce spjata s volným časem lidí, což je opět spojeno například se školními prázdninami, dovolenou nebo se svátky.

### 3.2 Důsledky sezónnosti

UNWTO Tourism Highlights (2018) uvádí, že cestovní ruch patří mezi 3 největší exportní odvětví na světě. Tento fakt napovídá, že sezónnost může mít velký vliv nejen na ekonomiku, ale i například na život lidí v dané oblasti. Důsledky mohou mít vliv jak pozitivní, ale i negativní. Můžeme sem zařadit například sezónní nezaměstnanost nebo výkyvy v hospodářském cyklu. Samozřejmě sezónnost také hodně hýbe s cenami nabízených služeb, kdy mimo sezónu ceny bývají výrazně nižší než v době sezóny.

Sezónnost je spojována především kvůli negativním vlivům na cestovní ruch, především kvůli finančním ztrátám, které jsou výrazně menší v době mimo sezónu. Na druhou stranu

se také uvádí, že tzv. sezónní ztráta (náklady způsobené negativními důsledky sezónnosti) je nevyhnutelnou součástí cestovního ruchu a nejedná se o problém, který je nutno dále řešit. Ovšem bez ohledu na tento názor, tak výkyvy v sezónnosti představují pro manažery trvalý problém, především z hlediska nábory a udržení zaměstnanců na plný úvazek. Uvádí se, že sezónní nezaměstnanost je často brána jako negativní důsledek sezónnosti a předpokládá se, že nezaměstnanost v mimosezóně je nedobrovolným stavem, ve kterém jsou sezónní pracovníci považováni za oběti. Kromě toho dochází v průběhu vrcholových období k přelidnění a přetížení daného místa. Mnoho turistických destinací zažívá v hlavní sezóně obrovský nárůst návštěvnosti, což vede k nadměrnému využívání infrastruktury a velkému „opotřebení“ přírodního a kulturního dědictví. Proto se v některých turistických destinacích vyvinul silný turistický odpor, kvůli čemuž se obyvatelé nemusí k turistům chovat adekvátním způsobem. (Pegg & kol., 2011)

Na druhou stranu, sezónnost může být pro některé zúčastněné ve skutečnosti velmi přínosná, a to především proto, že některé destinace musí mít pro pokračování svého trvání určitou dobu před začátkem další sezóny na zotavení. Mimoto je mimosezónní období často nezbytné pro renovace a odpočinek trvalých obyvatel, aby si odpočali od náporů návštěvníků. Mimo sezónu je jediná doba, kdy se obyvatelé mohou vrátit ke své běžné existenci a zapojit se do společenských a kulturních aktivit a využívat místní zařízení a vybavení bez jakýchkoli velkých nepříjemností. (Pegg & kol., 2011)

Candela a Figini (2012) dělí důsledky sezónnosti na základní 2 pohledy, kterými jsou důsledky Ekonomické a důsledky ostatní (enviromentální a sociokulturní).

**Ekonomické důsledky** je třeba dělit na důsledky dlouhodobé a krátkodobé. *Dlouhodobé ekonomické důsledky* vycházejí především z toho, že produktem cestovního ruchu jsou hlavně služby, které není možné v dobách malé poptávky skladovat a prodávat je v období, kdy je po nich poptávka velká (viz vlastnosti služeb). Tudíž základní otázkou, kterou je třeba během plánovací fáze investice v dané destinaci řešit, je vymezení optimální velikosti podniků a infrastruktury, kde poptávka po nich se v době sezóny a mimo sezónu výrazně liší a nesprávným vymezením může dojít ke ztrátám. Jedná se o množství parkovacích míst, které by město mělo vybudovat, počet pokojů, které by měl hotel mít, kapacita letadel, které by letecké společnosti měly obstarat a podobně. Všechno jsou investice, které v sobě na dlouhou dobu vážou kapitál, a proto je důležité určit optimální výši investice ve snaze minimalizovat sezónní ztráty. Například, když si hotel pořídí malé parkoviště, tak v mimosezónní době budou náklady na jeho údržbu malé,



jelikož pojme všechny hosty a počet volných míst bude minimální. Ovšem v době sezóny může ztratit potencionální zisky tím, že hosté nebudou mít kde zaparkovat. *Krátkodobé ekonomické důsledky* se v sezónnosti také řadí do řady závažných problémů, které se vyskytují v oblastech výroby a ziskovosti.

Co se týká výroby, tak pokud je její objem zvolen podle hlavní sezóny, tak je v mimosezónní době nemožné její skladování (viz Vlastnosti služeb). Například neobsazený pokoj v hotelu představuje pro hotel produkt, který v ten určitý den už nedokáže nikdy prodat. Z ekonomického pohledu je tato situace nejhorším scénářem pro danou firmu (hotel). Proto mnoho restaurací a hotelů často své aktivity v mimosezónních měsících utlumí, někdy i úplně zavřou s tím, že na začátku další sezóny opět svůj podnik otevřou. Podobné to je v případě, když hotel zvolí objem výroby podle mimosezónní poptávky. V tomto případě se v době sezónnosti zvýší poptávka a hotel se přeplní, což celkově sníží kvalitu nabízených služeb, a to zapříčiní nespokojenost turistů, horší jméno hotelu, popřípadě celé destinace a podobně.

Z hlediska zisku od sebe nejdříve musíme oddělit a definovat míru celkového zisku, která je měřena v závislosti investovaného kapitálu a míru manažerského zisku, která je měřena v závislosti na efektivnosti využití daného kapitálu. K objasnění těchto pojmů si představme hotel, který má relativně vysokou 20% manažerskou míru ziskovosti získanou za 3 měsíce v roce, kdy hotel byl otevřený. Nicméně celková míra zisku je jen 5 %, jelikož byl hotel v provozu jen 3 měsíce z 12, tudíž se manažerská míra ziskovosti musí vydělit 4, což představuje dobu provozu hotelu v roce. Z tohoto vyplývá, že pokud zde existuje vysoká sezónnost, tak je pro daný podnik důležité dosáhnout vysoké míry manažerského zisku tak, aby byla míra celkového zisku dostatečně vyvážená. Nicméně je důležité zmínit, že sezónnost disponuje také celou řadou příznivých ekonomických důsledků, kterými například jsou různé drahé události a speciální atrakce, které většinou jsou ekonomicky udržitelné jen v období sezónnosti, kdy poptávka po nich je veliká.

Za **ostatní důsledky** považují Candela a Figini (2012) dva neekonomické důsledky sezónnosti, které jsou nějakým způsobem s ekonomikou spojeny. Jedná se o důsledky enviromentální a sociokulturní. Nejdůležitějšími *enviromentálními vlivy* jsou především negativní dopady, které v době sezónnosti negativním způsobem ovlivní přírodu. Naopak v mimosezónním období si příroda od náporu turistů odpočine a přirozeně se zregeneruje, čímž je v této oblasti poskytnuta určitá udržitelnost. *Sociokulturní důsledky* ovlivňují jak

hostující destinaci, tak i turisty samotné. Může se jednat například o problémy se zaparkováním auta, dopravní zácpy a další přidané náklady (které jsou většinou placeny prostřednictvím daní, které odvádí rezidenti) vynaložené na udržení čistoty v ulicích, sbírání odpadků, ochranu, zdravotní péči a podobně. Dále sezónnost rezidentům přináší výhody v podobě kulturních událostí, které se uskutečňují kvůli turistům v dobách, kdy je sezóna. Nebo v mimosezónní době mohou rezidenti využívat zařízení vybudované pro cestovní ruch, kterými mohou být například plavecké bazény nebo tenisové kurty. Dalším důsledkem může být udržitelnost místních zvyků dané destinace (tance, průvody apod.), které se vykonávají jen kvůli turistům, kteří za nimi cestují.

### 3.3 Měření sezónnosti

Sezónnost hodně hýbe s poptávkou po dané službě, tudíž výrazně ovlivňuje tržby daného objektu. Proto je důležité sezónnost v daném podniku nebo prostředí řádně zaznamenat, tak aby si podnik mohl vysledovat pravidelné výkyvy v poptávce a následně si připravit opatření pro zmírnění následků v době zjištěných výkyvů. Touto problematikou se zabývá Revenue management nebo také Yield management.

#### 3.3.1 Revenue management

Revenue management je určitá strategie řízení hotelu, která se zabývá především otázkami obsazenosti a cenovou politikou. (Kostková, 2011) Představuje určitý proces řízení, který vede k maximalizaci tržeb za služby, které, jak již víme, jsou neskladovatelné. Ke snadnějšímu řízení v této oblasti slouží ukazatelé, kterými podle Kostkové (2011, s. 151-152) jsou:

**Roomnights** – celkový počet přenocování klientů v hotelu. Jindy se také používá výraz realizované pokojonoci.

*Occupancy rate (OCC)* – obsazenost

V této práci se pracuje především s ukazatelem obsazenosti (OCC), který se vyjadřuje v % nebo v pokojonocích. Je vhodný především k plánování počtu zaměstnanců, generálního úklidu, rekonstrukce apod. Zároveň se jedná o významný ukazatel, který předurčuje strategii prodeje nebo je významný při tvorbě finančního rozpočtu. Vzorec pro výpočet obsazenosti je následující:

$$OCC = \frac{\text{Celkový počet obsazených pokojů za sledované období}}{\text{Počet obsazených pokojů za sledované období}}$$

V souvislosti s obsazeností se také můžeme setkat s čistým využitím lůžek, které počítá s počtem lůžek. Vzorec pro výpočet podle českého statistického úřadu je:

$$\text{Čisté využití lůžek} = \frac{\text{Počet přenocování za sledované období}}{\text{Počet pracovních dnů} * \text{Průměrný počet lůžek}}$$

**Average room rate (ARR)** – průměrná dosažená cena za pokoj

Jedná se o ukazatel, který je potřebné sledovat v souvislosti s obsazeností. Zároveň nám také, jako obsazenost, napomáhá při tvorbě strategie prodeje nebo při tvorbě finančního rozpočtu. Výpočet je:

$$\text{ARR} = \frac{\text{Tržby za ubytování (bez DPH a bez snídaně)}}{\text{Počet obsazených pokojů za sledované období}}$$

**RevPAR** - tržba za disponibilní pokoj

Tržba za disponibilní pokoj dokladuje především optimální využití ubytovací kapacity s přihlédnutím k její velikosti.

$$\text{RevPAR} = \frac{\text{Tržby za ubytování}}{\text{Celkový počet pokojů k dispozici za sledované období}}$$

Market penetration – podíl na trhu

Tržby za ubytování, které se objevují skoro v každém vzorci výše zmíněných, je ukazatel pro investiční rozhodnutí nebo pro výpočet potenciálního zisku. Vypočítá se jako součet tržeb za jednotlivé obsazené pokoje bez DPH a bez ceny snídaní.

### 3.3.2 Yield management

Yield management je soubor technik, které nám určují, kterou rezervaci přijmout nebo odmítnout, a to s cílem maximalizace zisku. Jedná se o nabízení stejných služeb za rozdílnou cenou rozdílným zákazníkům. (Kostková, 2011) Jinými slovy využívá toho, že každý zákazník je ochoten nabídnout jinou částku za stejnou službu.

V praxi yield management pomáhá manažerovi firmy v oblasti cestovního ruchu k plnění důležitých strategických rozhodnutí, mezi které patří:

- Rozhodnout se, zda dopustit přebookování daného subjektu, které by snížilo riziko neobsazenosti subjektu, ale na druhou stranu by se zvýšilo riziko toho, že lidí přijde více než je dostupná kapacita.
- Rozhodnout se, zda se bude prodávat okamžitě za zvýhodněnou cenu, čímž se dá počítat s určitou výší příjmů, ale zároveň vzniká riziko ztráty budoucích příjmů, kdy by se daná služba dala prodat za více peněz.
- Rozhodnout se, jestli v době vysoké poptávky zvýšit cenu s tím rizikem, že se určitá kapacita neprodá.
- Stanovit správnou kombinaci doplňkových služeb a výši cen pro různé segmenty zákazníků, kteří danou službu požadují.

Zároveň strategie yield managementu mohou být rozděleny do následujících 4 skupin:

- Politika cenové diskriminace, která vyžaduje stanovení odlišných cen podle specifických charakteristik segmentů trhu a na základě doplňkových služeb, které by mohly být nabízeny.
- Politika řízení rezervací, která řeší problém, který vzniká proto, že různé typy turistů (každý s jinou ochotou platit) požadují službu v různé době během rezervačního období. Například volnočasový turista obvykle cestu zakoupí dříve než obchodní turista.
- Politika zvýšení nebo snížení kvality poskytované služby, což je případ, kdy daný subjekt je schopen snadno přepínat mezi různými variantami a kvalitami doplňkových služeb. Mají-li nabízené služby vyšší kvalitu, než bylo původně požadováno, tak dochází ke zvýšení kvality nabízené služby. Zatímco pokud mají služby kvalitu nižší, tak dochází ke snížení kvality nabízené služby. V případě nedostupnosti požadované služby a když jsou spotřebitelé ochotni změnit kvalitu služby, tak se jedná o tzv. buy-up nebo buy-down. Kdy v případě buy-up dochází ke zvýšení požadované kvality a v případě buy-down ke snížení požadované kvality.

- Dynamická cenová politika je forma cenové diskriminace v průběhu času, se kterou mohou firmy měnit ceny každý den, protože doba trvání rezervace se odvíjí od poptávky. (Candela & Figini, 2012, s. 297-298)

Dále je důležité zmínit, že yield management je úzce spjat s revenue managementem, a proto jsou často označovány pod společnou zkratkou RYM (revenue yield management). To znamená, že se vzájemně doplňují a překrývají.

## 4 Charakteristika vybraného lázeňského hotelu

Jedná se o rodinný hotel s léčebnou péčí, který se nachází na kraji města Františkovy Lázně. Je v příjemném a klidném prostředí, obklopen z jedné strany zahradou, která hostům nabízí příjemný odpočinek na letní terase nebo na zahradních lehátkách a z druhé strany je obklopen parkovací plochou, která pojme přibližně 12 osobních automobilů. Od centra lázeňského města je hotel vzdálen přibližně 750 metrů, což představuje asi 10 minut klidné chůze.

Kapacita hotelu činí 44 lůžek - 20 dvoulůžkových pokojů o ploše 21-28 m<sup>2</sup> a 2 apartmány, které mají přibližně 40 m<sup>2</sup> a jsou vybavené jako standardní pokoje. K standardnímu vybavení patří TV, budík s rádiem, telefon s přímou volbou, fén na vlasy, lednice a varná sada (konvice s příslušenstvím), minibar, sociální příslušenství s WC a sprechovým koutem, některé pokoje mají i balkon. Pro lázeňské pobyty mají hosté k dispozici hotelové župany. Dále se v hotelu nachází recepce s trezorem, jídelna s celodenním provozem a tanečním sálem, hala, společenská místnost, letní terasa, půjčovna kol zdarma a balneo-provoz, který je v provozu od pondělí do pátku. Snídaně jsou podávány formou bufetu, obědy a večere výběrem ze dvou jídel s možností si domluvit diabetickou stravu. (SELTA MED GmbH, 2018, s. 66-67)

Jak je již výše zmíněno, tak přímo v hotelu se nachází balneo-provoz, jehož hlavními indikacemi jsou onemocnění pohybového systému, kardiovaskulární nemoci, gynekologie/menopauza a vedlejšími indikacemi jsou následná péče u onkologických chorob, nemoci mužských a ženských pohlavních orgánů. Konkrétní procedury, které balneo-provoz nabízí, jsou klasické i reflexní masáže, skořicové zábaly, medové a čokoládové masáže, indické masáže hlavy, podvodní masáže, rašelinové zábaly a koupele, lymfodrenáže – ruční i přístrojové, koupele suché i klasické uhličitě, siřičitě, perličkové, aromatické a bylinkové, léčebný tělocvik individuální i skupinový, plynové injekce, magnetoterapie, parafinové zábaly, elektroterapie, ultrazvuk, inhalace, whirlpool, parní lázeň, kneipp-lázeň a oxygenoterapie.

Pro lepší představu daného lázeňského hotelu budou nyní uvedené vybrané údaje z roku 2018. V lázeňském hotelu se ubytovalo celkem 1577 hostů, z čehož bylo 51 % nerezidentů a 49 % rezidentů. Největším partnerem je německá cestovní kancelář Selta med kurreisen, přes kterou se v roce 2018 uskutečnilo 33 % lázeňských pobytů, 47 % představoval slevový portál Slevomat, 13 % pobytu bylo realizováno lidmi, kteří si pobyt

zakoupili přes samotný lázeňský hotel a zbylých 6 % bylo realizováno přes ostatní cestovní kanceláře. Průměrná délka pobytu 1 hosta v roce 2018 byla 7,8 dní. Pro porovnání s tabulkou č. 2, uvedenou níže, tak v roce 2017 to bylo 7,2 dní a mezi lety 2010 až 2016 se délka pobytu pohybovala mezi 10,3 – 12,2 dny. Dále je důležitý zmínit, že daný lázeňský hotel nespolečně spolupracuje s žádnou zdravotní pojišťovnou, takže zákaznický segment je tvořen pouze samoplátcí.

## 4.1 Františkovy Lázně

Františkovy Lázně se rozkládají v západních Čechách v Karlovarském kraji při hranici s Německem. Jsou nejmenším městem tzv. lázeňského trojúhelníku, který tvoří ještě Karlovy Vary a Mariánské lázně. Všechna tato města jsou dobré místo pro léčebný či relaxační pobyt, aktivní dovolenou či různá společenská setkání.

Vyskytuje se zde i největší soukromá lázeňská společnost v České republice, která je tím pádem největším konkurentem v tomto městě. Mají k dispozici 8 lázeňských hotelů. Od dvouhvězdičkového hotelu Radbuza až po čtyřhvězdičkový hotel Imperial, který patří mezi nejluxusnější hotely ve Františkových Lázních. Celkem tyto hotely nabízejí přibližně 1 500 lůžek, což představuje necelou třetinu všech lůžek ve Františkových lázních. (franzensbad.cz, 2019)

Františkovy Lázně byly založeny v roce 1793 císařem Františkem I. jakožto první slatinné lázně na světě a na jeho počest nesly jeho jméno. Zprvu jako Ves císaře Františka a později Lázně císaře Františka. Během 200 let se z malé vesničky stalo významné lázeňské město. Lázeňská léčba se zaměřuje především na gynekologická onemocnění a na léčbu sterility. Jedinečný historický ráz a krásné okolí města z něj udělaly jedny z nejnavštěvovanějších lázní v Evropě. Návštěvnost svého vrcholu dosáhla na konci 19. století a udržela se až do 2. světové války. Poté, převážně kvůli socialismu, byl v lázních úpadek, který ovšem po revoluci v roce 1989 skončil a rozvoj lázeňství mohl zase pokračovat. S rozvojem lázeňství byl spjat i rozvoj města, kde původní skromnou lázeňskou promenádu obklopily anglické parky, byly vybudovány lázeňské hotely, kolonády, pavilony pramenů, altány a další lázeňské stavby převážně v klasicistním a empírovém slohu. Zároveň město oplývá nespočtem parků a lesoparků. Tento architektonický celek byl v roce 1992 vyhlášen městskou památkovou rezervací. (flinfo.cz, 2019)

### 4.1.1 Indikace lázeňské léčby

Lázeňská péče ve Františkových lázních je poskytována převážně ženám, které trpí gynekologickými problémy. Avšak místní léčivé zdroje napomáhají dalším potížím, kterými jsou onemocnění pohybového ústrojí, onemocnění oběhového ústrojí a onkologická onemocnění. Z hlediska gynekologických problémů mají léčivé zdroje ve Františkových lázních dobré účinky při léčbě sterility a infertility (opakované potraty, těhotenské ztráty). V oblasti pohybového ústrojí jsou léčivé zdroje účinné při léčbě svalstva, šlach nebo kloubů. V rámci oběhového ústrojí se lázeňské prameny soustřeďují na ischemické choroby, na potíže s krevním tlakem nebo na onemocnění končetinových cév. (flinfo.cz, 2019)

### 4.1.2 Statistické údaje

Podle českého statistického úřadu bylo ve Františkových lázních za rok 2017 celkem 50 hromadných ubytovacích zařízení, představujících 2 577 pokojů s celkovým počtem 4 488 lůžek. V porovnání s rokem 2013 se počet zařízení nezměnil, počet pokojů se zvýšil o 218 a počet lůžek se zvýšil o 408. (vdb.czso.cz)

Tabulka č. 2: Hosté a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních

|      | Hosté celkem | v tom     |             | Přenocování celkem | v tom     |             | Průměrný počet přenocování |
|------|--------------|-----------|-------------|--------------------|-----------|-------------|----------------------------|
|      |              | rezidenti | nerezidenti |                    | rezidenti | nerezidenti |                            |
| 2013 | 91 773       | 38 769    | 53 004      | 732 349            | 261 863   | 470 486     | 8,0                        |
| 2014 | 94 665       | 40 542    | 54 123      | 776 657            | 292 385   | 484 272     | 8,2                        |
| 2015 | 105 841      | 46 988    | 58 853      | 867 539            | 375 877   | 491 662     | 8,2                        |
| 2016 | 114 704      | 50 017    | 64 687      | 872 232            | 385 672   | 486 560     | 7,6                        |
| 2017 | 118 429      | 50 459    | 67 970      | 862 811            | 359 621   | 503 190     | 7,3                        |

Zdroj: Český statistický úřad, Veřejná databáze

Dále co se týká přenocování hostů v hromadných ubytovacích zařízeních, tak český statistický úřad uvádí, že v roce 2017 ve Františkových Lázních bylo celkem 118 429 hostů v tom rezidentů bylo 50 459 a nerezidentů 67 970. Celkem zde přenocovalo 862 811, z čehož 359 621 byli rezidenti a 503 190 byli nerezidenti. Průměrný počet přenocování byl 7,3. V porovnání s předchozími lety se celkový počet hostů stále navyšuje společně s rezidenty a nerezidenty. To se nedá říci o počtech přenocování, které v roce 2017 oproti minulému roku 2016 klesly o téměř 10 500 hostů. Počty nerezidentů



klesly také, ovšem nerezidenti stále přibývají. Dále jde vidět, že průměrný počet přenocování se od roku 2016 snižuje. (vdb.czso.cz)

## 5 Sezónnost hotelu

### 5.1 Příčiny sezónnosti

Sezónnost hotelu je ovlivněna příčinami přírodními a institucionálními. Mezi přírodní příčiny v oblasti Františkových lázní patří především střídání ročních období. V zimě se v důsledku nízkých teplot a zasněženého města stanou podmínky pro lázeňský pobyt nepříznivé, ovšem ne nemožné. To znamená, že hotel je i v zimních měsících z určité části v provozu. V létě jsou například teploty po většinu času příznivé a délka slunečního svitu ve dni je v rámci celého roku v nejvyšších výškách, což zapříčiňuje větší příliv hostů, turistů, návštěvníků apod. V této době se s největší pravděpodobností nachází vrchol sezónnosti. Institucionálními příčinami jsou zde například zahájení lázeňské sezóny, které se koná pravidelně každý květen a je pořádáné městem Františkovy Lázně, prázdniny, náboženské svátky (např. Vánoce, Velikonoce) a různá výročí. Je důležité zmínit, že nezanedbatelnou část klientely hotelu tvoří němečtí občané, a proto i jejich prázdniny, náboženské svátky, různá výročí apod. jsou součástí institucionálních příčin tohoto hotelu.

### 5.2 Důsledky sezónnosti

Hlavním důsledkem sezónnosti je periodické kolísání poptávky v průběhu roku, které logicky ovlivňuje hospodářský výsledek daného hotelu. To má za následek pozitivní, ale i negativní vlivy. Negativní vliv, který platí nejen pro tento hotel, je pokles hospodářského výsledku v době mimo sezónu, naopak v době sezóny je hospodářský výsledek vyšší. Dále to je nevyužití plného potenciálu lidských zdrojů, tedy pracovníků nebo opotřebení vybavení hotelu. Naopak díky sezónnosti je hotel schopen provést potřebné rekonstrukce, či velké opravy v mimosezónní době, kdy hotel není moc zatížen, tudíž dané akce naruší pobyt hostů, kteří v hotelu momentálně přebývají, minimálně.

Konkrétně sezónnost vymezila období sezónnosti, které trvá přibližně od března do října. S tím že nejsilněji sezónnost působí na hotel v měsících květen, září a říjen (viz obrázek č. 20). V těchto měsících je poptávka po službách lázeňského hotelu nejvyšší v roce, proto hotel často využívá služeb tzv. brigádníků, kteří vypomáhají s pracemi v balneo-provozu nebo pomáhají s údržbou zahrady apod. Mimosezónními měsíci jsou měsíce leden, únor, listopad a prosinec. V těchto měsících hotel nabízí své služby za nižší ceny a obsazenost

je na nízkých úrovních. Často tyto měsíce využívá k rekonstrukci nebo k opravám, na které v ostatních měsících není čas nebo prostor pro provedení.

### 5.3 Měření sezónnosti

Touto problematikou se tato bakalářská práce bude zabývat více dopodrobna a bude tvořit hlavní podklady pro její výstup.

Sezónnost bude měřena ukazatelem nazývajícím čisté využití lůžek, jelikož obsazenost se zabývá pouze obsazeností pokojů, zatímco čisté využití lůžek počítá každé obsazené lůžko, což je vhodné dělat v právě v lázeňském hotelu, který se nezaměřuje jen na ubytování, ale poskytuje i lázeňské služby. Vytíženost poskytování těchto služeb se lépe změří právě čistým využitím lůžek. Alespoň pro tento konkrétní lázeňský hotel, kde každý z 22 nabízených pokojů má 2 lůžka.

Další způsoby měření sezónnosti jsou uvedeny v kapitole revenue management. Ale kvůli nedostupnosti některých dat potřebných k výpočtu se s některými ukazateli v této práci nebude pracovat.

Jako ukázka zde bude uveden postup pro výpočet čistého využití lůžek za březen v roce 2018. Je nutné spočítat celkové množství lůžek, které měl lázeňský hotel v tomto měsíci k dispozici, což bylo 1364 (44 lůžek \* počet dnů v měsíci). Poté spočítat počet přenocování každého hosta, což se následně sečte a za měsíc březen v roce 2018 vyjde 954 celkových přenocování všech hostů. Tyto dvě čísla se mezi sebou vydělí a vyjde čisté využití lůžek (954/1364), které po vynásobení 100 vyšlo 70 %.

Co se týká například RevPAR, tak ten vychází z obsazenosti pokojů, která je v měsíci březen v roce 2018 85%. Je to zapříčiněno tím, že někteří hosté se na pokojích ubytovávají po jednom, proto obsazenost je často vyšší než čisté využití lůžek. Dále obsazeností se vynásobí celkový počet nabízených pokojů (0,85 \* 682), čímž se zjistí, že v březnu lázeňský hotel poskytl 580 pokojů. Tyto pokoje se vynásobí průměrnou cenou pokoje, která byla přibližně 1820, a vyjde 1 055 600. Toto číslo se následně vydělí celkovým počtem dostupných pokojů, čímž vyjde, že RevPAR za měsíc březen bylo 1 548. Ovšem s tímto ukazatelem se v této práci nepracuje, protože nejsou dostupné určité informace pro zajištění přesného výpočtu (průměrná cena pokojů nebo ceny pokojů v minulých letech).

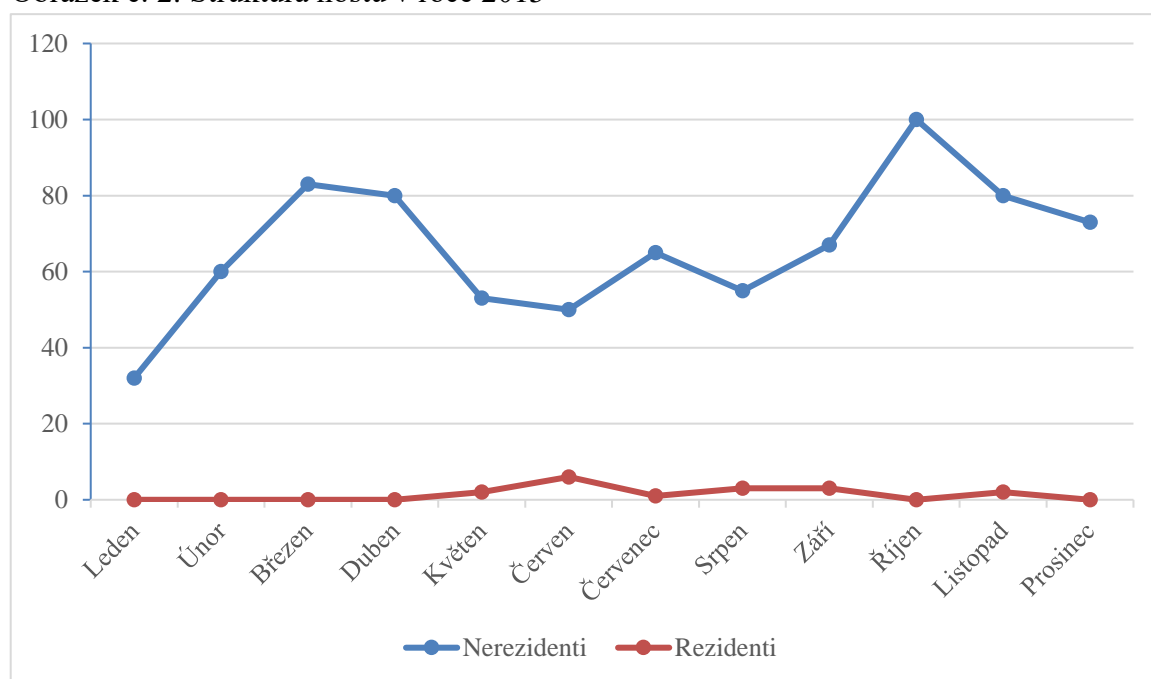
## 5.3.1 Struktura hostů

### 5.3.1.1 Struktura hostů z hlediska národnosti

Hotel sídlí ve Františkových Lázních, což je město, které je v příhraniční oblasti s Německem, tudíž je důležité znát strukturu hostů. Jedná se o údaj, který je pro hotel důležitý. Hosté jsou rozděleni na rezidenty a nerezidenty. Obě tyto skupiny mají pro hotel pozitivní i negativní důsledky. Z interních zdrojů hotelu lze vyčíst, že charakteristické rysy nerezidentů jsou, že většina z nich jsou němečtí občané, jedná se o starší lidi a délka pobytu je přibližně v rozmezí 7 až 28 dnů. Naopak rezidenti jsou oproti nerezidentům mladší skupinou zákazníků a jejich pobyt bývá zpravidla dvoudenní. Je důležité zmínit, že struktury hostů uvedené níže sledují jen počet hostů, nikoli délku pobytu, tudíž ještě nelze určit vrchol sezónnosti. Ovšem na základě stručných charakteristik ho lze alespoň přibližně určit, ale jedná se o nepřesná data, a proto se tato problematika bude řešit v následujícím tématu s názvem obsazenost.

Jelikož struktura hostů byla do roku 2015 víceméně stejná a největší změny v ní nastaly od roku 2016, díky tomu, že hotel rozšířil svou propagaci do Česka, konkrétně tak, že své služby nabízí na slevovém portálu Slevomat. Tento fakt zapříčinil, že od roku 2016 lázeňský hotel zaznamenal vysoký příliv Českých turistů, tedy rezidentů.

Obrázek č. 2: Struktura hostů v roce 2015

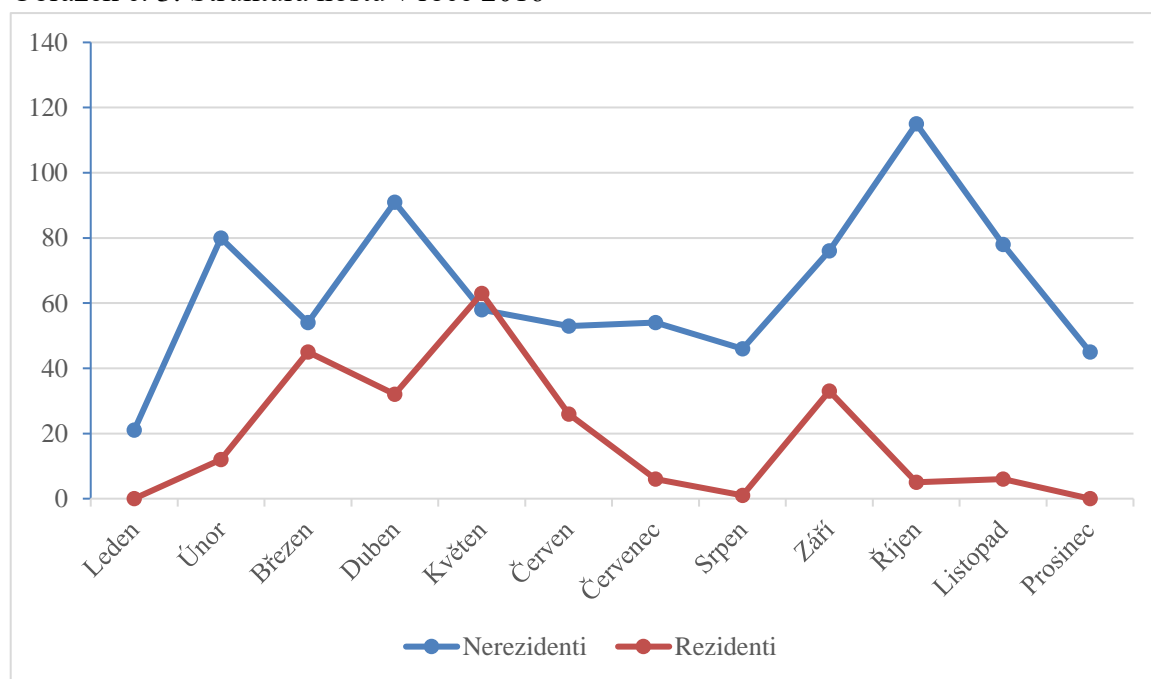


Zdroj: Vlastní zpracování, 2019 podle interních zdrojů podniku

Tento obrázek č. 2 ukazuje strukturu hostů v roce 2015. Zároveň lze říci, že tento poměr hostů byl zachován i v předchozích letech, proto jsou zde jen údaje z roku 2015 a níže z let 2016 až 2018.

Na první pohled jde vidět, že rezidenti tvoří zanedbatelnou část klientely. Celkem jich v tomto roce přijelo 17, kdy nejvíce jich bylo v červnu. Poté 3 hosté přijeli v srpnu a 3 v září, 2 hosté přijeli v květnu a 2 v listopadu. Nejméně jich v hotelu pobývalo v červenci, kdy se pobytu účastnil jen 1 rezident. Nerezidentů bylo o poznání více. Celkem jich bylo 798. Nejvíce jich přijelo v říjnu, to jich bylo rovných 100. Dále jich nevíce přijelo v březnu a v dubnu, kdy jich bylo 83 a 80. Nejméně nerezidentů bylo v hotelu v lednu a v červnu, kdy jich bylo 32 a 50. Celkový počet hostů v tomto roce činil 815.

Obrázek č. 3: Struktura hostů v roce 2016

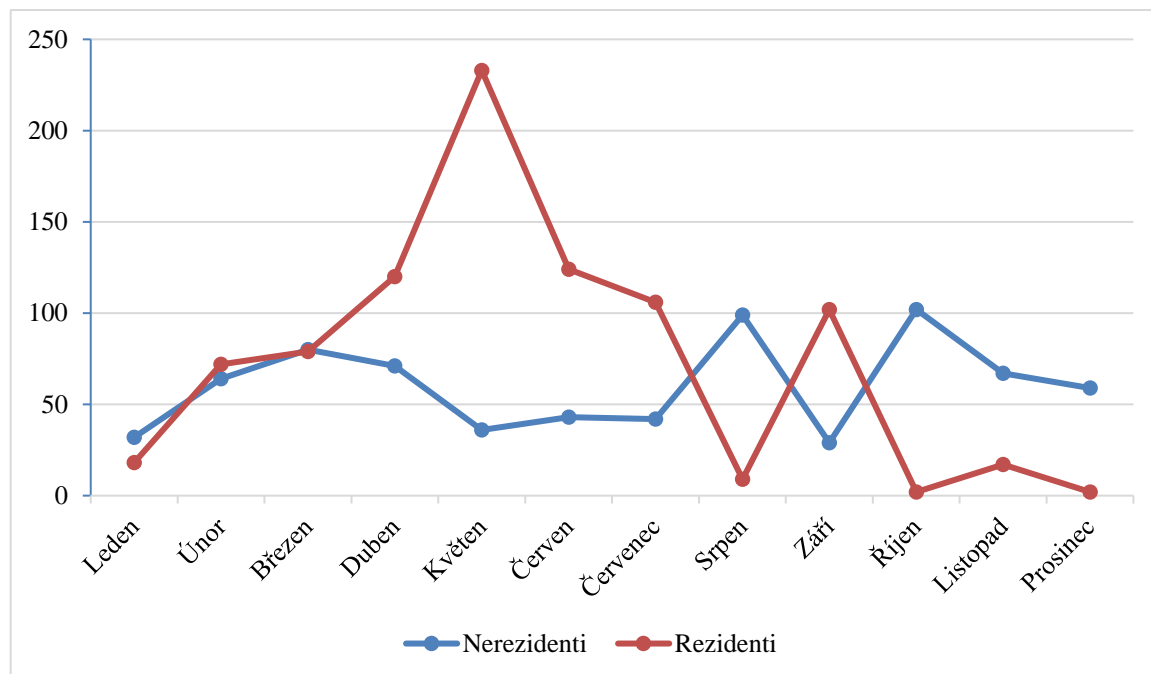


Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, podle interních zdrojů podniku

Obrázek č. 3 popisuje strukturu hostů v roce 2016. Tento rok je z hlediska struktury hostů zlomový, jelikož hotel začal v tomto roce nabízet své služby na slevovém portálu Slevomat. To zapříčinilo, že na rozdíl od minulých let se počet rezidentů v tomto roce několikanásobně navýšil. Lázeňský hotel navštívilo celkem 229 nerezidentů, což je téměř 14krát více, než v roce 2015. Nejvíce jich bylo 63 v květnu, kdy dokonce jejich počet převýšil počet nerezidentů o 5. Dále jich nejvíce přijelo v březnu, v září a v dubnu, kdy jich bylo 45, 33 a 32. Naopak v lednu a v prosinci nepřijel žádný rezident. Nerezidentů přijelo 771, což se moc neliší od minulého roku. Nejvyšší počet byl zaznamenán v říjnu,

kdy jich bylo 115. Dále začátkem roku v únoru a v dubnu jich bylo 80 a 91. Nejméně nerezidentů přijelo v lednu, kdy jich bylo 21. Od roku 2015 se celkový počet příjezdů zvýšil o 185 na rovných 1000 hostů.

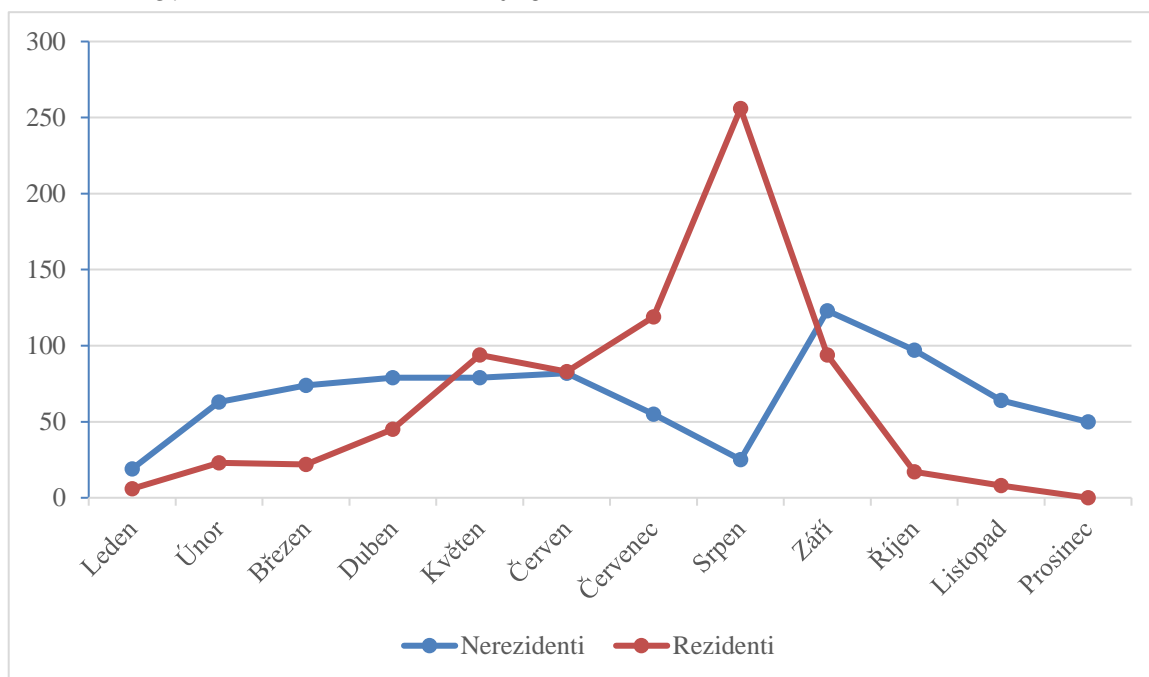
Obrázek č. 4: Struktura hostů v roce 2017



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, podle interních zdrojů podniku

Z obrázku č. 4 jde vidět, že v roce 2017 tendence růstu návštěv rezidentů stále pokračuje a jejich celkový počet se stále navyšuje. Jejich celkový počet příjezdů činil 884, což je v porovnání s předchozím rokem 2016 opět obrovský nárůst. Nejvíce rezidentů hotel navštívilo v květnu, kdy jejich počet dosáhl čísla 233. Nejméně jich bylo v říjnu a v prosinci, kdy v každém měsíci byly jen 2 rezidenti. V lednu, srpnu a listopadu se počet rezidentů v hotelu pohyboval v rozmezí od 9 do 18. V únoru, březnu, dubnu, červnu, červenci a září se počet pohyboval v rozmezí od 72 do 124. Nerezidenti v tomto roce byly poprvé, oproti rezidentům zastoupeni v menším počtu, jelikož jich bylo 724, tedy o 160 méně než rezidentů. Nejvíce nerezidentů se v lázeňském hotelu ubytovalo v říjnu a srpnu, kde jich bylo 102 a 99. Nejmenší počet byl v září, který činil 29 nerezidentů. Hodnoty se ve zbylých měsících pohybovaly mezi 32 až 79 hosty. Celkem za celý rok se v lázeňském hotelu ubytovalo 1608 hostů.

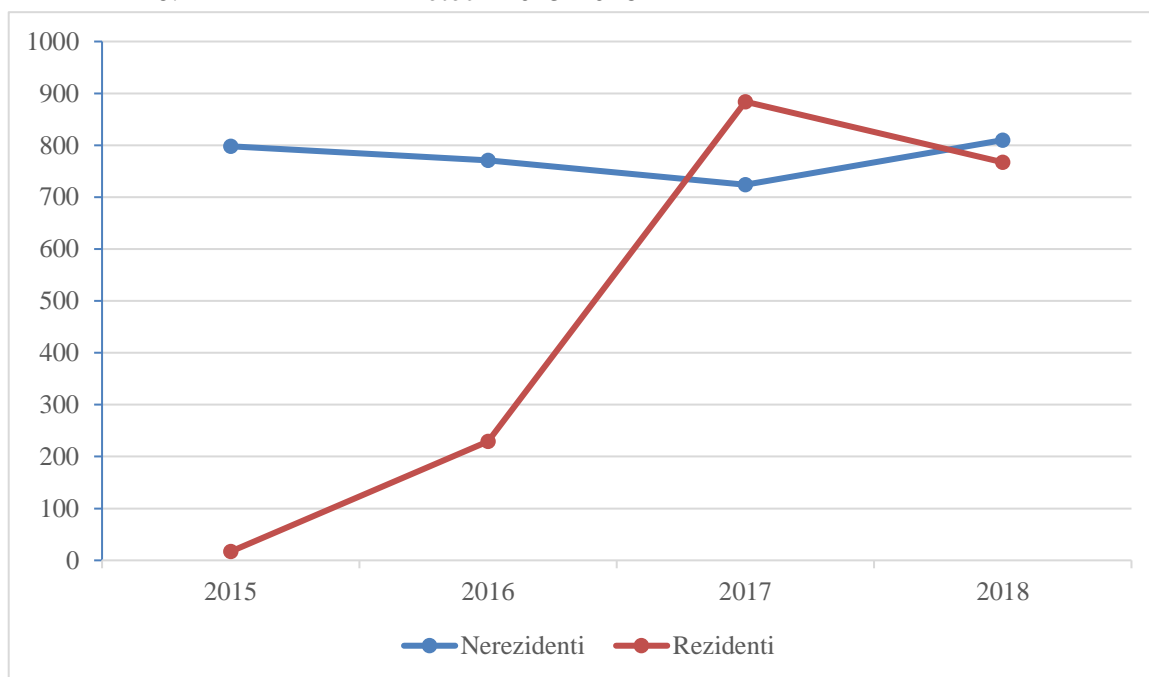
Obrázek č. 5: Struktura hostů v roce 2018



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, podle interních zdrojů podniku

Obrázek č. 5 udává hodnoty struktury hostů za rok 2018. V tomto roce celkový počet rezidentů oproti minulému roku 2017 klesl o 117 na 767 rezidentů. Nejvíce rezidentů bylo ubytovaných v srpnu, kdy jejich počet dosáhl čísla 256, což je nejvyšší hodnota v měsíci ze všech pozorovaných let. Naopak v prosinci nebyl v hotelu ubytovaný rezident žádný a v lednu, listopadu a říjnu jich bylo jen 6, 8 a 17. Nerezidentů v tomto roce hotel celkem navštívilo 810. Po celý rok si drželi relativně stabilní počet, jen s výjimkou srpna, kdy s největší pravděpodobností byli „vytlačeni“ rezidenty na 25, což se téměř přibližovalo nejmenší hodnotě 19 hostů, kterou nerezidenti dosáhli na začátku roku v lednu. Naopak nejvyšší hodnota byla změřena v září, kdy jejich počet dosáhl 123. Ostatní hodnoty se pohybovaly v rozmezí od 50 do 97. Celkový počet hostů, rezidentů i nerezidentů, za tento rok dosáhl hodnoty 1577, což je oproti minulému roku 2017 malý úbytek, ale i přesto se v porovnání minulých let jedná vysoký počet.

Obrázek č. 6: Struktura hostů v letech 2015-2018



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, podle interních zdrojů podniku

Pro shrnutí lze konstatovat, že struktura hostů se za poslední 3 roky změnila. Do roku 2015 skupina nerezidentů tvořila většinu všech hostů v lázeňském hotelu. Rezidenti naopak tvořili pouze menšinu, která pro lázeňský hotel neměla moc velký význam. Zlom nastal v roce 2016, kdy lázeňský hotel začal nabízet své služby i na českém trhu, především přes slevový portál Slevomat, a tak se mu podařilo do hotelu přilákat mnoho rezidentů, kteří z hlediska počtu příjezdů byli v některých měsících dominantnější než nerezidenti. V roce 2017 lázeňský hotel navštívilo zatím nejvíce rezidentů, který se tak povedlo převýšit počet nerezidentů. Jde vidět, že v letech 2017 a 2018 se rezidenti a nerezidenti vzájemně ovlivňují, kdy v roce 2017 je rezidentů více než nerezidentů a následně další rok, když rezidenti v hotelu ubyli, tak počet nerezidentů se zvýšil. Ještě lze konstatovat, že od roku 2015 do roku 2017 se celkový počet hostů meziročně výrazně navýšil, kdy v roce 2015 jich bylo 815, v roce 2016 jich bylo 1000 a v roce 2017 jich bylo 1608. V roce 2018 jich bylo 1577, což je téměř stejný počet jako v roce 2017.

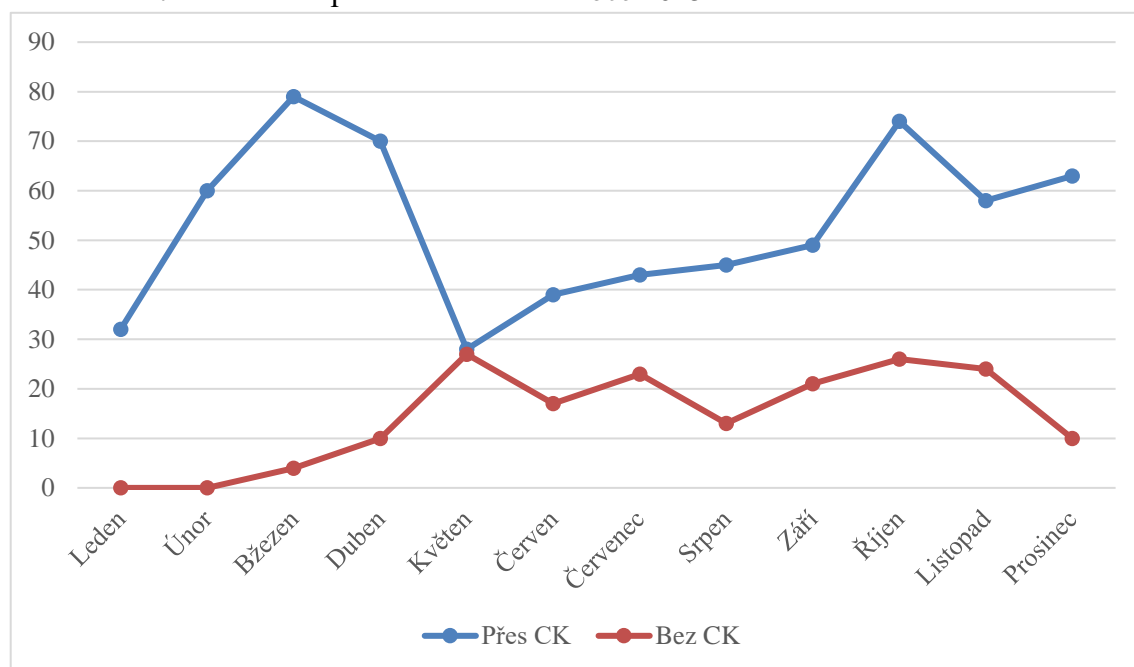
### 5.3.1.2 Struktura hostů z hlediska zprostředkovatele

Struktura hostů z hlediska zprostředkovatele je pro lázeňský hotel také důležitým údajem. Ovšem tento údaj je do jisté míry ovlivnitelný samotným hotelem, jelikož je na něm kde své služby bude nabízet. Rozdělení zprostředkovatelů pobytu v lázeňském hotelu je do



tří skupin, kterými jsou cestovní kanceláře (CK), slevový portál Slevomat a poslední, třetí, skupinou jsou hosté, kteří do hotelu přijeli bez zprostředkovatele. Jedná se o doplňující údaje ke struktuře hostů dle národnosti, tudíž bude sledováno období od roku 2015 do roku 2018.

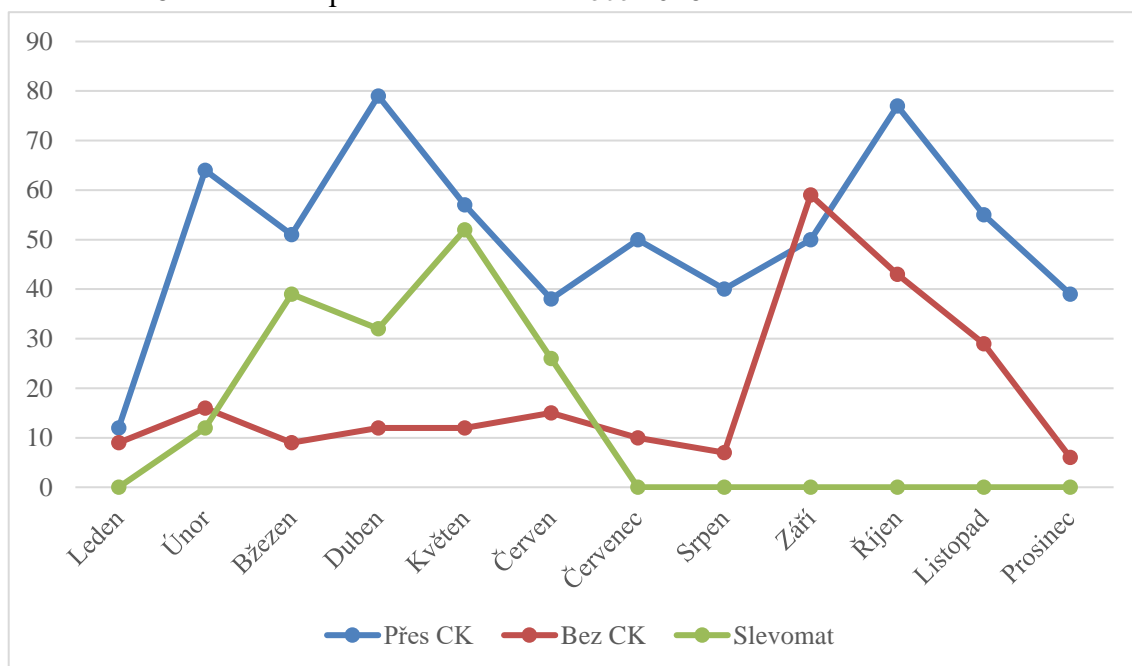
Obrázek č. 7: Struktura zprostředkovatelů v roce 2015



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, podle interních zdrojů podniku

Na obrázku číslo 7 je znázorněna první struktura zprostředkovatelů ve sledovaném období, tedy pro rok 2015. Největší podíl tvoří hosté, kteří hotel navštívili přes cestovní kancelář a celkem jich bylo 640. Nejvíce jich bylo zaznamenáno v měsících březen, duben a říjen, kde jich bylo 79, 70 a 74. Lidí, kteří hotel navštívili bez cestovní kanceláře bylo celkem 175 a nejvíce jich bylo v měsících květen, červenec, říjen a listopad, kdy jich bylo 27, 23, 26 a 24. Slevový portál zde nebyl ještě zastoupen, jelikož ho lázeňský hotel začal využívat až od dalšího roku, proto v tomto roce není uveden.

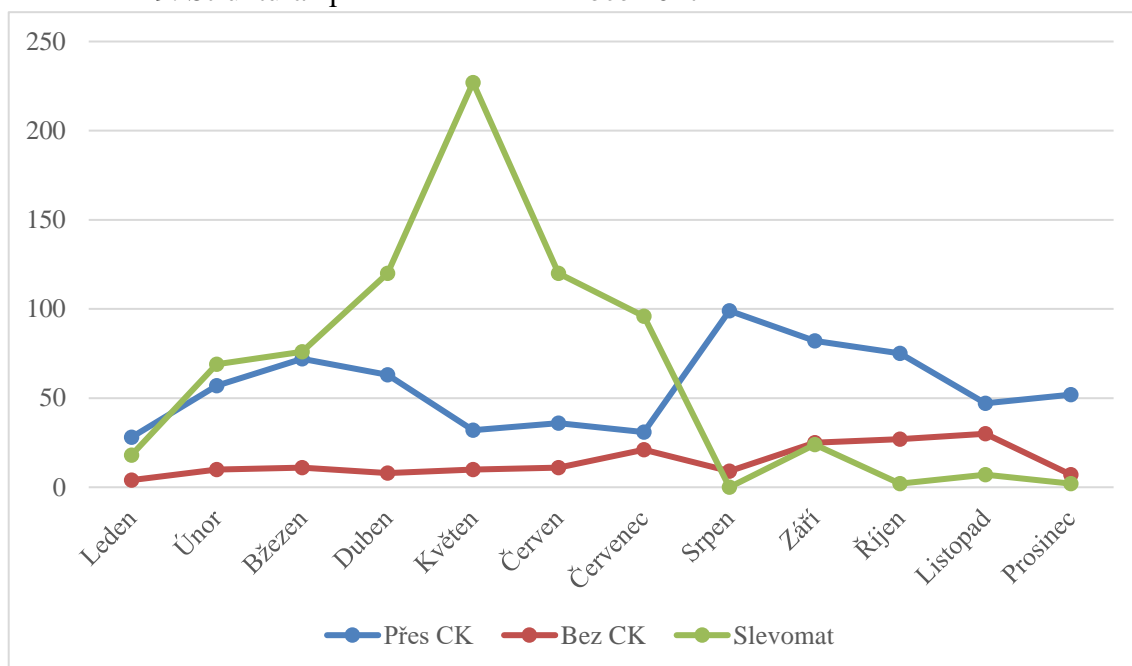
Obrázek č. 8: Struktura zprostředkovatelů v roce 2016



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, podle interních zdrojů podniku

Celkový počet hostů, kteří do lázeňského hotelu přijeli prostřednictvím cestovní kanceláře byl v roce 2016 612. Nejvíce jich bylo v měsících únor, duben a říjen, kdy jich bylo 64, 79 a 77. Nejméně jich bylo lednu, kdy jich hotel navštívilo jen 12. Druhou nejpočetnější skupinou byli hosté, kteří se v lázeňském hotelu ubytovali bez zprostředkovatele. Celkem jich za tento rok v hotelu bylo 227. Nejvíce se jich vyskytlo v měsících září, říjen a listopad, kdy jich bylo 59, 43 a 29. Nejméně jich bylo naopak v prosinci, kdy jejich počet dosáhl čísla 6. V tomto roce se v lázeňském hotelu vyskytli poprvé hosté, kteří se sem dostali přes slevový portál Slevomat. Celkem jich bylo 161. Byli zde jen v měsících únor, březen, duben, květen a červen, kdy jich bylo 12, 39, 32, 52 a 26. Po porovnání s grafem č. 1.2 jde vidět, že počet hostů, kteří využili slevový portál přibližně odpovídá počtu rezidentů.

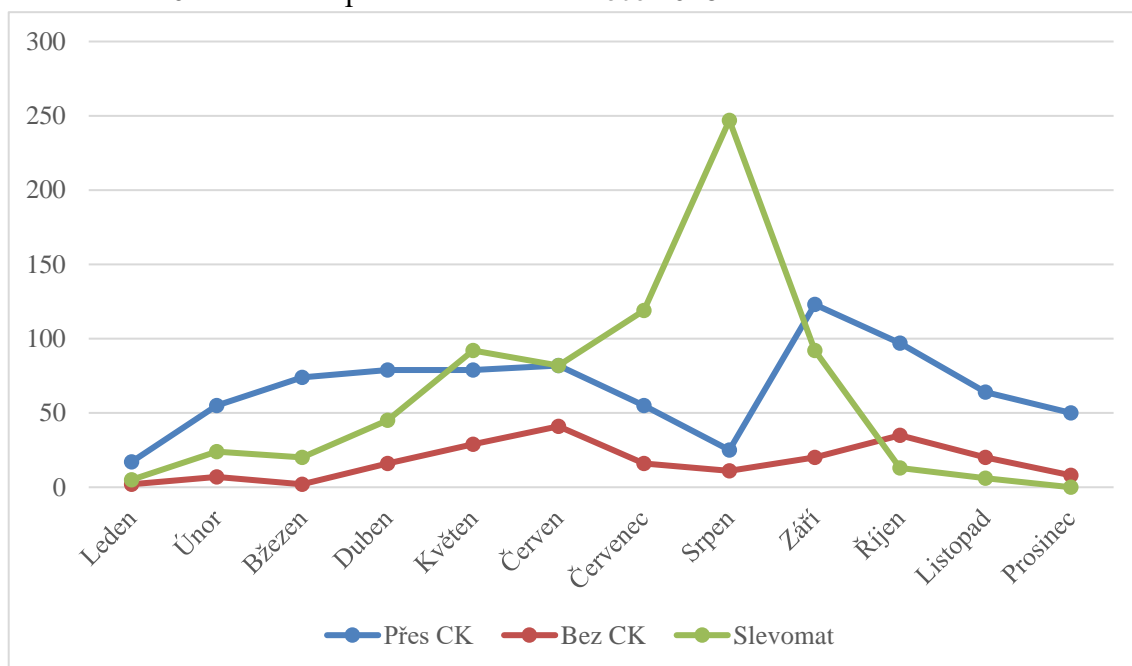
Obrázek č. 9: Struktura zprostředkovatelů v roce 2017



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, podle interních zdrojů podniku

Z grafu č. 1.8 jde vidět, že cestovní kanceláře, jakožto zprostředkovatel pobytů v lázeňském hotelu, nejsou v roce 2017 se svými 674 zákazníky na pomyslném prvním místě. S tím, že nejvíce hostů bylo změřeno v měsících březen, duben, srpen, září a říjen, kdy jich bylo 72, 63, 99, 82 a 75. První místo obsadil slevový portál Slevomat, přes který se v hotelu za tento rok ubytovalo celkem 761 hostů. Nejvíce hostů využívajících slevový portál bylo zaznamenáno v květnu, kdy jich v lázeňském hotelu pobýlo 227. Dalšími silnými měsíci byly březen, duben, červen a červenec, kdy jich bylo 76, 120, 120 a 96. Hostů bez zprostředkovatele se v hotelu celkem ubytovalo 173. Jejich pobyt se po celý rok držel relativně stabilní roviny s výjimkou července, září, října a listopadu, kdy jejich počet mírně vzrostl. Naopak v lednu a v prosinci byl zaznamenán mírný pokles.

Obrázek č. 10: Struktura zprostředkovatelů v roce 2018



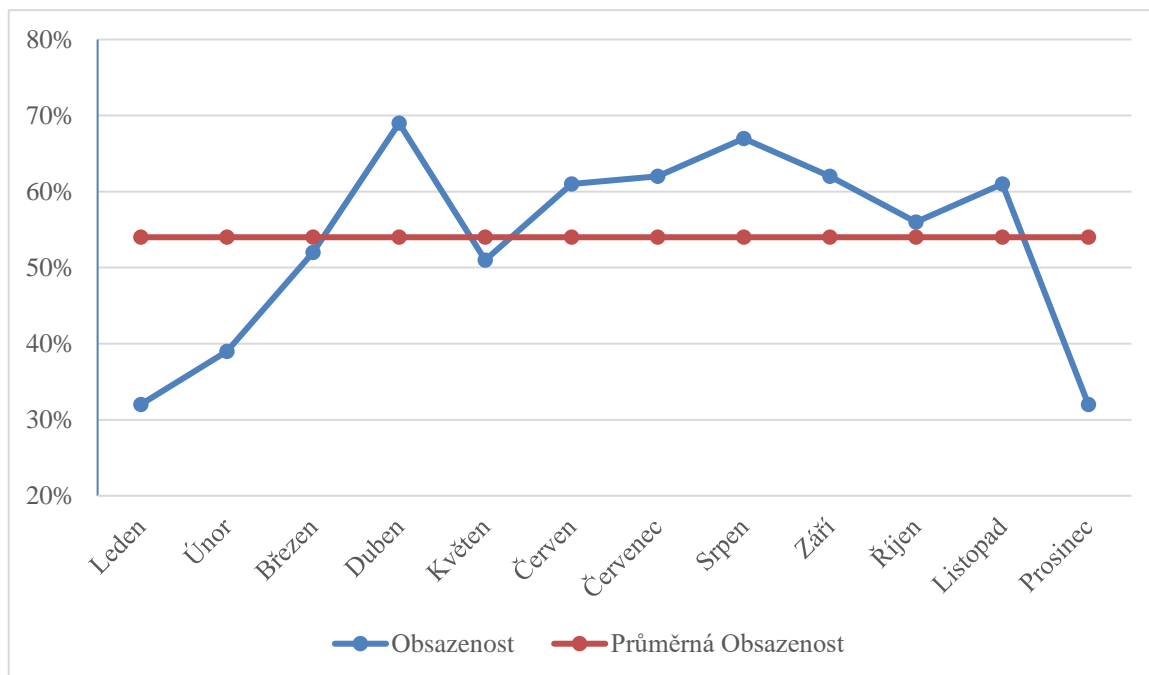
Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, podle interních zdrojů podniku

Obrázek číslo 10 znázorňuje strukturu zprostředkovatelů v roce 2018. Hostů, kteří se v lázeňském hotelu ubytovali prostřednictvím cestovní kanceláře, bylo celkem 624, kdy nejvíce jich bylo 105 v měsíci září. Pokud nepočítáme mimosezónní měsíc leden, tak nejméně jich bylo naměřeno v srpnu, kdy jich bylo 23, což bylo zapříčiněno velkým podílem hostů, kteří přijeli do lázeňského hotelu přes slevový portál. Z čehož vyplývá, že v srpnu bylo nejvíce tzv. „slevomatů“, kterých v tomto měsíci bylo 247 a celkem za tento rok jich bylo 746. Posledním skupinou jsou hosté, kteří se do hotelu dostanou bez zprostředkovatele, kterých v tomto roce bylo celkem 207. Nejvíce jich bylo v měsících červen a říjen, kdy jich bylo 41 a 35.

### 5.3.2 Obsazenost

Obsazenost je důležitým ukazatelem pro efektivní řízení hotelu. Je důležité znát efektivní využití lůžek, které lázeňský hotel nabízí. Jelikož se počítalo tzv. čisté využití lůžek, tak výstupem jsou procentuální využití lůžkových kapacit v konkrétních měsících a v konkrétních letech v době od roku 2010 po rok 2018. Zároveň je v grafech uvedena červenou čarou průměrná míra obsazenosti daného roku.

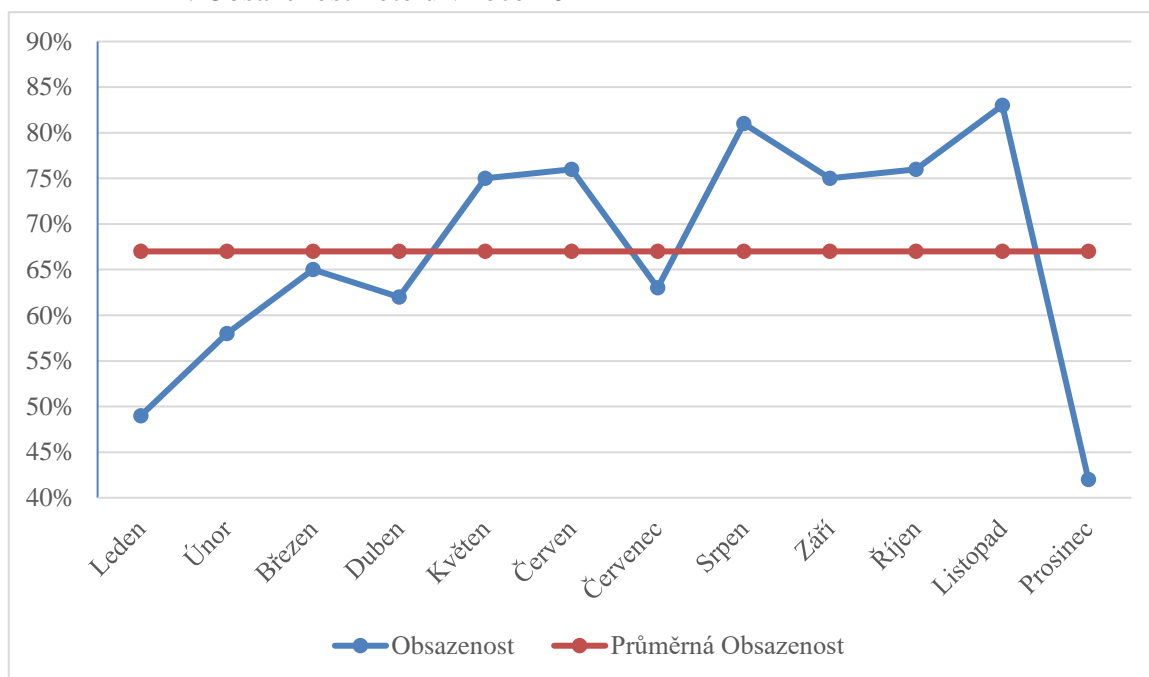
Obrázek č. 11: Obsazenost hotelu v roce 2010



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, podle interních zdrojů podniku

Obrázek číslo 11 popisuje první sledovaný rok 2010, ve kterém průměrná míra obsazenosti byla 54 %. Nejmenší míra obsazenosti byla v měsících leden a únor, což se tedy dá považovat za mimosezónní období. V dubnu se obsazenost vyšplhala na nejvyšší míru v roce, tedy na 69 %. Následující měsíc v květnu se dostala pod průměrnou hladinu na 51 % a poté až do srpna rostla na úroveň 67 %. V následujících dvou měsících klesla na 54 % a v listopadu se trochu zvedla na 61 %.

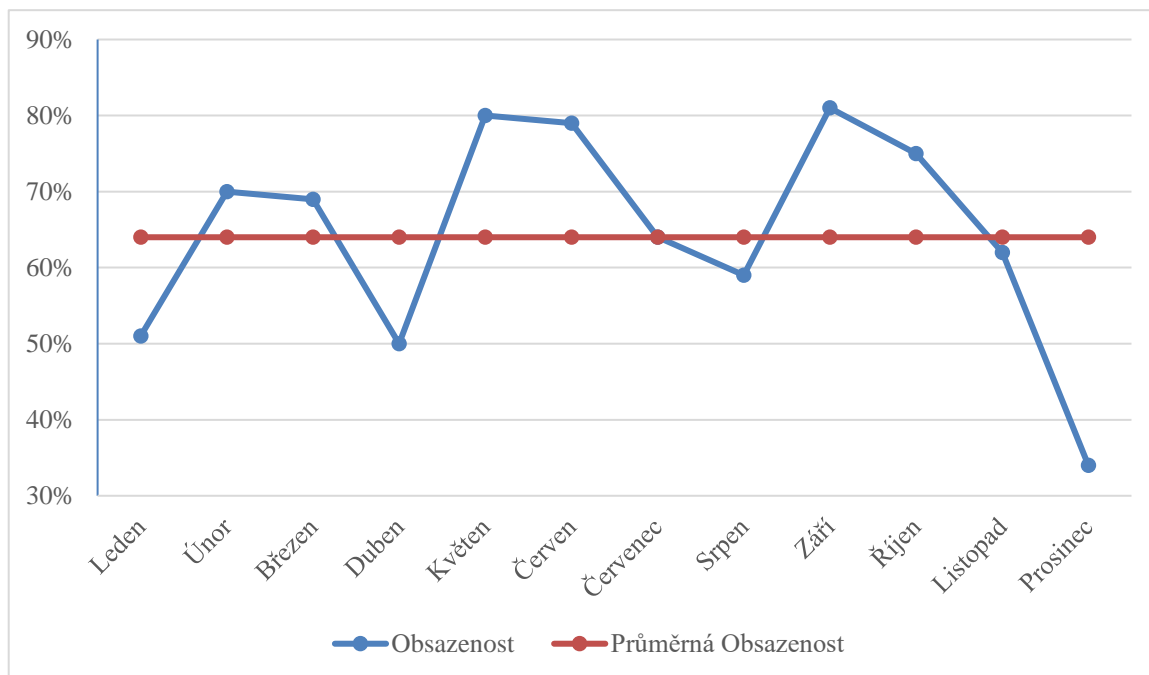
Obrázek č. 12: Obsazenost hotelu v roce 2011



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, podle interních zdrojů podniku

V roce 2011 se průměrná míra obsazenosti oproti minulému roku 2010 zvedla o 13 % na 67 %. První čtyři měsíce se obsazenost držela podprůměrných hodnot, kdy nejvyšší hodnota byla 65 % v březnu. V květnu a v červnu se obsazenost dostala k nadprůměrným hodnotám, tedy na 75 % a 76 %. V červenci byl opět zaznamenán propad do podprůměrných hodnot, ale v srpnu byl prudký nárůst z 63 % na 81 %. V září a v říjnu byl menší propad, ale v listopadu se obsazenost dostala na nejvyšší v roce 2011, tedy na 83 %. Naopak v prosinci následoval rychlý propad na nejnižší hodnotu v roce na 42 %.

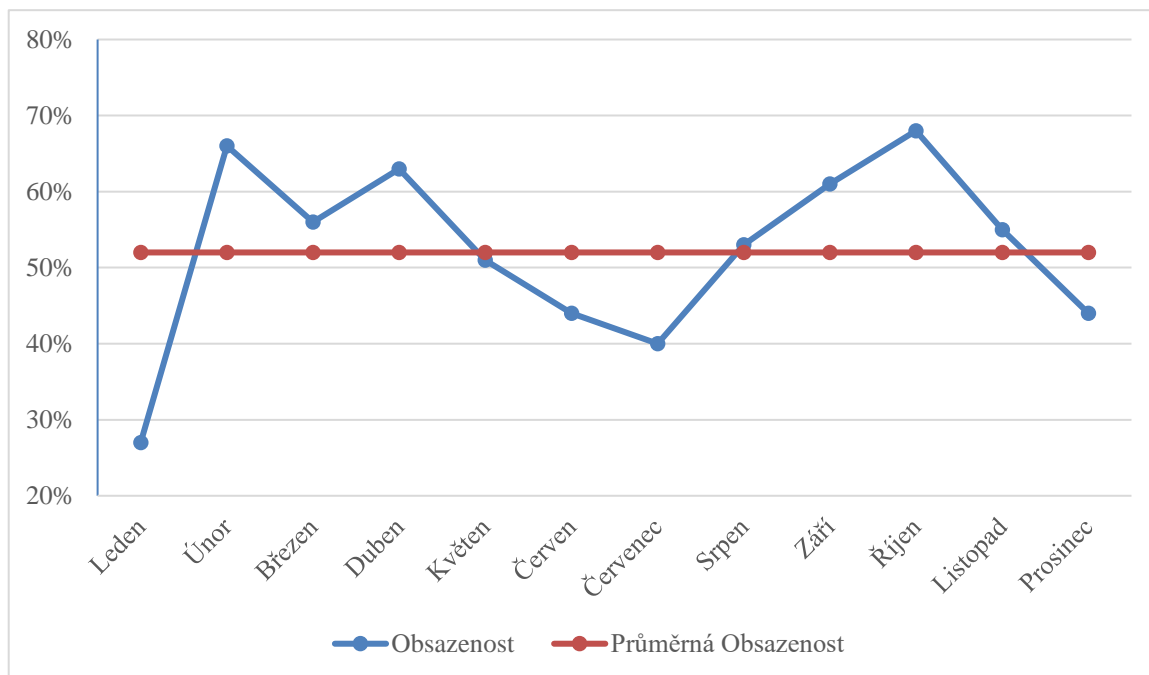
Obrázek č. 13: Obsazenost hotelu v roce 2012



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, podle interních zdrojů podniku

V roce 2012 byla průměrná obsazenost 64 %. V pěti měsících byla obsazenost podprůměrná. Konkrétně v měsících v lednu, dubnu, srpnu, listopadu a prosinci, kde obsazenost byla 51 %, 50 %, 59 %, 62 % a nejnižší v celém roce 34 %. Zároveň jsou zde pěkně vidět tři vrcholy sezónnosti. První z nich je v únoru a břenu, kde obsazenost je 70 % a 69 %. Druhý vrchol je v květnu a červnu, kde obsazenost je 80 % a 79 %. Poslední, třetí vrchol je v září a říjnu, kde sezónnost je 81 % a 75 %. Září je zároveň z hlediska obsazenosti nejsilnějším měsícem v tomto roce.

Obrázek č. 14: Obsazenost hotelu v roce 2013

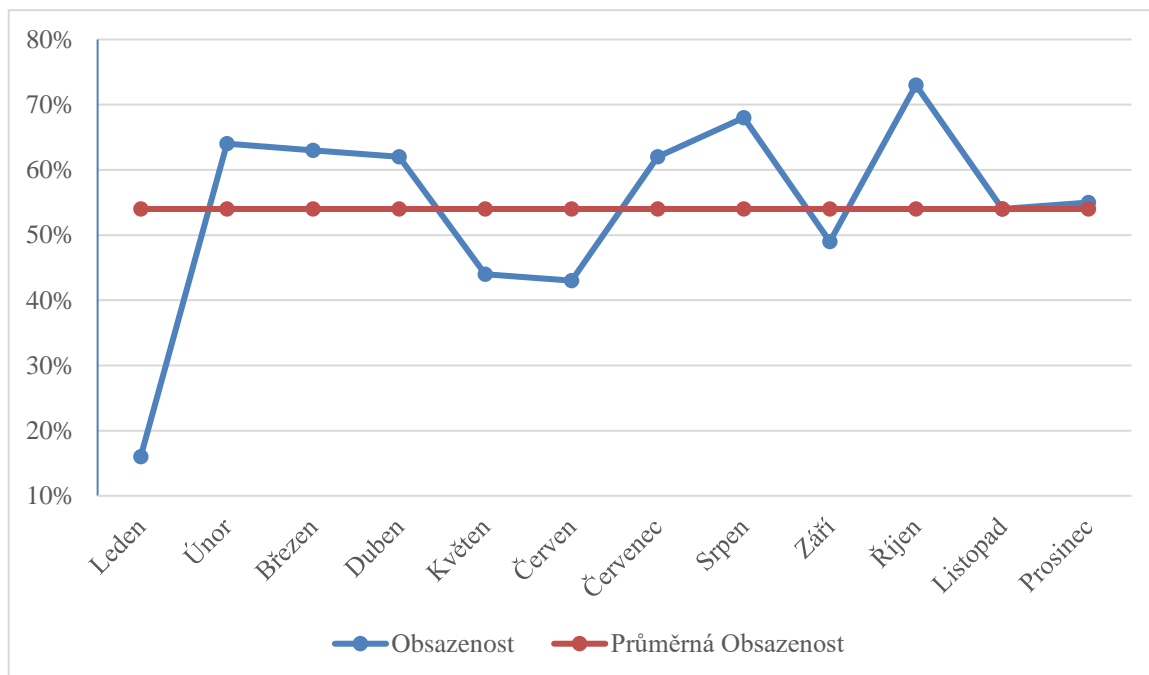


Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, podle interních zdrojů podniku

Průměrná obsazenost v roce 2013 byla 52 %, což je oproti předchozímu roku 2012 12% pokles. Nejslabším měsícem byl leden, kde obsazenost byla 27 %. Dalšími podprůměrnými měsíci byly měsíce květen, červen, červenec a prosinec, kde obsazenost byla 51 %, 44 %, 40 % a 44 %. V únoru byla obsazenost 66 %. V březnu byl 10% propad na 56 %. Poté v dubnu byl zaznamenán menší nárůst v obsazenosti lázeňského hotelu, který se dostal na 63 %. Posledním vrcholem v tomto roce byl měsíc říjen, kde byla zaznamenána nejvyšší míra obsazenosti, tedy 68 %.



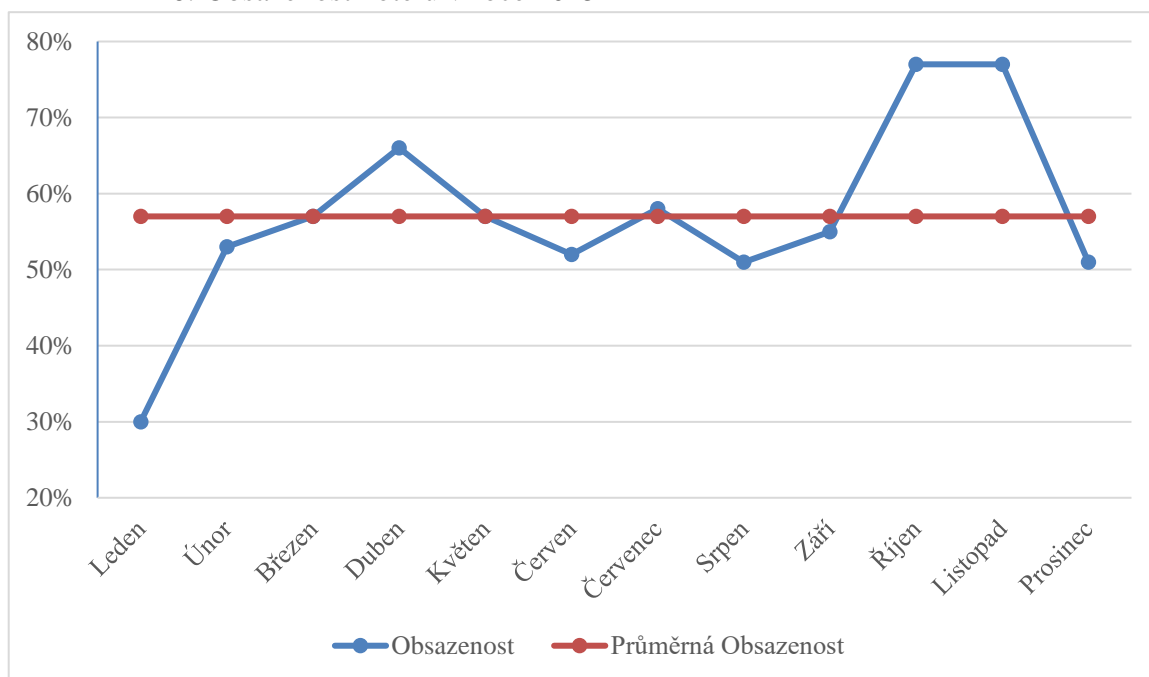
Obrázek č. 15: Obsazenost hotelu v roce 2014



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, podle interních zdrojů podniku

V roce 2014 byla průměrná míra obsazenosti 54 %, což oproti minulému roku 2013 představuje 2% nárůst. Nejmenší obsazenost byla naměřena v lednu, kdy byla jen 16 %. Další měsíce, které byly pod průměrnou mírou obsazenosti byly květen, červen a září, kdy obsazenost byla 44 %, 43 % a 49 %. Opět, podobně jako v roce 2012, zde je možné snadno rozpoznat tři vrcholy sezónnosti. První z nich tvoří měsíce únor, březen a duben, kdy obsazenost je 64 %, 63 % a 62 %. Druhý vrchol je v červenci a srpnu, kdy obsazenost byla 62 % a 68 %. Poslední, třetí vrchol je v říjnu s mírou obsazenosti 73 %.

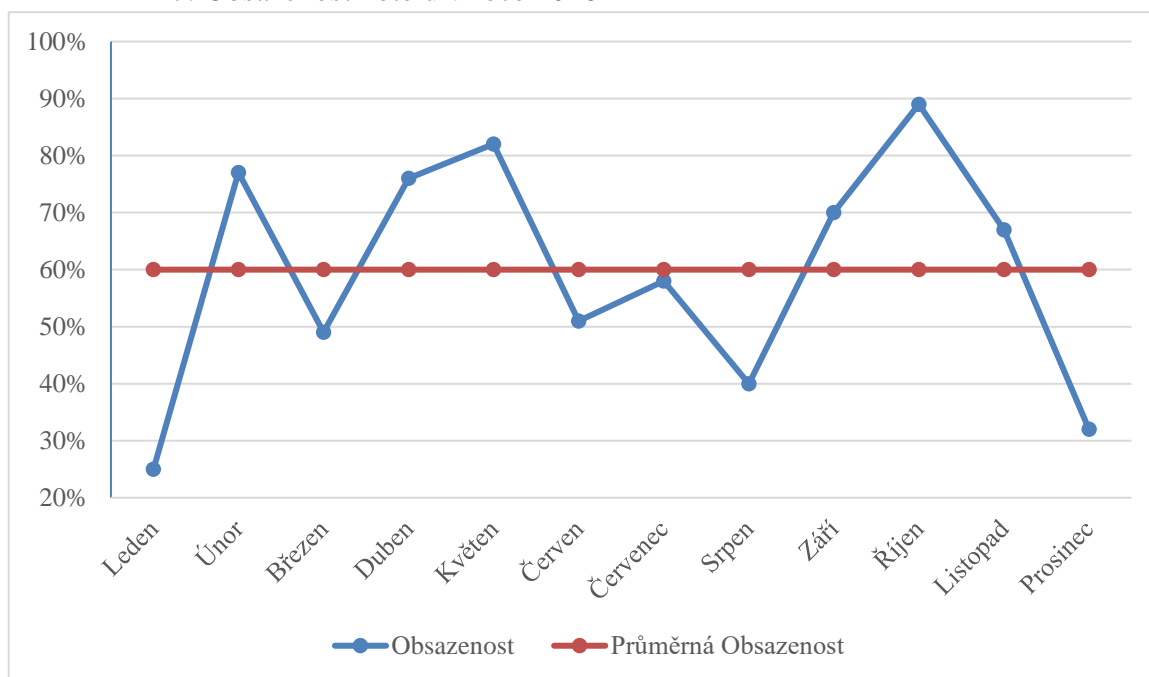
Obrázek č. 16: Obsazenost hotelu v roce 2015



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, podle interních zdrojů podniku

Průměrná míra obsazenosti v roce 2015 byla 57 %. V porovnání s minulým rokem 2014 se jedná o 3% nárůst průměrné obsazenosti v hotelu. Nejmenší hodnota byla naměřena opět v lednu, kdy obsazenost byla 30 %. V únoru a v dubnu se obsazenost držela blízko u průměru, tedy na 53 % a 57 %. Menší nárůst byl zaznamenán v dubnu, kdy obsazenost dosáhla 66 %. Poté v květnu, červnu, červenci, srpnu a září se obsazenost držela opět kolem průměrné hodnoty, spíše mírně pod průměrem. Velký skok byl zaznamenán v říjnu a listopadu, kdy sezónnost s hodnotou 77 % byla v tomto roce nejvyšší. V prosinci opět klesla pod průměrnou hodnotu na 51 %.

Obrázek č. 17: Obsazenost hotelu v roce 2016

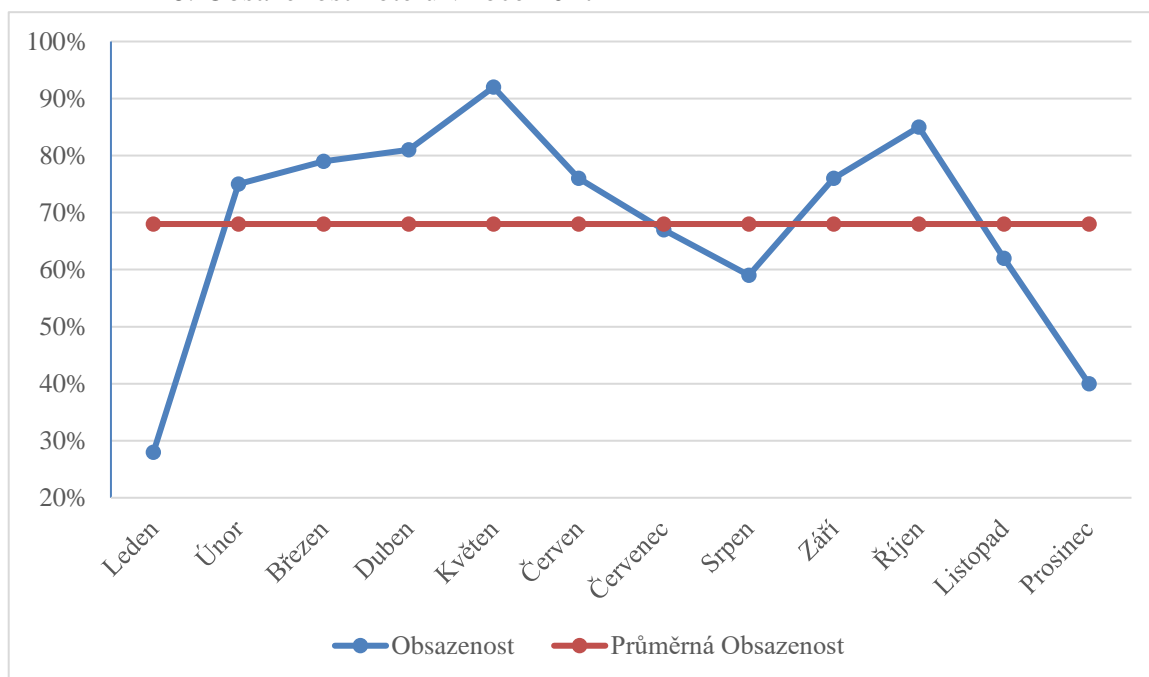


Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, podle interních zdrojů podniku

Průměrná obsazenost lázeňského hotelu v roce 2016 byla 60 %. Nejmenší úroveň obsazenosti byla naměřena v lednu, kdy byla 25 %. Dále v tomto roce bylo dalších 5 měsíců, u kterých byla naměřena podprůměrná obsazenost. Konkrétně se jednalo o měsíce březen, červen, července, srpen a prosinec, jejichž obsazenost byla 49 %, 51 %, 58 %, 40 % a 32 %. V únoru byla obsazenost 77 %. Dále v dubnu a květnu byla obsazenost 76 % a 82 %. V září, říjnu a listopadu byla obsazenost 70 %, 89 % a 67 %, kde říjen je z hlediska míry obsazenosti nejsilnějším měsícem tohoto roku.

Ve srovnání s obrázkem č. 3 struktura hostů v roce 2016, tak lze vidět jak v únoru, dubnu a říjnu rezidenti ovlivnili míru obsazenosti v hotelu. V dubnu je vysoká míra obsazenosti způsobena nerezidenty, kteří v tu chvíli mírně převažovali nad rezidenty.

Obrázek č. 18: Obsazenost hotelu v roce 2017

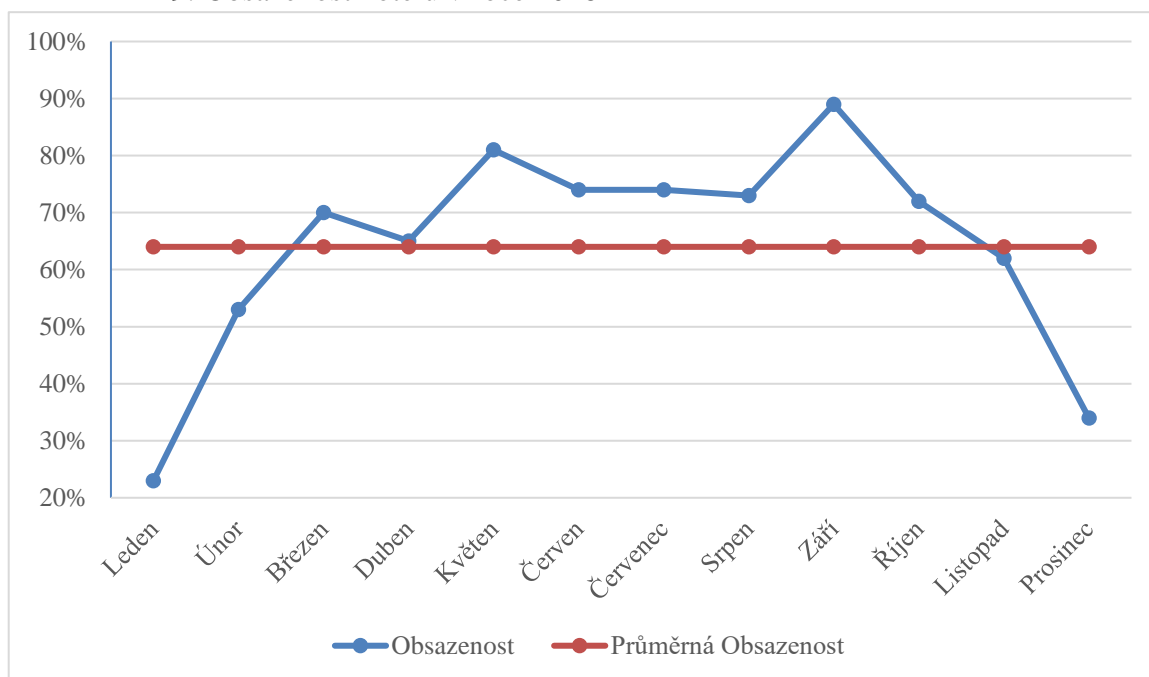


Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, podle interních zdrojů podniku

Pro rok 2017 byla průměrná obsazenost v hotelu 68 %. Nejmenší hodnota byla naměřena v měsíci lednu, která byla 28 %. Druhá nejmenší hodnota byla v prosinci, která byla 40 %. Další měsíce, které se pohybovaly pod průměrnou mírou obsazenosti, byly červenec, srpen a listopad, kde obsazenost byla 67 %, 59 % a 62 %. Obsazenost v měsících únor, březen a duben se pohybovala v rozmezí od 75 % do 81 %. Květen byl z hlediska obsazenosti nejsilnějším měsícem v tomto roce, kdy obsazenost byla 92 %. V červnu klesla obsazenost o 16 % na 76 %. Poslední nárůst obsazenosti v tomto roce byl zaznamenán v září a říjnu, kdy obsazenost byla 76 % a 85 %.

Ze struktury hostů v roce 2017 na obrázku č. 4 lze vidět, že obrovský nárůst rezidentů v květnu se reflektoval i do obsazenosti hotelu, kdy tento měsíc je nejvíce obsazeným měsícem v roce.

Obrázek č. 19: Obsazenost hotelu v roce 2018

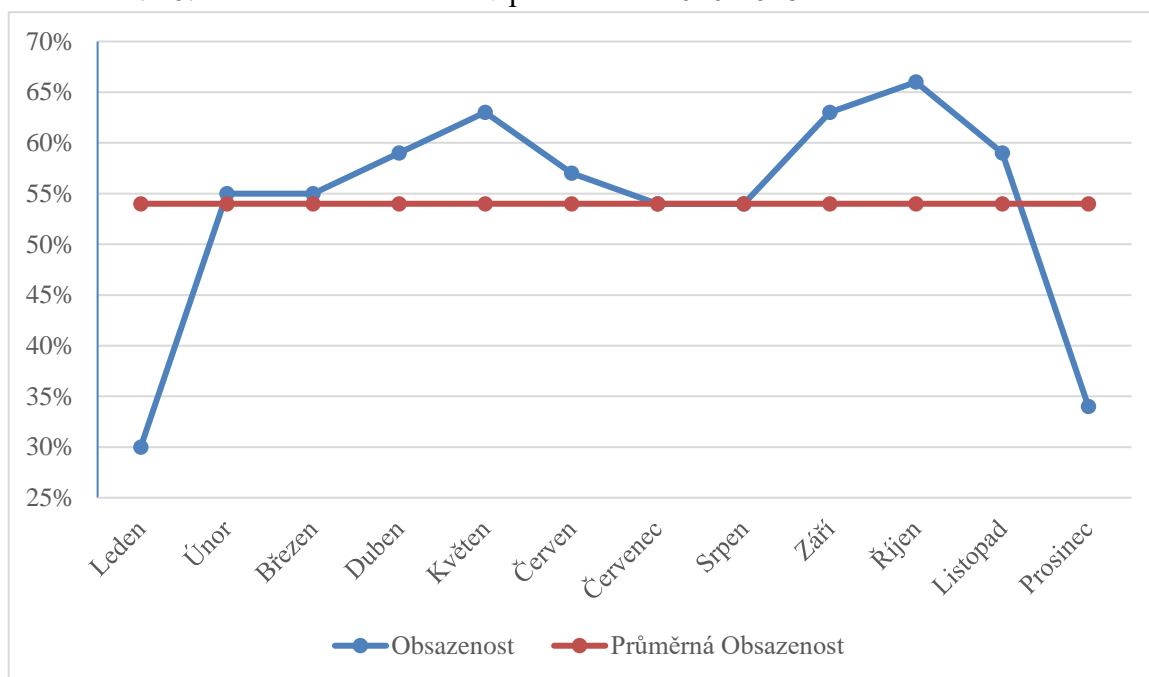


Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, podle interních zdrojů podniku

Průměrná obsazenost v roce 2018 byla 64 %, což s porovnáním s předchozím rokem 2017 znamená 4% pokles. Nejmenší míra obsazenosti byla zaznamenána v lednu, kdy byla 23 %. Druhá nejmenší obsazenost byla naměřena v prosinci, kdy byla 34 %. Další měsíce, které se z hlediska obsazenosti pohybovaly pod průměrnou hranicí, byly únor a listopad, jejichž obsazenost byla 53 % a 62 %. V březnu, dubnu, květnu, červnu, červenci, srpnu, září a říjnu byla obsazenost v rozmezí od 65 % do 89 %, kde září bylo nejvíce obsazeným měsícem v lázeňském hotelu za tento rok.

Pro porovnání se strukturou hostů v roce 2018 na grafu č. 1.4 můžeme říci, že od května po září, kdy byl zaznamenán relativně velký počet rezidentů, se obsazenost pohybuje na vyšších úrovních. Ovšem rezidenti mají na obsazenost relativně malý vliv, viz srpen na grafu 1.4, což je způsobeno především tím, že většina z nich v hotelu stráví 2 dny. U nerezidentů to je 7 a více dní.

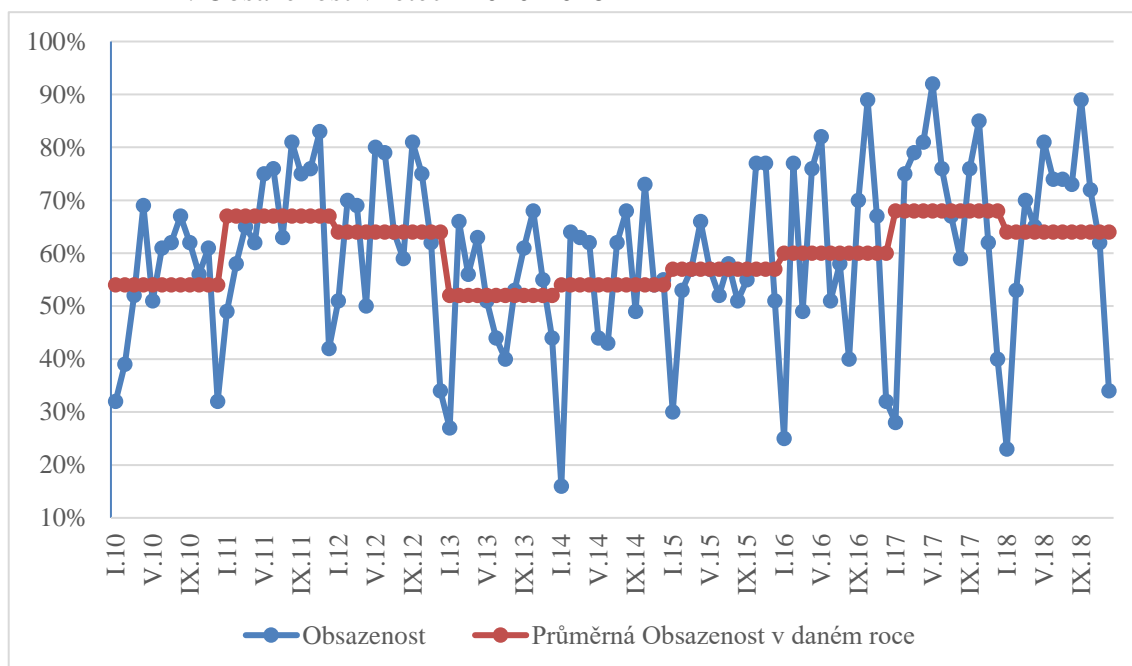
Obrázek č. 20: Průměrná obsazenost v průběhu let 2010-2018



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, podle interních zdrojů podniku

Obrázek č. 2.10 uvádí průměr jednotlivých měsíců v letech v rozmezí od 2010 po 2018. Průměrná míra obsazenosti v tomto období je 54 %. Nejmenší obsazenost v průměru má s 30 % leden. Druhým mimo sezónním měsícem je prosinec, jehož obsazenost dosahuje 34 %. Červenec a srpen dosahují průměrných hodnot, mají tedy 54% obsazenost. Další měsíce mají v průměru nadprůměrnou míru obsazenosti. Únor a březen mají obsazenost 55%, to znamená, že mají o 1 % více než je průměrná hodnota. Zbývající měsíce tvoří 2 vrcholy sezónnosti, tedy můžeme říci, že se jedná o sezónnost dvouvrcholovou. První vrchol je v měsících duben, květen a červen, které mají obsazenost 59 %, 63 % a 57 %, přičemž měsíc květen tvoří samotný vrchol. Druhý vrchol je v měsíci říjen, kde obsazenost je 66 %. Tento vrchol zároveň tvoří i měsíce září a listopad, kde obsazenost je 63 % a 59 %.

Obrázek č. 21: Obsazenost v letech 2010-2018



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, podle interních zdrojů podniku

Posledním grafem v této sekci je Obrázek č. 21, který znázorňuje obsazenost v jednotlivých měsících v rozmezí let 2010 až 2018. Zároveň je v každém roce znázorněna průměrná míra obsazenosti daného roku. Měsíce jsou zde označeny římskými číslicemi a arabské číslice vyjadřují rok. Lze vidět, že v roce 2010 byla průměrná obsazenost 54 %. To znamená, že v následujících letech 2011 a 2012 průměrná obsazenost oproti roku 2010 vzrostla na 67 % a 64 %. V roce 2013 průměrná obsazenost klesla na 52 %, ale od této chvíle každým rokem až do roku 2017 rostla, kdy za sledované období mezi lety 2010 a 2018 průměrná obsazenost dosáhla nejvyšší hodnoty. Následující rok průměrná obsazenost lázeňského hotelu klesla na 64 %. Nejslabším měsícem byl leden v roce 2014, kdy obsazenost byla pouhých 16 %. Naopak nejsilnějším měsícem z hlediska obsazenosti byl květen v roce 2017, kdy obsazenost byla 92 %.

## 6 Návrhy řešení

Z předchozích grafů lze vyčíst, že daný lázeňský hotel ve Františkových Lázních má určité potíže s vypořádáváním se se sezónností, která hodně kolísá v obdobích, ve kterých to je neobvyklé. Nejproblematictějšími měsíci jsou měsíce letní. Podle obrázku č. 20: Průměrná obsazenost v průběhu let 2010-2018 jsou těmi kritickými měsíci červenec a srpen, kde obsazenost v době lázeňské sezóny lázeňského hotelu ve Františkových Lázních je průměrná. Proto by měli být podniknuty takové kroky, aby se sezónnost v těchto měsících navýšila. Ovšem je důležité zmínit, že od roku 2016 lázeňský hotel podnikl určité kroky vedoucí ke změně obsazenosti. Konkrétně se jedná o nabízení svých služeb přes slevový portál. Zapříčinilo to několik změn, mezi které patří například změna struktury hostů nebo určité změny v poptávce k lepšímu, kdy se už v roce 2018 obsazenost v letních měsících dostala do lepších, vyšších hodnot. Stále to ovšem není v požadovaném stavu, a proto by bylo dobré, aby se lázeňský hotel pokusil optimalizovat využívání slevového portálu, tak aby mu to přineslo žádané změny. Tento problém v současné době představuje pro lázeňský hotel největší prioritu, jelikož se tímto zabývá již čtvrtým rokem a je zapotřebí docílit optimálního stavu. Proto tomuto problému bude věnována větší pozornost.

Na obrázku číslo 4, který popisuje strukturu hostů za rok 2017, jde dobře vidět jak se rezidenti a nerezidenti vzájemně ovlivňují. Kdy, když je v lázeňském hotelu hodně rezidentů, tak tam je málo nerezidentů a obráceně. V následujícím roce 2018 k tomuto jevu došlo taky, ale pouze v jednom měsíci, ve kterém byl naměřen vysoký počet rezidentů. Jinak z hlediska celého roku jev byl slabší než v předchozím roce 2017, tudíž z tohoto faktu lze vyvodit, že zde existuje určitá závislost mezi poměry zmíněných skupin hostů, jelikož celkový počet rezidentů byl menší než v roce 2017. Je důležité ještě připomenout, že většinu rezidentů tvoří zákazníci pořizující si služby poskytované v lázeňském hotelu přes slevový portál Slevomat.

Na základě interních zdrojů je zřejmé, že hotelu se v současné době vyplatí ubytovávat nerezidenty, jelikož si v lázeňském hotelu pořizují více služeb (procedury, cvičení apod.) než rezidenti, kteří si většinou vystačí se službami nabízenými na slevovém portálu, které jsou oproti normální nabídce zredukovány, a tudíž z nich plynou nižší příjmy. Dále nerezidenti se v hotelu zdržují 1 týden nebo více, což ve srovnání s rezidenty, kteří v lázeňském hotelu stráví 2-4 dny je výhodnější se zaměřit více na nerezidenty. Tento údaj dokládá například průměrná délka pobytu hosta, která v roce 2015, kdy hotel ještě

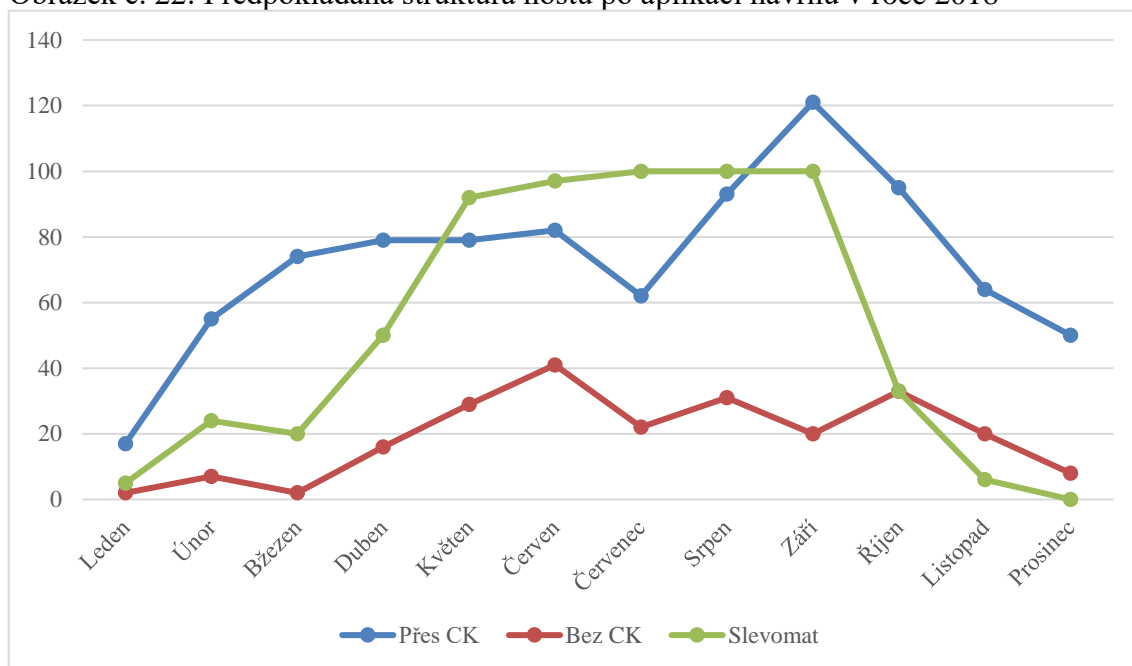


nespolupracoval se slevovým portálem, byla 11,4 dní, zatímco v roce 2018 to bylo jen 7,8 dní. Dále nerezidenti jsou na základě osobních rozhovorů s pracovníky lázeňského hotelu více ochotni k upevňování vztahů se samotnými pracovníky, což se projevuje tím, že pacient více komunikuje nebo, co je důležitější, je ochoten dát vyšší spropitné. Tato skutečnost napomáhá ke spokojenosti daného pracovníka, od jehož emočního stavu se odvíjí kvalita poskytovaných služeb.

Proto je důležité, aby lázeňský hotel nabízel své služby přes slevový portál v takové míře, aby neovlivnil počet nerezidentů, ale zároveň aby to mělo pozitivní vliv na míru obsazenosti. Momentálně lázeňský hotel prodává své služby na slevovém portálu takovým způsobem, že vytvoří nabídku na určité období (např. srpen a září) a zákazník si to ve vymezeném období může kdykoliv vybrat. Takovouto formou poskytuje své nabídky například na období jaro a léto, kde si určí určitý rozsah měsíců v závislosti obsazenosti hotelu v minulém roce. Nejedná se o špatnou metodu, ale tím, že je to formou poukazu, tak jsou zde tendence k tomu, že si to lidé přijdou uplatnit koncem daného období, s čímž je důležité počítat. Vzhledem k obsazenosti lázeňského hotelu v roce 2018 (obrázek č. 19) je nutné se pro následující rok 2019 soustředit na měsíce duben, červen, červenec a srpen. S tím, že největší nabídka bude poskytnuta v letních měsících. Ale jelikož hotel prodává své služby téměř celoročně, tak je potřeba sestavit plán na každý měsíc. Nabídka by se měla rozdělit do menších intervalů (například jen do jednotlivých měsíců) tak, aby nad tím měl lázeňský hotel určitou kontrolu. Plán by spočíval v tom, že pro každý měsíc by byl určen limit pro hosty ze slevového portálu.

Konkrétně z obrázku č. 10, kde jde vidět, že v srpnu hotel navštívilo téměř 247 lidí ze slevového portálu a ostatní skupiny jsou pravděpodobně kvůli tomu zastoupeny v menšině, tak by bylo vhodné, kdyby hotel tento počet omezil na 100. Toto by sice zapříčinilo celkový pokles počtu lázeňských hostů, ale zároveň by zde byl zaznamenán nárůst hostů například od cestovních kanceláří, čímž by se mohla zvednout i celková obsazenost. Toto omezení by muselo být stanoveno i na ostatní měsíce, tak aby se v žádném z nich nestalo, že slevový portál „vytlačí“ ostatní skupiny. Jelikož se může očekávat, že někteří z těch 147 hostů ze slevového portálu se v lázeňském hotelu ubytují v jiném měsíci, jelikož v srpnu byla již vyčerpána všechna místa. Po uplatnění těchto omezení by struktura hostů z hlediska zprostředkovatele mohla vypadat následovně:

Obrázek č. 22: Předpokládaná struktura hostů po aplikaci návrhu v roce 2018



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z obrázku č. 22 jde vidět, že vrchol slevového portálu Slevomat se s porovnáním se skutečnými daty z roku 2018 snížil a hosté, kteří by se už nemohli v srpnu ubytovat by zaplnili kapacity okolních měsíců. Zároveň by se navýšil počet hostů přes cestovní kanceláře. Na druhou stranu by se celkový počet hostů využívajících slevový portál snížil. V tomto případě je pokles o 118 hostů, ale mohlo by to být i více. Dále lze vidět, že celkové počty hostů, kteří si zakoupili pobyt přes cestovní kancelář nebo i bez cestovní kanceláře, tak se navýšily. Za obě tyto skupiny byl oproti skutečnému roku 2018 nárůst ve výši 107 hostů, a to především v měsících, kde byl zredukován počet hostů, kteří si pobyt zakoupili přes slevový portál. Dále by lázeňský hotel měl počítat s tím, že po uplatnění této metody se sníží celkový počet hostů. V tomto případě se jedná o pokles o 23 hostů, ale je pravděpodobné, že pokles může být i vyšší.

## 6.1 Další návrhy

Nyní budou uvedeny další návrhy, které by lázeňskému hotelu mohly nějakým způsobem pomoci s vypořádáním se se sezónností.

Lázeňský hotel uvádí, že období největší poptávky je od 13. dubna do 25. září, a pro toto období také přizpůsobil svou cenu, která je nejvyšší v roce. Jedná se přibližně o 14 až 15 euro navíc, které host musí zaplatit v případě, že cena je porovnávána s obdobím 20. února až 13. března a 25. září až 06. listopad. V mimosezónních měsících, tedy v lednu,

únoru, listopadu a prosinci, je cena oproti již zmíněné očekávané hlavní sezóně nižší o 17 až 18 euro. Z grafů popisující sezónnost hotelu jde vidět, že v tomto hlavním období hotel má často menší obsazenost než v ostatních obdobích. Tento fakt napovídá tomu, že důvodem nízké obsazenosti může být příliš vysoká cena. Z tohoto důvodu by stálo za zvážení danou cenu snížit a v průběhu několika období vypořádat důsledky, které cena způsobí na míře obsazenosti lázeňského hotelu.

Dalším možným řešením je nabízet atraktivnější lázeňské balíčky, které by lázeňský hotel nabízel jen v době hlavní sezóny. Momentálně lázeňský hotel nabízí celkem 4 lázeňské balíčky, kterými jsou:

*Týden pro manažera*, který obsahuje 7denní ubytování s plnou penzí, lékařskou vstupní prohlídku, 3 inhalace v parní lázni, 3 sportovní masáže nebo aroma-masáže, 2 masáže pod vodou, 4 plynové injekce, 1 bylinnou koupel a 1 perličkovou koupel.

*Víkend pro ženy*, který obsahuje 2denní ubytování s plnou penzí, 1 klasickou masáž, 1 relaxační masáž – obličej a dekolt s aroma olejem, 1 inhalace v parní lázni, 1 Whirlpool, 1 aerobik – gymnastika s hudbou a cvičitelkou a 1 aerobik s cvičitelkou.

*Víkend pro muže*, který obsahuje 2denní ubytování s plnou penzí, 2 klasické masáže, 1 inhalace v parní lázni a 2 Whirlpool.

*Víkend s cvičením*, který obsahuje 2denní ubytování s plnou penzí, 2 aerobiky s cvičitelkou, 1 lymphmasáž přístrojová, 1 Whirlpool nebo parní lázeň a 1 klasická masáž.

Názvy těchto balíčků jsou obyčejné a zákazníka nezaujímou. Vhodné by bylo vytvořit balíček, který zaujme i názvem a zároveň donutí zákazníka koupit si, co by si normálně nekoupil. Jako příklad, popřípadě i doporučení, poslouží lázeňský balíček s názvem *Sladký ráj*, který by obsahoval 5denní ubytování s plnou penzí, 3 medové nebo čokoládové masáže, 2 skořicové zábaly, 2 inhalace v parní lázni, 2 klasické masáže a 1 rašelinový zábal. Název sladký ráj by měl zákazníkovi napovědět, že po podstoupení služeb poskytnutých v tomto balíčku se bude cítit jako v ráji a celkově se bude mít dobře. Tato emoce by měla napomoci k samotnému prodeji. I když nabízí klasické masáže, tak se podstatně liší tím, že téměř polovina procedur je netradičních tím, že využívají medu nebo čokolády, což je další faktor, který může zákazníka donutit ke koupi.

Daný lázeňský hotel zatím nevyužívá žádných internetových sociálních médií jakožto prostředek sloužící ke komunikaci se zákazníky, což lze považovat za chybu. Internet je

v dnešní době považován za jeden z nejúčinnějších marketingových nástrojů, který je schopen za velmi nízkých nákladů dostat informace k velkému množství lidí.

Momentálně lázeňský hotel k propagaci vlastních služeb nebo balíčků využívá vlastních internetových stránek nebo například prostřednictvím slevového portálu [slevomat.cz](http://slevomat.cz), kde nabízí speciální balíčky určené jen pro tento portál. Právě prostřednictvím sociálních sítí jako jsou facebook nebo instagram může lázeňský hotel udržovat kontakt se svými pravidelnými nebo potencionálními zákazníky, a tak si s nimi budovat vztah, který by hotelu mohl rozšířit i stálou zákaznickou základnu. Dosáhnout toho může tak, že bude zveřejňovat dění v samotném lázeňském hotelu, ve Františkových Lázních a v okolí. Dále zde lázeňský hotel může pořádat různé soutěže o své stávající, či nové produkty, kde podmínkou by bylo například odpovědět na otázku s následným sdílením dané soutěže. Toto by zapříčinilo rozšíření povědomí o lázeňském hotelu mezi větší počty lidí a zároveň by to pomohlo k propagaci nových produktů, které lázeňský hotel nabízí nebo chystá nabízet. Tyto soutěže by měli být koncentrovány spíše do letních měsíců, kdy obsazenost hotelu není v současné době taková, jaká by měla být. Důležité je nezapomenout na to, že současná zákaznická struktura hostů je tvořena převážně německými a českými občany, tudíž je důležité dané sociální síť vytvořit minimálně v těchto dvou jazycích.

## Závěr

Sezónnost se dá popsat jako časová nerovnováha v poptávce cestovního ruchu, která se projevuje odchýlením různých ukazatelů v čase od jejich průměrné hodnoty (například obsazenost v ubytovacích zařízeních). S touto problematikou se potýká skoro každý objekt cestovního ruchu.

V rámci této bakalářské práce byla řešena sezónnost lázeňského hotelu ve Františkových Lázních. Z jistých důvodů nechce být daný lázeňský hotel jmenován, proto zde jeho jméno nebylo uvedeno. Cílem práce byla analýza sezónnosti s následnými návrhy pro její zlepšení.

První část práce se zabývá teoretickým vymezením dané problematiky, a to zejména vymezením pojmů cestovní ruch, služby a sezónnost. V rámci cestovního ruchu jsou uvedeny definice cestovního ruchu, historie cestovního ruchu a trh cestovního ruchu, u kterého jsou objasněny pojmy subjekt a objekt cestovního ruchu. U služeb jsou uvedeny jejich vlastnosti a dále jsou zde popsány služby ubytovací a lázeňské. Posledním tématem v teoretické části je sezónnost, které se zabývá příčinami, důsledky a měřením sezónnosti. Dále byl charakterizován daný lázeňský hotel společně se stručnou charakteristikou města Františkovy Lázně. Byly uvedeny příčiny a důsledky sezónnosti daného lázeňského hotelu. Dále mezi lety 2015 a 2018 byla provedena analýza struktury hostů, která se zaměřila především na poměry mezi rezidenty a nerezidenty a poměry mezi zprostředkovateli pobytů v lázeňském hotelu. Dále proběhla analýza obsazenosti, která byla sledována v letech 2010 až 2018 a byl použit ukazatel čistého využití lůžek. Výstupy těchto analýz byly v podobě grafů, které popisovaly vždy 1 kalendářní rok. Dále bylo zjištěno, že lázeňský hotel, z hlediska obsazenosti, nejvíce trpí v měsících červen, červenec a srpen. Jedná se o měsíce, které spadají pod hlavní sezónu, a proto se zaměřením právě na tyto měsíce byla navržena určitá řešení.

V poslední části práce jsou uvedeny navrhovaná řešení. Prvním řešením je omezení své nabídky přes slevový portál, které by mělo pomoci k přerozdělení hostů využívajících slevový portál do vícero měsíců. A zároveň by to mělo uvolnit kapacity pro hosty, kteří do lázeňského hotelu přijíždějí například přes cestovní kanceláře. Dalším návrhem je snížení ceny v hlavní sezóně, která je v tomto období vyšší než v obdobích mimo hlavní sezónu. Dále byla navržena inovace v oblasti poskytovaných balíčků. Jako poslední uvedený návrh je rozšíření propagace vlastních služeb nebo balíčku přes sociální sítě, kde

lázeňský hotel může informovat lidi o svých současných nebo budoucích nabídkách, informovat o dění v hotelu či o dění v destinaci. Jakožto sociální sítě byly konkrétně navrženy facebook a instagram, které se v České republice zdají být nejrozšířenějšími.

## **Seznam tabulek**

|   |    |
|---|----|
| Tabulka č. 1: Lázeňské služby .....   | 18 |
| Tabulka č. 2: Hosté a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních ..... | 32 |

## Seznam obrázků

|   |    |
|---|----|
| Obrázek č. 1: Hlavní sektory služeb .....   | 14 |
| Obrázek č. 2: Struktura hostů v roce 2015 .....                                   | 36 |
| Obrázek č. 3: Struktura hostů v roce 2016 .....                                   | 37 |
| Obrázek č. 4: Struktura hostů v roce 2017 .....                                   | 38 |
| Obrázek č. 5: Struktura hostů v roce 2018 .....                                   | 39 |
| Obrázek č. 6: Struktura hostů v letech 2015-2018 .....                            | 40 |
| Obrázek č. 7: Struktura zprostředkovatelů v roce 2015 .....                       | 41 |
| Obrázek č. 8: Struktura zprostředkovatelů v roce 2016 .....                       | 42 |
| Obrázek č. 9: Struktura zprostředkovatelů v roce 2017 .....                       | 43 |
| Obrázek č. 10: Struktura zprostředkovatelů v roce 2018 .....                      | 44 |
| Obrázek č. 11: Obsazenost hotelu v roce 2010 .....                                | 45 |
| Obrázek č. 12: Obsazenost hotelu v roce 2011 .....                                | 46 |
| Obrázek č. 13: Obsazenost hotelu v roce 2012 .....                                | 47 |
| Obrázek č. 14: Obsazenost hotelu v roce 2013 .....                                | 48 |
| Obrázek č. 15: Obsazenost hotelu v roce 2014 .....                                | 49 |
| Obrázek č. 16: Obsazenost hotelu v roce 2015 .....                                | 50 |
| Obrázek č. 17: Obsazenost hotelu v roce 2016 .....                                | 51 |
| Obrázek č. 18: Obsazenost hotelu v roce 2017 .....                                | 52 |
| Obrázek č. 19: Obsazenost hotelu v roce 2018 .....                                | 53 |
| Obrázek č. 20: Průměrná obsazenost v průběhu let 2010-2018 .....                  | 54 |
| Obrázek č. 21: Obsazenost v letech 2010-2018 .....                                | 55 |
| Obrázek č. 22: Předpokládaná struktura hostů po aplikaci návrhu v roce 2018 ..... | 58 |



## Seznam použitých zkratek

|                |  |
|----------------|--|
| aj.            | a jiné   |
| atd.           | A tak dále   |
| č.             | číslo  |
| ČR             | Česká republika  |
| GmbH           | polečnost s ručením omezením (Gesellschaft mit beschränkter Haftung)                   |
| m <sup>2</sup> | metr čtvereční   |
| např.          | například  |
| OSN            | Organizace spojených národů  |
| tzv.           | takzvaný   |
| UNWTO          | Světová organizace cestovního ruchu při OSN (United Nation World Tourism Organization) |
| WC             | záchod (Water closet)  |

# Seznam použitých zdrojů

## Literární zdroje

- Baum, T., & Lundtorp, S. (2001). *Seasonality in tourism*. New York: Pergamon.
- Candela, G., & Figini, P. (2012). *The economics of tourism destinations*. Heidelberg: Springer.
- Goeldner, C. R., & Ritchie, J. R. B. (2014). *Cestovní ruch: principy, příklady, trendy*. Brno: BizBooks.
- Hesková, M. (2011). *Cestovní ruch: pro vyšší odborné školy a vysoké školy (2., upr. vyd)*. Praha: Fortuna.
- Horner, S., & Swarbrooke, J. (c2003). *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada.
- Horner, S., & Swarbrooke, J. (c2003). *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada.
- Jakubíková, D. (2012). *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. Praha: Grada.
- Knop, K. (1999). *Lázeňství: ekonomika a management*. Praha: Grada Publishing.
- Kostková, M. (2010). *Management hotelového provozu: distanční studijní opora*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné.
- Linderová, I. (2013). *Cestovní ruch: základy a právní úprava*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava.
- Orieška, J. (2010). *Služby v cestovním ruchu*. V Praze: Idea servis.
- Ryglová, K. (2009). *Cestovní ruch: soubor studijních materiálů (Vyd. 3., rozš)*. Ostrava: Key Publishing.
- Ryglová, K., Burian, M., & Vajčnerová, I. (2011). *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada.
- Selta Med GmbH (2018). *Selta med kurreisen & wellnes 2018*
- Šefčík, V., & Jeřábek, T. (2017). *Management služeb hotelnictví a cestovního ruchu - vybrané kapitoly*. Český Těšín: 2 Theta.

Weidner, S. (2009) Seasonality in tourism: A review of seasonality of hotel accommodation in New Zealand: managing for change. 3rd ed. München: GRIN Verlag GmbH.

Zelenka, J., & Pásková, M. (2012). *Výkladový slovník cestovního ruchu* (Kompletně přeprac. a dopl. 2. vyd). Praha: Linde Praha.

## **Internetové zdroje**

Františkovy Lázně, jejich historie a současnost | Infocentrum Františkovy Lázně - flinfo.cz. [online]. Copyright © Františkovy Lázně [cit. 10.03.2019]. Dostupné z: <http://www.flinfo.cz/cz/frantiskovy-lazne-a-okoli/historie-a-soucasnost>

Indikace lázeňské léčby ve Františkových Lázních | Infocentrum Františkovy Lázně - flinfo.cz. [online]. Copyright © Františkovy Lázně [cit. 17.04.2019]. Dostupné z: <http://www.flinfo.cz/cz/lazenska-lecba-a-wellness-frantiskovy-lazne/indikace-lazenske-lecby>

Lázně Františkovy Lázně a.s.. Lázně Františkovy Lázně a.s. [online]. Copyright © Lázně Františkovy Lázně a.s. [cit. 22.04.2019]. Dostupné z: <http://www.franzensbad.cz/cs/o-spolecnosti>

Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení ČR. [online]. [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <https://www.hotelstars.cz/oficialni-klasifikace-v-cr>

Pegg S., Patterson I., Gariddo P. V., (2012). The impact of seasonality on tourism and hospitality operations in the alpine region of New South Wales, Australia, *International Journal of Hospitality Management* 31, 659–666. Dostupné z <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431911001459>

Procedury :: Františkovy Lázně. Františkovy Lázně [online]. Copyright © 2010 Všechna práva vyhrazena. [cit. 28.02.2019]. Dostupné z: <https://frantiskovy-lazne.webnode.cz/lazne/procedury/>

UNWTO Tourism Highlights: 2018 Edition [online]. 2018. Madrid: UNWTO, 2018 [cit. 2019-03-09]. ISBN 978-92-844-1987-6. Dostupné z: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419876>

Výstupní objekt VDB (hosté a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních) [online] [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup->

objekt&pvo=CRU03a&skupId=1330&z=T&f=TABULKA&katalog=31743&pvo=CRU03a&str=v300&c=v3~8\_\_RP2017&u=v300\_\_VUZEMI\_\_43\_\_554529

Výstupní objekt VDB (kapacity hromadných ubytovacích zařízení) [online] [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=CRU02&z=T&f=TABULKA&katalog=31742&str=v1306&c=v3~8\\_\\_RP2018&v=v1339\\_\\_KAT\\_\\_154\\_\\_1&u=v1306\\_\\_VUZEMI\\_\\_43\\_\\_554529](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=CRU02&z=T&f=TABULKA&katalog=31742&str=v1306&c=v3~8__RP2018&v=v1339__KAT__154__1&u=v1306__VUZEMI__43__554529)

ZÁKLADNÍ POJMY A DEFINICE. [online]. [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20557193/921108m.pdf/b6571837-6a2e-4138-912c-59da6de43de4?version=1.0>

## **Abstrakt**

KRUPKA, David. *Analýza sezónnosti u vybraného podniku cestovního ruchu*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 68 s., 2019

**Klíčová slova:** cestovní ruch, lázeňský hotel, sezónnost, služby cestovního ruchu

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu sezónnosti v lázeňském hotelu ve Františkových Lázních. V teoretické části jsou definovány: cestovní ruch, služby cestovního ruchu a sezónnost včetně charakterizování příčin, důsledků a měření. V další části je představen daný lázeňský hotel. Následuje analýza sezónnosti včetně charakterizování příčin, důsledků a vymezení sezónnosti. Na základě poznatků, které vyplynuly z analýzy jsou navržena řešení vedoucí k nápravě v oblasti sezónnosti daného lázeňského hotelu.

## **Abstract**

KRUPKA, David. *Analysis of seasonality in selected tourism enterprise*. Bachelor thesis. Cheb: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 68 p., 2019

**Key words:** seasonality, spa hotel, tourism services, tourism

The bachelor thesis is focused on the analysis of seasonality in a spa hotel in Františkovy Lázně. In the theoretical part are defined: tourism, tourism services and seasonality including characterization of causes, consequences and measurements. The next section introduces the spa hotel. This is followed by an analysis of seasonality, including the characterization of causes, consequences and the definition of seasonality. Based on the findings of the analysis, solutions leading to the correction of seasonality of the spa hotel are proposed.