

# **Projekt využití volných hotelových kapacit ve vybraném hotelu**

Bc. Jana Franková

---

Diplomová práce  
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2020/2021

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Jana Franková
Osobní číslo:	M19952
Studijní program:	N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání
Studijní obor:	Podnikání ve službách cestovního ruchu
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Projekt využití volných hotelových kapacit ve vybraném hotelu

### Zásady pro vypracování

#### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Z dostupných literárních zdrojů zpracujte literární rešerši vztahující se k tématu ubytovacích zařízení a marketingového mixu služeb.

#### II. Praktická část

- Pomocí analytických metod analyzujte vývoj trhu v oblasti ubytovacích zařízení.
- Na základě zhodnocení provedených analýz navrhnete projekt využití volných hotelových kapacit ve vybraném hotelu.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

#### Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Forma zpracování diplomové práce: Tisková/elektronická

#### Seznam doporučené literatury:

- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 2. Praha: Grada, 2012, 320 s. ISBN 978-80-247-4209-0.  
KAPOOR, Ramneek, Justin PAUL a Biplab HALDER. *Services marketing, Concepts and Practices*. 13. New Delhi: Tata McGraw Hill Education Private Limited, 2011, 432 s. ISBN 978-0-07-070069-7.  
KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management*. 2. Praha: Grada Publishing, 2014, 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1.  
RAY, Nilanjan, Dillip KUMAR DAS a Raj KUMAR. *Tourism marketing*. 13. Waretown, USA: Apple Academic Press, 2018, 330 s. ISBN 978-1-315-36586-2.  
VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. Praha: Grada Publishing, 2014, 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

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

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

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan



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

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

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

### Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta

## ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je vytvoření produktu zaměřeného na využití volných hotelových kapacit ve vybraném hotelu a zvýšení jeho obsazenosti. Tato práce řeší aktuální situaci spojenou s pandemií a jejími dopady na trh ubytovacích zařízení v Praze. V rámci řešení bylo využito řízeného rozhovoru s generálním ředitelem hotelu pro získání údajů o aktuální situaci vybraného hotelu. Byla provedena analýza znázorňující údaje o vývoji počtu ubytovacích zařízení ve vybraném kraji, dále byla provedena analýza obsahu založená na online pozorování hotelů ve vybraném kraji, kteří svou činnost stále v určitém režimu provozují i v průběhu pandemie. Podstatou těchto průzkumů bylo zjistit, jak pandemie ovlivnila trh ubytovacích zařízení za rok 2020. V neposlední řadě byla uskutečněna analýza cílové skupiny, pro kterou bude nový produkt navržen. V práci bylo navrženo řešení, které umožňuje nejen vybranému hotelu, ale i ostatním ubytovacím zařízením zaplnit neobsazené hotelové kapacity. V rámci řešení bylo využito marketingového mixu pro navržení nového produktu. Navržený produkt obsahuje aktuální řešení v době pandemie i řešení v době obvyklého provozu s cílem zaplnit neobsazené pokoje ubytovacích zařízení a maximalizovat jejich zisk. Hlavním zjištěním práce je rozsah dopadu pandemie na trh ubytovacích služeb. Přínosem této práce je pak návrh, jak zvýšit obsazenost hotelů pomocí navrženého produktu v době pandemie i v době po překonání pandemie. Na základě zjištěných skutečností z analytické části a prostřednictvím navrženého produktu je možné pomoci hoteliérům ustát současnou nelehkou situaci.

**Klíčová slova:** Hotel, marketingový mix, produkt, ubytovací služby.

## ABSTRACT

The diploma thesis aims to create a product focused on free hotel capacity in a selected hotel and increase its occupancy. This work addresses the current situation associated with the pandemic and its impact on Prague's market of accommodation facilities. As part of the solution, a controlled interview with the hotel's general manager was used to obtain data on the current situation of the selected hotel. An analysis was performed showing data on the development of the number of accommodation facilities in the selected region, as well as a content analysis based on online observation of hotels in the selected region, which still operate in a certain mode even during a pandemic. The essence of these surveys was to find out how the pandemic affected the accommodation market in 2020. Last but not least,

an analysis of the target group for which the new product will be designed was carried out. The work proposed a solution that allows the selected hotel and other accommodation facilities to fill their free hotel capacity. As part of the solution, a marketing mix was used to design a new product. The proposed product contains the current solution during the pandemic and the solution during normal operation to fill the unoccupied rooms of accommodation facilities and maximize their profits. The main finding of the work is the extent of the impact of the pandemic on the market of accommodation services. The benefit of this work is a proposal on how to increase the occupancy of hotels using the proposed product during the pandemic and after the pandemic. Based on the findings from the analytical part and through the proposed product, it is possible to help hoteliers cope with the current difficult situation.

**Keywords:** Accommodation services, hotel, marketing mix, product.

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé práce, paní Ing. Zuzaně Vaculčíkové, Ph.D., za odborné vedení diplomové práce, za přínosné rady a poznámky, které mi pomohly s realizací této práce. Také bych ráda poděkovala své rodině a přátelům za oporu, kterou mi byli v průběhu studia a při psaní diplomové práce.

**OBSAH**

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>15</b>
<b>1 UBYTOVACÍ SLUŽBY</b> .....	<b>16</b>
1.1 DRUHY UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ.....	17
1.2 KLASIFIKACE HOTELOVÝCH ZAŘÍZENÍ.....	20
1.2.1 * Tourist .....	21
1.2.2 ** Economy .....	21
1.2.3 *** Standard.....	22
1.2.4 **** First Class.....	22
1.2.5 ***** Luxury .....	23
1.3 HOTELOVÉ SLUŽBY .....	24
1.3.1 Hotel.....	24
1.4 HOTELOVÝ PROVOZ.....	26
1.4.1 Ředitel hotelu .....	26
1.4.2 Ubytovací úsek.....	27
1.4.3 Stravovací úsek (Food & Beverage) .....	30
1.4.4 Technický úsek.....	32
1.4.5 Obchodně-ekonomický úsek.....	33
1.4.6 Personální oddělení .....	35
1.5 MARKETINGOVÝ MIX .....	36
1.5.1 Produkt .....	37
1.5.2 Cena.....	40
1.5.3 Komunikace .....	41
1.5.4 Distribuce .....	43
1.5.5 Lidské zdroje.....	45
1.5.6 Materiální prostředí .....	47
1.5.7 Procesy .....	47
1.5.8 Balíčky služeb .....	48
1.6 KRIZE V CESTOVNÍM RUCHU.....	48
<b>2 ANALYTICKÉ METODY VYUŽITÉ V PRÁCI</b> .....	<b>53</b>
2.1 ONLINE POZOROVÁNÍ .....	53
2.2 ROZHOVOR.....	54
2.3 PEST ANALÝZA .....	55
2.4 ANALÝZA SEKUNDÁRNÍCH DAT .....	56
2.5 CPM METODA .....	56
<b>3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>59</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>60</b>
<b>4 ANALYTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>61</b>



4.1	ANALÝZA VÝVOJE TRHU V OBLASTI UBYTOVACÍCH SLUŽEB V ČESKÉ REPUBLICE.....	61
4.1.1	Analýza vybraných sekundárních dat v období 2007-2019.....	61
4.1.2	Analýza dostupných sekundárních dat v roce 2020.....	64
4.2	ANALÝZA OBSAHU ZALOŽENÁ NA ONLINE POZOROVÁNÍ HOTELŮ 1*-5*.....	65
4.3	ŘÍZENÝ ROZHOVOR .....	69
4.3.1	Charakteristika hotelu .....	69
4.3.2	Řízený rozhovor .....	72
4.4	PEST ANALÝZA .....	79
4.4.1	Politické a legislativní prostředí.....	79
4.4.2	Ekonomické prostředí .....	80
4.4.3	Sociální prostředí .....	81
4.4.4	Technologické prostředí.....	82
4.5	ANALÝZA SEKUNDÁRNÍCH DAT ZAMĚŘENÁ NA CÍLOVOU SKUPINU.....	84
4.6	SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	87
<b>5</b>	<b>PROJEKT NAVRŽENÍ VYUŽITÍ VOLNÝCH HOTELOVÝCH KAPACIT VE VYBRANÉM HOTELU .....</b>	<b>89</b>
5.1	CÍL PROJEKTU.....	89
5.2	CÍLOVÁ SKUPINA.....	89
<b>6</b>	<b>MARKETINGOVÝ MIX NOVĚ ZAVEDENÉ SLUŽBY HOTEL OFFICE.....</b>	<b>91</b>
6.1	PRODUKT .....	91
6.2	BALÍČKY SLUŽBY HOTEL OFFICE .....	91
6.3	CENA.....	93
6.4	DISTRIBUCE.....	95
6.5	PROPAGACE.....	95
6.6	PROCESY .....	96
6.7	MATERIÁLNÍ SLUŽBY .....	97
6.8	LIDÉ .....	97
6.9	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU .....	97
6.9.1	Kritická cesta.....	98
6.10	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	99
6.10.1	Propagace služby.....	100
6.10.2	Kalkulace ceny služby.....	100
6.10.3	Bod zvratu .....	103
6.11	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	105
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>109</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>111</b>

---

<b>SEZNAM POUŽITÝCH ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>114</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>117</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>118</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>119</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>120</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>121</b>

## ÚVOD

V roce 2020 zasáhla pandemie Covid 19 celý svět. Pandemie změnila obvyklý chod každodenního života. Kvůli této nemoci se uzavřelo nespočet podniků a dopady byly znát ve všech sektorech ekonomiky. Krize ovlivnila nejvíce služby, které zasahují i trh cestovního ruchu. Českou republiku začala pandemie postupně sužovat na začátku roku 2020, v období únor-březen. V 1. čtvrtletí způsobila pandemie pokles tržeb ubytovacích zařízení ve výši 24,7 %. Ve 2. čtvrtletí pandemie dolehla na ČR celou svou vahou a způsobila až 80,1 % pokles tržeb. Důsledkem uvolňování a možnosti poskytovat ubytovací služby se tržby ve 3. čtvrtletí snížily o 45,5 % oproti roku 2019. Na konci roku 2020 musela být ubytovací zařízení opět uzavřena a tržby tedy klesly o 74,3 % oproti výši tržeb z předešlého roku. V současné době musí být uzavřena všechna ubytovací zařízení v ČR pro rekreační účely. V Evropě činila obsazenost hotelů v květnu roku 2020 pouhých 13,3 %. Pandemie má za následek až 82,3 % úbytek míry obsazenosti hotelů v celé Evropě.

Práce reaguje na aktuální situaci na trhu a vznikla proto, aby podpořila vybraný hotel a nabídla řešení i pro ostatní hoteliery v České republice. Existují hoteliéři, kteří v důsledku pandemie museli nadobro ukončit svou činnost a nemají vidinu uvedení svých hotelů zpět do provozu. V analytické části je uveden počet hotelů, které jsou stále aktivní ve své činnosti, avšak v důsledku pandemie přišly o významnou část zisků a nejsou ani zdaleka plně obsazeny. Práce si tedy klade za cíl podpořit hoteliéry pomocí produktu hotel office. Tento produkt pomůže zaplnit prázdné hotelové pokoje po uvolnění vládních nařízení a zároveň nabízí možnost zaplnění zbylých neobsazených pokojů i v rámci obvyklého provozu. Produkt hotel office bude využitelný nejen bezprostředně po překonání pandemie, ale lze jej zařadit do nabídky na stálo. Navržený produkt řeší dvě potřeby najednou. Hlavním cílem je zvýšit obsazenost hotelů a tím podpořit jejich podnikání. Druhá potřeba se týká osob, které musí pracovat z domova a nemají pro tuto činnost potřebné zázemí.

V rámci produktu si lidé mohou pronajmout volný hotelový pokoj za účelem práce mimo své pracovní prostředí. Produkt řeší potřebu lidí, kteří s ohledem na zdravotní rizika nemohou vykonávání pracovní činnosti v místě práce a musí pracovat z domova. Pro mnoho z nich je nevhodné vykonávat práci z domova kvůli špatnému technickému zařízení či jiným rušivým elementům. Tito lidé mohou využít produktu hotel office, kdy jim v hotelu bude poskytnuto potřebné zázemí pro výkon pracovní činnosti. Do zmíněného zázemí se počítá technické zařízení pokoje v podobě WiFi připojení, televize pro možnost videohovorů, pracovního stolu a židle.

Práce je rozdělena na teoretickou, analytickou a praktickou část. Analytická a praktická část navazují na teoretickou, ve které jsou pomocí literární rešerše uvedeny základní pojmy nutné k pochopení probíraného tématu. Nejprve jsou na základě literárních zdrojů vysvětleny pojmy: ubytovací služby zahrnující druhy ubytovacích zařízení, hotelové služby či hotelový provoz. V této části jsou dále uvedena data týkající se vývoje cestovního ruchu v posledních 20 letech a krizí, které cestovní ruch v průběhu těchto let ovlivnily. Mimo jiné je zde rozebrána problematika analytických metod později využitých v práci. Důležitou součástí teoretické části je vysvětlení využití marketingového mixu ve službách.

Analytická část obsahuje analýzu vývoje trhu ubytovacích zařízení v rozmezí let 2007 až 2020. Tato analýza interpretuje vývoj počtu ubytovacích zařízení na území České republiky v rámci kraje Hlavního města Prahy a zároveň zobrazuje dopady pandemie v roce 2020. Na základě řízeného rozhovoru s generálním ředitelem vybraného hotelu, je zdůrazněn vliv pandemie na chod tohoto hotelu a na změnu jeho obsazenosti, tržeb a další hotelových procesů. Kromě získaných dat jsou na začátku rozhovoru uvedeny i informace vztahující se přímo k danému hotelu, jeho umístění, cílovému segmentu zákazníků a poskytované služby v rámci třídy daného hotelu. V rámci práce je provedena analýza obsahu znázorňující počet hotelů třídy 1\* až 5\*, které jsou ve své činnosti stále aktivní. Jedná se o hotely poskytující své služby osobám zahrnutým ve výjimce z vládního nařízení a také o hotely, které jsou dočasně uzavřeny, ale svou činnost zcela neukončily. Dále je uvedena PEST analýza, která hodnotí faktory současně ovlivňující trh ubytovacích zařízení. Pro kompletní obsažení dané problematiky je vytvořena analýza sekundárních dat v souvislosti s cílovou skupinou, pro kterou je následně nový produkt navržen.

Praktická část obsahuje uvedení produktu hotel office. Produkt bude v práci podroben časové, nákladové a rizikové analýze. V praktické části je v návaznosti na časovou analýzu provedena i metoda kritické cesty. Nakonec je proveden i bod zvratu zobrazující nutný počet prodaných služeb pro jeho dosažení. Produkt bude ozvláštněn doplňujícími službami, ze kterých budou vytvořeny pravděpodobně tři balíčky.

## CÍLE A METODY POUŽITÉ V PRÁCI

Hlavním cílem této práce je zvýšit obsazenost hotelových zařízení v době krize, či při případné nedostatečné obsazenosti hotelových kapacit i mimo ni, a to formou zavedení nového produktu.

Hlavního cíle bude dosaženo pomocí dílčích cílů. Prvním z těchto dílčích cílů je využití literárních zdrojů pro zajištění teoretických znalostí a definicí potřebných k pochopení daného tématu. S ohledem na první cíl budou rozebírána témata ubytovacích služeb, druhy ubytovacích zařízení, podrobný popis hotelu, hotelových služeb, hotelový provoz a marketingový mix ve službách, který je pro tuto práci velmi podstatný s ohledem na navržení nového produktu. Budou zde uvedeny i statistiky týkající se vývoje cestovního ruchu v posledních 20 letech a krizí, které cestovní ruch v průběhu těchto let ovlivnily. V neposlední řadě budou teoreticky popsány analytické metody využití v práci. Mezi analytické metody uvedené v práci patří řízený rozhovor, analýza obsahu založená na online pozorování, PEST analýza, analýza sekundárních dat a CPM metoda.

Druhým dílčím cílem bude zjištění aktuálního stavu trhu ubytovacích zařízení v kraji Hlavního města Prahy a jejich provozu. Pro naplnění tohoto dílčího cíle je využito výše uvedených analytických metod. S ohledem na tento cíl bude jedna kapitola práce věnována analýze vývoje trhu v oblasti ubytovacích služeb v České republice v kraji Hlavního města Prahy, přičemž je tato kapitola rozdělena na dvě části. V první části bude znázorněna analýza vybraných sekundárních dat v letech 2007-2019 a druhá analýza bude vycházet z dostupných dat pro rok 2020. Další kapitolou poskytující informace pro naplnění druhého dílčího cíle je analýza obsahu založená na online pozorování hotelů v uvedeném kraji, pomocí které zjistíme aktuální počet aktivních hotelů. Pozorování probíhalo na internetových stránkách hotelů a na platformách, kde je ubytování nabízeno. Důležitou součástí druhého cíle, je řízený rozhovor s generálním ředitelem vybraného hotelu. Zde jsou získána data porovnávající fungování vybraného hotelu před pandemií a v průběhu ní. Dále je provedena PEST analýza, ve které jsou shrnuty faktory ovlivňující prostředí hotelu a poslední analýzou je analýza sekundárních dat zaměřená na cílovou skupinu, pro kterou je nový produkt navržen.

Výsledky získané z analytické části budou nakonec využity v poslední části této práce jako podklad a odůvodnění tvorby produktu a jednotlivých balíčků nabízených hotelovým hostům. Produkt i balíčky budou podrobeny nákladové analýze, ve které bude uvedena odhadovaná cena za produkt a doprovodné služby. Produkt bude podroben dále časové

analýze, pomocí které bude odhadnutá doba uvedení produktu do nabídky hotelu. V návaznosti na časovou analýzu bude provedena i metoda kritické cesty. Následně je proveden i bod zvratu zobrazující nutný počet prodaných služeb pro jeho dosažení. Rizikovou analýzou budou odhalena možná rizika, která mohou nastat v důsledku uvedení produktu na trh. Zároveň budou představena možná řešení či způsoby zmírnění dopadů daných rizik.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 UBYTOVACÍ SLUŽBY

Základními rysy služeb je jejich nehmotnost, neoddělitelnost, heterogenita (proměnlivost), zničitelnost (pomíjivost) a vlastnictví (absence vlastnictví). (Vašítková, s.30-35, 2014)

- Nehmotnost

Jedná se o nejcharakterističtější vlastnost služeb, od které se odvíjejí další vlastnosti. Tato vlastnost je důvodem, proč zákazník služby jen velmi obtížně hodnotí. Některé prvky služby lze prověřit až při nákupu a spotřebě služby. Mezi takové prvky se řadí například spolehlivost, osobní přístup poskytovatele služeb, důvěryhodnost či jistota. (Vašítková, s. 32-39, 2014)

- Neoddělitelnost

Neschopnost oddělit službu od jejího poskytovatele. Služba je produkována v přítomnosti jejího poskytovatele. To znamená, že se poskytovatel služby musí setkat v místě a čase se zákazníkem. (Vašítková, s. 33-43, 2014)

- Heterogenita (proměnlivost)

Tato vlastnost souvisí se standardem kvality služby. V procesu jsou přítomni lidé (zákazníci a poskytovatelé služby) a jejich chování nelze předvídat. Heterogenita služby je příčinou, že zákazník nemusí vždy obdržet totožnou kvalitu služby. Zároveň je pro zákazníka těžké vybrat si mezi konkurujícími si produkty. (Vašítková, s. 44-52, 2014)

- Zničitelnost (pomíjivost)

Kvůli nehmotnému charakteru nelze služby skladovat, uchovávat či znovu prodávat ani vracet, což znamená, že služba je pro daný okamžik ztracená/zničená. Špatně poskytnutou službu reklamovat jde, avšak pouze v některých případech lze nekvalitní službu nahradit poskytnutím služby kvalitní. (Vašítková, s. 44-56, 2014)

- Vlastnictví (absence vlastnictví)

Tato vlastnost úzce souvisí s nehmotností a zničitelností služby. Při nákupu zboží přebírá zákazník právo vlastnit zboží. Při poskytování služby nezískává zákazník směnou za své peníze žádné vlastnictví, pouze získává právo na poskytnutí služby. (Vašítková, s. 48-56, 2014)



Jakubíková (s. 51-58, 2012) také uvádí, že se služby v cestovním ruchu dělí na služby základní a doplňkové. Základní služby CR zabezpečují přemístění účastníků cestovního ruchu do rekreačního prostoru a zpět a služby spojené s pobytem v tomto prostoru. Patří mezi ně ubytování, stravovací a dopravní služby. Doplňkové služby jsou pak spojené s využíváním atraktivit a vlastností charakteristických pro dané místo.

Pro tuto práci jsou stěžejními ubytovací služby, a proto se na ně zaměříme.

Fletcher (s. 362, 2013) označuje ubytovací služby za produkt místních globálních sil představující historické, ekonomické, politické, sociokulturní a technologické faktory.

Funkcí ubytovacích služeb je poskytnutí ubytování účastníkovi cestovního ruchu mimo místo jeho obvyklého pobytu a uspokojení veškerých potřeb související s přenocováním nebo přechodným pobytem. Charakteristickým znakem ubytovacích služeb je dočasný a přechodný charakter. (Jakubíková 2. vydání, s. 82-89, 2012) Dle Křížka a Neufuse (s. 157-163, 2014) je účelem ubytovacích služeb krátkodobý pronájem pokojů a hlavním úkolem je uspokojení hosta. Ryglová a Rašovská (s. 249-254, 2017) popisují ubytovací služby jako ubytování v různých typech hromadných UZ, které mohou poskytovat mimo ubytování i další služby související s cestovním ruchem. Podle Oriška (s. 57, 2011) je součástí ubytovacích služeb také poskytování informací o ubytování, rezervace ubytování, příchod, registrace a ubytování hosta a služby s tím spojené. Služba ubytování končí dle Oriška vyúčtováním služeb a odchodem hosta. Hán (s. 67, 2016) stejně jako předchozí autoři hovoří o uspokojení potřeb klientů a doplňuje, že dobrá služba uspokojuje potřeby klienta v takové míře a takovým způsobem, který si klient přeje a očekává.

## 1.1 Druhy ubytovacích zařízení

Jakubíková (s. 79-90, 2012) dělí ubytovací zařízení na základě následujících hledisek:

- *Podle způsobu výstavby:*
  - Pevná (hotely, motely, aj.)
  - Částečně pevná (montované chaty)
  - Přenosná (stany)
  - Pohyblivá (lůžkové a lehátkové vozy, karavany, přívěsové rotely, aj.)
- *Podle časového využití:*
  - Celoroční

- Sezónní (jedno – sezónní či dvou – sezónní)
- *Podle kategorie:*
  - Tradiční (hotely, penziony, motely a apartotely, byrotely – apartmány s kanceláři, horstely – hotely s prostorami pro ustájení koní)
  - Doplnkové (chaty, bungalovy, botely, rotely, kempy, další sezónní zařízení)
  - Ostatní (ubytování ve školách, na vysokoškolských kolejích a tak dále)

Stejně rozdělení uvádí i Orišeka (s. 58, 2011).

Na rozdíl od tohoto způsobu dělení, Křížek a Neufus (s. 69-75, 2014) dělí ubytovací zařízení na základě tří odlišných kritérií. Uvádí, že dělení UZ je prováděno z marketingových důvodů a popisují nejobvyklejší perspektivy tohoto dělení.

- *Podle umístění*
  - Přímořské
  - Horské
  - Městské
  - Lázeňské
  - Rekreační
- *Podle převažujících doplňkových služeb nebo zaměření*
  - Kongresové, konferenční či seminární
  - Wellness
  - Lázeňské
  - Sportovní
  - Relax
  - Rodinné
- *Podle velikosti*
  - Malé (obvykle do 50 pokojů)
  - Střední (obvykle 50-150 pokojů)
  - Velké (obvykle 150-400 pokojů)

- Mega (obvykle nad 400 pokojů)

Ubytovací zařízení lze dělit také na základě kategorizace. Jedná se o proces, kdy se dělí jednotlivá UZ do kategorií podle druhů. Vychází přitom z typu poskytovaných služeb a způsob jejich poskytování. (Beránek, s. 172, 2013 a) Křížek a Neufus (s. 72-79, 2014) využívají následující terminologii a definice.

**Hotel** je UZ s minimálně 10 pokoji pro hosty, které je vybaveno pro poskytování přechodného ubytování a služeb s tím spojených. Člení se do 5 tříd.

**Motel** je UZ s minimálně 10 pokoji zejména pro motoristy, které je vybaveno pro poskytování přechodného ubytování a služeb s tím spojených, disponující službami parkování. Nachází se v blízkosti pozemních komunikací. Recepce a restaurace může být mimo ubytovací část. Člení se do 4 tříd.

**Botel** je UZ umístěné v trvale ukotvené osobní lodi, které je vybaveno pro poskytování přechodného ubytování a služeb s tím spojených. Člení se nejvýše do 4 tříd.

**Penzion** je UZ s 5-20 pokoji, poskytující omezený rozsah společenských a doplňkových služeb. V penzionu není restaurace, ale musí mít místnost pro stravování sloužící zároveň jako denní odpočinková místnost pro hosty. Služby jsou srovnatelné s hotelem a člení se do 4 tříd.

**Hotel Garni** je UZ s minimálně 10 pokoji, které je vybaveno pro poskytování přechodného ubytování a služeb s tím spojených. Má vybavení jen pro omezený rozsah stravovacích služeb (nejméně snídaně) a člení se do 4 tříd.

Tento způsob kategorizace se shoduje s definicemi Hotelstars Union. Hotelstar Union (Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení ČR 2015-2020, s. 6, ©2013) ještě doplňuje kategorie o:

**Apartmánový hotel/aparthotel** – poskytuje ubytování v apartmánech či studiích. Má minimálně 10 apartmánů nebo studií a poskytuje hostům příslušný rozsah služeb odpovídající třídě hotelu. Řadí se do 4 tříd.

**Apartmánový komplex** – komerční zařízení složeno z několika vyhrazených apartmánů nebo studií výhradně pro ubytování turistů s omezenou nabídkou služeb. Dle poskytovaných služeb je rozděleno zařízení do 4 tříd. Má minimálně 10 studií či apartmánů.

**Specifická hotelová zařízení** – do této kategorie jsou zařazena zařízení typu: lázeňské a wellness hotely, lázeňské hotely garní, resort a golf resort.

**Depandance** – jedná se o vedlejší budovu UZ bez vlastní recepce. Organizačně souvisí s hlavním UZ, které pro depandanci zajišťuje plný rozsah služeb odpovídající dané třídě UZ. Depandance se nachází maximálně 500 metrů od hlavní budovy a nesmí mít vyšší kategorii než hlavní budova.

**Ostatní UZ** – kempy, chatové osady a turistické ubytovny

## 1.2 Klasifikace hotelových zařízení

Jelikož je práce zaměřena na hotelová zařízení, bude rozebrána klasifikace právě hotelů. Beránek (s. 26, 2013 b) definuje klasifikační systém jakožto systém, který zaručuje hlavně hostům a zprostředkovatelům (CK, CA) kvalitu poskytnutých služeb. Poskytuje také jistotu, že poskytovaný servis bude odpovídat očekávanému standardu.

Pro účastníky cestovního ruchu je podstatné znát dopředu třídu hotelu, se kterým jednají. Rozdělení hotelů do kvalitativních tříd probíhá skrze klasifikaci hotelů. Čím vyšší je klasifikace, tím vyšší by měla být i kvalita poskytovaných služeb. (Křížek a Neufus, s. 75-76, 2014)

V České republice je možné získat různorodé certifikáty a označení kvality. Mezinárodní certifikace Hotelstars je klasifikace ubytovacích zařízení systémem přidělování hvězdiček, jejichž počet odráží úroveň kvality. Této kvality je dosaženo prostřednictvím naplnění počtu předem stanovených povinných i dobrovolných kritérií daným ubytovacím zařízením. Tento systém je dobrovolný a záleží pouze na ochotě poskytovatele, zda se do programu zapojí. (Rygllová a Rašovská, s. 45-52, 2017)

Podle hvězdiček jsou vymezeny následující třídy ubytování:

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

Beránek (s. 28, 2013 b) uvádí, že vedle hvězdiček může být také uvedený dodatek „Superior“, který značí velmi vysoké bodové ohodnocení v rámci dané kategorie a třídy.

Čistota a dokonalá hygiena jsou základem ve všech kategoriích. Všechny mechanismy a veškerá zařízení jsou funkční a v bezchybném stavu. Celkový dojem z hotelu je závislý na dané třídě poptávaného UZ. Všechny služby musí být poskytovány kompetentním a identifikovatelným personálem. (Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení ČR 2015-2020, s. 9-15, ©2013)

Publikace Beránka (s. 178, 2013 a i s. 28, 2013 b) i Křížka a Neufuse (s. 90-94, 2014) vychází s ohledem na klasifikaci hotelových zařízení z Oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení ČR 2015-2020 (s. 9-15, 2013), která je zkráceně shrnuta v následujících odstavcích.

### **1.2.1 \* Tourist**

Hotel s jednou hvězdou, označovaný také písmenem E, by pro své hosty měl zajistit každodenní úklid pokojů. Na každém pokoji by měla být k dispozici barevná TV včetně dálkového ovladače, stůl a židle a ručník s mýdlem jeden kus na jednu osobu. Služby recepce jsou zde k dispozici telefonicky 24/7 a hosté mají možnost uložení cenností například na recepci. Pro hosty je zde možnost přijetí a odeslání faxů a hosté mohou využít také veřejně přístupný telefon. Informace o hotelu jako je čas check – outu, možnosti snídaně či provozní doba jsou veřejně přístupny hostům, a to obvykle v místě recepce. Host má k dispozici nabídku nápojů a jídelní nabídku v hotelu. Snídaňová restaurace a možnost rozšířené snídaně. Restaurace je otevřená 5 dní v týdnu a nabízí tříchodové menu/“à la carte“/bufet. Vlastní webové stránky s aktuálními informacemi.

### **1.2.2 \*\* Economy**

Každodenní úklid je i u této třídy samozřejmostí. Třída Economy se dříve nazývala Standard a je označována 2\* nebo písmenem D. V hotelu třídy dvě hvězdy může host očekávat také každodenní výměnu ručníků na požádání a výměnu ložního prádla alespoň jednou týdně. Hosté mohou využít nabídky hygienických předmětů jako je zubní kartáček, holení atd. Na pokoji má každý host k dispozici jeden ručník a jednu osušku. Služby recepce k dispozici telefonicky 24/7. V pokoji je jedna židle a stůl či pracovní deska, odpovídající osvětlení v místnosti a světlo na čtení u postele. Hosté si i zde mohou uložit cennosti například na recepci. Host má k dispozici nabídku nápojů a jídelní nabídku

v hotelu. Snídaňová restaurace a snídaňový bufet nebo snídaňový jídelní lístek. Restaurace je otevřená 5 dní v týdnu a nabízí tříchodové menu/“á la carte“/bufet. Vlastní webové stránky s aktuálními informacemi.

### 1.2.3 \*\*\* Standard

Třída standard je označována 3\* nebo písmenem C. V hotelových pokojích třídy Standard, nebo Comfort, jak by dříve nazýván, je k dispozici pro hosty noční stolek, jedno místo k sezení na každé lůžko a stůl či pracovní deska s volnou pracovní plochou a osvětlením, telefon, zrcadlo na výšku postavy a místo nebo box pro uložení kufrů. Recepce je otevřena 14 hodin a k dispozici telefonicky 24/7. Na recepci pracuje dvojjazyčný personál a je zde osoba obstarávající pomoc se zavazadly na vyžádání. Hotelové služby zajišťují dále každodenní úklid pokoje, každodenní výměnu ručníků na vyžádání a výměna ložního prádla alespoň jednou týdně. V takovém hotelu je možné platit platební kartou. Centrální trezor se nachází opět na recepci. Hosté mají k dispozici rádio, TV o velikosti odpovídající dané místnosti s dálkovým ovládním a seznamem kanálů na svém pokoji. Ve veřejných prostorách pak telefon pro hosty, mobilní telefon na vyžádání společně s dvojjazyčným návodem k použití a přístup na internet ve veřejných prostorách i na pokoji. Host má k dispozici nabídku nápojů v hotelu a v pokoji a také jídelní nabídku v hotelu. Snídaňová restaurace fungující jako snídaňový bufet nebo si host může objednat ze snídaňového jídelního lístku. Restaurace je otevřená 5 dní v týdnu a nabízí tříchodové menu s možností výběru/“á la carte“/bufetu. Systém řešení stížností a vlastní webové stránky s aktuálními informacemi.

### 1.2.4 \*\*\*\* First Class

First class třída je obvykle označena 4\* nebo písmenem B. Ve čtyřhvězdičkovém hotelu je možné očekávat výtah. Recepce je otevřena 18 hodin a k dispozici telefonicky 24/7 a pracuje zde dvojjazyčný personál. Recepce poskytuje služby kopírování a skenování, pomoc se zavazadly na vyžádání. V blízkosti recepcie je bezpečné místo pro úschovu zavazadel při příjezdu/odjezdu hostů. Každodenní úklid pokoje, každodenní výměna ručníků na vyžádání a výměna ložního prádla alespoň dvakrát týdně je samozřejmostí. Pro každého hosta je k dispozici denní tisk. Hosté mohou využít krejčovské služba či služby čištění obuvi. Je zde možnost výběru z různých typů polštáře a možnost zatemnění místnosti. V každém pokoji je jedno místo k sezení na každé lůžko, jedno pohodlné sezení (čalouněné křeslo/židle/gauč) s odkládacím stolem a stůl či pracovní deska s volnou

pracovní plochou a osvětlením. Host má k dispozici nabídku nápojů v hotelu a v pokoji, možnost objednání nápojů 16 hodin denně prostřednictvím Room service. V hotelu je bar, který je otevřený alespoň 6 dní v týdnu. Snídaňová restaurace nabízí snídaně ve formě bufetu s obsluhou nebo objednání prostřednictvím snídaňového jídelního lístku. Jídla jsou nabízena 14 hodin denně prostřednictvím Room service. Restaurace je otevřená 6 dní v týdnu a nabízí tříchodové menu s možností výběru/“á la carte“/bufet při večeři. V hotelu je zavedený systém stížností, je prováděno systematické analyzování připomínek hostů a probíhají zde také kontroly mystery guest. Hotel má vlastní webové stránky s aktuálními informacemi a aktivně vybízí hosty k psaní recenzí.

### 1.2.5 \*\*\*\*\* Luxury

Hotel třídy Luxury je označen 5\* nebo písmenem A. Recepce je zde otevřena a obsazena personálem 24 hodin a k dispozici telefonicky 24/7. Pracuje zde vícejazyčný personál. Parkování je zajištěné obsluhou a hotel poskytuje služby concierge. Funguje zde služba osobního přivítání každého hosta prostřednictvím květin či dárkem na pokoji. Na pokoji je jedno místo k sezení na každé lůžko, jedno pohodlné sezení (čalouněné křeslo/židle/gauč) s odkládacím stolem, jedno další pohodlné čalouněné křeslo/pohovka ve dvoulůžkových pokojích či v apartmánech a stůl či pracovní deska s volnou pracovní plochou a osvětlením. Na pokoji se nachází trezor i PC s přístupem k internetu. V takto luxusních hotelech je poskytováno velké množství doprovodných služeb pro zpříjemnění pobytu každého hosta. Funguje zde například služba čištění obuvi, služba žehlení, přičemž prádlo je vráceno do hodiny. V koupelně se nachází pro hosty vysoušeč vlasů, jeden ručník a osuška na osobu, pantofle, župan či další kosmetické produkty zahrnující koupelové přísady, sprechovací čepici, pilník na nehty atd. Host má k dispozici nabídku nápojů v hotelu a v pokoji, možnost objednání nápojů a jídel 24 hodin denně prostřednictvím Room service, minibar na pokoji. Hotelový bar je otevřený 7 dní v týdnu. Snídaňová restaurace opět funguje buďto jako snídaňový bufet s obsluhou nebo si hosté objednávají ze snídaňového jídelního lístku, a to i prostřednictvím room service. Restaurace je otevřená 7 dní v týdnu a nabízí tříchodové menu s možností výběru/“á la carte“/bufet při obědě i večeři. V pětihvězdičkovém hotelu funguje systém stížností, je prováděno systematické analyzování připomínek hostů a pravidelně probíhají kontroly mystery guest. Hotel má vlastní webové stránky s aktuálními informacemi a aktivně vybízí hosty k psaní recenzí.

## 1.3 Hotelové služby

### 1.3.1 Hotel

Křížek a Neufus (s. 69, 2014) definují hotel jako místo, kde se za úplatu poskytuje především krátkodobé ubytování všem kategoriím turistů. V hotelu jsou poskytovány ubytovací služby a v závislosti na klasifikaci také další služby. Mezi zmíněné služby patří stravovací, společensko-zábavní, relaxační, konferenční a služby, které jsou v této oblasti služeb relevantní. Obvyklá minimální kapacita je 10 pokojů, avšak může být vyžadován i vyšší počet pokojů v závislosti na národní normě či historických zvyklostech. Beránek (s. 23, 2013 b) popisuje označení hotelu, jako obecný celosvětový pojem pro široké spektrum UZ, kde je za úplatu poskytováno přechodné ubytování. Doplnuje, že se jedná například o hotely v blízkosti letišť, hotely pro obchodní klientelu, UZ specializovaná na kongresovou turistiku, lázeňství, wellness, luxusní hotely, hotely pro motoristy a tak dále. Fletcher (s. 351, 2013) označuje hotel za nejvýznamnější a nejviditelnější sub-sektor v oblasti ubytování.

Dle Beránka (s. 24, 2013 b) se jednotlivé funkce hotelu odráží v rozsahu poskytovaných služeb. Hotelové služby dělí na:

- **Základní služby**

Jedná se o služby, které nalezneme v každém hotelu. Jde o esenciální služby poskytované hostům, které zajišťují chod hotelu. Hlavním účelem hotelů je poskytování přechodného ubytování pro návštěvníky. Později bylo mezi základní služby zařazeno stravování v prostorách hotelu. Tyto služby se dále dělí na celou řadu procesů navazující na kategorii, velikostní typ HUZ a třídu. (Beránek, s. 24, 2013 b)

Jakubíková (s. 82-93, 2012) hovoří o základních službách ve smyslu poskytnutí služeb ubytovacích a stravovacích, přičemž různé možnosti stravovacích služeb popisuje následujícím způsobem. Hovoří o stravování B&B – tedy ubytování se snídaní, H/B polopenzi – snídaně a jedno hlavní jídlo, F/B plnou penzi – snídaně a dvě hlavní jídla, all inclusive – tedy neomezený rozsah stravovacích služeb a konzumace nápojů (často nejen přímo v hotelovém objektu, ale i na hotelové pláži/v hotelovém bufetu na sjezdovce a tak dále), ultra all inclusive zahrnující bohaté stravování, nápoje, možnost využití dalších hotelových služeb (bazén, sauna, wellness, tenis, golf atd. a to vše zdarma).



- **Doplňkové služby**

V případě doplňkových služeb jde o nabídku služeb, která se různí u každého hotelu. Hoteliéři či vedení hotelu si určuje různé druhy služeb, které jsou nabízeny a doprovází ty základní. Zajímavá nabídka služeb a jejich kvalita je mnohdy tou největší konkurenční výhodou hotelu. O důležitosti kvality služby hovoří Ryglová, Rašovská (s. 27-34, 2017), kdy zmiňují, že kvalita služby je určována vždy zákazníkem. Zákazník porovnává očekávání (založeno na představách, reklamě, doporučení) a skutečnost a na základě toho vyhodnocuje kvalitu poskytnuté služby. Vysokou kvalitu služby jakožto významnou konkurenční výhodou uvádí i Beránek (s. 252, 2013 b)

Některé doplňkové služby jsou poskytovány bez poplatku, v rámci již zakoupeného pobytu. Jiné služby jsou pak zpoplatněny a host je pro jejich využití musí zaplatit. Zda budou tyto doplňkové služby zpoplatněny opět rozhoduje vedení hotelu. Do bezplatných služeb obvykle patří služba buzení hostů, donáška zavazadel, úschova zavazadel při brzkém příjezdu či při pozdním odjezdu, rezervace vstupenek a letenek, poskytování informací, přivolání taxi nebo například poskytování animátorských služeb v průběhu pobytu. V České republice poskytování animátorských služeb není příliš obvyklé, v zahraničí je však samozřejmostí.

Zpoplatněné služby poskytované v hotelu jsou obvykle směnářské služby, služba půjčení automobilu, hlídání dětí, doplňkový prodej zboží, zapůjčení sportovních potřeb či různé kosmetické a kadeřnické služby. (Beránek, s. 172, 2013 a i s. 24, 2013 b) Dle Jakubíkové (s. 88-97, 2012) patří do placených i neplacených doplňkových služeb také například parkování, praní, žehlení, spa & wellness, různé produktové balíčky. Je však na každém hotelu, zda se rozhodne službu zpoplatnit či ji poskytnout jako benefit pro návštěvníky.

## 1.4 Hotelový provoz

Pod pojmem organizační struktura rozumí Beránek (s. 58, 2013 b) soubor úkonů a formálních vztahů vytvořených pro využití jednotlivých specializací. Křížek a Neufus (s. 128-135, 2014) říkají, že hotel je tak dobrý, jak dobře probíhá řízení všech procesů a jak dobří jsou samotní pracovníci organizace.

K zajištění chodu hotelu je nutný bezproblémový hotelový provoz. Hotelovým provozem jsou míněny veškeré úseky hotelu. Mezi tyto úseky patří čtyři nejzákladnější, které jsou – ubytovací úsek, stravovací úsek, obchodně-ekonomický úsek a ředitel/manažer hotelu. V případě, že se jedná o střední či velký hotel, může být doplněn o další úseky – například technický úsek, skladovací úsek, bezpečnostní úsek, úsek obchodu a marketingu, personální úsek atd. (Beránek, s. 58-59, 2013 b)

### 1.4.1 Ředitel hotelu

Tato osoba má zodpovědnost za řízení hotelu nejen ve vztahu k platným zákonům i obecně závazným předpisům. Má také odpovědnost vůči orgánům společnosti. Ředitel je jmenován majitelem hotelu či statutárním orgánem společnosti. (Křížek a Neufus, s. 128-135, 2014)

Beránek (s. 60, 2014) popisuje úrovně hotelového managementu a možnosti řízení hotelu na třech úrovních.

1. Strategické řízení – vykonává jej top management, tedy nejschopnější a nejlépe kvalifikovaní lidé v podniku. Definuje koncepci rozvoje, vizi a cíle v dlouhodobém horizontu (2-20 let). Rozhodnutí top managementu mají vliv na celý hotel.
2. Taktické řízení – obvykle se jedná o plnění střednědobých cílů (plnění ročních či dvouletých plánů). Za tuto úroveň řízení zodpovídá střední management. Rozpracovává strategické cíle do konkrétnější podoby a odpovídá za řízení liniiových manažerů (popřípadě i řadových zaměstnanců).
3. Operativní řízení – řízení na nejkratší časový úsek (hodiny, dny, týdny, měsíce). Není tak náročné, jako výše uvedené úrovně řízení. Rozhodnutí nebývají příliš složitá. Provádí jej liniioví manažeři neboli provozní management. Tito lidé zajišťují rutinní záležitosti, každodenní plynulý chod hotelu a zodpovídají za činnosti, při kterých dochází ke kontaktu se zákazníkem (šéfkuchař, vedoucí recepce atd.).

Generální ředitel má k ruce asistenta, který řídí sekretariát ředitele, pořizuje zápisy a protokoly z důležitých porad, připravuje porady a materiály k jednání orgánů společnosti. (Křížek a Neufus, s. 128-135, 2014). Beránek (s. 61, 2013 b) doplňuje činnosti asistenta o sjednávání schůzek pro ředitele a zařizování překladů z cizojazyčné korespondence.

Sekretářka má na starosti veškerou korespondenci a její evidenci, kontroluje dodržení stanovených termínů a plní úkoly uložené asistentem či generálním ředitelem. (Křížek a Neufus, s. 128-135, 2014)

V rámci řízení hotelu je k dispozici generálnímu řediteli právník a IT manažer. (Křížek a Neufus, s. 128-135, 2014) Beránek (s. 61, 2013 b) doplňuje o manažera hotelu, manažera kvality, management controllera (vedoucího řízení), yield manažera (manažer zisků), revenue manažera (manažer příjmů), specialistu na analýzu rozpočtů a účetnictví a organizátora práce.

#### 1.4.2 Ubytovací úsek

Křížek a Neufus (s. 157-165, 2014) definují ubytovací úsek jako krátkodobý pronájem pokoje za účelem uspokojení základní potřeby člověka. Tento úsek je souhrnem činností, které mají za cíl poskytnout hostovi pocit druhého domova.

Ubytovací úsek neboli Rooms Division zahrnuje oddělení a pracovníky, kteří poskytují hostům ubytovací služby. Ubytovací úsek se dělí na dvě části nazývané Front office a Housekeeping.

**Front office** tvoří takzvanou přední linii a obstarává první kontakt s hosty. Beránek (s. 74, 2013 b) jej definuje jako nejviditelnější a nejfrekventovanější součást hotelů a důležitý komunikační uzel. Doplnuje služby poskytované touto částí ubytovacího úseku, které zahrnují provedení platebních transakcí a zprostředkování hotelových služeb. Hovoří o fázích, ve kterých se host setkává s úsekem front office v průběhu pobytu: období před příjezdem, příjezd, samotný pobyt a odjezd. Stejnou definici využívá i Hán (s. 74, 2016) a nazývá recepci srdcem hotelu.

Hlavní funkce front office jsou: prodej hotelových pokojů hostům, vyřizování rezervací, registrace hostů (check-in), koordinace služeb hostům, podávání informací o hotelu/celé destinaci a další informace dle přání klienta (concierge), udržovat aktuální informace o stavu ubytovací kapacity hotelu, pečovat o účetnictví ve vztahu k hotelovým účtům hostů a odhlašování hostů z hotelu při jejich odjezdu (check-out). Front office také vytváří a

udržuje databázi informací o svých hostech a prostřednictvím ní zajišťuje spokojenost hostů.

Je samozřejmé, že u malých UZ jsou mnohé funkce kumulovány do jedné osoby, ve velkém zařízení jsou pak tyto činnosti zajišťovány celou řadou pracovníků, kteří mají individuální specializaci. (Křížek a Neufus, s. 161-170, 2014)

Křížek a Neufus (s. 157-165, 2014) hovoří o pozicích hotelových zaměstnanců v části front office a jejich povinnostem vůči hostům.

- Recepce je nejdůležitější součástí front office. Právě sem míří každý host pro registraci a klíče od pokoje. Zde nalezne nejdůležitější informace nezbytné k jeho pobytu. Z tohoto důvodu má recepce prominentní místo ve vstupní hale.
- **Recepční** by měl být usměvavý, příjemný a komunikativní. Recepční věnuje hostům celou svou pozornost. Zdraví hosty vždy hosty procházející okolo recepcce, které zná. Přerušuje činnost, kterou právě vykonává a věnuje se ihned hostům. V případě, že něco slíbí hostům, učiní vše, aby tento slib dodržel. Poskytuje přesné a správné informace hostům. Zná dokonale nabízený produkt (hotel). (Křížek a Neufus, s. 174-186, 2014)
- **Concierge** zastávající funkci sekretářských služeb či vrátného je další součástí front office. Již výše zmíněno dle Beránka (s. 74, 2013 b) poskytuje tato osoba hostům především informace týkající se hotelu či celé destinace, ve které se nachází. Rezervuje lístky či místa na kulturních akcích, odpovídá za poštu hotelových hostů, zajišťuje donášku dárků či převzetí balíčků pro hosty a tak dále. Křížek a Neufus (s. 157-165, 2014) doplňuje, že byla tato funkce zúžena pouze na velké a luxusní hotely. Přístup concierge a jeho schopnost vcítit se do potřeb zákazníka je důležitým aspektem pro hodnocení služeb zákazníkem.
- **Bagážista/portýr** neboli dveřník je další osoba, kterou uvidí host mezi prvními. Spolu s bell boyem představují vítací mezičlánek a doprovázejí hosta jeho registrací (od příjezdu po samotné ubytování).
- **Bellboy/liftboy** neboli poslíček je funkce, kdy zaměstnanec přebírá péči o zavazadla, případně o vozidlo hosta, zajišťují i taxislužby.

Druhou částí ubytovacího úseku je **Housekeeping**. Toto oddělení zodpovídá za úklid a pořádek v celém hotelu. Hán (s. 82, 2016) označuje čistotu hotelu za jedno z nejdůležitějších kritérií podle kterých si hosté vybírají ubytování a říká, že se jedná o oblast, ve které si hosté nejčastěji stěžují.

Cílem oddělení je udržet čistotu ve všech prostorách hotelu a z hlediska hygieny také bezpečnost v hotelových prostorách. Housekeeping se také stará o vybavení hotelu, tedy i o plánování výměny zařízení, aby nepůsobilo příliš opotřebovaně. Název housekeeping lze také volně přeložit jako péče o dům, což je přesně to, co housekeeping dělá. V oddělení housekeepingu pracují: hotelová hospodyně, pokojské a uklízečky. U luxusních hotelů je možné vidět také floristku či sleep manažera, který se stará o kvalitu matrací a lůžkovin.

Chod oddělení housekeepingu je navázán na další hotelové úseky. Personál by měl být kvalifikovaný a profesionální. Zodpovídá za úklid a přípravu pokoje pro hosta, za běžný úklid v průběhu pobytu, zajišťuje bezporuchovou funkci pokoje, obstarává drobné služby (donáška tiskovin, minibar, čištění obuvi atd.) a zajišťuje úklid pokoje po odjezdu hosta. Personál housekeepingu zajišťuje také generální úklid pokojů, dezinfekce a dezinfekce pokojů, úklid chodeb a přilehlých prostor. Veškeré zmíněné činnosti provádí podle předem připraveného časového plánu (vše v souladu se sanitačním řádem).

Úklid obsazeného pokoje by měl trvat průměrně 30 minut a volného pokoje 7 minut. Záleží však na třídě a kategorii hotelu, jak často a důkladně je úklid proveden. (Beránek, s. 80-81, 2013 b)

Křížek a Neufus (s. 316-324, 2014) doplňují, že k hlavním úkolům housekeepingu patří také péče o prádelnu z hlediska provozního (v případě, že hotel má vlastní prádelnu). Do povinností housekeepingu přiřazují taktéž malování, čištění kobereců, mytí oken a plánování takovýchto akcí s ohledem na vytíženost hotelu a výši nákladů za tyto úkony. Za klíčový úkol housekeepingu považují Křížek a Neufus plánování a řízení nákladů. Pracovníci tedy sledují každodenní spotřebu materiálů potřebného k úklidu pokojů a hotelových prostor a náklady na praní prádla. Tyto informace poté porovnávají s minulostí a vytvářejí tak informace potřebné pro plánovací proces a sledování ukazatelů výnosového managementu.

Beránek (s. 66-67, 2013 b) uvádí pracovní pozice v oddělení housekeepingu následujícím způsobem:

- **Housekeeping manažer** neboli **manažer pokojových služeb** by měl být schopným vůdcem, mít organizační schopnosti a umět řešit konflikty. Na této pozici je také užitečné mít znalost počítačových systémů pro hotelový management. Odpovídá za plánování, organizování a běžný provoz úseku. Je nadřízeným hotelové hospodyně, pokojským a uklízečkám. Vytváří rozpis služeb, dohlíží na dodržování standardů kvality služeb a pravidelně kontroluje pokoje a další hotelové prostory. Koordinuje důkladnou údržbu, opravy a případné výměny hotelového vybavení.
- **Hotelová hospodyně** často vykonává přímo funkci housekeeping manažera. Musí být dobrá organizátorka, měla by mít vůdčí schopnosti. Musí chápat kulturní zvyky a očekávání kvality zákazníků.
- **Pokojská** by měla být diskrétní, spolehlivá, rychlá a mít smysl pro čistotu a pořádek. Musí být schopna vysvětlit hostů užívání pokojového vybavení. Provádí čištění pokojů a s tím související činnosti, zajišťuje praní ložního prádla (spolu s pradelnou), na žádost hosta či dle pokynů vedoucího donáší na pokoje různé další vybavení a předměty (dětská postýlka, žehlicí prkno, potraviny a nápoje a tak dále).
- **Uklízečka** vykonává úklid veřejných prostor hotelu (chodby, haly, toalety, restauraci a tak dále).

#### 1.4.3 Stravovací úsek (Food & Beverage)

Stravovací úsek poskytuje ubytovaným hostům i neubytovaným návštěvníkům stravovací služby. Mezi základní služby stravovacího úseku řadí Beránek (s. 87, 2013 b) snídane, celodenní stravování, cateringové služby při konferencích a slavnostních příležitostech, etážové služby (donáška pokrmů a nápojů hostům přímo na pokoj) a rychlé občerstvení.

Hotelové stravování je možné zakomponovat do balíčku ubytování. Hotelový host má na výběr ze služeb:

- Ubytování bez snídaně
- Ubytování se snídaní – cena zahrnuje ubytování i snídani

- Polopenze – v ceně je zahrnuto ubytování, snídaně a oběd či večeře (dle výběru hosta)
- Plná penze – hostovi bude poskytnuto za zaplacenou cenu ubytování, snídaně, oběd i večeře
- All inclusive – souhrnná cena zahrnuje ubytování a veškeré jídlo a určené nápoje společně s užíváním stanovených zařízení (bazén, sauna, hotelová pláž).

V rámci snídaní může hotel poskytovat: kontinentální snídaní, rozšířenou snídaní, snídaní formou švédských stolů, anglickou snídaní, business snídaní, fitness snídaní, wellness snídaní, francouzskou snídaní, venkovskou či vegetariánskou snídaní. (Beránek, s. 87, 2013 b)

Tento úsek je možné rozdělit na výrobní část (kuchyně, přípravný, příruční sklady), odbytovou část (restaurace, bary, kavárny, vinárny) a skladovací část. Následně jsou uvedeny jednotlivé pracovní pozice v tomto úseku. (Beránek, s. 67, 2013 b)

- **F & B manažer** je vedoucím celého stravovacího úseku. Dohlíží na to, aby byly hostům poskytovány nejlepší služby, pokrmy a nápoje. Zajišťuje organizaci chodu jednotlivých středisek, zadává úkoly těmto střediskům, kontroluje je a může také rozhodovat o rozdělení pracovníků do směn. Vypracovává rozpočet tržeb a nákladů, stanovuje hygienické a technické předpoklady provozu v souladu s normami. Spolu s šéfkuchařem sestavuje jídelní lístek a určuje cenovou skladbu připravovaných pokrmů a organizuje nákup (porovnání cen a podmínek, sleduje nabídky dodavatelů). Organizuje a zajišťuje mimořádné gastronomické akce (svatby, bankety, recepce, stravování na kongresech a tak dále) a to nejen v hotelu, ale i mimo něj.
- **Šéfkuchař** odpovídá za celkovou činnost a plynulý chod výroby pokrmů, za sestavování výrobních programů. Kontroluje práci podřízených a dodržování zásad poctivosti prodeje (velikost porcí, receptury) a kvality výrobků. Řídí proces zásobování zbožím, surovinami a pomocným materiálem pro odbytovou činnost. Odpovídá za hospodaření svěřeného úseku, za řádné využití hospodářských prostředků, za dodržování pracovních, bezpečnostních a hygienických předpisů a tak dále.
- **Asistent šéfkuchaře** zastupuje šéfkuchaře v rozsahu jeho práv a povinností na daném úseku.

- **Kalkulant** provádí výpočty cen a vede kalkulační a cenové listy. Zpracovává podklady pro tisk denních a stálých jídelních a nápojových lístků. Řádně informuje vedoucí středisek obchodního provozu v cenové oblasti. Provádí výpočet slev na různé gastronomické akce a tak dále.
- **Vedoucí skladu** zajišťuje zásobování středisek zbožím a surovinami, odpovídá za řádný výdej/příjem a uskladnění zboží, vede skladovou evidenci, provádí inventarizaci vybraných položek skladu a má hmotnou odpovědnost za svěřený majetek.
- **Kuchyňská hospodyně** řídí pracovníky, kteří se starají o umývání nádobí, skla a porcelánu. Zodpovídá za výsledky jejich práce, za dodržování hygieny a čistoty ve výrobním a odbytovém středisku.
- **Kuchař a pomocné síly** vykonávají práci dle pokynu šéfkuchaře či jeho asistenta
- **Vedoucí odbytového střediska** organizuje směny, rozděluje pracovníky do směn, kontroluje a zpracovává tržby, odpovídá za dodržování předpisů a norem, vyřizuje stížnosti hostů a kontroluje kvalitu poskytovaných služeb.
- **Obsluhující personál** jsou vrchní číšníci, číšníci, výčepní, barmani. Náplní jejich práce je obsluha hostů.

#### 1.4.4 Technický úsek

Křížek a Neufus (s. 550-560, 2014) definují tento úsek jako čistě nákladové středisko hotelu. Tento úsek nevytváří žádné výnosy pro hotel. Zajišťuje údržbu a opravy v UZ. Jelikož je tato činnost ztížena hosty neustále přítomnými v UZ musí být zaměstnanci zdvořilí, respektovat hosty a u pracovníků, kteří přicházejí přímo do styku s hostem by měla být vyžadována zvýšená osobní hygiena, upravenost, nošení uniforma a alespoň základní jazykové znalosti.

Hlavní činnosti technického úseku jsou: technická údržba budovy, technická údržba movitého vybavení a technologií, zajištění technického provozu budovy a technologií, zákonné revize, opravy rekonstrukce a obnova, požární prevence, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, energetický management, odpadové hospodářství a plánování investic.

Pro zajištění těchto činností jsou zaměstnanci na následujících pozicích.



- **Ředitel technického úseku** je u velkých hotelů obvykle odborník s dobrou znalostí alespoň 1 světového jazyka s dobrými organizačními, manažerskými a ekonomickými schopnostmi. Beránek (s. 69, 2013 b) doplňuje odpovědnosti: péče o materiální technickou základnu hotelu, údržbu a chod technických zařízení, nákup hmotného a nehmotného investičního majetku pro vybavení pokojů, řízení činností v oblasti energetiky/dopravy/požární ochrany, spolupráce při odstraňování nedostatků, spolupráce při reklamacích rekonstrukce hotelu a vybavení či zpracování statistických údajů z oblasti své působnosti.
- **Mistr/vedoucí údržby** je v menších hotelech zodpovědný za údržbu budovy. (Křížek a Neufus, s. 550-560, 2014). Beránek (s. 69, 2013 b) opět doplňuje o odpovědnosti: řídí činnost pracovníků obsluhy vytápění, řídí středisko údržby a zajišťuje údržbářské práce v hotelu. Zajišťuje provedení preventivní údržby, běžných a středních oprav vlastními pracovními kapacitami.

Další funkce jsou dle Křížka a Neufuse (s. 556-562, 2014) topič, instalatér, technik VZT (vzduchotechnika), technik M a R (systémy měření a regulace), elektrikář silnoproud a slaboproud, technik vodního hospodářství, truhlář, malíř, zámečnick, dispečer 24/7, technik PO a BOZP, energetik.

Beránek (s. 70-71, 2013 b) na druhou stranu uvádí technického pracovníka, referenta zásobování, vedoucího skladu, skladníka, hotelovou prادلenu, hotelového zahradníka, hotelovou ostrahu, hotelovou údržbu a správu počítačové sítě a vnitřních integrovaných systémů.

#### 1.4.5 Obchodně-ekonomický úsek

Do tohoto úseku se řadí **oddělení obchodu a marketingu**. S ohledem na konkurenci je činnost obchodního a marketingového oddělení stále víc zásadnější pro ekonomické přežití hotelu. Správná marketingová činnost je klíčovým faktorem úspěchu každého hotelu. (Křížka a Neufuse, s. 556-562, 2014)

Dle Beránka (s. 116, 2013 b) jsou v tomto oddělení následující vedoucí pracovníci:

- **Obchodní ředitel** spolupracuje s ředitelem pro oblast stavování a odbytu a zodpovídá za organizaci a řízení obchodního úseku, za plnění úkolů finančního plánu (především tržeb za stravovací služby a stravování). Řídí ceny ve stravování včetně služeb dle platných zásad. Zodpovídá za rozvoj obchodní sítě a služeb

hotelu, organizuje gastronomické akce, stanovuje koncepce ve výrobě pokrmů a inovace sortimentu. Kontroluje dodržování zúčtovacích systémů, vedení operativně-technické evidence tržeb, spolupracuje s obchodními partnery na využívání restauračních zařízení hotelu.

- **Prodejní a marketingový ředitel** spolupracuje s obchodně-ekonomickým úsekem při řízení cenové politiky a tvorby cen, vytváří marketingovou strategii a zajišťuje výzkum spotřebitelské poptávky a zpracovává návrhy obchodně provozních záměrů (marketingové plány). Připravuje také návrhy smluv s obchodními partnery, vyřizuje zahraniční korespondenci týkající se otázky prodeje/obchodní politiky či cenových otázek. Zpracovává návrhy na formy péče o VIP hosty a podílí se na jejich realizaci. Zajišťuje reklamu a propagaci, styk s veřejností a společenský styk s hostem.

Křížek a Neufus (s. 546-549, 2014) v rámci pozic obchodně marketingového oddělení jmenují vedoucího obchodního a marketingového oddělení, obchodního zástupce, tiskového mluvčí, hosteska – vztahy se zákazníky (guest relations), koordinátor akcí (event coordinator), marketingový specialista a manažer rezervací.

Další součástí obchodně ekonomického úseku je **finanční oddělení**. Cílem tohoto oddělení je efektivní řízení finančních prostředků hotelu. Ekonomický úsek zajišťuje zpracování účetnictví a finanční analýzy takovým způsobem, aby údaje získané z výkazů umožnily kontrolu stavu majetku a hospodaření. Cílem finančního oddělení je zjistit finanční zdraví hotelu. Hlavní činností finančního oddělení je pak vytváření podkladů pro finanční hospodaření. Toto oddělení plánuje finance podniku, zjišťuje skutečnosti, které zaznamenává do účetní evidence a zpracovává účetní výkazy, které pak analyzuje. Zjišťuje příčiny odchylek skutečnosti od plánu a vytváří nové finanční plány na základě finančního rozboru. (Křížek, Neufus, s. 659-670, 2014)

Ve finančním oddělení pracují:

- **Finanční ředitel** zpracovává údaje pro interní i externí účely. Externími uživateli jsou věřitelé a zprostředkovaně i stát, který sleduje hospodaření každé firmy. Informace o ekonomickém postavení hotelu jsou dostupné i pro odběratele či veřejnost. Finanční ředitel je přímo podřízen řediteli hotelu. Podřízenými jsou mu pak lidé z účtárny.

Beránek (s. 113, 2013 b) doplňuje mimo finančního ředitele a personálu z účtárny ještě i **ekonomického ředitele**. Ekonomický ředitel vykonává funkci statutárního zástupce ředitele a odpovídá řediteli například za mzdovou politiku v hotelu, vnitropodnikové plánování a sestavování návrhů plánů, zpracovává rozbor hospodářské činnosti hotelu či stanovuje optimální cenovou tvorbu a cenovou politiku ve vazbě na dosahování ekonomických parametrů hotelu.

#### 1.4.6 Personální oddělení

Personální řízení neboli řízení lidských zdrojů je orientováno na člověka v organizaci a jeho cílem je rozvoj obou stran. Na straně zaměstnance jde především o rozvoj v oblasti kvalifikace, vzdělání, motivace, seberealizace a také o vytváření pozitivních a tvůrčích mezilidských vztahů. Na straně organizace jde o růst efektivity, kvality poskytovaných služeb, vnímání vnějších vlivů a reakci na ně. Správně prováděné personální řízení přispívá k souladu cílů individuálních s cíli organizace. Personalistika zajišťuje potřebné množství schopných lidí a jejich řízení způsobem, který vede k dosažení cílů organizace a k její prosperitě. Personální řízení dále ovlivňuje zvyšování produktivity práce, snižování absence a fluktuace zaměstnanců a v neposlední řadě i jejich motivaci a uspokojení z vykonané práce. (Křížek, Neufus, s. 563-571, 2014)

Základní cíle dělí Křížek a Neufus (s. 563-571, 2014) do dvou oblastí:

##### 1. Ekonomická oblast

- Optimální využití lidské práce v kombinaci s ostatními výrobními faktory s cílem dosažení nezbytného výkonu organizace.
- Zlepšování struktury a zvýšení kvality fungování zaměstnanců.
- Zvýšení kreativity a ekonomického zhodnocení potenciálu prostředí a lidí vložených do jejich rozvoje.
- Stanovení a udržení optimálních personálních nákladů organizace.
- Realizace systému odměňování dle výkonu stimulačního rozvoje aktivit a zvyšování schopnosti pracovníků.

##### 2. Sociální oblast

- Naplnění osobních cílů pracovníků spojených s výkonem práce pro organizaci.
- Napomáhat identifikaci s cíli organizace.

- Motivovat pracovníky k jejich rozvoji a zvyšovat jejich kvalifikaci.
- Vytvářet předpoklady spokojenosti s pracovním místem, s obsahem práce a s pracovním prostředím.

Beránek (s. 120, 2013 b) uvádí pouze pozici **personálního ředitele** v personálním úseku. Tato osoba dle jeho slov odpovídá za dodržování a správné vedení personální evidence hotelu, realizuje mzdovou politiku v rámci hotelu, vypracovává mzdové bilance a provádí výklad mzdových a pracovně-právních předpisů, provádí výpočet mezd zaměstnanců a s tím spojené výpočty daně z příjmů a dávek nemocenského a sociálního zabezpečení. Dále vypracovává návrhy profilů zaměstnanců hotelu, zajišťuje nábor nových zaměstnanců, organizuje zvyšování kvalifikace, pečuje o zaměstnance v době jejich nástupní praxe a provádí hodnocení zaměstnanců spolu s přímým nadřízeným daného zaměstnance. V neposlední řadě vede a zpracovává osobní agendu zaměstnanců, průběžně zjišťuje zpětnou vazbu od zaměstnanců, jejich názory na pracovní místo, zařízení, kolektiv, spokojenost a tak dále. Podílí se také na vypracování kolektivní smlouvy.

Křížek a Neufus (s. 572-583, 2014) doplňují, že personalisté fungují jako partneři v podnikání, předkládají efektivní strategie v oblasti lidských zdrojů, jsou oddáni etickým normám, mají kvalifikaci pro řízení změn a mají osobní potřebu celoživotního učení a soustavného odborného rozvoje.

## 1.5 Marketingový mix

Marketing v cestovním ruchu je třeba chápat, jako systematické a koordinované provádění obchodní politiky ze strany turistických podniků soukromých či státních, na úrovni místní, regionální, národní či mezinárodní. Vše za účelem dosažení uspokojení potřeb spotřebitelů a zároveň dosáhnout přiměřeného zisku. Cestovní ruch, a tedy i hotelnictví, je velmi rychle se rozvíjející odvětví. V horizontu několika dekád bude mít velký význam v různých směrech, například v ekonomickém růstu země, v oblasti lidských zdrojů či zlepšení produktivity a bohatství. (Ray, Kumar Das a Kumar, s. 20, 2018)

Marketingové aktivity jsou klasifikovány do čtyř širokých kategorií nástrojů marketingového mixu 4P, tedy výrobek, cena, komunikace a distribuce. (Kotler, Keller, s. 55, 2013) Karlíček (s. 760-767, 2018) definuje marketingový mix jako taktická marketingová rozhodnutí směrem k produktu, jeho ceně, propagaci a dostupnosti. Na marketingový mix nahlíží Svobodová, Kozel a Mynářová (s. 161-165, 2011) jako na

součástí marketingového strategického řízení, kdy jsou definovány strategie jednotlivých prvků mixu, nebo jako nástroj taktického řízení prvků.

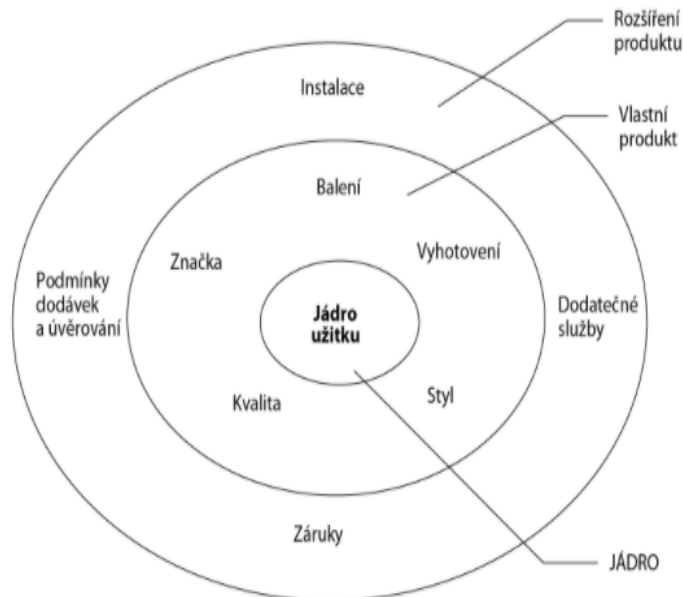
Jelikož je náplní této práce služba, bude zde popsán marketingový mix služeb v cestovním ruchu. Svobodová, Kozel a Mynářová (s. 161-165, 2011) doplňují marketingový mix 4P o další 4P v souvislosti se službami. Do marketingového mixu 8P patří dále lidské zdroje, materiální prostředí, procesy a balíčky služeb.

### **1.5.1 Produkt**

S ohledem na marketingový mix služeb je produktem vše, co organizace nabízí spotřebitelům k uspokojení jejich hmotných i nehmotných potřeb. U čistých služeb popisuje Vašítková (s. 61-67, 2014) produkt jako určitý proces, často bez pomoci hmotných výsledků. Klíčovým prvkem definující službu je dle Vašítkové kvalita dané služby. Rozhodování o produktu se týká vývoje, image značky, životního cyklu a sortimentu produktu. Jakubíková (s. 969-976, 2012) definuje produkt cestovního ruchu jako souhrn veškeré nabídky soukromého a veřejného subjektu podnikajícího v cestovním ruchu nebo cestovní ruch koordinující.

Dle Jakubíkové (s. 969-976, 2012) se služby odlišují od výrobků na základě výše uvedených specifických vlastností služeb. Tyto vlastnosti znamenají, že lidé, kteří se účastní na produkci a dodávce služby se stávají součástí samotné služby.

Každý produkt se dále skládá z jeho jednotlivých vrstev. Produkt jako takový by měl konkretizovat přání, potřeby, požadavky a očekávání zákazníků. Aby byly tyto požadavky naplněny, je produkt rozložen do úrovní – jádro produktu, vlastní produkt a rozšířený produkt. Stejně rozdělení produktu jako Jakubíková (s. 983-989, 2012) zobrazuje i Kotler a Armstrong (s. 396, 2004)



Obrázek 1: Tři úrovně produktu, Zdroj: Jakubíková (s. 983-989, 2012)

- Jádru produktu

Jádru produktu je to, co si zákazník skutečně kupuje. Nemusí jít nutně o skutečný důvod, proč zákazník produkt kupuje. Může skrývat skutečné potřeby, které jsou uloženy mnohem hlouběji. Jádru produktu představuje řešení problémů zákazníka a splnění jeho přání, naplnění očekávání a tužeb kupujícího. (Jakubíková, s. 983-989, 2012)

- Vlastní produkt

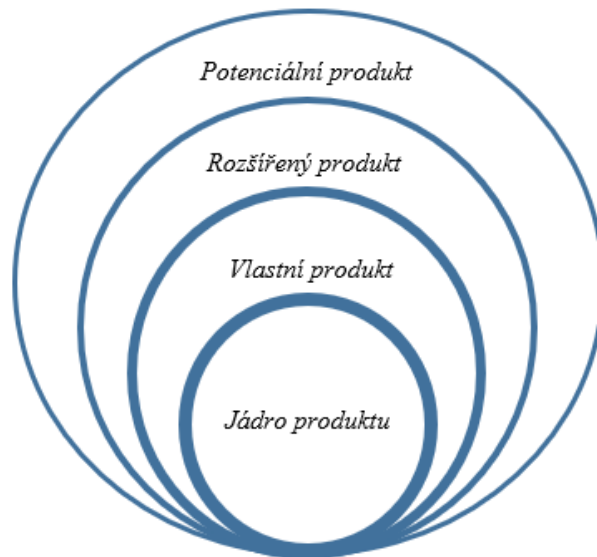
Tato úroveň produktu zahrnuje vlastnosti, které zákazník od produktu vyžaduje. Zahrnuje charakteristické znaky, jako jsou: provedení, úroveň kvality, styl a jemu nadřazený design, obal, značku a tak dále. (Jakubíková, s. 985-992, 2012)

- Rozšířený produkt

Poslední neméně důležitou úrovní je rozšířený produkt. Tato úroveň obsahuje dodatečné služby a užité hodnoty, které zákazník jeho nákupem získá. Dodatečnými službami může být například garanční a jiné opravy, záruční lhůty, odborná instruktáž, poradenství, platby na splátky, leasing, možnosti storna a tak dále. Konkurenční boj se odehrává především v rovině rozšířeného produktu – tedy rozšířených služeb. (Jakubíková, s. 985-992, 2012)

Payne (s. 130, 1996) pracuje se čtyřmi úrovněmi produktu. Stávající tři úrovně doplňuje ještě o úroveň potenciálního produktu. Tato úroveň zahrnuje veškeré prvky, které přinesou

zákazníkovi další užitek. S účelem získání nových zákazníků dochází k novému definování produktu. Jedná se o činnosti, které jsou zaměřeny na přilákání nových zákazníků a udržení si těch stávajících. Úroveň vlastního produktu dále nazývá očekávaným produktem a zahrnuje dle jeho definice základní očekávané podmínky.



Obrázek 2: Čtyři úrovně produktu, Zdroj: Vlastní zpracování dle Payne (s. 132, 1996)

Dalším autorem, který vnímá úrovně produktu odlišným způsobem je Karlíček (s. 797-803, 2018). Karlíček uvádí až pět úrovní produktu. Mezi jeho úrovně patří: Základní užitek, Základní produkt, Očekávaný produkt, Vylepšený produkt a Potenciální produkt.

Základním užitekem je dle Karlíčka (s. 795-799, 2018) hlavní důvod, proč si daný produkt kupuje. Vysvětluje jej na příkladu hotelu, kdy je základním užitekem odpočinek a spánek. Tento užitek je zhmotněn pomocí základního produktu, kterým je lůžko, koupelna, stůl, ručníky, prádelník a skříň. Třetí úrovní produktu je očekávaný produkt reprezentovaný v tomto případě charakteristikami, které zákazník očekává – čisté lůžko, vyprané ručníky, svítící lampa či určitý stupeň klidu. Další úrovní je vylepšený produkt, do kterého je zahrnutá například masážní vana v koupelně a šampaňské zdarma. Tato úroveň má za cíl překonat očekávání zákazníků a odlišit se tím od konkurence. Pátou, a tedy poslední úrovní je potenciální produkt, který zahrnuje všechna možná vylepšení produktu stávajícího.



Obrázek 3: Pět úrovní produktu, Zdroj: Karlíček (s. 797-803, 2018)

### 1.5.2 Cena

S ohledem na nehmotnost služeb se cena stává důležitým ukazatelem kvality. Manažer, který rozhoduje o ceně služby bere v úvahu náklady, relativní úroveň ceny, úroveň koupěschopné poptávky, úlohu ceny při podpoře prodeje (slevy) a úlohu ceny při snaze o soulad mezi reálnou poptávkou a produkční kapacitou v místě a čase. Na základě další vlastnosti služby, její neoddělitelnosti od poskytovatele, musí manažer brát v úvahu při tvorbě ceny další specifika plynoucí z této charakteristiky. (Vašítková, s. 61-67, 2014)

Dle Jakubíkové (s. 1173-1181, 2012) je cena hodnotou, kterou se zákazníci vzdají výměnou za získání požadovaného produktu či služby. Tuto cenu lze zaplatit penězi, službami, zbožím, volebním hlasem nebo čímkoli jiným, co má pro druhou stranu hodnotu. Organizace využívají cenu k maximalizaci obrátu a zajištění image značky mezi spotřebiteli. Jedná se také o jediný prvek marketingového mixu, který generuje firmě příjmy. Cena je všestranným nástrojem, který ovlivňuje úspěch firmy. Cenová politika má velký vliv na zisk a zároveň ovlivňuje i psychologické reakce a chování, které následně ovlivňují předpokládanou kvalitu a hodnotu. Dále mluví Jakubíková (s. 1177-1186, 2012) o ceně, jako o základní složce komunikace mezi kupujícím a prodávajícím. Je součástí ohodnocení produktu spotřebitelem a je také kulturně podmíněna. Některé organizace mohou těžit z dobré pověsti země.

Co se týče tvorby ceny, ta vyžaduje zohlednění několika faktorů. Faktory ovlivňující cenotvorbu jsou náklady, ceny konkurence a vnímaná hodnota zákazníky. Do nákladů patří finance vynaložené na výrobu, prodej a distribuci produktu a tyto náklady určují nejnižší možnou hranici ceny. Krátkodobě lze využít snížení ceny na hladinu nákladů pro překonání recese nebo zbavení se konkurence, dlouhodobě je však tento stav neudržitelný.



Pro firmu je nejprve důležité pochopit vztah mezi vnímanou cenou a vnímanou kvalitou. Pro lidi, kteří nemají přesné informace o kvalitě produktu, je indikátorem kvality cena produktu. Když firma zvolí vysoké ceny, zákazníci budou kupovat méně produktů. S nižšími cenami prodá firma stejných produktů více. Výjimkou jsou jen luxusní statky (například šperků), u kterých se při prodeji může zdát zákazníkovi cena podezřele nízká, což mu může evokovat nekvalitu zboží. (Karlíček, s. 903-914, 2018)

Jakubíková (s. 1177-1186, 2012) dále odděluje funkce ceny na alokační funkci a informační funkci.

- Alokační funkce napomáhá kupujícím při rozhodování o tom, jak mají vynaložit své peníze, jakým způsobem je rozdělit. Jak alokovat svou kupní sílu, aby bylo koupí dosaženo maximálního užitku-
- Informační funkce slouží k informování zákazníků o pozici produktu/služby na trhu. Informuje o vztahu srovnatelných produktů/služeb ke konkurenčním, substitučním produktům/službám.

Na funkci ceny se dívá jinak například Morrison (s. 465, 1995), který uvádí dvě funkce ceny. První funkcí je měřítko nákladů a objemu produkce. Cena je v tomto případě přímým determinantem rentability. Druhou funkcí je dle jeho publikace funkce komunikační, a to na základě faktu, že cenu lze zařadit do propagačního mixu.

### 1.5.3 Komunikace

Komunikace je částí marketingového mixu služeb, která je velmi důležitá pro cestovní ruch a také jej výrazně ovlivňuje. Zprávy o přírodních pohromách, teroristických útocích, nových, zajímavých destinacích, nových turistických produktech, nekonvenčních formách trávení volného času, nových požadavcích zákazníků, o kvalitních i nekvalitních službách a tak dále se díky informačním technologiím šíří velmi rychle a bezesporu ovlivňují rozhodování turistů o směřování jejich cest i podnikatele o subjektech jejich podnikání (o tom jak, kde a s čím budou obchodovat). Maráková (s. 19, 2016) definuje komunikaci jako nejviditelnější nástroj jehož úlohou je informovat, budovat vztahy a podporovat prodej produktů a služeb.

Moderní společnost i spotřebitelé komunikují s širokou veřejností a v poslední době komunikují stále více i s podniky. Tuto komunikaci beze sporu usnadnily nové technologie (především internet), chytré mobilní telefony a rozvoj sociálních sítí.

Způsoby komunikace jsou verbální (slovy) i neverbální (výraz obličeje, držení těla, tón řeči, proxemika, pohled, gesta atd.). Pro služby cestovního ruchu nabízené zákazníkům je životně důležitá správná komunikace. Velmi často probíhá komunikace s lidmi, kteří mají odlišné kulturní predispozice (cizinci či příslušníci různých etnik) a tedy jiné hodnoty, postoje, zvyklosti, jazyk či neverbální projevy. Je nutné tyto rozdíly respektovat a pokud možno, připravit se na ně. Komunikace je základem úspěchu každé firmy, organizace, destinace i každého jednotlivce. (Jakubíková, s. 1268-1279, 2012)

Marketingová komunikace pak označuje prostředky, jimiž se firmy pokoušejí přímo i nepřímo informovat, přesvědčovat a připomínat spotřebitelům své produkty a značky. Marketingová komunikace se dále dělí na osobní a masovou.

- **Osobní komunikace** je v drtivé většině přímá, obrací se přímo na zákazníka a využívá interaktivní postupy. Může probíhat formou osobního a telefonického rozhovoru, diskusí na internetu, formou dopisu nebo emailem a jině. Výhodou je okamžitá reakce příjemce a získání zpětné vazby ihned.
- **Masová komunikace** je využívána pro účely oslovení velké skupiny lidí. Obsahuje nástroje, které nejsou součástí osobní komunikace. Jedná se především o média – TV, rádio, elektronická média a obrazová média (billboardy, světelné reklamy, plakáty, tiskoviny a tak dále)

Dle Jakubíkové (s. 1298-1306, 2012) při tvorbě marketingové komunikace vychází marketéři z modelu AIDA, což znamená:

A = attention (upoutat pozornost)      I = interest (vzbudit zájem)

D = desire (vzbudit touhu)              A = action (vyvolat akci)

Karlíček (s. 978-992, 2018) také doplňuje, že „Zaujetí cílové skupiny je na současných hyper-konkurenčních trzích jedním z nejobtížnějších úkolů marketérů.“

Cílem marketingové komunikace je v první řadě informovat, přesvědčovat a připomínat zákazníkům svůj produkt/svoji značku. Takto navazují vztahy se zákazníkem. Důležitou podmínkou však je, že komunikační cíle jsou v souladu s marketingovými cíli. (Jakubíková, s. 1272-1306, 2012) Stejnou definici využil i Karlíček (s. 982-986, 2018), který také uvádí, že marketingová komunikace musí vycházet z celkové marketingové strategie a kampaň musí odpovídat stanoveným komunikačním cílům.

V rámci podpory prodeje marketingová komunikace využívá několik nástrojů směrem k zákazníkovi. Těmito nástroji jsou například kupony, vzorky, slevy, zvýhodněné a provázané balíčky, soutěže, přídavky ke zboží (3 v 1), věrnostní programy, bezplatné vyzkoušení, POP (point of purchase) akce/vystavování a představování produktu, ochutnávky, produktová garance, dárkové a upomínkové předměty.

Existují také nástroje používané směrem k distribučním mezičlánkům a těmi jsou opět vzorky, cenové slevy, zboží zdarma, finanční podpora, ochutnávky, předvádění nových výrobků, dárkové předměty a soutěže. (Jakubíková, s. 1315-1327, 2012)

Karlíček (s. 1054-1060, 2018) také uvádí podobu komunikačního mixu, která je dána především firmou zvolenými komunikačními cíli.



Obrázek 4: Komunikační mix, Zdroj: Karlíček (s. 1054-1060, 2018)

#### 1.5.4 Distribuce

„Rozhodování o distribuci souvisí s usnadněním přístupu zákazníků ke službě.“ (Vašítková, s. 61-67, 2014) Dle Vašítkové souvisí distribuce s umístěním služby, s volbou zprostředkovatele dodávky služby (například letecká společnost prodává své služby přímo či prostřednictvím CA, CK). Služby dále souvisí určitým způsobem s pohybem hmotných prvků tvořící součást služby. (Vašítková, s. 65-68, 2014)

„Distribuční cesta je souhrnem všech podniků a jednotlivých osob, které se stanou vlastníky nebo jsou nápomocny při převodu vlastnictví produktů a služeb v případech, kdy

se produkt dostává od výrobce ke konečnému spotřebiteli nebo k průmyslovému zpracování.“ (Jakubíková, s. 1113-1120, 2012) Karlíček (s. 1085-1089, 2018) definuje dostupnost neboli distribuci, jako způsob, kterým se produkt dostane k zákazníkovi. Cílem je dostat produkt k zákazníkovi správným způsobem, na správném místě a ve správném čase. Způsob, jakým tak firma učiní musí být v souladu s marketingovou strategií dané značky při co možná nejnižších nákladech.

Dle Jakubíkové (s. 1108-1115, 2012) je úkolem distribuce přiblížit co nejvíce produkt zákazníkovi. Distribuce řeší rozpory mezi producentem služeb a zákazníkem. Mezi takové rozpory uvádí Jakubíková stejně jako Karlíček rozpory o čase, místu a množství.

Firma podle Jakubíkové využívá distribuční cesty tak, aby co nejvíce vyhovovaly i firmě i zákazníkovi. Karlíček (s. 1085-1089, 2018) uvádí, že vhodné umístění prodejny je zcela klíčové pro úspěch dané firmy a uvádí příklad McDonald's, jehož úspěch je přičítán právě umístění jeho prodejen. Nedostatečná dostupnost může být dle jeho slov likvidační. Karlíček takto definuje distribuci produktů. Co se týče distribuce služeb, má určité specifické rysy, které jsou spojeny s vlastnostmi služeb. Jakubíková (s. 1116-1125, 2012) tedy specifikuje, že aby mohla být služba poskytnuta zákazníkovi, musí zákazník přijet na místo jejího poskytování (například dopravní terminál, destinace pobytu, hotel, lázeňské místo, lyžařská sjezdovka a tak dále). Některé služby však dopravit lze. Jedná se například o služby cateringu (při domácích oslavách, v podnicích atd.), taxi služby a jiné.

Jakubíková (s. 1116-1125, 2012) také uvádí flexibilitu produkce služeb a spotřeby, na základě které, je možné najít kompromis mezi potřebami producenta a zákazníka.

#### ***Flexibilita produkce služeb:***

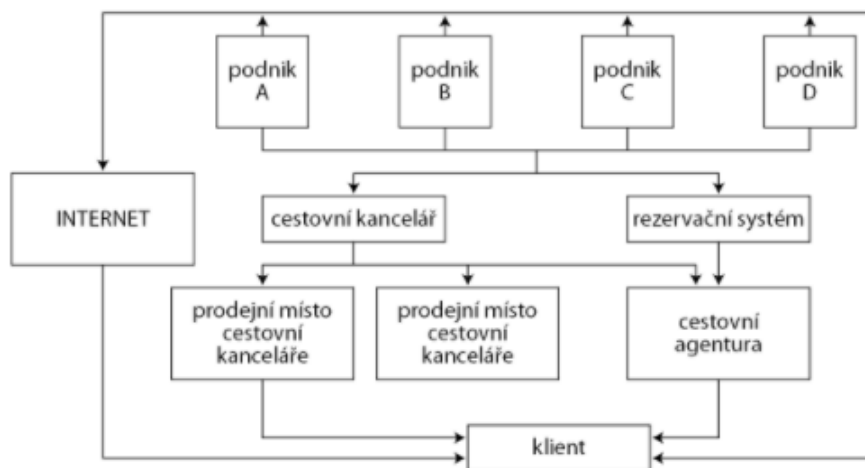
- *Nulová* – světová galerie, muzea, cílová místa cestovního ruchu, hotely
- *Místně neflexibilní* – služby lze poskytovat jen v centralizovaných produkčních zařízeních (zdravotnické a léčebné služby)
- *Časově neflexibilní* – jedná se o služby vázané na časové období roku (lyžařská střediska, rybolov, střediska vodních sportů)
- *Místně i časově flexibilní* – jsou to služby, které lze poskytnout kdykoli a kdekoli

#### ***Flexibilita spotřeby:***

- Na flexibilitu zákazníků mají vliv demografické, ekonomické, psychografické, kulturní a další faktory.

Stejně jako komunikaci, i distribuci lze dělit na přímou a nepřímou. Přímá distribuce, jak již její název napovídá, je distribucí, kdy jedná výrobce se zákazníkem přímo. V nepřímé distribuci figuruje mezičlánek. Těmito mezičládky u služeb mohou být velkoobchody i maloobchody. Mezi velkoobchody patří ty, které mají komplexní i omezenou nabídku služeb, velkosklady (kancelářského materiálu, potravin), zásobovači (pečivo, rychle se kazící produkty), cestovní kanceláře. I mezi maloobchody patří CK a dále restaurace, supermarkety, obchodní domy, diskontní prodejny, specializované prodejny a další. (Jakubíková, s. 1121-1130, 2012)

Na následujícím obrázku jsou zobrazeny možnosti distribučních cest v CR.



Obrázek 5: Distribuční cesty v cestovním ruchu, Zdroj: Jakubíková (s. 1131-1139, 2012)

### 1.5.5 Lidské zdroje

Při poskytování služby dochází ke střetu mezi zákazníkem a zaměstnancem (poskytovatelem služby), což je důvodem, proč jsou lidé významným prvkem marketingového mixu služeb. Lidé mají přímý vliv na kvalitu poskytované služby. Na kvalitu služby mají vliv zaměstnanci, ale i zákazníci. Vašítková (s. 65-68, 2014) říká, že by se organizace měla zaměřovat na výběr, školení, motivování a vzdělání zaměstnanců a zároveň stanovovat určitá pravidla chování zákazníků. Obě je důležité pro vytváření příznivých vztahů mezi zaměstnanci a zákazníky.

Stejný názor vyjadřuje i Jakubíková (s. 1451-1459, 2012), které ve své publikaci zmiňuje různé role lidí pohybující se v cestovním ruchu. Jsou to investoři, manažeři, vlastníci, zaměstnanci, dodavatelé výrobků a poskytovatelé služeb, zaměstnanci státních a veřejných institucí, zákazníci, rezidenti, obchodní mezičládky a tak dále. Jelikož jsou lidé takto významným prvkem marketingového mixu služeb, je nutno zmínit, že lidé mohou být

silnými i slabými stránkami cestovního ruchu. Podle Jakubíkové je Achillovou patou firem v CR právě neangažovanost zaměstnanců a jejich loajalita.

Jakubíková (s. 1453-1461, 2012) dělí zaměstnance do následujících skupin.

- **Kontaktní pracovníci** jsou v častém/pravidelném styku se zákazníky a významně se podílejí na marketingových činnostech. Musí být dobře vyškolení, motivovaní, zkušení v oblasti podnikových marketingových strategiích a musí být připraveni reagovat na potřeby a přání zákazníků.
- **Koncepční pracovníci** ovlivňují marketingové strategie. Do kontaktu se zákazníky se však dostanou jen zřídka. Jedná se o pracovníky marketingového výzkumu a vývoje nových produktů.
- **Obsluhující pracovníci** přichází do kontaktu se zákazníky, ale nepodílejí se přímo na marketingových aktivitách. Požaduje se po nich dobrá komunikační schopnost.
- **Podpůrní pracovníci** se nepodílejí přímo na marketingových činnostech a ani nemají přímý kontakt se zákazníkem. Svými činnostmi významně ovlivňují činnosti firmy.

Jakubíková (s. 1457-1464,2012) uvádí i odlišné členění zaměstnanců. Dělí je na **kontaktní personál, ovlivňovatele a pomocný personál**. Kontaktní personál je v přímém kontaktu se zákazníkem. Ovlivňovatelé představují management firmy, nejsou v přímém kontaktu se zákazníky, avšak mají zásadní vliv na produkci firmy. Lidé ve skupině pomocného personálu se nepřímou podílejí na produkci služeb.

Na lidi pracující v CR jsou kladeny speciální požadavky. Mezi takové požadavky patří odbornost a potřebná kvalifikace, znalost prostředí a produktů, zdvořilost, důvěryhodnost, spolehlivost, vnímatelnost, komunikativnost a dobré vystupování. Lidé jsou tolik důležitou součástí, protože jsou to právě zaměstnanci, za kým hosté/zákazníci chodí pro radu a pomoc. Mezi lidmi zasahující do trhu cestovního ruchu patří ale i rezidenti žijící v dané destinaci, kteří mohou také ovlivnit poskytovanou službu v CR. Jejich postoj k návštěvníkům může být nepřátelský a je úkolem manažera destinace tuto situaci zmonitorovat a případně ji začít řešit a pracovat na její změně. (Jakubíková, s. 1465-1471, 2012)

### 1.5.6 Materiální prostředí

Díky nehmotnosti služby je nemožné pro zákazníka zhodnotit poskytnutou službu dříve, než ji spotřebuje, a to zvyšuje riziko nákupu služby. Materiální prostředí může mít mnoho forem – vlastní budova/kancelář, ve které je služba poskytována; brožura vysvětlující typy nabízeného pojištění od pojišťovacích společností či nabídka předplatného do divadla. Parametrem kvality je i uniforma/oblečení personálu, které jsou typické pro sítě organizací, letecké společnosti, hotely. (Vašítková, s. 65-68, 2014)

### 1.5.7 Procesy

S ohledem na interakci mezi zákazníkem a poskytovatelem služby během procesu je potřeba zaměřit se na způsob poskytování dané služby. Zákazníci, kteří musí hodiny čekat na vyřízení požadavku (například na pojišťovně) jistě nebudou spokojeni s poskytnutím této služby. Zákazník odchází nespokojen v případě, že mu nejsou vysvětleny výhody produktu, srovnání produktu s konkurenčním produktem, pokud mu není poskytnuta pomoc při vyplňování formuláře a tak dále. V takovém případě proces poskytování služby není dobře zvládnutý a zákazník je nespokojený. Stejný dopad je možné uvést v případě návštěvy lékaře, restaurace či cestovní kanceláře. Výše uvedené je důvodem, proč je nutné provádět analýzy procesů poskytovaných služeb, vytvářet jejich schémata, klasifikovat je a postupně zjednodušovat jednotlivé kroky procesů. (Vašítková, s. 68-74, 2014)

Jakubíková (s. 1512-1522, 2012) považuje za procesy jednotlivé činnosti, které přeměňují vstupy na výstupy za použití zdrojů. Firmy si mohou samy zvolit, jakými procesy budou poskytovat své služby. Jakubíková uvádí příklad restaurace, která si může zvolit, jestli bude poskytovat jídlo svým hostům formou rychlého občerstvení, samoobslužných bufetů či občerstvení v luxusním prostředí. Jednotlivé procesy ovlivňuje především zničitelnost a neoddělitelnost služby od jejího poskytovatele i zákazníka.

Podle Jakubíkové (s. 1517-1527, 2012) jsou vytypovány tři systémy procesů poskytování služeb:

- *Masové služby*, které jsou charakteristické nízkou osobní interakcí, možností nahrazení pracovní síly mechanizací a vysokou standardizací poskytovaných služeb. Mezi tyto služby patří především bankovní a finanční služby a některé služby z oblasti CR a dopravy.
- *Zakázkové služby* jsou charakteristické přizpůsobivostí k potřebám zákazníků.

- *Profesionální služby* poskytují specialisté s vysokým zapojením poskytovatele i příjemce služby do procesů a s vysokou intenzitou práce. Obvykle se jedná o služby neopakovatelné.

V procesech se mohou objevit také kritická místa, která vznikají buďto selháním zaměstnanců nebo selháním zařízení, kde je služba poskytována. Na eventuální kritická místa nás může upozornit diagram procesů (u složitých procesů) nebo metoda CPM (metoda kritické cesty). Řízením vztahů se zákazníky se zabývá CRM (customer relationship management). Zákazníci nakonec vidí soubor procesů, kterými obvykle jsou procesy uspokojování objednávek, procesy řízení vztahů se zákazníky a procesy vývoje nových produktů.

### 1.5.8 Balíčky služeb

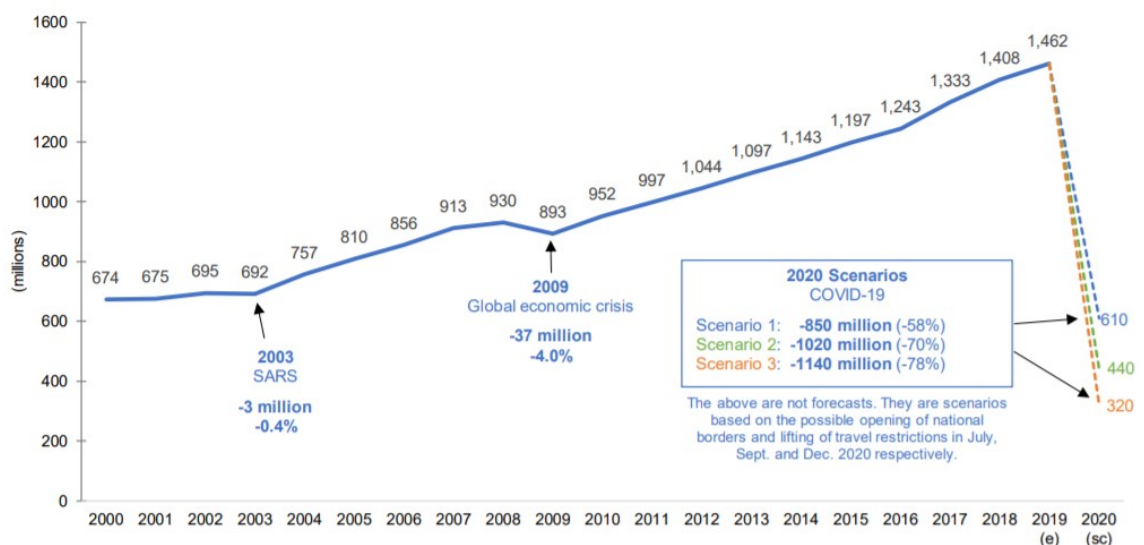
Jakubíková (s. 1465-1476, 2012) definuje balíčky v cestovním ruchu jako sestavení vzájemně se doplňujících služeb do jedné nabídky, která je nabízena návštěvníkům za jednotnou cenu. Obvykle tento balíček sestavuje provozovatel daného podniku (například hotelu, restaurace, turistického informačního centra atd.). Balíček však může sestavit také cestovní kancelář a tento balíček může obsahovat i produkty nezávislé na dodavatelích. Takový balíček je dále nabízen zákazníkům cestovní kanceláří nebo cestovní agenturou, která prodej zprostředkuje. Dle Vaníčka (s. 47, 2013) skýtá balíček pro zákazníka výhody například v zajištění úrovně kvality, zvýšení efektivity či větší pohodlí, kdy zákazníci nemusí trávit čas vyhledáváním nabídky cílové destinace. Beránek (s. 197, 2013 b) uvádí také zásady pro sestavení atraktivních balíčků. Mezi zásady patří sestavení flexibilní nabídky raději než balíčky typu vše v jednom, přesné a jasné informace o službách, které jsou zahrnuty v ceně balíčku a popřípadě o dalších možných příplatcích. Mezi zásady přidal také zařazení do nabídky spíše služby speciální než ty tuctové a u cest do zahraničí pak přidat také cenu v zahraniční měně. Důležitá je péče o hosty, avšak zisk pro tvůrce balíčku je stále nepostradatelný.

## 1.6 Krize v cestovním ruchu

Důvodem vybraného tématu a zaměření diplomové práce je zachycení krize, ve které se aktuálně nachází celý svět a snaha o snížení jejích dopadů na ubytovací zařízení. Současná krize však není jedinou, která ovlivnila cestovní ruch. V rámci uplynulých 20 let se svět nacházel ve čtyřech krizích, včetně té současné, které měly vliv na cestování po celém



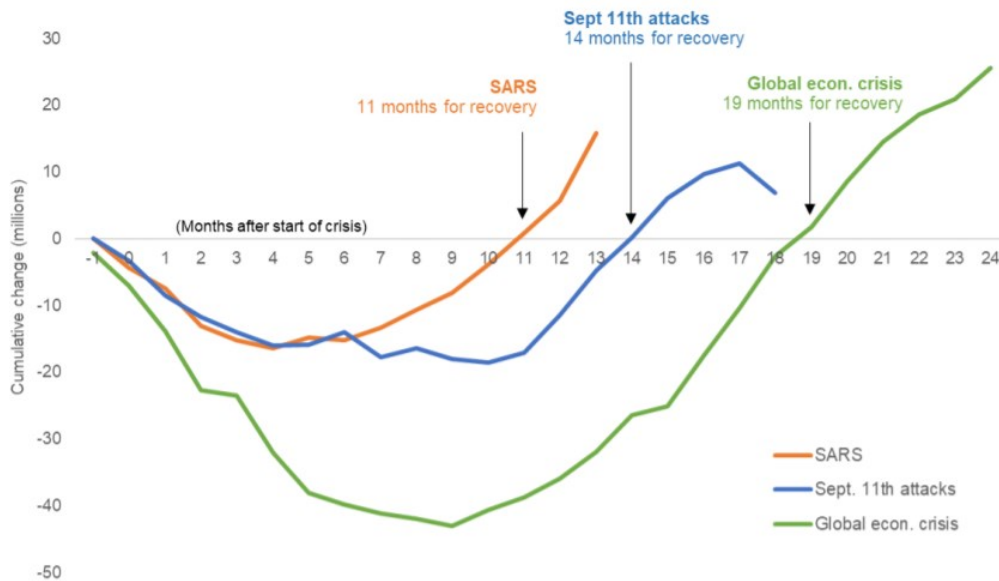
světě. V roce 2001 se jednalo o teroristický útok v Americe ve městě New York. 11. 9. zaútočily dvě stíhačky islámské teroristické organizace Al-Káidy na World Trade Center (nazývané jako dvojčata). Dle New York Times (2021) zažilo město dvě velké tragédie. První je výše uvedený útok na dvojčata a druhá je pandemie Covid-19. Další krize, která poznamenala cestovní ruch, se odehrála v roce 2003, kdy vypukla epidemie SARS. Tato epidemie vypukla v čínské provincii Kuang-tung, zemřelo na ni 774 osob a měla za následek úbytek -0,4 % mezinárodních příjezdů turistů dle statistik UNWTO. Následovala krize v roce 2009, kdy došlo ke globální ekonomické krizi. V důsledku té se snížil počet mezinárodních příjezdů o celá 4 %. V grafu znázorňující vývoj mezinárodních příjezdů jsou uvedeny scénáře vývoje v roce 2020 v důsledku poslední krize, a tedy pandemie Covid-19. Z grafu vyplývá, že se jedná o krizi s největším propadem na cestovní ruch za posledních 20 let.



Graf 1: Vývoj mezinárodních příjezdů v letech 2000-2019, scénář vývoje 2020

Zdroj: UNWTO, 2020

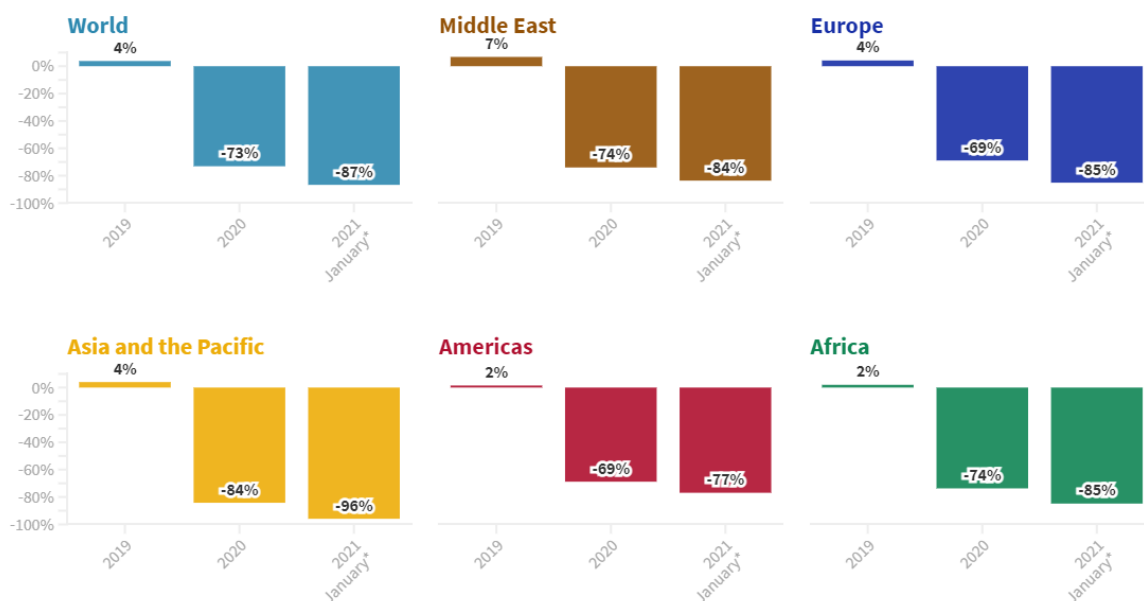
Světová organizace cestovního ruchu (UNWTO, 2020) také uvádí dobu, po kterou trval návrat cestovního ruchu k objemu před krizemi. Doba návratu do normálu z krize po útoku 11.9.2001 trvala 14 měsíců. Po poklesu v roce 2003 kvůli epidemii SARS trvalo 11 měsíců, než se cestovní ruch opět zotavil. Po hospodářské krizi, která je jako poslední zobrazená na následujícím grafu, trvalo 19 měsíců vrátit se zpět na předkrizovou úroveň.



Graf 2: Doba zotavení se po krizích, Zdroj: UNWTO, 2020

Doba trvání zotavení po těchto krizích však měla různé trvání na základě míst, kde se odehrála. UNWTO uvádí, že krize SARS dopadla nejvíce na Asii, kde i vypukla a trvalo 14 měsíců, než se z krize vymanila. Útok na World Trade Center v New Yorku měla opět největší dopad na USA, kdy zotavení trvalo až 42 měsíců. Hospodářská krize zasáhla nejvýrazněji Evropu, které trvalo 29 měsíců, než se navrátila zpět na úroveň před krizí.

Posledním grafem je zobrazen pokles mezinárodních příjezdů turistů na jednotlivých kontinentech v důsledku poslední krize, tedy pandemie Covid-19. Je zde znázorněn rozdíl mezi lety 2019-2021.



Graf 3: Pokles mezinárodních příjezdů na jednotlivých kontinentech, Zdroj: UNWTO, 2021

Studie Science direct (2021) uvádí, že země ekonomicky závislé na cestovním ruchu jsou tlačeny ke znovuotevření, a to i v situaci, kdy hrozí vysoké riziko nových ohnisek nákazy. Většina zemí přijala stimulační balíčky pro ekonomiku, kterými jsou daňová a měnová opatření spolu s podporou zaměstnanosti. Je však důležité zmínit i vnímání cestovního rizika turisty, v důsledku kterých, budou vyžadovány inovace v destinacích i u turistických společností. Nejprve je nutné pochopit, jak turisté vnímají riziko spojené s nákazou Covid-19 a na základě toho lze zavést řešení pro snížení vnímaného rizika. Díky statistikám je zřejmé, že je pro turisty důležitá i komunikace státních úředníků a zdravotníků v místě destinace.

Na situaci reagoval také Martin Grančay (s. 81-98, 2020) v časopise vydaném VŠE, který uvádí problémy spojené s uzavřenými hranicemi a dopad na průvodce v cestovním ruchu. Popisuje situaci především na Slovensku a v dalších zemích Visegrádské čtyřky (ČR, Maďarsko, Polsko a Slovensko). Na začátku krize až 66 % průvodců v Polsku prohlásilo, že pokud se nezvýší podpora od státu nebo pokud se hranice neotevřou, budou nuceni svou činnost ukončit během 4 měsíců. Podpora poskytnutá státem byla v Polsku ve výši 450 EUR, v ČR pak 560 EUR, avšak maďarští podnikatelé v ČR se žádné podpory nedočkali. Pan Grančay ve své publikaci popisuje nevyhnutelnost zániku desítek podnikatelů v ČR. Návrat ČR na jeho původní úroveň neočekává ani OECD dříve než v roce 2022, což je

stále velmi optimistické. Grančay, stejně jako autoři studie Science direct, popisuje nutnost změny marketingových kampaní a celkových služeb poskytovaných v rámci mezinárodního cestování, aby bylo opět možné přilákat například Americké turisty, kteří pro jsou ČR 2. nejdůležitějším zdrojovým trhem.

## 2 ANALYTICKÉ METODY VYUŽITÉ V PRÁCI

V kapitole analytických metod budou teoreticky popsány metody analýz, které následně v práci využijí i prakticky. V práci bude představen řízený rozhovor, PEST analýza, analýza sekundárních dat, CPM metoda a v neposlední řadě bude popsána metoda pozorování, která bude zaměřena na online pozorování.

### 2.1 Online pozorování

Pozorování vidí Kozel (s. 639-641, 2011) jako velmi podceňovanou metodou sběru informací. Jedná se o nepřímý nástroj sběru dat, který nevyžaduje přímý kontakt se zákazníkem či zkoumaným subjektem. Pozorování se využívá například při vyhodnocení nákupního chování zákazníků přímo v obchodě, sledování práce se zbožím v obchodě a tak dále. Často bývá také využíváno v kombinaci s dalšími metodami sběru dat, jako například osobní dotazování, s čímž souhlasí i Karlíček (s. 462-474, 2018). Stejně jako Kozel (s. 639-641, 2011), tak i Vašítková (s. 212-223, 2014) uvádí, že pozorování není závislé na ochotě spolupráce pozorovaných subjektů a jejich vůli komunikovat. Oba dva se také shodují na vysokých nárocích na pozorovatele, který má za úkol správně zachytit a reprezentovat zjištěné jevy. Karlíček (s. 485-497, 2018) vidí v osobě pozorovatele možnou nevýhodu, a to v případě, že pozorovatel zkreslí výsledky výzkumu.

Výhodu pozorování je pro Kozla (s. 639-641, 2011) fakt, že pozorovaný neví, že je pozorován a tím pádem se chová spontánně a nemůže záměrně zkreslit sledované jevy/skutečnosti, s čímž souhlasí Vašítková (s. 212-223, 2014) i Karlíček (s. 485-497, 2018). Vašítková (s. 212-223, 2014) naproti tomu upozorňuje na úskalí v podobě časové náročnosti této metody. Doplnuje také, že pozorováním je možné získat informace, které pozorovaný poskytnout nechce či nemůže. Někdy je dle jejích slov pozorování jediným způsobem, jak takové informace získat. Musíme však brát v úvahu také fakt, že existují věci, které nelze jednoduše pozorovat. Jedná se například o pocity, motivy, postoje nebo chování v soukromí. Karlíček (s. 485-497, 2018) také říká, že nám pozorování není schopno umožnit zkoumat důvod, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Tento fakt pak uvádí jako důvod, proč je pozorování kombinováno například s dotazováním.

Kozel (s. 639-641, 2011) popisuje dělení pozorování na fiktivní nákup (mystery shopping) a online pozorování. Protože v práci bude využito online pozorování, zaměříme se pouze na jeho definování. Kozel vyzdvihuje rostoucí význam online pozorování s ohledem na rozvoj internetu. Firmy jsou schopny pomocí internetu získat informace o množství

návštěv internetových stránek ve sledovaném období, počet IP adres uživatelů ve sledovaném období, počet stránek shlédnutých na jednoho uživatele, místo odkud uživatel „přišel“ a navštívil danou stránku a tak dále.

## 2.2 Rozhovor

Kozel (s. 639-641, 2011) ve své publikaci uvádí, že rozhovor spadá pod techniku dotazování a jedním z nejtradičnějších typů dotazování je osobní dotazování. Osobní dotazování je založeno na přímé komunikaci s respondentem. Kozel uvádí, že se dotazování stává osobním pokaždé, když dochází k osobnímu kontaktu tazatele s respondentem a nezáleží na tom, zda dotazník vyplňuje respondent nebo tazatel. Osobní kontakt také znamená větší pravděpodobnost pravdivých odpovědí. Pro člověka je totiž při osobním kontaktu obvykle obtížnější zkreslovat informace než při anonymním dotazování (například při dotazování přes internet). Přímý kontakt skrývá další výhodu, a tou je možné dovysvětlení či upřesnění otázky respondentovi, který ji nemusí pochopit správně. Další výhodou dotazování, kterou Vašítková (s. 212-223, 2014) uvádí je pružnost této metody, kdy pomocí ní dokáží marketéři získat nejrůznější typy informací z mnoha marketingových situací.

V rámci dotazování představuje Vašítková (s. 212-223, 2014) více metod, jak rozhovor provést – Skupinově orientované dotazování, Výzkum průzkumem, Experimentální výzkum, Dotazníky zaslané poštou/e-mailem, Rozhovory po telefonu a Osobní rozhovory. Karlíček (s. 450-461, 2018) v rámci primárních marketingových výzkumů rozděluje na: dotazování, pozorování a experiment. V případě dotazování popisuje dotazování osobní, telefonické, online a písemné. I zde definuje Kozel (s.639-641, 2011) stejné způsoby dotazování. V jeho publikaci uvádí ale pouze osobní, telefonické a online dotazování.

Jelikož bude v práci využito osobního dotazování, bude rozebrán pouze tento způsob.

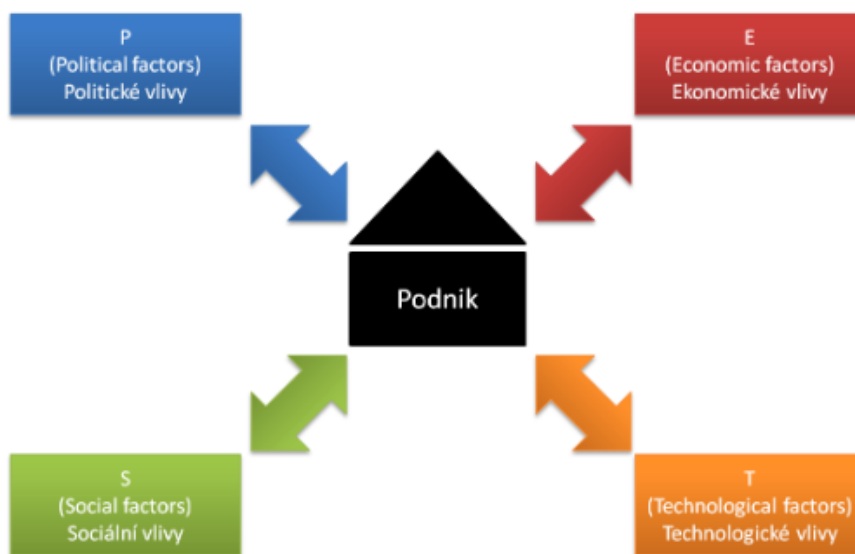
Karlíček (s. 450-461, 2018) definuje dotazování jako nejčastější metodu využívanou v primárním výzkumu. Základní výhody vidí v možnosti pokládat relativně složitější otázky, možnost doplnění dalších otázek či využití nejrůznějších pomůcek (obrázky, vzorky, karty). Stejně se na výhody dívá i Kozel (s. 639-641, 2011). Vašítková (s. 217-227, 2014) uvádí výhody osobních rozhovorů právě v osobním kontaktu, flexibilitě dotazování či v možnosti použít při rozhovoru doprovodné materiály. Tento způsob analýzy má dle jejích slov velkou míru odpovědnosti, je možné použít dlouhé dotazníky a v případě nejasností má výzkumník možnost doplnit potřebné informace.

Nevýhody uvedené Vašítkovou (s. 217-227, 2014) jsou vysoké náklady, časová náročnost, omezený počet respondentů, ztráta anonymity a možná předpojatost tazatele. I zde se v bodech finanční a časové náročnosti shoduje s Kozlem (s. 639-641, 2011), které jsou podle něj spojeny se systematickou prací při vyhledávání, školení a kontrole tazatelů. Dále uvádí, že úspěšnost tohoto dotazování je závislá na ochotě spolupráce respondentů. Karlíček (s. 450-461, 2018) doplňuje o úskalí skrývající se v zábranách respondentů odpovědět tazateli na citlivé otázky. Otázky mohou být také zkresleny tazatelem. I Karlíček uvádí finanční a časovou stránku osobního dotazování. Popisuje také možnost opětovného provedení dotazování kvůli možnému podvodnému jednání tazatele.

### 2.3 PEST analýza

Jedná se o analýzu makroprostředí, která se zaměřuje na jednotlivé vlivy v tomto prostředí. Na základě počátečních písmen analýzy je zřejmé, na jaké vlivy se zaměřuje: P = politické prostředí, E = ekonomické, S = sociální a T = technologické prostředí. (Kozel, s. 163-170, 2011) Karlíček (s. 145-150, 2018) říká, že tato analýza zahrnuje pouze ty aspekty makroprostředí, které významně ovlivňují nebo v budoucnu mohou ovlivňovat poptávku po daných produktech či službách, a to pozitivně i negativně. K technologickému prostředí řadí Karlíček (s. 145-150, 2018) i vlivy přírodní, jelikož se vzájemně ovlivňují. Uvádí, že negativní přírodní vlivy mohou být za pomoci technologického pokroku oslabovány (například zasněžování, nedostatek slunce při pěstování ovoce a zeleniny pomocí skleníků). Uvedené faktory ovlivňují poptávku a zároveň platí, že trendy v makroprostředí mohou představovat příležitosti i hrozby pro danou společnost.

Podle Kozla je smyslem analýzy zjišťovat statická data a především trendy, která mohou ovlivnit a ze kterých lze odhadnout budoucí vývoj. Říká také, že v rámci analýzy jde hlavně o identifikaci vlivů působících na podnikání firmy, odhad trendů a intenzity působení vlivů, zhodnocení vlivů a výběr těch významných a v neposlední řadě uvádí Kozel (s. 166-172, 2011) i posouzení časového horizontu.



Obrázek 6: PEST analýza, Zdroj: Exceltown (n.d.)

## 2.4 Analýza sekundárních dat

Jedná se o typ výzkumu, který je charakteristický tím, že pracuje s daty, která byla již dříve sesbírána jinou osobou. (Hanzelková a spol., s.134, 2009) analýza sekundárních dat zahrnuje případy, kdy se výzkumník neúčastnil žádné fáze výzkumu (tvorba dotazníku, sběr dat, analýza). Jedinečnost takto získaných dat tkví v kvantitě získaných dat. Jednotlivec je schopen získat data od tak velkého vzorku respondentů a popřípadě z tolika zemí. Data mohou mít takový charakter, že by je jedinec sám nikdy nebyl schopen získat (jedná se například o důvěrná data v individuální rovině) nebo by to bylo velmi náročné. Další výhodou je i významná úspora času výzkumníka, kdy získá data pomocí vyhledávání a také okamžitá dostupnost dat pro odbornou veřejnost. Z takového typu analýzy plyne výzkumníkovi nejen zmíněná úspora času, ale i financí. Mezi hlavní nevýhody tohoto typu výzkumu patří riziko, kdy jsou data určena k jinému záměru, jelikož výzkumník nemá k dispozici klíčové proměnné. Data mohou být prezentována v nevyhovujícím formátu, nemusí být dostupná či málo srozumitelná. (Boslaugh, s. 11, 2007)

## 2.5 CPM Metoda

Celý název této metody je Critical Path Method, což v překladu znamená metoda kritické cesty. Metoda CPM je základní síťovou analýzou jejíž cílem je stanovit dobu trvání projektu na základě délky právě uvedené kritické cesty. Kritická cesta je časově nejdelší cestou od počátečního bodu po koncový bod grafu. (Managementmania.cz, n.d.) Svozilová



(s.684-693, 2016) definuje kritickou cestu jako nejdelší sled úkolů projektu, které neobsahují časové rezervy.

Každý projekt má alespoň jednu kritickou cestu složenou z činností, na které by se manažer měl zaměřit nejvíce. Datum dokončení posledního úkolu kritické cesty je zároveň datem dokončení projektu. Kritické úkoly mají nulovou časovou rezervu, což znamená, že jejich zpoždění či zdržení znamená opoždění celého projektu. (Managementmania.cz, n.d.)

Fiala (s. 85-87, 2004) uvádí, že vzorec pro výpočet kritické cesty se skládá ze dvou fází, a tady z fáze výpočtu vpřed a fáze výpočtu vzad. Nejprve je nutné definovat všechny proměnné:

$t_{ij}$  – doba trvání činnosti (i, j)

$ES_{ij}$  – nejdříve možný začátek činnosti (i, j)

$EF_{ij}$  – nejdříve možný konec činnosti (i, j)

$LS_{ij}$  – nejpozději přípustný začátek činnosti (i, j)

$LF_{ij}$  – nejpozději přípustný konec činnosti (i, j)

$TE_i$  – nejdříve možný začátek uzlu i

$TL_i$  – nejpozději přípustný konec uzlu i

$T_p$  – plánovaná doba trvání celého projektu

$T_n^E$  – nejdříve možný termín dokončení celého projektu

$T_n^L$  – nejpozději přípustný termín dokončení celého projektu

Ve fázi výpočtu vpřed je nutno určit nejdříve možný termín zahájení projektu (termín vstupního uzlu).

$$1) ES_{1j} = TE_1 = 0$$

Nejprve možný konec činnosti je následně vypočítán:

$$2) EF_{ij} = ES_{ij} + t_{ij}$$

Než je zahájena další činnost, musí být ukončeny všechny předchozí. Nejdříve možný termín uzlu j lze zjistit z:

$$3) TE_i = \max EF_{ij}$$

U všech činností se musí nejprve vypočítat možné začátky pomocí vzorce:

$$4) ES_{ij} = TE_i$$

Celý výpočet je prováděn postupně od vstupního do výstupního vrcholu, a to pomocí vzorců 2, 3 a 4.

Ve fázi výpočtu vzad se nejprve určí nejpozději přípustný konec projektu hodnotou  $T_n^E$ , která je výstupní hodnotou první fáze.

$$5) T_n^L = LF_{in} = T_n^E$$

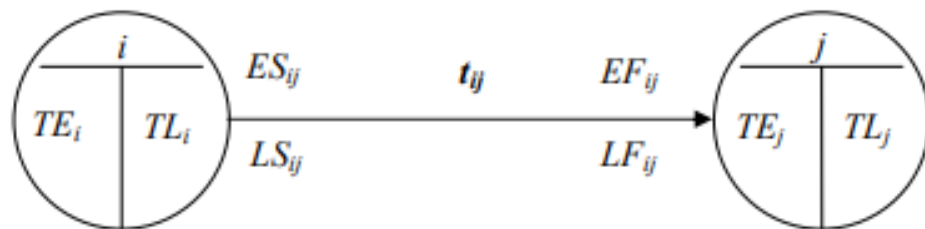
Následně jsou počítány hodnoty obdobně, jako ve fázi vpřed, akorát s tím rozdílem, že počítají nejpozději přípustné termíny.

$$6) LS_{ij} = LF_{ij} - t_{ij}$$

$$7) TL_i = \min LS_{ij}$$

$$8) LF_{ij} = TL_j$$

Graficky vypadá metoda CPM následovně:



Obrázek 7: Grafické znázornění metody CPM pomocí klíčových charakteristik, Zdroj: Fiala, 2004

### 3 SHRnutí TEoretické Části

V teoretické části byly uvedeny stěžejní pojmy pro definování významu jednotlivých částí práce a využitých metod. Veškeré definice a pojmy byly uvedeny na základě literárních zdrojů uvedených na konci práce. Teoretická část je složena ze dvou kapitol.

První kapitola je zaměřena na ubytovací služby. V této kapitole je podrobně rozebráno téma různých druhů ubytovacích zařízení, přičemž nejpodrobněji pak samotný hotel. Důležitou podkapitolou jsou hotelové služby a hotelový provoz. Je zde také popsán marketingový mix služeb, ze kterého vychází projektová část práce. Podstatnou součástí je kapitola zaměřená na vývoj cestovního ruchu ve stínu krizí, které historicky i současně zasáhly svět. Za posledních 20 let se jedná o krize v roce 2001 – teroristický útok v New Yorku, 2003 – epidemie SARS, 2009 – hospodářská krize a současná krize pandemie Covid-19 trvající od roku 2020. Na základě informací týkajících se krize, ve které se celý svět právě nachází, bylo zjištěno, že obdobný dopad na cestovní ruch není za posledních 20 let znám a studie odkazují na nutnost změny v poskytování služeb v cestovním ruchu.

Druhá kapitola teoretické části je zaměřena na popsání analytických metod. V rámci této kapitoly je uvedena metoda online pozorování, řízený rozhovor, analýza sekundárních dat, PEST analýza a CPM metoda. Uvedené analýzy jsou následně prakticky využity v analytické části diplomové práce.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 ANALYTICKÁ ČÁST

Analytická část práce představí analýzy, týkající se vývoje trhu ubytovacích zařízení v České republice, metodu online pozorování, rozhovor s generálním ředitelem vybraného hotelu, PEST analýzu a analýzu sekundárních dat zaměřenou na cílovou skupinu. Analýza vývoje trhu UZ ukáže vývoj počtu aktivních UZ v Praze mezi lety 2007 a 2020. Analýza obsahu založená na online pozorování se zaměří na počet aktivních hotelů třídy 1\*-5\* v rámci Prahy. Pomocí této analýzy bude odhaleno, kolik hoteliérů provozuje svou činnost v průběhu krize, jaké množství hotelů je dočasně či případně trvale uzavřeno. Podstatnou částí je řízený rozhovor s generálním ředitelem hotelu, který bude zaměřen na porovnání situace hotelu v době před krizí a v průběhu ní. Dále bude vytvořena PEST analýza pro odhalení faktorů přímo působících na vybraný hotel a v neposlední řadě bude představena analýza sekundárních dat týkající se cílové skupiny lidí, pro které bude následně vytvořen navržený produkt. Výsledky uvedených analýz budou sloužit jako podklad pro navržení nové služby hotel office.

### 4.1 Analýza vývoje trhu v oblasti ubytovacích služeb v České republice

V kapitole analýza vývoje trhu v oblasti ubytovacích služeb v České republice budou uvedena data týkající se vývoje počtu ubytovacích zařízení v hlavním městě Praha za posledních 14 let. V první řadě jsou interpretována data v rozmezí let 2007-2019 a v druhé řadě pak dostupná data za rok 2020. Tento bod analytické části vychází z analýz uvedených na internetových stránkách Českého statistického úřadu. Cílem je interpretovat historický vývoj počtu ubytovacích zařízení v hlavním městě Praha za účelem zjištění, zda pandemie, či jiný typ krize oslabil místní podnikatele v ubytovacích službách a počet ubytovacích zařízení klesl, či nikoliv.

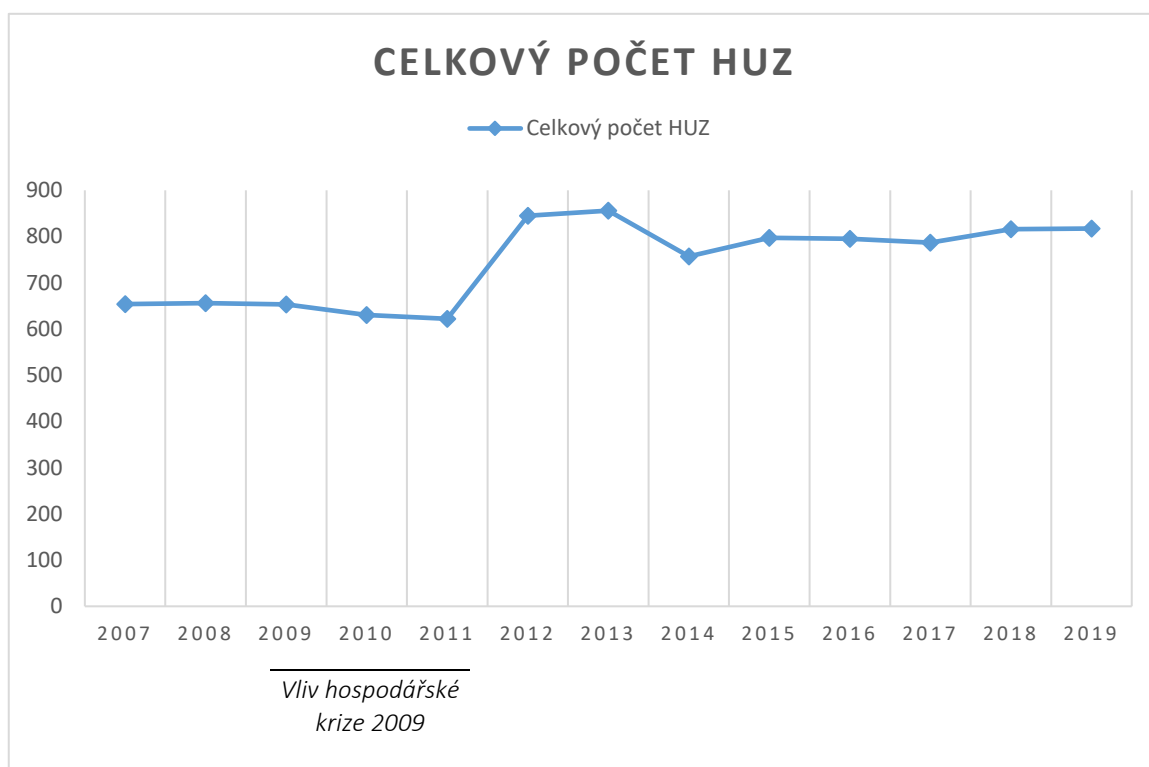
#### 4.1.1 Analýza vybraných sekundárních dat v období 2007-2019

V roce 2007 bylo v hlavním městě Praha celkem 654 hromadných ubytovacích zařízení. Do tohoto součtu hromadných ubytovacích zařízení patří: hotely 5\*; hotel, motel, hotel 4\*; hotel, motel, hotel 3\*; hotel, motel, hotel 2\*; hotel, motel, hotel 1\*; hotel garni; penzion; kemp v celém zkoumaném období.

V roce 2008 celkový počet HUZ vzrostl na 656. Mezi lety 2009-2011 meziročně množství ubytovacích zařízení v Praze klesaly, což mohlo být způsobeno hospodářskou krizí, která

výrazně zasáhla Evropu v roce 2009. Období poklesu odpovídá i délce doby, kterou UNWTO uvádí jako dobu, po kterou se trh cestovního ruchu vracel zpět na předkrizovou hladinu.

V roce 2011 bylo ve sledovaném období nejméně fungujících hromadných ubytovacích zařízení v Hlavním městě Praha, a to s počtem 622 HUZ. Naopak v roce 2012 byl zaznamenán výrazný nárůst HUZ a poskytl návštěvníkům až 845 ubytovacích zařízení v hlavním městě ČR. Od roku 2012 opět docházelo k nárůstu těchto ubytovacích zařízení, avšak nikdy tak markantní, jako mezi lety 2011 a 2012. V roce 2013 bylo k dispozici 856 HUZ. Následující rok 2014, poskytl návštěvníkům o 99 ubytovacích zařízení méně, tedy 757 UZ. Rok 2015 zaznamenal opět drobný nárůst na 797 UZ a rok 2016 pak o 2 UZ méně a bylo k dispozici 795 zařízení zajišťující nocleh svým hostům. Rozmezí mezi lety 2016-2019 bylo stabilnější, co se týče počtu otevřených hromadných ubytovacích zařízení. V roce 2017 bylo otevřeno 787 HUZ, v roce 2018 byl celkový počet 816 ubytovacích zařízení a v roce 2019 bylo k dispozici 817 ubytovacích zařízení pro návštěvníky.



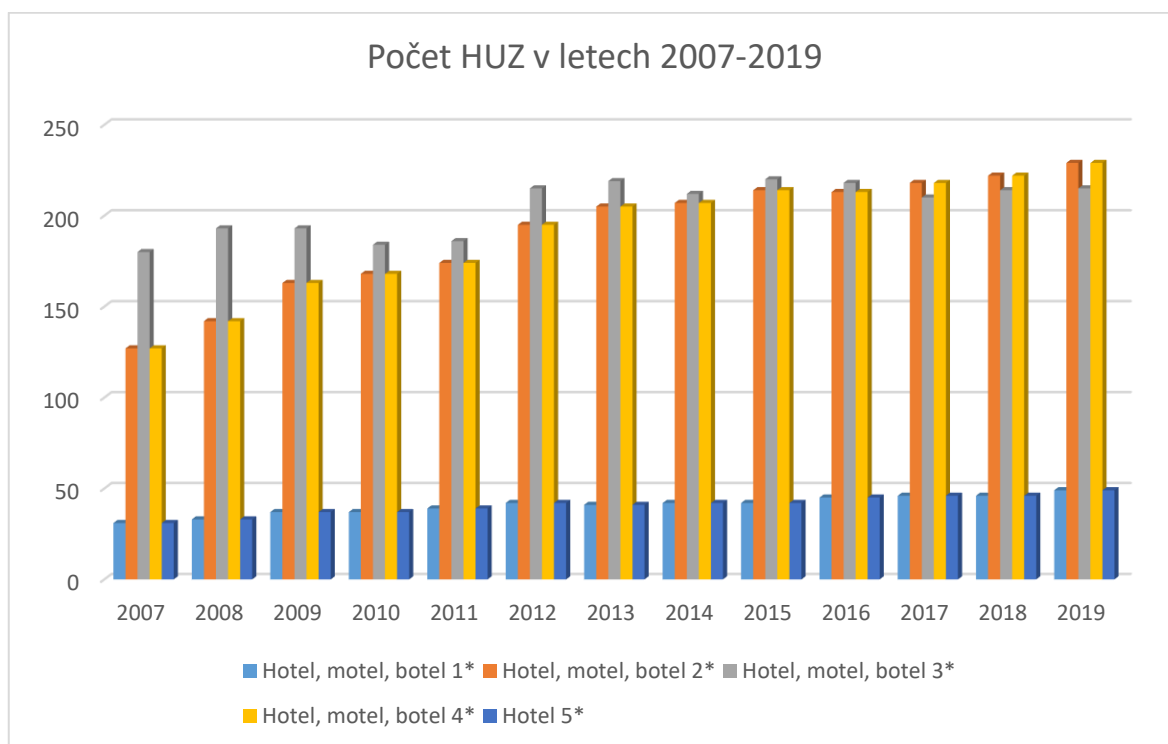
Graf 4: Vývoj počtu HUZ v letech 2007-2019 v Praze, Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulkách uvedených v příloze I a II jsou znázorněny údaje týkající se vývoje počtu jednotlivých HUZ (hotelů 5\*, hotelů, motelů a hotelů se 4\*-1\*, hotel garni, kemp, penzion a turistická ubytovna) ve sledovaném období 2007-2019.

Z informací uvedených ve zmíněných tabulkách je vyhotoven následující graf číslo 5 a 6.

Graf číslo 5 znázorňuje vývoj počtu hromadných ubytovacích zařízení třídy hotel 5\* a hotel, motel, hotel 1\*-4\*.

V roce 2007 převažovalo UZ třídy hotel, motel, hotel 3\*. Uvedených UZ třídy 2\* a 4\* bylo v tomto roce srovnatelné množství a stejně tomu bylo i u třídy UZ 1\* a 5\*. V následujících letech v souvislosti se zvyšující se životní úrovní, růstem disponibilního důchodu a fondem volného času rostl i počet UZ tříd 1\*-5\*. Těmto trendům byl přizpůsoben i růst počtu ubytovacích zařízení ve vyšších třídách, tedy 4\* a 5\*. Drobný pokles vývoje UZ bylo zaznamenáno v letech 2009-2011, což již bylo vysvětleno hospodářskou krizí.

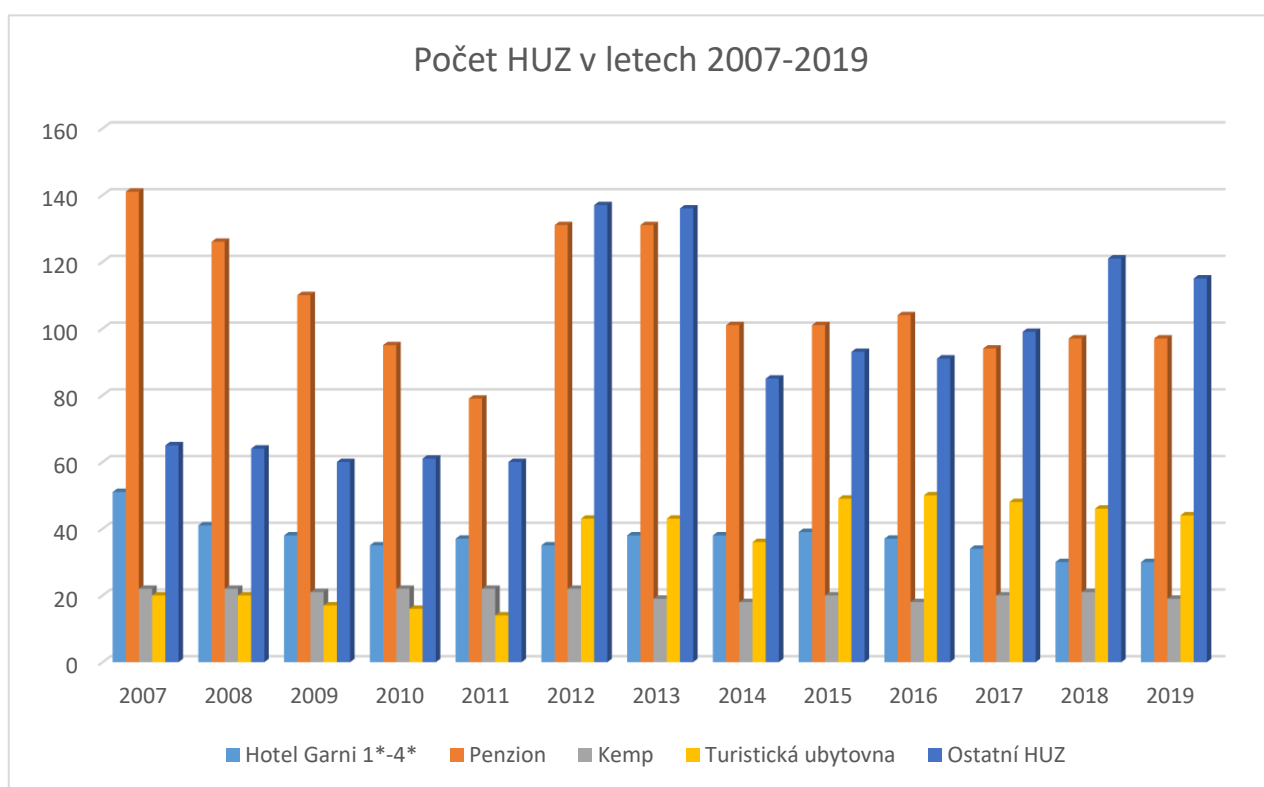


Graf 5: Celkový počet hotelů 5\*, hotelů, motelů a hotelů 1\*-4\* v letech 2007-2019, Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu číslo 6 je uveden vývoj počtu ubytovacích zařízení v kategoriích hotel garni 1\*-4\*, penzion, kemp, turistická ubytovna a ostatní UZ. Mezi ostatní HUZ jsou brány například

léčebné lázně, rekreační zařízení podniků, školící střediska podniků a jiná UZ, která vyčleňují lůžkovou kapacitu pro cestovní ruch (například domovy mládeže, vysokoškolské koleje, podnikové ubytovny a tak dále).

V období 2007-2011 zaznamenaly všechny výše uvedené kategorie UZ pokles v jejich počtu. V roce 2012-2013 se výrazně zvýšil počet penzionů, turistických ubytoven a ostatních HUZ, avšak opět v roce 2014 zaznamenaly pokles. Počet těchto ubytovacích zařízení se ustálil a od roku 2014 nezaznamenaly žádné z uvedených kategorií výrazné výkyvy. Jejich pokles může být opět spjatý s požadavky hostů na vyšší úroveň nabízených služeb.



Graf 6: Celkový počet hotelů garni 1\*-4\*, penzionů, kempů, turistických ubytoven a ostatních HUZ v letech 2007-2019, Zdroj: Vlastní zpracování

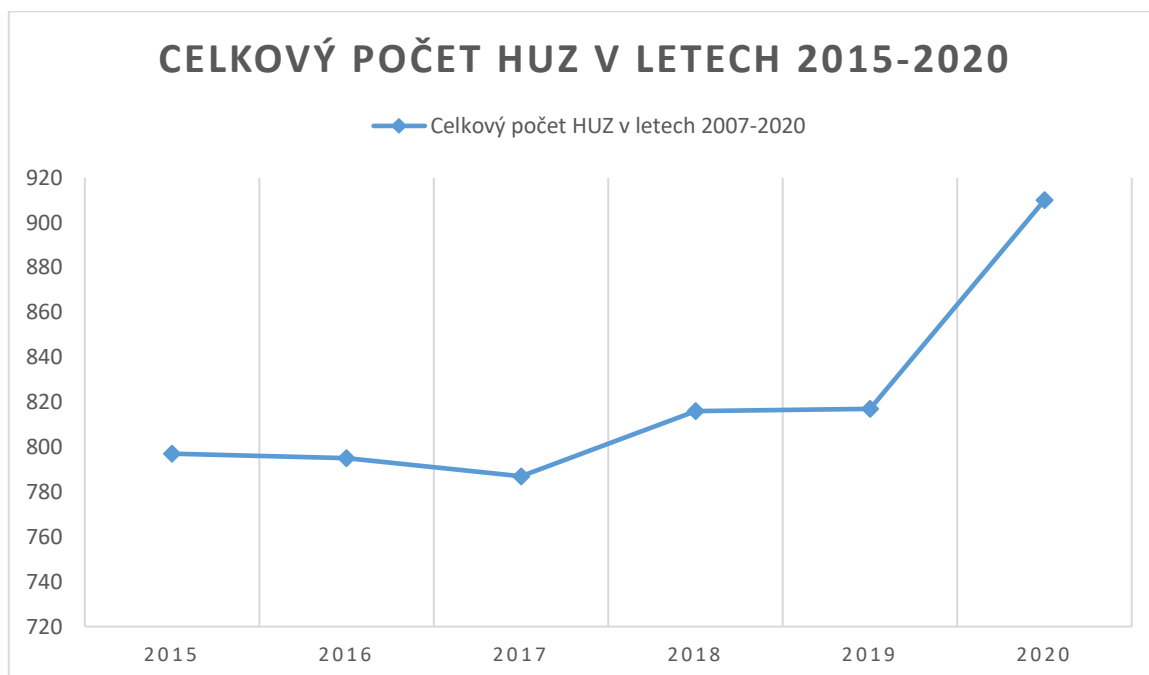
#### 4.1.2 Analýza dostupných sekundárních dat v roce 2020

Na základě dostupných dat je možné v této kapitole uvést pouze celkový počet hromadných ubytovacích zařízení v kraji Hlavní město Praha. Za rok 2020 uvádí Český statistický úřad 910 hromadných ubytovacích zařízení provozující své služby, což je o 10% HUZ více než v roce 2019. Nárůst počtu UZ i v pandemickém roce si vysvětlují tak, že na



začátku roku 2020 se trh ubytovacích zařízení nacházel na vrcholku. Počet uzavřených hotelů po vypuknutí pandemie však není dosud znám, jelikož se stále nacházíme v době krize a tato data nejsou k dispozici. Druhá kapitola analytické části navazuje na tuto a uvádí počet hotelů v třídách 1\* - 5\* v hlavním městě k březnu 2021.

V celkovém počtu zmíněných 910 HUZ jsou zahrnuty stejné kategorie ubytovacích zařízení, jako v první uvedené analýze. Jedná se o Hotel 5\*, Hotel, Motel a Botel 4\*, Hotel, Motel a Botel 3\*, Hotel, Motel a Botel 2\*, Hotel, Motel a Botel 1\*, Hotel Garni 1-4\*, Penzion, Kemp, Chatová osada, Turistická ubytovna a ostatní HUZ. Počet lůžek připravených pro potřeby hostů bylo v roce 2020 celkem 102 118 a počet poskytovaných pokojů byl 44 599. Pro stany a karavany bylo dohromady 1055 míst.



Graf 7: Celkový počet HUZ v Praze v letech 2015-2020, Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.2 Analýza obsahu založená na online pozorování hotelů 1\*-5\*

Další kapitolou této části je analýza obsahu založená na online pozorování hotelů tříd 1\* až 5\* v hlavním městě. Tato analýza má dokreslit současnou situaci na trhu ubytovacích zařízení v Praze a má být doplňujícím údajem k první analýze (vývoj trhu v oblasti ubytovacích zařízení v roce 2020). Cílem je zjistit, kolik hoteliérů je aktuálně stále aktivních v tomto pandemickém roce, kolik hoteliérů má prozatím pozastavenou svou činnost a čekají pouze na povolení otevřít a popřípadě kolik hoteliérů z uváděného

celkového počtu 446 hotelů, již svou činnost neprovozuje a není předpoklad, že by ji znovu obnovili.

Pozorování proběhlo prostřednictvím webových stránek daných hotelů a ověření proběhlo prostřednictvím internetových vyhledávačů. U 10 hotelů také přímo emailovou konverzací, kdy bylo cílem tedy zjistit, zda je daný hotel stále aktivní ve své činnosti.

Na základě nařízení vydaného Ministerstvem zdravotnictví, které nařídilo postupem podle § 69 odst. 1 písm. b) a i) a odst. 2 zákona č. 258/2000 Sb. a podle § 2 odst. 2 písm. b) až e) a i) zákona č. 94/2021 Sb. k ochraně obyvatelstva před dalším rozšířením onemocnění COVID-19 způsobeného novým koronavirem SARS-CoV-2 mimořádná opatření dne 10. května 2021, že hotely nemohou poskytovat ubytování krátkodobým rekreativním osobám. (Vláda.cz, 2021) Existuje však výjimka z tohoto nařízení, kdy lze ubytovat osoby, pro které je ubytování v hotelu nezbytné pro výkon pracovní činnosti. Další výjimku tvoří lidé, kterým je nařízena karanténa či izolace a v neposlední řadě jsou mezi výjimkami i cizinci, kteří nemají jiné bydliště v ČR a mají oprávnění ke vstupu a pobytu na území ČR.

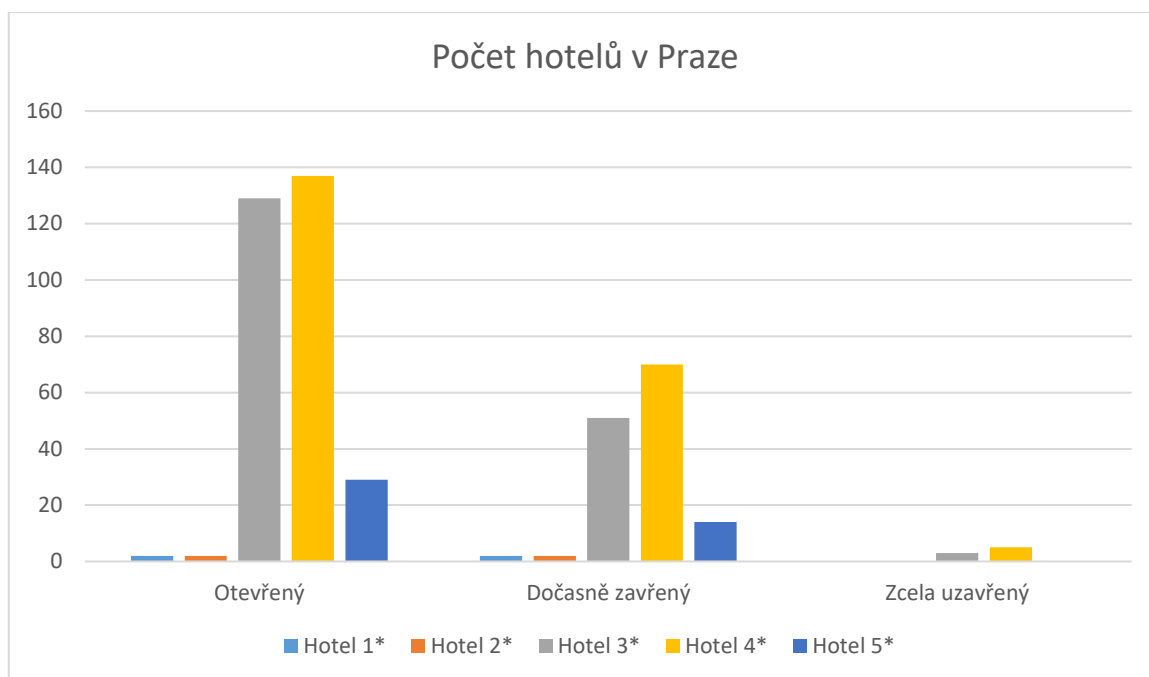
Aktivní hotely třídy 1\* jsou aktuálně čtyři, z čehož jsou dva dočasně uzavřeny a dva poskytují ubytování osobám uvedených ve výjimce.

Hotely třídy 2\* jsou stejně jako u třídy 1\* aktivní pouze 4, a z nich jsou opět dva otevřené a dva dočasně uzavřeny.

Hotelů třídy 3\* je v Praze celkem 183, z toho je 129 otevřených a poskytujících své služby osobám tvořící výjimku z nařízení. 51 hotelů je dočasně zavřených a tři hotely jsou uzavřeny trvale. Celkem je tedy stále aktivních hotelů 3\* v Praze 180. Mezi aktivními hotely je osm hotelů, které jsou součástí hotelového řetězce Aureli a svým hostům poskytují ubytování pouze v omezeném počtu, aby snížili náklady na provoz ostatních hotelů.

Celkový aktuální počet hotelů 4\* je v hlavním městě 212. Z celkového počtu je 137 hotelů otevřených a 70 dočasně zavřených. Z celkových 212 hotelů je pak pět hotelů, které jsou trvale uzavřeny, což mění celkový počet stále aktivních hotelů 4\* v Praze na 207.

Hotelů ve třídě 5\* je v Praze aktuálně celkem 43 a z toho je 29 otevřených a 14 dočasně uzavřených. I zde jsou dva hotely ve spolupráci, kdy si hosté mohou rezervovat pokoj v obou, ale na základě stejné třídy i úrovně poskytovaných služeb poskytuje ubytování pouze jeden z nich. Jedná se o hotel, se kterým je tato práce vytvořena a hotel Imperial.

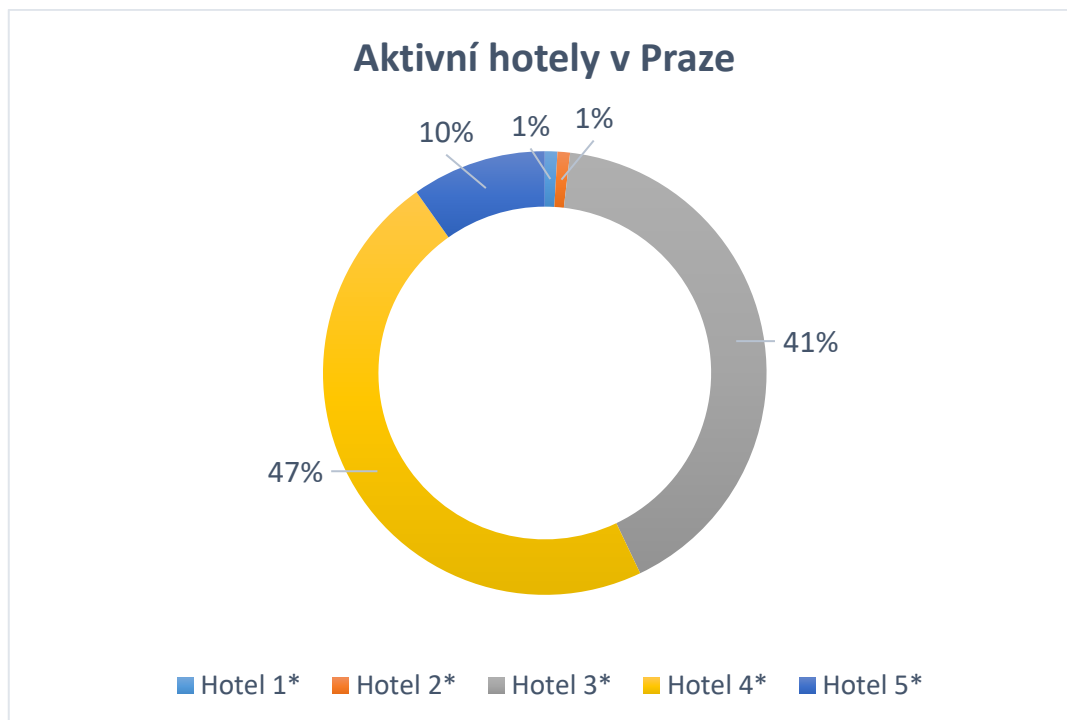


Graf 8: Počet hotelů 1\*-5\* v Praze ke 31.3.2021, Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je možné vyčíst, že dočasně uzavřených hotelů ve třídě 1\* a 2\* je 50 %. U následujících hotelových tříd je uzavřeno okolo 30 % u každé z nich. Přesně se jedná o 27,9 % tří hvězdičkových dočasně uzavřených hotelů. Hotelů třídy 4\* je dočasně uzavřeno až 33 % a hotelů třídy 5\* pak 32,6 %.

Aktivních hotelů je v Praze dohromady 438. Aktuálně otevřených hotelů tříd 1\*-5\* je 299 a dočasně uzavřených hotelů je celkem 139 v rámci tříd 1\*-5\*.

Hotely, které jsou dočasně uzavřeny, se věnují rekonstrukci svých prostor či provádí generální úklidy. Snaží se maximálně využít dobu, po kterou jsou uzavřeny ve svůj prospěch.



Graf 9: Celkový počet aktivních hotelů 1\*-5\* k březnu 2021, Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.3 Řízený rozhovor

Další analytickou metodou využitou v diplomové práci je řízený rozhovor s generálním ředitelem hotelu. S ohledem na žádost generálního ředitele vybraného hotelu nebude v práci uveden název hotelu. Rozhovor se uskutečnil přímo v hotelu a týkal se aktuální situace, ve které se hotel nachází. V rozhovoru srovnával nynější situaci a situaci před vypuknutím pandemie. Ta měla bohužel velmi vážný dopad na hotel, na obsazenost hotelu, na tržby hotelu, na hotelové zaměstnance i na celé vedení hotelu. Následně je uvedena charakteristika hotelu a poté diskutované otázky společně s průvodním slovem vysvětlující důvod otázek a celého rozhovoru. Odpovědi jsou uvedeny následně. S ohledem na povahu některých otázek a poskytnuté informace od generálního ředitele je znění několika otázek upraveno. Upravením otázek se nijak nezměnil charakter ani vypovídací hodnota odpovědí. Odpovědi jsou mnohdy konkrétnější, než bylo vyžadováno.

#### 4.3.1 Charakteristika hotelu

Vedení hotelu, pro který je tento produkt připraven, si vyžádalo anonymitu. Z toho důvodu nebude v práci zmíněn název hotelu. Budou uvedeny pouze klíčové parametry a charakteristiky hotelu.

Jedná se o pětihvězdičkový hotel v Praze nacházející se v centru města. Tento hotel je unikátní prvky art nouveau stylu v hotelových prostorách. Součástí hotelu je hotelová restaurace, která je taktéž vybavena ve stylu secese.

##### 4.3.1.1 Velikost hotelu

Jak již bylo zmíněno, je součástí hotelu i hotelová restaurace. Hotel dále disponuje vlastním podzemním parkováním. V hotelu je dohromady 127 pokojů a jsou rozřazeny do kategorií deluxe pokoj, exekutivní pokoj, junior suite a art nouveau suite.

Pokoje Deluxe nabízejí výběr mezi manželskou, jednolůžkovou postelí a oddělenými lůžky. Je zde k dispozici bezplatná Wi-Fi a vybavení pro přípravu kávy a čaje. Pro návštěvníky je v těchto pokojích připraven mini bar, satelitní TV, telefon s přímým vytáčením či pohodlné sezení a pracovní stůl. Pokoj je vybaven bezplatnými toaletními potřebami. Hotel nabízí i propojitelné pokoje v této kategorii. Pokoj Deluxe má 27 m<sup>2</sup>.

Hotelový pokoj v kategorii Executive nabízí stejné služby a doplňky, jako pokoj Deluxe. V rámci rezervace tohoto pokoje přes internetové stránky hotelu má však návštěvník k dispozici navíc i lahev sektu zdarma na pokoji při příjezdu. Zároveň je pro hosty

připravena bezplatná voda při příjezdu. V pokoji je pro hotelové hosty dále připraven kávovar, kterým si mohou uvařit výbornou čerstvou kávu, kdykoli mají chuť. Průměrná velikost pokojů Executive je 32 m<sup>2</sup>.

Junior suite je typ pokoje, který opět nabízí zmíněné služby. Navíc pokoj junior suite nabízí pro hotelové hosty i bezplatný minibar. Při rezervaci tohoto pokoje je hostům poskytnut servis při příjezdu do hotelu a pokoj je 42 m<sup>2</sup> velký.

Posledním typem pokoje ve vybraném hotelu je Art Nouveau Suite, který je nejluxusnějším pokojem nabízeným tímto hotelem. Veškeré poskytované služby a pozornosti jsou již zmíněny v u předešlých typů pokojů. Jedinou změnou je velikost pokoje, a to 51 m<sup>2</sup>.

Součástí hotelu jsou také místnosti určené pro eventy i svatby. V prvním patře se nachází Gourmet Club Restaurant o velikosti 56,8 m<sup>2</sup>. Ve druhém patře je možné pořádat eventy rovnou ve 3 různých místnostech. Nachází se zde konferenční místnost Emma s 39 m<sup>2</sup>, Enrico s 35 m<sup>2</sup> a L'époque restaurant o velikosti 140 m<sup>2</sup>. Největší konferenční místnost se pak nachází v osmém patře a je 161 m<sup>2</sup> velká. Hotel také disponuje koordinátorem meetingů, který dokáže zajistit vše potřebné na vybraný druh eventu.

#### **4.3.1.2 Segmentace**

Vybraný hotel se před pandemií pyšnil až 96 % obsazeností. Jelikož se jedná o 5\* hotel v centru Prahy je jasné, že nízkonákladoví turisté se v tomto typu hotelu hojně nevyskytovali. Mezi hotelové hosty patřili převážně Němci, Američani, Angličani, Australani, Rakušané či Francouzi. Nejčastějšími hosty v době před pandemií jistě nebyli Češi. Dle slov generálního ředitele hotelu se vždy jednalo pouze o cca 5 % celkových návštěvníků.

#### **4.3.1.3 Organizační struktura**

Hotelových zaměstnanců je aktuálně celkem 49. Před vypuknutím pandemie bylo zaměstnanců o 29 více. Čtyři zaměstnanci dali výpověď, 10 zaměstnanců bylo propuštěno a mezi zbylými 15 zaměstnanci byli převážně agenturní zaměstnanci, brigádníci či osoby samostatně výdělečně činné, kteří byli taktéž propuštěni.

Organizační struktura tvoří následující úseky: Vedení hotelu, Revenue management, Front office, F&B management, Kuchyně, Úklid, Technické oddělení, Sklad, Účetnictví. Aktuální struktura hotelu je graficky znázorněna na obrázku číslo 10 v příloze III.

V průběhu dočasného uzavření hotelu jsou stále zaměstnáni tito zaměstnanci:

- **Vedení hotelu**

Ve vedení hotelu figuruje majitel a jeho syn, který je také Revenue manager. Hotel řídí generální ředitel, který má sekretářku. Tato sekretářka je zároveň HR koordinátorka.

- **Revenue management**

V revenue managementu je zaměstnáno 6 lidí a jsou to revenue manager, rezervační manager, dva rezervační agenti, event executive a sales manager.

- **Front office**

V sekci front office pracuje front office manager a jeho asistent. Dále jsou zde 2 supervizoři, 7 recepčních a 2 zaměstnanci na pozici poslíček.

- **F&B**

F&B znamená food and beverage a je zde zaměstnaných celkem 10 lidí. Složku F&B řídí F&B Manažer. Má zodpovědnost za svého asistenta, snídaňového supervizora, 2 snídaňové číšníky, 1 banketového číšníka, barového supervizora a 3 barmany.

- **Kuchyně**

V kuchyni je celkem 9 zaměstnanců. Je zde hlavní šéfkuchař, zástupce šéfkuchaře, 3 další kuchaři, 2 cukráři a 2 snídaňoví kuchaři.

- **Housekeeping**

Sekce úklidů zahrnuje houskeeping manažera a jeho asistenta. Jelikož v aktuální situaci uklízečky nejsou potřeba, tak hotel nemá žádného zaměstnance na těchto pozicích. Před pandemií veškerý tento personál outsourcovali od úklidové agentury.

- **Technické oddělení**

V technickém oddělení je hlavní inženýr, jeho asistent a další technik. Před pandemií bylo technické oddělení větší o jednoho dalšího technika.

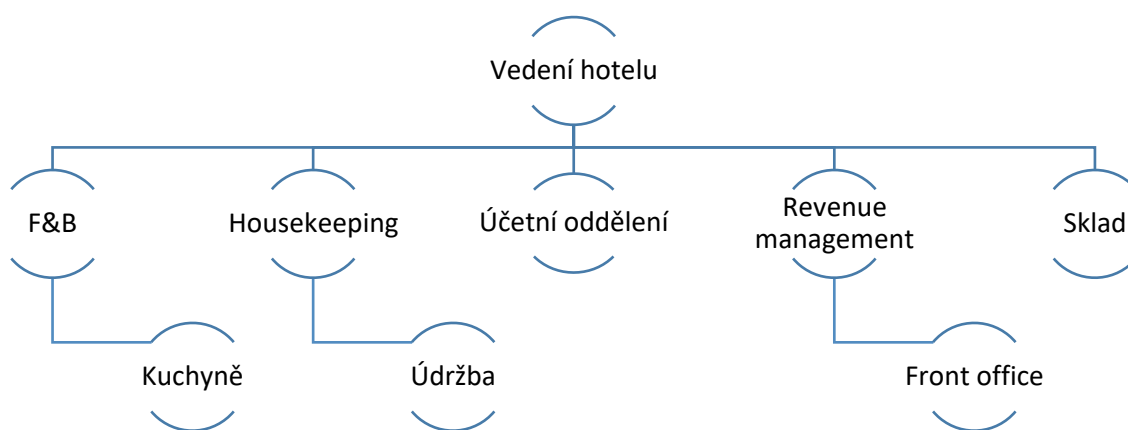
- **Sklad**

Ve skladu je pouze manažer skladu a žádný jiný zaměstnanec.

- **Účetní oddělení**

V účetním oddělení pracují jsou pouze dvě účetní.

Před pandemií v hotelu pracovali ještě o 2 recepční, 2 rezervační agenty, 2 snídaňové supervizory, 1 barmana, 2 poslíčky, 1 zástupce šéfkuchaře, 1 kuchaře, 1 asistentku HR, 1 technika a 1 skladníka více. Zároveň před pandemií hotel využíval služeb úklidových agentur a brigádníky na různých potřebných pozicích.



Obrázek 8: Organizační struktura hotelu, Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.3.2 Řízený rozhovor

##### 1) Kolik zaměstnanců jste museli propustit v souvislosti s aktuální situací na trhu cestovního ruchu?

Zaměstnanců, kteří v našem hotelu přestali pracovat, bylo dohromady 29. Mezi těmito zaměstnanci jsou započítáni i 4 lidé, kteří dali výpověď sami. Mezi lidmi, které jsme propustili, byly převážně osoby vykonávající pracovní činnost na základě dohody o provedení pracovní činnosti, osoby samostatně výdělečně činné, brigádníci, agenturní pracovníci či osoby, které byly v daném čase ve zkušební době. Všichni tito pracovníci byli propuštěni hned druhý den po uzavření všech hotelů.

##### 2) Jak se vyvíjela obsazenost v hotelu? (prosím o údaje za poslední 3 až 5 let)

Na základě poskytnutých informací je vypracována následující tabulka znázorňující zaznamenané údaje. V roce 2015 byla celková obsazenost hotelu 92,4 procent. V letech 2016 a 2017 byla obsazenost shodná a to 94,9 %. Následující rok dosáhl hotel 95,8 % obsazenosti. Nejvyšší obsazenost zaznamenal hotel v roce 2019, kdy byla roční obsazenost



až 96,1 %. Samozřejmě bezkonkurečně nejhorší pak pro náš hotel byl rok 2020, kdy byla roční obsazenost pouhých 30,7 %.

Tabulka 1: Obsazenost hotelu v posledních 6 letech, Zdroj: Vlastní zpracování

Sledované období	Obsazenost hotelu v procentech
2015	92,4 %
2016	94,9 %
2017	94,9 %
2018	95,8 %
2019	96,1 %
2020	30,7 %

**3) Jak se změnila obsazenost v hotelu po vypuknutí pandemie? Prosím o uvedení údajů v rámci rozmezí březen-květen, květen-srpen, srpen-září a září-prosinec.**

U této otázky nejsou údaje o obsazenosti hotelu po vypuknutí pandemie uvedena ve zvoleném rozmezí, ale přímo měsíc po měsíci. V případě, že by byly informace uvedeny v daném rozmezí, došlo by k určitému zkreslení.

Obsazenost ve vybraném 5\* hotelu v centru Prahy vypadala v průběhu pandemie následovně. Údaje jsou uvedeny ve srovnání s předešlým rokem.

Tabulka 2: Obsazenost v roce 2020 ve srovnání s rokem 2019, Zdroj: Vlastní zpracování

Měsíc/rok	2019	2020
Březen	92,8 %	31,3 %
Duben	97,9 %	0 %
Květen	94,7 %	0 %
Červen	98,5 %	0 %
Červenec	98,3 %	56,9 %
Srpen	98,7 %	65,5 %
Září	98 %	36,5 %
Říjen	99,2 %	11,7 %
Listopad	97,8 %	0 %
Prosinec	98,8 %	0 %

Z uvedené tabulky je zřejmé, že rok 2020 v žádném případě nemůže konkurovat roku 2019 co se obsazenosti týče. S ohledem na vládní opatření byl v měsících duben, květen, červen, listopad a prosinec hotel zcela uzavřen, a tudíž byla obsazenost 0 procent. Manažer hotelu mi také sdělil, že i ve chvíli, kdy vláda zmírnila opatření a dovolila hotelům otevřít již v červnu, vybraný hotel nechal majitel stále zavřený, protože tušil velmi nízkou obsazenost. Ve chvíli, kdy by byl hotel otevřen již v červnu, byly by s největší pravděpodobností vyšší náklady na provoz než samotný zisk.

#### 4) Jak se vyvíjely tržby hotelu? (prosím o údaje za poslední 3 až 5 let)

Tržby v hotelu za posledních 5 let jsou znázorněny v tabulce číslo 5. Tržby jsou zobrazeny v procentech a jsou porovnávány vždy s předešlým rokem. Je tedy uvedeno o kolik procent se zvýšily či snížily tržby v daném roce oproti tomu předešlému.

V roce 2016 byly tržby vyšší o 5,5 % oproti roku 2015. V roce 2017 hotelové tržby klesly o 0,3 % ve srovnání s rokem 2016. Následně tržby meziročně vzrostly o 3 % v roce 2018 a o 5,5 % v roce 2019. V roce 2019 hotel zaznamenal nejvyšší nárůst a následující rok pak ten úplně největší pokles. V roce 2020 v důsledku pandemie klesly meziroční tržby o neuvěřitelných 78,7 %.

Tabulka 3: Tržby hotelu v roce 2016-2020, Zdroj: Vlastní zpracování

Rok	Procentuální změna tržeb
2016	Nárůst o 5,5 %
2017	Pokles o 0,3 %
2018	Nárůst o 3 %
2019	Nárůst o 5,5 %
2020	Pokles o 78,7 %

**5) Jak se změnil tržby hotelu po vypuknutí pandemie? Prosím o uvedení údajů v rámci rozmezí březen-květen, květen-srpen, srpen-září a září-prosinec.**

U této otázky je opět změna ve zvoleném rozmezí. S ohledem na možné odchylky jsou uvedeny tržby hotelu každý měsíc zvlášť. I u této otázky jsou tržby uvedeny v procentech a jde o srovnání změny tržeb s předešlým rokem.

V březnu klesly tržby o 57 % oproti roku 2019. V průběhu dubna, května a června byl hotel uzavřen. Tržby tedy činily 0 korun a jak je zřejmé, klesly o 100 % oproti předchozímu roku. V červenci hotel znovu otevřel a pokles tržeb činil „pouhých“ 67,4 %. Téměř nejlépe na tom byl hotel v měsíci srpnu, kdy tržby klesly o 62,8 % oproti loňskému roku. V září tržby klesly o 83,1 % a v říjnu o 94,8 % opět oproti roku 2019. V listopadu a prosinci musel být hotel v důsledku vládních nařízení opět zcela uzavřen, a proto byly tržby 0 korun a pokles je znovu znázorněn 100 % ve srovnání s rokem 2019.

K této otázce se opět vztahuje fakt, že hotel nechal zavřeno i v červnu, jak již bylo výše zmíněno. Hoteliérovi by se z ekonomického hlediska nevyplatilo mít otevřeno, jelikož náklady na provoz hotelu, který jistě nebude zcela zaplněn, by byly vyšší než tržby. Rezervace na červen byly hotelem přijímány, avšak hosté byli ubytováni v hotelu Imperial, se kterým je tento vybraný hotel ve spolupráci. Díky této spolupráci ušetří hoteliér náklady na provoz hotelu a zároveň inkasuje část tržeb.

Tabulka 4: Změna tržeb v roce 2020 ve srovnání s rokem 2019, Zdroj: Vlastní zpracování

Měsíce roku 2020	Pokles tržeb ve srovnání s rokem 2019
Březen	O 57 %
Duben	O 100 %
Květen	O 100 %
Červen	O 100 %
Červenec	O 67,4 %
Srpen	O 62,8 %
Září	O 83,1 %
Říjen	O 94,8 %
Listopad	O 100 %
Prosinec	O 100 %

#### 6) Fungoval hotel v omezeném provozu i v průběhu pandemie? Jakým způsobem?

Hotel v omezeném provozu fungoval neustále v roce 2020. V měsících, kdy byl hotel otevřen pro návštěvníky, tedy březem, červencem, srpen, září a říjen, fungovala restaurace, ubytování a byla zde možnost i parkování v hotelových garážích.

Tento provoz však nebyl zdaleka stejný, jako provoz před pandemií. Restaurace byla otevřena v uvedených měsících pouze pro hosty, a ne pro širokou veřejnost. Co se jídla týče byla hostům nabízena pouze snídaně. V průběhu dne, tedy od 11 dopoledne do 10 hodin večer, pak pouze pití. Došlo také ke změně poskytovaných služeb. Jelikož byly střídavě zavřené hranice a omezený pohyb, bylo jasné, že hostů přijíždějících do hotelu bude určitě méně. Tato situace vedla ke snížení cen za ubytování, aby byl hoteliér schopen obsadit alespoň část z hotelových pokojů. Na základě toho se obměnila i skladba návštěvníků přijíždějících do hotelu. Protože každá změna má vliv i na ostatní faktory, chtě nechtě se změnila i úroveň poskytovaných služeb. O tomto faktu vypovídá i skutečnost, že hotelovým hostům nebyly poskytnuty služby restaurace či baru, jak tomu je obvykle u pětihvězdičkového hotelu a jak je tomu při obvyklém provozu tohoto hotelu. Byly

omezeny i další doprovodné služby, jako například služba concierge, bagážisty či již zmíněné služby kuchyně. Co však bylo velmi překvapivé, tak fakt, že si návštěvníci v žádném případě nestěžovali na úroveň poskytovaných služeb. S čím naopak měli velký problém, byla srovnatelná cena ubytování a parkovného. V tomto hotelu není parkování součástí balíčku, který si host koupí. Není tomu tak z důvodu omezených parkovacích kapacit a ve stejnou chvíli zvyšujícího se počet hostů přijíždějících autem.

Skutečnost, že si hosté nestěžovali na úroveň poskytovaných služeb vycházela dle generálního ředitele z faktu, že tito hosté nejsou obvyklými návštěvníky hotelu s pěti hvězdami, a tedy se neorientují v kvalitě služeb, která jim měla být poskytnuta.

Druhou část roku byl hotel pro návštěvníky uzavřen. V březnu, červenci, srpnu, září a říjnu byl hotel sice uzavřen pro hosty, ale stále v určitém provozu fungoval. V rámci těchto měsíců musel být v hotelu neustále přítomen jeden zaměstnanec na recepci, který zde byl přítomen kvůli kontrole EPS (elektronické požární signalizaci). Zaměstnanci se tedy na této pozici střídali, ať už se jednalo o barmana, číšníka nebo údržbáře, a to ve dne i v noci. V tomto mezidobí také probíhal generální úklid hotelu a příprava na případné otevření.

#### **7) Změnila pandemie některé Vaše procesy v hotelu? Jestli ano, které.**

Co se týče změn v hotelu v průběhu pandemie, jednalo se zejména o změny související s hygienou a bezpečností. Ihned po vypuknutí pandemie jsme implementovali do společných prostor desinfekce rukou, probíhalo neustálé desinfikování společných prostor. Stejně hygienické opatření bylo zavedeno v každém hotelovém pokoji a v hotelové restauraci. V hotelu i hotelové restauraci jsme také neustále nosili respirátor, a to i ve chvíli, kdy to nebylo povinné s ohledem na vládní nařízení.

Další obměna byla provedena v situaci, která již byla vykreslena v předešlé odpovědi. Zaměstnanci vykonávají jednu určitou funkci, avšak v průběhu roku byli přesunuti na post recepčního, kde se postupně vystřídali všichni zaměstnanci.

Poslední změnou, která se vyskytla v návaznosti na pandemii, bylo odstranění security služby. Tuto činnost pak vykonával zaměstnanec, který byl právě na recepci.

V měsících, kdy byl hotel otevřen, jsme outsourcovali lidi na úklid.

#### **8) Když byl zrušen nouzový stav v létě 2020, zaznamenali jste vyšší nárůst návštěvnosti, např. oproti předchozímu roku touto dobou?**

Odpověď na tuto otázku se skrývá již pod odpovědí k otázce číslo 3. Obsazenost hotelu v roce 2020 v žádném případě nedosáhla stejné ani podobné obsazenosti, jako tomu bylo v roce 2019. Obsazenost hotelu byla několikanásobně nižší. Co jsme však zaznamenali v rámci měsíců, kdy byl hotel otevřen, tak změnu ve struktuře hostů přijíždějících do našeho hotelu. Obvykle je náš hotel obsazen Američany, Angličany, Číňany, Němci či Rakušany. V tomto roce převažovali mezi návštěvníky spíše národnosti jako Slováci, Poláci, Maďaři a hojně i Češi. Přijelo k nám také pár hostů z Německa a Rakouska. Pro představu – v předešlých letech bylo mezi ubytovanými pouze 5 % Čechů.

Hlavním důvodem změny ve struktuře návštěvníků je podle nás zaprvé pětinová cena za ubytování a zadruhé lokace. V souvislosti s vládními nařízeními a různými omezeními k nám přijížděli hosté z krajín nejbližší k České republice. Jak již bylo zmíněno v předešlé otázce, tito hosté přijeli do našeho hotelu především na základě nízké ceny. Nedokážu si představit, že by takoví hosté přijeli při normálních cenách za ubytování u pětihvězdičkového hotelu v centru Prahy.

## 4.4 PEST analýza

Pro definování faktorů působících na vybraný hotel v současné situaci bude vytvořena PEST analýza. Jak již zaznělo v teoretické části, je analýza zaměřena na politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí působící na vybraný hotel.

### 4.4.1 Politické a legislativní prostředí

Legislativní opatření působící na činnost hotelu je v současné době velmi nepříznivé. Kvůli nařízení vydaného Ministerstvem zdravotnictví, které nařídilo postupem podle § 69 odst. 1 písm. b) a i) a odst. 2 zákona č. 258/2000 Sb. a podle § 2 odst. 2 písm. b) až e) a i) zákona č. 94/2021 Sb. k ochraně obyvatelstva před dalším rozšířením onemocnění COVID-19 způsobeného novým koronavirem SARS-CoV-2 mimořádná opatření, které nabývá platnosti dnem jeho vydání, tedy dne 10. května 2021, že hotely musí být uzavřeny pro poskytování ubytování krátkodobým rekreantům. (Vláda.cz, 2021) Existuje však výjimka z tohoto nařízení, kdy lze ubytovat osoby, pro které je ubytování v hotelu nezbytné pro výkon pracovní činnosti. Další výjimku tvoří lidé, kterým je nařízena karanténa či izolace a v neposlední řadě jsou mezi výjimkami i cizinci, kteří nemají jiné bydliště v ČR a mají oprávnění ke vstupu a pobytu na území ČR. Díky této výjimce může alespoň část hoteliérů poskytovat své služby hostům. S ohledem na pandemii nelze jednoznačně určit, kdy bude toto nařízení plně zrušeno a hoteliéři budou moci opět aktivně podnikat.

Stát v rámci podpory udržení zaměstnanosti v době krize poskytl kompenzace Antivirus A Plus. Tato kompenzace se týká pouze zaměstnavatelů, jejichž provoz byl nuceně uzavřen či významně omezen krizovými opatřeními vlády nebo mimořádnými opatřeními Ministerstva zdravotnictví nebo orgánů ochrany veřejného zdraví, a tedy i hoteliérů. Příspěvek je poskytnut pouze za dobu, kdy takovéto překážky v práci trvaly či trvají. Maximální částka podpory činí 100 % z vyplacené náhrady mzdy a z ní provedených odvodů, kterou zaměstnavatel zaměstnanci vyplatil za dobu trvání překážek v práci. Maximální měsíční výše příspěvku na jednoho zaměstnance činí 50 000 Kč. Příspěvek je poskytován jen na ty zaměstnance, jejichž pracovní poměr ke dni podání měsíčního vyúčtování vyplacených náhrad mezd trvá alespoň tři měsíce. (Vláda.cz)

Zároveň byla schválena podpora pro poskytovatele ubytování. Podpora byla určena poskytovatelům ubytovacích služeb, a to jak individuálním ubytovacím zařízením, tak i hromadným ubytovacím zařízením. Pro individuální ubytovací zařízení činila podpora 200 Kč na pokoj a den, u poskytovatelů, kteří neprokáží poskytování služeb ve zdaňovacím

období roku 2019, respektive zahájili svou činnost až po 31. 12. 2019, činila podpora 100 Kč na pokoj a den. U hromadných UZ se výše podpory odvíjí od kategorie ubytovacího zařízení. Rozhodné období bylo počítáno od 22. 10. 2020 do 22. 01. 2021 (vyjma 3. 12. až 17. 12. 2020). Vše v souladu s usnesením vlády ze dne 18. ledna 2021 č. 50 o změně usnesení vlády ze dne 14. prosince 2020 č. 1331 a usnesením vlády ze 14. prosince 2020 č. 1331 o podpoře ubytovacích zařízení COVID – Ubytování II a o změně usnesení vlády ze dne 16. listopadu 2020 č. 1184 a usnesením vlády ze dne 8. 6. 2020 č. 631 o Krizovém akčním plánu cestovního ruchu v České republice 2020 – 2021 a v souladu s notifikačním rozhodnutím Evropské komise č. SA.58398 (2020/N), respektive notifikačním rozhodnutím Evropské komise č. SA.59705 (2020/N) o prodloužení dotačního titulu. (Covid.gov.cz, 2021)

Vláda dále poskytla **Nový kompenzační bonus** je určen pro subjekty vykonávající činnost významně dotčenou v důsledku ohrožení zdraví nebo krizových opatření přijatých k ochraně obyvatelstva a prevenci nebezpečí vzniku a rozšíření onemocnění covid-19. Podmínkou čerpání bonusu je významné dotčení činnosti žadatele, což je posuzováno prostřednictvím testu poklesu příjmů odpovídajících tržbám z prodeje výrobků, zboží a služeb plynoucích z dané podnikatelské činnosti, přičemž se činnost považuje za významně dotčenou, pokud výše příjmů odpovídajících tržbám z prodeje výrobků, zboží a služeb plynoucích z této činnosti nepřekročila ve srovnávaném období 50 % průměrné měsíční výše těchto příjmů plynoucích z téže činnosti ve srovnávacím období. Od 1. února 2021 byla vypsána tři bonusová období, 6. května vláda rozhodla o stanovení čtvrtého bonusového období odpovídajícího kalendářnímu měsíci květnu 2021. (Vláda.cz, 2021)

Ve chvíli, kdy bude vybraný hotel otevřený, bude se řídit zvýšenými hygienickými podmínkami. V době provozu hotel dodržuje zákonné právní normy a legislativní omezení. Hoteliér musí neustále sledovat změny v legislativě a vyhláškách, které souvisí s provozem hotelu a hotelové restaurace.

#### 4.4.2 Ekonomické prostředí

Aktuální nezaměstnanost v České republice je k dubnu roku 2021 4,1 %, což je o 0,7 % více než bylo v dubnu roku 2020. Míra nezaměstnanosti v České republice stále zůstává dle EUROSTATU (2021) druhá nejnižší v celé Evropské unii, a to 3,4 %. V Praze je aktuálně míra nezaměstnanosti 3,62 %. Nejvyšší nezaměstnanost je v Ústeckém (5,96 %) a Karlovarském kraji (5,96 %). Ve srovnání s rokem 2019 před vypuknutím pandemie, byla míra nezaměstnanosti 2,87 %. Rok 2019 byl zároveň rokem, kdy byla míra



nezaměstnanosti nejnižší za posledních 14 let. Míra nezaměstnanosti v ČR se bude odvíjet podle vývoje týkajícího se ústupu či pokračování pandemie. Ve vybraném hotelu byli zaměstnanci také propouštěni, jak bylo zjištěno na základě rozhovoru s generálním ředitelem hotelu. Bylo tomu tak z důvodu snížení nákladů na zaměstnance, které hotel nebyl schopen vynaložit v důsledku rapidního poklesu tržeb.

Ekonomika se v důsledku pandemie propadla za rok 2020 o 5,6 %, což byl největší pokles v historii samostatné České republiky. (ČSÚ, 2021) Ministerstvo financí ČR však uvádí, že během 4. čtvrtletí prokázala česká ekonomika odolnost vůči aktuální situaci a reálný HDP očištěný o sezónní vlivy vzrostl mezičtvrtletně o 0,6 %. Zmírnil se tak meziroční pokles z 5,1 % na 4,5 %. Pro srovnání, HDP v roce 2019 činil 2,4 %. (Mfcr.cz, 2021)

Klesla i meziroční spotřeba domácností o 8,1 % z důvodu uzavření obchodů a provozoven služeb i vysoké míry úspor kvůli vysoké nejistotě ohledně dalšího vývoje. Spotřeba domácností byla v roce 2019 3 % a v roce 2020 -5,6 %. Tento fakt potvrzuje i tvrzení ředitele vybraného hotelu, který byl 5 měsíců roku 2020 uzavřen a ve zbylých 7 byl obsazen hosty průměrně jen ze 40,4 %. (ČSÚ, 2021)

#### 4.4.3 Sociální prostředí

Praha je hlavní město České republiky a žije zde 1 335 084 obyvatel. Metropole Prahy zajišťuje dostupnost veškerých potřebných služeb. Výhodou lokace je skvělá dostupnost vlakem, autobusem i letecky, což je výhodou zejména kvůli stávajícím i potenciálním hostům, kteří jsou v převážné většině cizinci. V důsledku současných událostí se segment zákazníku změnil a o pobyt ve vybraném hotelu má zájem více Čechů a návštěvníků ze sousedských států.

V roce 2019, kdy ČR nebyla zasažena pandemií, se v Praze ubytovalo celkem 8 milionů turistů, přičemž počet hostů neustále rostl, a to již od roku 2012. Vždy převažovali nerezidenti nad rezidenty s ohledem na počet návštěvníků Prahy. Nerezidentů, kteří navštívili Prahu v roce 2019 bylo 85 % a zbylých 15 % představovali rezidenti. Na začátku roku 2021 přijelo do Prahy dle tiskové zprávy Prague City Tourism nejméně návštěvníků od začátku pandemie. Propad je srovnatelný s 2. čtvrtletím roku 2020, v době prvního lockdownu, kdy se počet turistů v Praze propadl o 93 %. Další statistika uvádí, že do Prahy přijelo v roce 2020 pouhých 2,2 milionů návštěvníků. V průběhu léta 2020 mírně vzrostl počet návštěvníků v Praze na základě proběhlého rozvolnění a propad ve 3. kvartálu činil „pouhých“ 67 %. (Praguecitytourism.cz, 2021)

Mezi nerezidenty, kteří navštívili Prahu v roce 2019 jsou na prvním místě Němci (898,3 tisíc), Američané (510,7 tisíc), Britové (432,2 tisíc), Rusové (393 tisíc), Italové (334,6 tisíc) a další národnosti přijíždějící do Prahy jako: Slovensko, Čína, Jižní Korea, Polsko, Francie. (ČSÚ, 2021)

Na současnou situaci navazuje i omezení vstupu cestujících do ČR. Lze předpokládat, že díky těmto omezením došlo v průběhu pandemie ke změně nerezidentů navštěvujících Prahu. Generální ředitel vybraného hotelu na základě rozhovoru uvedl, že již zaznamenali v létě roku 2020 změnu ve struktuře návštěvníků. Kvůli zmíněnému omezení vstupu do ČR přijíždělo více turistů ze sousedních zemí a zvýšil se podíl i českých návštěvníků. Dle aktuálního seznamu zemí, ve kterých je specifikována míra rizika nákazy, mohou návštěvníci do Česka cestovat. Aktuální seznam je uveřejněn na stránkách Ministerstva vnitra. Zároveň se cestující musí řídit platným nařízením vlády týkající se testování, izolace a nošení roušek.

Co se týče důchodů rezidentů ČR, činily v roce 2020 14600,-. V roce 2021 se výše minimální mzdy zvedla na 15200,-. I průměrná mzda se zvýšila o 606 Kč oproti roku 2020. Údaje týkající se nezaměstnanosti, jsou údaje uvedeny v části ekonomického prostředí. Nezaměstnanost má na cestování výrazný vliv. Nezaměstnaní disponují větším fondem volného času, avšak nemají dostatek financí na útratu a převládá tendence spořit. Spotřeba domácností v roce 2019 činila 3 % a v roce 2020 byla až -5,6 %. V období pandemie až tři čtvrtiny lidí omezili výdaje, a to především za jídlo v restauracích a za dovolenou. Za dovolenou ušetřilo 48 %, útraty za jídlo v restauracích pak omezilo 52 %. Až polovina lidí utrácela méně i za služby a běžné nákupy do domácností. Zároveň však rostly úspory na straně lidí, kteří zaměstnaní byli v době pandemie.

Snižil se také počet lidí, kteří si platili penzijní spoření. Mezi Čechy panuje také nejistota ohledně důchodu, kdy více než dvě třetiny lidí mají strach, že stát nebude schopen vyplácet důchody s ohledem na rostoucí zadlužení státu. Lidé také paradoxně spoří méně, a to v důsledku nedostatečné motivace k tvorbě úspor. (ČSÚ, 2021)

#### 4.4.4 Technologické prostředí

V rámci neustálého rozvoje technologií musí hoteliér nepřetržitě sledovat technologický rozvoj pro zajištění konkurenceschopnosti. Připojení k Wi-Fi síti a zavedený internet je nezbytnou součástí hotelu. Hotel disponuje i plazmovou televizí na každém hotelovém pokoji, která se v dnešní době očekává v hotelových pokojích této třídy.

Je zřejmé, že současná krize působící na trh cestovního ruchu si do budoucna jistě vynutí změny v procesu poskytování služeb. Novým trendem zajišťujícím bezpečnost zákazníka se ukazuje být bezkontaktní budoucnost. V rámci tohoto trendu bude dbáno především na bezpečí cestujících, a to pomocí technologií omezujících rizika. Mezi budoucí využívané technologie patří bezkontaktní platby a mobilní aplikace, které budou průběžně zasílat upozornění například v případě lokalizovaných epidemií či nových vládních regulací. (Tourism-review.cz, 2021)

V souvislosti s těmito trendy si vybraný hotel stojí dobře, jelikož bezkontaktní platby přijímá. Co se týče aplikací, i ty bude hotel v budoucnu schopen podpořit díky Wi-Fi síti, kterou budou hosté potřebovat pro jejich spuštění a kterou již disponuje.

Dalším trendem do budoucna jsou chytré pokoje, kdy host může ovládat vlastním mobilem či hlasem různé nastavení pokoje. Je také tlak na ekologický provoz, a tedy na využívání obnovitelných zdrojů, snižování využití a recyklace vody, recyklace plastů či senzory pohybu spouštějící elektronická zařízení. Zřejmými trendy v hotelnictví budou i další technologie umožňující například online check-in, využití robotů pro room service či tvorba cenové strategie založené na využití umělé inteligence. (Tourism-review.cz, 2021) Mezi technologiemi, které jsou již v některých hotelech zavedeny patří možnost nastavení teploty v pokoji pomocí napojených termostatů v souvislosti s venkovní teplotou, nastavení intenzity osvětlení v místnosti či sběr takzvaných „big data“. Big data jsou využívána například pro poskytnutí lepších zkušeností zákazníkům. Mohou být použita CK/CA pro výběr vhodné destinace pro zákazníka na základě jeho věku, pohlaví, rozpočtu, navštívených míst a tak dále. (Petrík, Vašata, 2018)

K těmto inovacím hotel ještě nedospěl. Zatím věnuje pozornost ekologickému provozu pouze prostřednictvím úspory elektřiny. V hotelových pokojích lze zapnout elektronická zařízení pouze kartou vloženou do zapínače. Nemůže se tedy stát, že by v pokoji zůstalo například rozsvíceno bez přítomnosti hosta. K dalšímu ekologickému provozu vedení hotelu nedospělo, což se může změnit na základě nátlaku ze strany hostů.

Trendy týkající se provozu hotelu jsou například zmenšující se pokoje, růst počtu ekonomických ubytování a mísení funkcí jednotlivých hotelových prostor dohromady.

Na trend mísení funkcí prostor navazuje navržená služba hotel office, kdy je hotelový pokoj využitý nejen na odpočinek, ale i pro výkon práce návštěvníka.

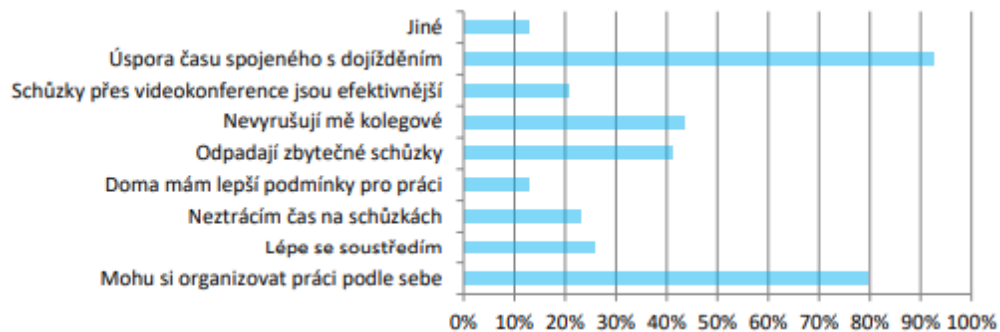
Pro pohostinství a cestovní ruch jsou vytvořeny také programy usilující o rozšíření a zkvalitnění služeb, vybudování nových kapacit pro další rozvoj regionu i nové pracovní příležitosti. Z grantů jsou dále financovány atraktivita, jako jsou například orientační tabule, cyklostezky, památky lákající turisty k návštěvě měst a obcí. Pro podporu opatření směřující ke snižování energetické náročnosti ubytovacích zařízení byl vytvořen operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. Na podporu programů celoživotního vzdělávání, na podporu opatření pro dlouhodobé zajištění kvalifikované pracovní síly je zaměřen OP Zaměstnanost. Program rozvoje venkova pak podporuje dotace agroturistiky pokrývající výdaje na vybudování či rekonstrukci UZ a zázemí pro sportovní aktivity. Poslední program je zacílen na podporu větších investičních projektů (opravy památek) vedoucí k rozvoji regionu a také aby větší města mohla nabídnout moderní infrastrukturu pro volný čas. Jedná se o integrovaný regionální OP. (Mmr.cz, 2021)

#### **4.5 Analýza sekundárních dat zaměřená na cílovou skupinu**

Již v úvodu byla zmíněna cílová skupina, pro kterou bude nová služba navržena. Cílovou skupinou jsou lidé, kteří v důsledku pandemie musí pracovat z domova. Vláda sice nevydala nařízení, avšak vyzvala zaměstnavatelské svazy, aby společnosti dělali maximum pro zavedení co nejvíce home office. Motivací mělo být pro zaměstnavatele i vyhnutí se povinnosti plošného testování, které by museli podstoupit v případě, že zaměstnanci budou i nadále pracovat v místě pracoviště. „S účinností od 27. února 2021 byl ve Sbírce zákonů vyhlášen zákon č. 94/2021 Sb., o mimořádných opatřeních při epidemii onemocnění covid-19 v roce 2020 (tzv. pandemický zákon). Spolu se změnami v zákoně o ochraně veřejného zdraví č. 258/2000 Sb. a s dalšími usneseními a opatřeními vlády (včetně mimořádného opatření Ministerstva zdravotnictví ze dne 3. 3. 2021) zasahuje do pracovněprávní a personální činnosti zaměstnavatelů.“ (redakce AD; ČTK, 2021)

Potřeba níže navržené služby zmíněnou cílovou skupinou je doložena následujícími daty. Na základě výzkumu vedeného Dittmann Consulting (HR development) bylo zjištěno, že až 90 % dotázaných pracovalo v době pandemie z domova. Zároveň přibližně 45 % manažerů uvedlo, že pro pracovníky nebyla formálně upravena pravidla pro práci ze strany jejich společnosti. Mezi dotázanými bylo v tomto případě 50 klientů, kandidátů, obchodních partnerů uvedené firmy napříč různými segmenty a obory. Na základě provedeného šetření bylo zjištěno, že největší výhodou z pohledu zaměstnanců skýtala

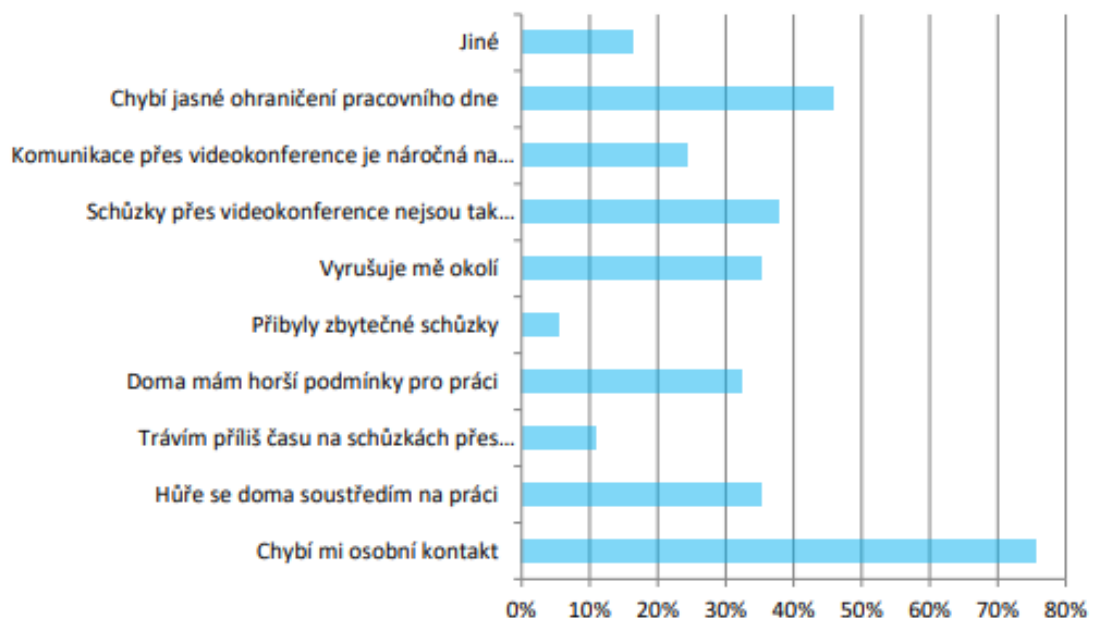
práce z domova v úspoře času (u více než 90 % respondentů) a 80 % dotázaných uvítalo možnost vlastní organizace práce. (Dittmann, 2021)



Graf 10: Výhody práce z domova, Zdroj: Dittmann, 2021

Výhody, které dotázaní uvedli jsou respektovány i v rámci navrženého projektu a pro zaměstnance se tak nic nezmění. Z grafu lze také vidět, že nejméně lidí uvedlo, že mají doma lepší podmínky pro práci.

Naopak hlavní nevýhodou byla pro dotázané absence osobního kontaktu a jasného ohraničení pracovního dne. Další nevýhody, které dotázaní vidí při práci z domova jsou zobrazeny v následujícím grafu.



Graf 11: Nevýhody práce z domova, Zdroj: Dittmann, 2021

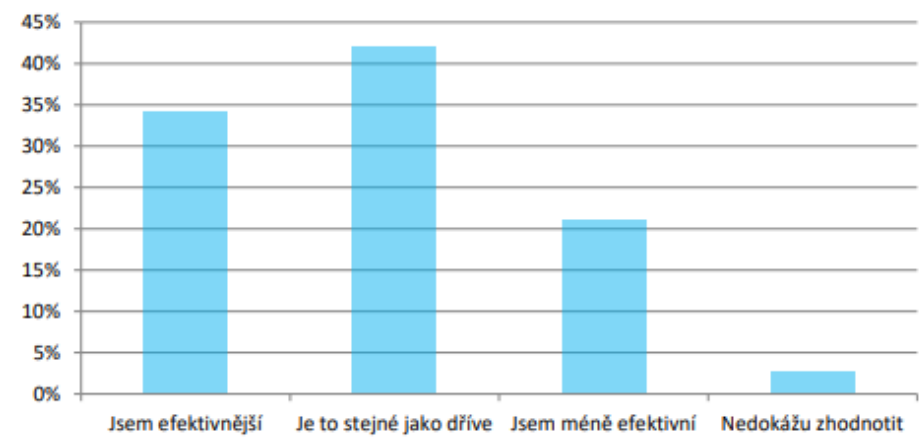
Jednotlivé zmíněné nevýhody jsou dalším důvodem, proč vznikla navrhovaná služba. Většina z uvedených problémů může být vyřešena či zmírněna pomocí nové služby.

Dalším výstupem šetření je i hodnocení efektivnosti zaměstnanců při práci z domova. U odpovědí respondentů převažovalo hodnocení efektivity celého týmu na stejné úrovni jako před zavedením home office.



Graf 12: Efektivita týmu v rámci home office, Zdroj: Dittmann, 2021

Výsledky hodnocení vlastní efektivnosti poukázaly na fakt, že zaměstnanci svou efektivitu hodnotí stejně jako efektivitu týmu. Převažuje tedy názor, že efektivita je stejná, jako dříve a na druhém místě pak názor, že jsou pracovníci i efektivnější v rámci práce z domova než přímo na pracovišti.



Graf 13: Osobní efektivita v rámci home office, Zdroj: Dittmann, 2021

## 4.6 Shrnutí analytické části

V analytické části práce bylo uvedeno pět analýz. Nejprve byla uvedena analýza trhu hromadných ubytovacích zařízení za posledních 14 let. Tato kapitola byla rozdělena na další dvě dílčí části. První část reprezentuje počty ubytovacích zařízení v jednotlivých kategoriích a třídách v rozmezí let 2007 až 2019. Tato část uvádí vybrané kategorie HUZ a vývoj celkového množství ubytovacích zařízení rozdělených do tříd 1\* až 5\*. Pro účely lepší orientace byly vytvořeny tabulky znázorňující veškeré hodnoty, které jsou součástí příloh. Získané informace jsou také prezentovány ve formě grafů. Druhou částí první kapitoly byla analýza dostupných sekundárních dat za rok 2020 v České republice. V této části jsou shrnuta data týkající se vývoje trhu hromadných ubytovacích zařízení za poslední rok. Jedná se pouze o celkový počet HUZ aktivních v roce 2020 v kraji Hlavního města Prahy, která nejsou rozřazena dle jednotlivých kategorií a jejich tříd. Výsledkem první analýzy bylo zjištění, že počet ubytovacích zařízení v průběhu let postupně rostl a bylo tomu tak kupodivu i v roce 2020, kdy se již v České republice projevila pandemie. Na tuto analýzu navazuje analýza zabývající se online pozorováním hoteliérů v Praze. Tato část analýzy poskytla informace týkající se počtu aktivně činných hotelů v Praze a množství hotelů, které jsou dočasně či trvale uzavřeny. Opět jsou údaje znázorněny pomocí grafů a ukazují, že z celkového počtu aktivních hotelů je dočasně uzavřeno až 38,7 % a zbylých 61,3 % je otevřeno pro osoby tvořící výjimku v rámci ochranných opatření. Analýza v první kapitole není jednoduše srovnatelná s analýzou v kapitole druhé. Data zobrazující vývoj počtu hotelů všech tříd v Praze v letech 2007-2019 nejsou samostatně dostupná, a tak není možné srovnat tuto analýzu s analýzou druhou, která je zaměřena pouze na hotely. Druhá analýza nám však reflektuje aktuální situaci hoteliérů v Praze v době pandemie a první uvedená analýza přináší údaje o vývoji počtu hromadných ubytovacích zařízení v hlavním městě v průběhu 14 let. Výstupy z první a druhé analýzy odrážejí realitu potřeby podpory hotelových zařízení v důsledku úbytku tržeb, obsazenosti a dočasného uzavření až 38,7 % hotelových zařízení.

Následující kapitolou, vytvořenou pro získání komplexního pohledu na dopad pandemie na trh ubytovacích zařízení, je řízený rozhovor s generálním manažerem vybraného hotelu. V rámci rozhovoru byla rozebrána témata týkající se změn v hotelu v posledním roce v důsledku pandemie. Ředitel hotelu uváděl převážně srovnání s rokem 2019 co se obsazenosti a tržeb hotelu týče. Na základě rozhovoru bylo zjištěno, jaký vliv měla pandemie na chod hotelu, jak se změnila zaměstnanost v hotelu, jaké provozu hotel

fungoval v průběhu pandemie a jaké změny proběhly v segmentaci ubytovaných hostů. Ředitel hotelu zmínil v neposlední řadě změny v požadavcích a preferencích hostů v době, kdy mohl být hotel otevřen. Generální ředitel hotelu uvedl, že v rámci pandemie přišel hotel o 78,7 % tržeb ve srovnání s rokem 2019 a obsazenost činila pouhých 30,7 %, přičemž byla tvořena pouze návštěvami v dobách uvolnění a ani v této době nebyla obsazenost na obvyklé úrovni.

Další součástí analytické části práce je PEST analýza, která komentuje faktory působící na trh ubytovacích zařízení v současné době. Krize postihující trh ubytovacích zařízení se promítá ve všech uvedených faktorech působících na vybraný hotel. Pomocí PEST analýzy bylo zjištěno, že trh UZ byl výrazně zasažen a počet návštěvníků se propadl až o 93 %. V podkapitole politického a legislativního prostředí byla uvedena opatření a usnesení vlády, která výrazně omezila provoz trhu ubytovacích služeb, ale i poskytnuté kompenzace hoteliérům. Ekonomická část analýzy odhalila zvýšení nezaměstnanosti ve srovnání s minulým rokem i největší pokles ekonomiky v historii samostatné ČR. Zároveň bylo zjištěno, že klesla i meziroční spotřeba domácností o 8,1 %, což má přímý vliv na změnu spotřebitelského koše. Až tři čtvrtiny Čechů omezily své výdaje a polovina Čechů omezila výdaje i za služby a běžné nákupy do domácnosti, což je důsledkem zvýšení nezaměstnanosti. V rámci technologických faktorů jsou uvedeny operační programy na podporu podnikání v cestovním ruchu a nové technologické trendy v hotelnictví.

Poslední analytickou částí je analýza zaměřená na cílovou skupinu lidí, pro kterou bude produkt navržen. Bylo zjištěno, že vláda doporučila zaměstnavatelům zvážit maximální využití home office. Na základě uvedené analýzy bylo zjištěno, že až 90 % respondentů muselo pracovat z domova kvůli pandemii, přičemž 45 % manažerů uvedlo, že pro pracovníky nebyla formálně upravena pravidla pro práci ze strany jejich společnosti. V rámci analýzy byly kladeny otázky i na spokojenost zaměstnanců se zavedeným home office a byly vyzdvíženy výhody i nevýhody práce z domova. Většina z uvedených výhod i nevýhod práce z domova, lze vyřešit či zachovat navrženou službou hotel office. Zaměstnanci nebudou rušeni při práci, přijdou do kontaktu s lidmi, budou mít ohraničenou pracovní dobu a vyřeší se tak i problém s horšími podmínkami pro práci. Naopak budou zachovány výhody, kdy zaměstnanci nebudou rušeni spolupracovníky, mohou si i nadále organizovat vlastní čas a zůstane i lepší soustředěnost na práci.



## 5 PROJEKT NAVRŽENÍ VYUŽITÍ VOLNÝCH HOTELOVÝCH KAPACIT VE VYBRANÉM HOTELU

Tato kapitola diplomové práce bude zaměřena na produkt, který má za cíl podpořit hoteliéry a pomoci jim zvýšit obsazenost i tržby, což je hlavním důvodem sepsání celé této práce. Nejprve bude představen cíl projektu a cílová skupina, pro kterou je nový produkt vytvořen. V následující kapitole bude uveden samotný projekt, který je podroben rizikové a nákladové analýze. Na míry projektu je vytvořen i časový harmonogram projektu.

### 5.1 Cíl projektu

Hlavním cílem projektu je zvýšit obsazenost hotelových zařízení, a to formou zavedení nového produktu. Navržený produkt bude využitelný nejen v rámci krize, ale i při zaplnění nevyužité kapacity mimo krizi. V důsledku pandemie ovládající a velmi silně, a především nepříznivě ovlivňující celý cestovní ruch v České republice musí být drtivá většina zařízení podnikajících v cestovního ruchu uzavřena. Mezi zmíněné podniky se řadí veškeré hotely v České republice. Kvůli zdravotnímu riziku je omezen pohyb osob, turisté nemohou navštěvovat své oblíbené destinace a centra měst a většina ubytovací zařízení tak zejí prázdnotou.

Aktuálně je jen pár možností pro ubytovací zařízení, jak poskytovat své služby a prostory hostům. Výjimka z nařízení povoluje ubytovat osoby, pro které je ubytování v hotelu nezbytné pro výkon pracovní činnosti. Další výjimku tvoří lidé, kterým je nařízena karanténa či izolace a v neposlední řadě jsou mezi výjimkami i cizinci, kteří nemají jiné bydliště v ČR a mají oprávnění ke vstupu a pobytu na území ČR.

Cílem projektu je tvorba takového produktu, který budou moci využít hotely nejen ve chvíli, kdy dojde k uvolňování vládních opatření, ale i v době po překonání pandemie, kdy nebude mít hotel plně vytíženou kapacitu. Cílem je tedy vytvořit komplexní produkt, který bude hotel schopen využít i mimo pandemické období.

### 5.2 Cílová skupina

Cílovou skupinou, pro kterou je tento projekt vytvořen, jsou lidé pracující z domova na takzvaném home office. S ohledem na současnou potřebu přesunout co možná nejvíce pracovníků z pracovišť do jejich domovů, je home office velmi diskutovaným tématem. Home office se nejčastěji týká administrativních pracovníků, překladatelů, grafiků, marketingových pracovníků, účetních a všech dalších druhů zaměstnání, kde pracovníci

k jejich práci nemusí nutně být přítomni na pracovišti. Samozřejmě je mnohdy home office pro pracovníky komplikovanější než vykonávání jejich práce přímo na pracovišti. S ohledem na zdravotní rizika sdružování se přistupují zaměstnavatelé k home office kladně a tam, kde bylo možné práci v podobě home office uplatnit, tam uplatněna také byla.

Jak již bylo zmíněno, home office je velmi často pro tyto osoby příliš komplikovaný či nevhodný. Tento problém je spojen s různými faktory působícími na danou osobu. Pro představu jsou uvedeny alespoň některé z mnoha možných komplikací při výkonu práce z domu. Osoby, které svou práci musely z nenadání začít provozovat z domova, nemusí disponovat potřebným zařízením v místě bydliště. Takovým zařízením se míní například připojení k Wi-Fi síti, počítač či v případě nutnosti i druhá obrazovka, pohodlná židle a dostatečně velký stůl pro výkon práce. Chybějící technické zařízení je však jen jednou částí problému.

Dalším faktorem znemožňujícím nebo znesnadňujícím práci z domova může být například distrační prostředí. Jedná se o prostředí, ve kterém se daná osoba není schopna plně soustředit na výkon její/jeho práce. K tomuto jevu dochází poměrně často a důvodů může být hned několik. Ve chvíli, kdy je člověk doma a má se soustředit pouze na práci, dokáže ho rozptýlit i sebemenší maličkost. Lidé mají větší potřebu věnovat čas nejen práci, ale například úklidu, vaření či jednoduše prokrastinují. Může zde hrát roli i absence ohraničení pracovní doby. Dalším výrazným faktorem, který narušuje soustředěnost jsou ostatní členové domácnosti pobývající doma ve stejnou chvíli. Z bezpečnostních důvodů jsou v této době uzavřeny i školy a školky. Děti jsou tedy doma a při obvyklém rozruchu je o to těžší soustředit se na svou pracovní náplň. A při představě, že je doma i druhý partner, pak je o rozptýlení jistě postaráno.

Kvůli výše uvedeným problémům spojených s dnešní krizovou situací jsem se rozhodla navrhnout produkt hotel office. Dle mého názoru je velmi důležité, aby měl každý člověk potřebný prostor pro výkon své pracovní činnosti.

## **6 MARKETINGOVÝ MIX NOVĚ ZAVEDENÉ SLUŽBY HOTEL OFFICE**

K tvorbě nové služby hotel office jsem dospěla na základě zjištění potřeby zvýšit tržby a podpořit obsazenost hotelových pokojů nejen u vybraného hotelu. Službu mohou hoteliéři nabízet v době krize, ale i při obvyklém provozu a využít ji jako nástroj pro dodatečné obsazení volných pokojů. V důsledku současné krize bylo v Praze nuceno až 30 % z celkového počtu 438 aktivních hotelů své činnosti dočasně zanechat. Zbývající hoteliéři poskytují služby pouze lidem tvořící výjimku z nařízení vlády uvedené výše, což však stále nestačí na pokrytí obvyklé obsazenosti, zejména v hlavní sezóně. Na základě rozhovoru s generálním ředitelem vybraného hotelu bylo zjištěno, že obsazenost hotelu klesla o 69,3 % a tržby se snížily až o 78,7 %. Tvorba služby reaguje i na potřebu ze strany lidí (zaměstnanců), kteří musí pracovat z domova, kdy bylo zjištěno, že až 90 % dotázaných zaměstnanců muselo pracovat ve formě home office. Na základě PEST analýzy bylo zjištěno, že v průběhu pandemie musela být uzavřena drtivá většina obchodů a poskytovatelů služeb.

Nově navržená služba hotel office bude charakterizována pomocí složek marketingového mixu.

### **6.1 Produkt**

Navrhovaným produktem je služba hotel office, prostřednictvím které bude hotel poskytovat hostům své hotelové pokoje pro výkon jejich pracovní činnosti mimo pracovní prostředí. Prostřednictvím služby hotel office poskytuje hotel zázemí pro lidi, kteří potřebují pracovat mimo své pracovní prostředí a ve svých domovech nemají dostatečné technické či jiné zajištění. Vybraný 5\* hotel na Praze 1 poskytne hostům hotelový pokoj vybavený dostatečně velkým stolem, židlí, Wi-Fi připojením a televizí na dálkové ovládání, které je možno využít na online pracovní schůzky. V hotelovém pokoji je k dispozici kávovar, ze kterého si může host připravit kdykoli chutnou kávu.

### **6.2 Balíčky služby hotel office**

Hostům budou nabízeny tři varianty balíčků. Může si vybrat z variant na půl dne, na celý den či na celý týden. Navržené balíčky jsou rozděleny do třech výše zmíněných kategorií. V první tabulce je znázorněna možnost balíčků, kdy host využije služby hotel office pouze na půl pracovního dne. Host si může zarezervovat buď samostatně službu hotel office,

nebo v případě zájmu jsou nabízeny také 3 balíčky zahrnující snídani, parkovné či kombinací obou služeb.

Tabulka 5: Balíčky služby hotel office na půl pracovního dne, Zdroj: Vlastní zpracování

Půl dne (4 hodiny)	Obsah balíčku
Balíček 1 A	Ubytování na ½ dne a snídane
Balíček 1 B	Ubytování na ½ dne a parkování na ½ dne
Balíček 1 C	Ubytování na ½ dne, parkování na ½ dne a snídane

V druhé tabulce je znázorněn stejný vzorec balíčků, avšak se jedná o rezervaci pokojů v rámci služby hotel office na celý pracovní den. Host má následně opět možnost výběru ze tří balíčků nebo rezervace služby mimo ně.

Tabulka 6: Balíčky služby hotel office na celý pracovní den, Zdroj: Vlastní zpracování

Celý den (8 hodiny)	Obsah balíčku
Balíček 2 A	Ubytování na celý den a snídane
Balíček 2 B	Ubytování na celý den a parkování
Balíček 2 C	Ubytování na celý den, parkování a snídane

Poslední variantou je skupina balíčků, kdy je hostům nabídnuta služba hotel v rámci celého pracovního týdne. Host si může i v tomto případě vybrat, zda si zarezervuje pouze službu hotel office na pracovní týden (nezahrnuje přespání) nebo má host na výběr z balíčků obsahujících parkování, snídani či vše v jednom balíčku.

Tabulka 7: Balíčky služby hotel office na celý pracovní týden bez noclehu, Zdroj: Vlastní zpracování

Celý týden (5 dní v týdnu po 8 hodinách)	Obsah balíčku
Balíček 3 A	Ubytování na celý týden a snídaně
Balíček 3 B	Ubytování na celý týden a parkování
Balíček 3 C	Ubytování na celý týden, parkování a snídaně

Host má možnost přenocovat v hotelu, avšak mimo uvedenou službu. Musí si tedy v rámci rezervace služby hotel office zadat i rezervaci na přenocování. Host si také může v rámci pobytu objednat cokoli z menu hotelové restaurace či si zažádat o jakoukoli jinou službu hotelu.

### 6.3 Cena

Ceník služby hotel office v jednotlivých balíčcích je vytvořen na základě nákladové cenové strategie. Tato metoda zaručuje tvorbu ceny na takové úrovni, která zajistí pokrytí nákladů na tvorbu služby.

Cena byla navržena tak, aby korespondovala s úrovní, na které se nacházela v rámci léta 2020, kdy hotel otevřel. Na základě zjištění, kolik byli hosté ochotni zaplatit za hotelový pokoj, byla přizpůsobena cena za službu hotel office. Cena služby je fixní a nebude se odvíjet od obsazenosti. Ceny všech níže uvedených položek již zahrnují DPH, marži a veškeré náklady spojené se spotřebou energií. Kalkulováno je i se spotřebou kávy, která je k dispozici na pokojích.

Tabulka 8: Ceny balíčků služby hotel office na půl pracovního dne, Zdroj: Vlastní zpracování

Půl dne (4 hodiny)	Obsah balíčku	Cena
Balíček 1 A	Ubytování na ½ dne a snídaně	887 CZK
Balíček 1 B	Ubytování na ½ dne a parkovné na ½ dne	1097 CZK
Balíček 1 C	Ubytování na ½ dne, parkovné na ½ dne a snídaně	1227 CZK

V případě, že se host rozhodne využít pouze služby hotel office mimo balíček, pak je tato služba zpoplatněna 757 CZK za pokoj.

Tabulka 9: Ceny balíčků služby hotel office na celý pracovní den, Zdroj: Vlastní zpracování

Celý den (8 hodiny)	Obsah balíčku	Cena
Balíček 2 A	Ubytování na celý den a snídaně	1646 CZK
Balíček 2 B	Ubytování na celý den a parkovné	2161 CZK
Balíček 2 C	Ubytování na celý den, parkovné a snídaně	2291 CZK

I u této varianty si host může zarezervovat pokoj na celý pracovní den v rámci služby hotel office a cena je za samotnou službu 1516 CZK za pokoj.

Tabulka 10: Ceny balíčků služby hotel office na celý pracovní týden bez noclehu, Zdroj: Vlastní zpracování

Celý týden (5 dní v týdnu po 8 hodinách)	Obsah balíčku	Cena za den	Cena za pracovní týden
Balíček 3 A	Ubytování na celý týden a snídaně	1523 CZK	7615 CZK
Balíček 3 B	Ubytování na celý týden a parkování	2038 CZK	10190 CZK
Balíček 3 C	Ubytování na celý pracovní týden, parkování a snídaně	2168 CZK	10840 CZK

Jednotná cena služby v rámci celého pracovního týdne je 1393 CZK za den. Za celý týden tedy host zaplatí 7350 CZK. Exkluzivita balíčku tkví v tom, že má host zarezervovaný pokoj na celý týden a zaplatí o 123 CZK méně za každý den.

Host si může zarezervovat tento balíček a k tomu si připlatit za přenocování mezi jednotlivými dny. V případě, že host bude chtít zůstat v hotelu i přes noc, bude mu připočítána částka 1160 CZK za každou noc strávenou v hotelu. Ceny odpovídají kvalitě poskytnutých služeb a třídě hotelu, ve které je služba nabízena.

V tabulkách č. 9, 10 a 11 byly zaznamenány ceny za službu hotel office a balíčky rozřazené podle počtu hodin strávených v hotelovém pokoji v rámci této služby. Ke každému z uvedených balíčků si host může doplnit přenocování v hotelu. Jak již bylo výše zmíněno, každá noc strávená v hotelu stojí dalších 1160 CZK. Hostům je dále poskytnut servis v podobě room service, kdy si host může nechat doručit na pokoj zakoupené občerstvení nabízené v rámci hotelu.

Uvedené ceny jsou soustředěny na poskytnutí služby hotel office v hotelovém pokoji Deluxe. V případě plné obsazenosti tohoto typu pokoje je vybrán pokoj vyšší cenové třídy, přičemž pokoj typu Executive je o 260 CZK dražší a Junior suite je dražší o 520 CZK oproti pokoji Deluxe. Pokoj Art nouveau suite je pak o 780 CZK dražší než základní pokoj typu Deluxe. Cena vybraného typu pokoje navyšuje celkovou částku u každého z navrhovaných balíčků, a to o částku, která je výše uvedena u jednotlivých typů pokojů.

## 6.4 Distribuce

Služba hotel office bude nabízena v rámci hotelového objektu. Hotel se nachází v hlavním městě České republiky, přesněji se jedná o část Prahy 1. Díky své lokalizaci je hotel skvěle přístupný metrem, tramvají i autobusem. Nachází se v blízkosti hlavního nádraží, takže je možné dopravit se na místo i vlakem. Pro hosty přijíždějící autem je k dispozici zmíněná hotelová garáž. Jelikož se hotel nachází na Praze 1, jsou v okolí hotelu zóny, které jsou placené. V této části města se nenachází žádné bezplatné parkoviště. Pro hosty přijíždějící z míst nacházejících se mimo Prahu je také možné dopravit se na záchytné parkoviště na okraji města a do hotelu se dopravit hromadnou městskou dopravou. Tato možnost je v rámci udržitelného cestovního ruchu ideální.

V okolí hotelu se nachází veškerá potřebná zařízení pro výkon pracovní činnosti. Do 15 minut od hotelu najdou hosté poštu, možnosti digitálního tisku i kopírování potřebných dokumentů, notáře a další podpůrné služby. V případě, že se host chce vydat na oběd, večeři či kávu mimo hotel má k dispozici množství restaurací a kaváren opět do 15 minut od hotelové budovy. I tyto aspekty mají vliv na vytvořenou cenu.

## 6.5 Propagace

Služba hotel office bude zveřejněna na webových stránkách hotelu a na sociálních sítích hotelu, tedy na Facebooku a Instagramu. O stránky a sociální sítě hotelu se stará externí osoba soustředící se na marketing, která je placená za tuto správu čili nedojde k navýšení nákladů v této oblasti oproti klasickému fungování. Dále bude možnost si tuto službu zarezervovat prostřednictvím internetových stránek: Booking.com, Hotel.cz, In-prague.org. Propagovat navrženou službu bude možno pomocí vyhledávačů Tripadvisor.cz a Book and travel. Propagace výše zmíněnými formami nebude hotel stát žádné peníze navíc. Jedná se pouze o zařazení nové služby do stávající nabídky.

Další formou propagace bude zasílání newsletterů prostřednictvím e-mailu hostům zapsaných v hotelové databázi, kteří souhlasili s jejich zasláním. Ani tento způsob nebude znamenat pro hotel žádné další výdaje, jelikož je spravován stejnou externí osobou, která spravuje sociální síť hotelu.

Pro oslovení široké veřejnosti využije hotel článku v časopise a reklamního spotu v rádiu. Cena uvedená v tabulce 12 zahrnuje pouze způsoby propagace, tedy reklamní spot v rádiu a článek v časopise. Ostatní náklady jsou kalkulovány v kapitole zaměřené na nákladovou analýzu. Reklama v rádiu v délce 30 sekund v nejvíce frekventovaném čase 15-18 hodin po dobu dvou týdnů (včetně víkendů). Reklama na službu hotel office bude také umístěna v deníku Metro pro Prahu a střední Čechy.

Tabulka 11: Náklady na propagaci, Zdroj: Vlastní zpracování

Období	Náklady na propagaci
Červen 2021	41 600 CZK

## 6.6 Procesy

Hotelové procesy se díky této službě změní v souvislosti s úklidem pokojů, kdy bude hotelový pokoj uklizen odpoledne po odjezdu hosta a ne ráno, jak tomu je u obvyklých hotelových hostů. V případě, že si host zarezervuje pokoj i na přespání a po jeho uskutečnění bude odjíždět, pak proběhne úklid stejně, jako při rezervaci hotelového pokoje s účelem přespání.

Také pro recepční se změní proces ubytování a odjezdu hosta, tedy check-in a check-out hosta. Check in proběhne ráno od 7:00 do 9:00, kdy o čase informuje host recepci předem kvůli dalším rezervacím. Check out bude uskutečněn odpoledne v závislosti na zvolené variantě služby hotel office. V případě, že se bude jednat o balíček na půl dne, pak proběhne check out 4 hodiny od příjezdů. Pokud se jedná o službu na celý den bude odjezd uskutečněn za 8 hodin od check inu. Benefitem poskytnutým ze strany hotelu bude umožnění hostovi provést check in o 15 minut před nahlášeným příjezdem. Dalších 15 minut navíc bude mít host při odjezdu. Tento benefit je poskytnutý hostům především z toho důvodu, aby měl k dispozici celou zaplacenou dobu pro výkon své práce.

Pro zaměstnance hotelové restaurace, údržbáře ani další úseky se provoz nijak nezmění.



## 6.7 Materiální služby

Pro tuto službu je nutné zajistit hotelový pokoj vybavený stolem, židlí a kávovarem. V hotelovém pokoji musí být k dispozici funkční Wi-Fi připojení a televize pro možnost video hovorů s obchodními partnery/kolegy. Jelikož jsou všechny hotelové pokoje vybraného hotelu takto zařízeny, opět není potřeba zajišťovat žádné další vybavení pro uskutečnění navrhované služby.

## 6.8 Lidé

Díky povaze navrhované služby není nutnost přijímat nové zaměstnance. Veškerou administrativu zařídí recepční, stejně jako u obvyklého příjmu hostů. Úklid pokojů bude zajištěn uklízečkami, které jsou v hotelu zaměstnány nebo jsou najaty prostřednictvím úklidové firmy. Ani zde se nezmění potřebný počet uklízeček. Co se týče úseku hotelové kuchyně, skladu, údržby a tak dále, ani v těchto úsecích není žádná potřeba nových zaměstnanců pro zařazení služby hotel office do nabídky hotelu.

## 6.9 Časový harmonogram projektu

V časovém harmonogramu projektu byly uvedeny jednotlivé činnosti a kroky, které je potřeba podniknout ze strany hotelu k realizaci zavedení služby hotel office do nabídky. Časový harmonogram projektu bude stejný pro všechny typy balíčků, které jsou uvedeny v kapitole 5.4.1, jelikož se jedná o stejnou službu zasahující do stejných hotelových úseků.

V následující tabulce jsou uvedeny činnosti, které musí hotel podniknout, aby navrhovanou službu mohl začít provozovat. V tabulce je znázorněna také odhadovaná doba trvání činnosti ve dnech a její návaznost na předchozí kroky.

Tabulka 12: Časový harmonogram zařazení služby do nabídky hotelu, Zdroj: Vlastní zpracování

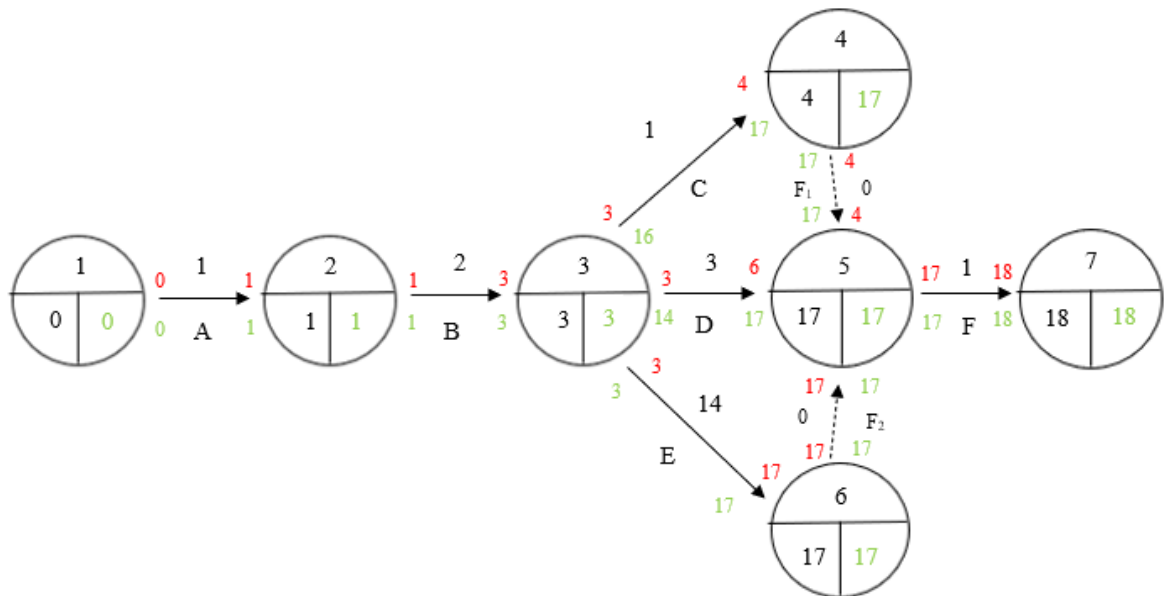
Činnost	Popis činnosti	Doba trvání	Předchozí činnost
A	Návrh a popis služby a jednotlivých balíčků	1	-
B	Souhlas se strukturou balíčků od zodpovědné osoby	2	A
C	Předání informací o službě recepční a uklízečky	1	B
D	Propagace balíčků na webových stránkách a sociálních sítích hotelu	3	B
E	Propagace balíčků reklamou v rádiu a časopise	14	B
F	Realizace projektu	1	C, D, E

Na základě výsledků z kampaně v prvních 14 dnech bude vyhodnoceno, zda se bude kampaň opakovat, zda budou využity stejné prostředky propagace nebo zda budou osloveni potenciální zákazníci pouze ve stanoveném dni týdne či měsíce.

### 6.9.1 Kritická cesta

Pomocí metody CPM je následně znázorněna kritická cesta, kterou v tomto projektu tvoří činnosti A-B-E-F. Nejdelší časová cesta tohoto projektu od začátku do konce činí 18 dní a zahrnuje postupně tyto činnosti: Návrh a popis služby a jednotlivých balíčků, Souhlas se strukturou balíčků od zodpovědné osoby, Propagace balíčků reklamou v rádiu a časopise a Realizace projektu.

Uvedený obrázek znázorňuje veškeré kroky, které musí být podniknuty pro zavedení navrhované služby do hotelové nabídky.



Obrázek 9: Kritická cesta projektu, Zdroj: Vlastní zpracování

### 6.10 Nákladová analýza

V rámci nákladové analýzy je nutné nejprve zjistit, jaká je cena marketingových nástrojů využitých na propagaci nabízené služby a jednotlivých balíčků. Součástí nákladové analýzy jsou dále ceny veškerých služeb, které jsou zahrnuty v balíčcích a kterých je využito při poskytování navrhované služby.

Další náklady spojené s touto službou nejsou, jelikož není potřeba nikterak měnit zařízení hotelových prostor. Jedná se pouze o rozšíření nabízených služeb.

### 6.10.1 Propagace služby

Tabulka 13: Náklady na propagaci nové služby hotel office, Zdroj: Vlastní zpracování

Položka propagace	Cena
Reklama na webových stránkách hotelu a prostřednictvím sociálních sítí	Zdarma (součást práce externího správce)
Propagace služby na internetových stránkách (Booking, Tripadvisor atd.)	Zdarma (součást práce externího správce)
Zaslání newsletterů	Zdarma (součást práce externího správce)
Reklama v rádiu	19.600 CZK/14 dní – pondělí až neděle
Propagace v deníku Metro v Praze a ve Středních Čechách	22.000 CZK/5 dní – pondělí až pátek
CELKEM	41.600 CZK

V tabulce číslo 14 jsou uvedeny možné způsoby propagace a informování o zavedení nové služby hotel office do nabídky vybraného hotelu. Pro hotel je důležité, aby za propagaci a celkové uvedení služby do provozu neutratil velké množství finančních prostředků, jelikož mu služba má pomoci ke zvýšení nejen obsazenosti, ale i tržeb. Jsou tedy uvedeny převážně bezplatné možnosti propagace, které může hotel podniknout prostřednictvím vlastních sil a lidských zdrojů. Propagace pomocí reklamy v rádiu a deníku Metro jsou jediné položky, za které bude muset hotel utratit finanční prostředky. Takovýto způsob propagace byl vybrán, aby oslovil a informoval o službě, pokud možno, co nejvíce osob. V rádiu byl vybrán nejposlouchanější čas. V deníku Metro bude reklama uveřejněna nejen v kraji hlavního města Prahy, ale i v kraji Střední Čechy, aby oslovila a upozornila osoby dojíždějící za prací do Prahy či pracující i v okolí Prahy na možnost využití služby hotel office namísto práce z domova.

### 6.10.2 Kalkulace ceny služby

Kalkulace ceny služby a jednotlivých balíčků byla nastavena na základě nákladů. Zároveň byla při kalkulaci ceny služby brána v potaz cenová hladina, za kterou byli návštěvníci ochotni zaplatit v létě roku 2020, kdy došlo ke znovuotevření hotelů po první vlně pandemie. Do kalkulek jsou započítány veškeré nabízené služby a náklady na propagaci

této služby ve výši 300 CZK u balíčků 2 a 3. U balíčků 1 je přidáno v rámci nákladů na propagaci 130 CZK.

Ceny všech níže uvedených položek již zahrnují DPH, marži a veškeré náklady spojené se spotřebou energií. Kalkulováno je i se spotřebou kávy, která je k dispozici na pokojích.

### ***Balíček služby hotel office na půl dne***

Tabulka číslo 15 znázorňuje kalkulaci cen balíčků služby hotel office poskytnuté na půl pracovního dne. V tabulce je uvedeno parkovné na stejnou dobu, po kterou bude host ubytován (balíček 1 B), možnost snídaně v ceně je uvedena v balíčku 1 A. Balíček 1 C zahrnuje snídani i parkovné spolu s poskytnutím služby hotel office a s náklady na propagaci.

Tabulka 14: Kalkulace celkové ceny balíčků 1, Zdroj: Vlastní zpracování

Položka	Cena
Ubytování na půl pracovního dne (4 hodiny)	627 CZK
Snídaně	130 CZK
Parkování na půl dne	340 CZK
Náklady na propagaci	130 CZK
Balíček 1 A	887 CZK
Balíček 1 B	967 CZK
Balíček 1 C	1227 CZK

Rozhodne-li se host tak, že si přeje zakoupit pouze službu hotel office mimo balíček, bude cena za 4 hodiny 757 CZK. V této ceně je 627 CZK za poskytnutí pokoje a 130 CZK jako příspěvek na náklady propagace.

### ***Balíček služby hotel office na celý pracovní den***

Následující tabulka vyobrazuje balíčky z druhé skupiny. Změnou je doba poskytnutí služby na celý pracovní den, parkování taktéž na celou dobu pobytu hosta a náklady na propagaci činí 300 CZK. Balíčky 2 A, 2 B a 2 C obsahují jako u předešlých snídani, parkování a jejich kombinaci.

Tabulka 15: Kalkulace celkové ceny balíčků 2, Zdroj: Vlastní zpracování

Položka	Cena
Ubytování na celý pracovní den (8 hodin)	1216 CZK
Snídaně	130 CZK
Parkování na celý den (8 hodin)	645 CZK
Náklady na propagaci	300 CZK
Balíček 2 A	1646 CZK
Balíček 2 B	2161 CZK
Balíček 2 C	2291 CZK

I v tomto případě si může host rezervovat samostatně službu hotel office, kdy za poskytnutí služby na celý den (8 hodin) zaplatí 1516 CZK. V této ceně je 1216 CZK za poskytnutí pokoje a 300 CZK jako příspěvek na náklady propagace.

#### ***Balíček služby hotel office na celý pracovní týden***

Posledními navrženými balíčky jsou balíčky skupiny 3. U těchto balíčků se jedná o nabídku služby hotel office na celý pracovní týden, která nezahrnuje přenocování. Ta je jako u předešlých balíčků kombinována se snídaní, parkováním a spojením snídaní i parkování po celou dobu pobytu. V rámci těchto balíčků má host zvýhodněnou cenu za pokoj na den, a to z 1516 CZK na 1393 CZK. I zde je zahrnuta cena nákladů na propagaci ve výši 300 CZK.

Tabulka 16: Kalkulace celkové ceny balíčků 3, Zdroj: Vlastní zpracování

Položka	Cena na den	Cena na týden
Ubytování na celý pracovní týden	1093 CZK	5465 CZK
Snídaně	130 CZK	650 CZK
Parkování na celý týden	645 CZK	3225 CZK
Náklady na propagaci	300 CZK	1500 CZK
Balíček 3 A	1523 CZK	7615 CZK
Balíček 3 B	2038 CZK	10190 CZK
Balíček 3 C	2168 CZK	10840 CZK

V rámci služby hotel office na celý pracovní týden si opět může zákazník zarezervovat pouze pokoj bez dalších služeb a mimo uvedené balíčky. Host zaplatí 1393 CZK za den, kdy je v ceně 1093 CZK za poskytnutí pokoje a 300 CZK jako příspěvek na náklady propagace. Při výběru služby hotel office na celý týden mimo balíček tedy host zaplatí celkem 6965 CZK za 5 pracovních dnů.

### 6.10.3 Bod zvratu

Bodem zvratu je moment, kdy se investice vložené do propagace služby hotel office vrátí hoteliéroví zpět. Je důležité odhadnout, kolik je nutno prodat balíčků, aby se investovaná částka vrátila. Ze strany hotelu mi bohužel nebyly poskytnuty informace týkající se nákladové stránky hotelu, proto jsem se řídila rozdělením fixních a variabilních nákladů na základě výzkumu CBRE Hotels, který uvádí změnu poměru FN a VN v covidové době. (CBRE hotels.cz, 2021)

Úroveň zisku je stanovena opět dle zdroje, jelikož mi hotel tuto informaci také neposkytl. Zisk ve výši 23 % na službu jsem nastavila dle statistiky průměrných výší zisku v různých odvětvích. (Finlord, 2021)

Vzorec pro výpočet bodu zvratu:  $BEP = FN/(P-VN)$

Kdy BEP (break-even point) je označení pro bod zvratu, FN jsou celkové fixní náklady, P reprezentuje cenu na jednu jednotku prodané služby a VN jsou variabilní náklady na jednu jednotku prodané služby.

V ceně služby jsou zahrnuty celkové náklady (fixní + variabilní), marže (zisk + DPH) a v případě, že bude projekt realizovaný a budou vyžádány další konzultační služby ze strany hotelu, pak je v ceně zahrnuta i provize pro mou osobu za vypracování návrhu projektu a vložený čas do zpracování návrhu.

- ***Služba hotel office na půl pracovního dne***

Celkové náklady na službu hotel office na půl pracovního dne činí 554 CZK. Z této částky je podíl variabilních nákladů 70 % a fixních 30 %. Vycházela jsem z již zmíněného výzkumu CBRE Hotels, kdy uvádí právě tuto změnu v rozložení nákladů v hotelu. Fixní náklady jsou tedy 166 CZK a variabilní 388 CZK. V celkové ceně 757 CZK je zahrnutý dále zisk, který činí 23 % z každé prodané služby, tedy 127,42 CZK. DPH činí nově od roku 2020 10 % pro ubytovací služby. Zbylé 1 %, tedy 6,81 CZK, jsem počítala jako provizi pro mou osobu, za navržení této služby, za vytvořené analýzy a za celkový čas

strávený nad tímto projektem. Bod zvratu je počítán za jeden kvartál. V případě, že se prodá týdně alespoň 25 půl denních služeb. Za 4 měsíce se tedy jedná o 400 prodaných služeb hotel office.

**BEP = 66400 / (757-388) = 66400/369 = 180 obsazených pokojů v rámci služby hotel office na celý den za kvartál**

Na základě výše uvedeného a popsaného vzorce jsem vypočítala, že při alespoň 400 prodaných službách hotel office v průběhu jednoho kvartálu bude celková výše FN = 66400 CZK. Výsledkem je tedy, že k bodu zvratu dojde při prodeji 180 služeb hotel office na půl pracovního dne.

Službou hotel office je míněno zapůjčení pokoje a využívání hotelových prostor.

- ***Služba hotel office na celý pracovní den***

Celkové náklady na službu hotel office činí 1109 CZK. Z této částky je podíl variabilních nákladů 70 % a fixních 30 %. Fixní náklady jsou tedy 333 CZK a variabilní 776 CZK. V celkové ceně 1516 CZK je zahrnutý dále zisk, který činí 23 % z každé prodané služby, tedy 255,07 CZK. DPH činí opět 10 %. Zbylé 1 % tedy 13,64 CZK jsem počítala jako provizi pro mou osobu, za navržení této služby, za vytvořené analýzy a za celkový čas strávený nad tímto projektem.

Bod zvratu je počítán za jeden kvartál. V případě, že se prodá týdně alespoň 20 celodenních služeb. Za 4 měsíce se tedy jedná o 320 prodaných služeb hotel office.

**BEP = 106560 / (1516-776) = 106560/740 = 144 obsazených pokojů v rámci služby hotel office na celý den za kvartál**

Na základě výše uvedeného a popsaného vzorce jsem vypočítala, že při alespoň 320 prodaných službách hotel office v průběhu jednoho kvartálu bude celková výše FN = 106560 CZK. Výsledkem je tedy, že k bodu zvratu dojde při prodeji 144 služeb hotel office.

Službou hotel office je míněno zapůjčení pokoje a využívání hotelových prostor.

- ***Služba hotel office na celý pracovní týden***

Celkové náklady na službu hotel office činí 1019 CZK. Z této částky je podíl variabilních nákladů 70 % a fixních 30 %. Fixní náklady jsou tedy 306 CZK a variabilní 713 CZK. V celkové ceně 1393 CZK je zahrnutý dále zisk, který činí 23 % z každé prodané služby,



tedy 234,37 CZK. DPH činí 10 %. Zbylé 1 % tedy 12,5 CZK jsem počítala jako provizi pro mou osobu, za navržení této služby, za vytvořené analýzy a za celkový čas strávený nad tímto projektem. Veškeré ceny jsou uvedeny na jednotlivé prodané služby v rámci týdne.

Bod zvratu je počítán za jeden kvartál. V případě, že se prodá týdně alespoň 10 celotýdenních služeb. Za 4 měsíce se tedy jedná o 160 prodaných týdenních služeb hotel office.

**BEP = 48960 / (1393-713) = 48960/680 = 72 obsazených pokojů v rámci služby hotel office na celý týden za kvartál**

Na základě výše uvedeného a popsaného vzorce jsem vypočítala, že při alespoň 160 prodaných službách hotel office v průběhu jednoho kvartálu bude celková výše FN = 48960 CZK. Výsledkem je tedy, že k bodu zvratu dojde při prodeji 72 služeb hotel office na celý pracovní týden.

Službou hotel office je míněno zapůjčení pokojů a využívání hotelových prostor.

## 6.11 Riziková analýza

Stejně jako u jiných projektů, i zde je možné narazit na různé druhy rizik, které mohou ovlivnit projekt. Cílem této kapitoly je popsat co nejvíce možných rizik, která mohou v tomto projektu nastat a navrhnout řešení, která těmto rizikům buďto předejdou nebo zmírní jejich dopad.

Existují rizika, která mohou projekt extrémně ohrozit a mít fatální následky, jiná pak mohou projekt pouze mírně ovlivnit. V následující tabulce je slovně okomentována stupnice rizik s ohledem na pravděpodobnost vzniku a závažnost daného rizika.

Tabulka 17: Míra pravděpodobnosti a závažnosti rizik, Zdroj: Vlastní zpracování

Pravděpodobnost vzniku rizika		Závažnost rizika	
Stupeň	Pravděpodobnost vzniku rizika	Stupeň	Dopad rizika
1	Nepravděpodobné	1	Malý
2	Méně pravděpodobné	2	Spíše menší
3	Pravděpodobné	3	Střední
4	Více pravděpodobné	4	Spíše větší
5	Vysoce pravděpodobné	5	Velký

S ohledem na tabulku číslo 19, ve které jsou uvedena rizika, která mohou nastat v souvislosti s navrženým projektem, je nutno uvést vzorec, podle kterého bude vyhodnocena míra závažnosti rizika.

Vzorec pro vyhodnocení přijatelnosti či nepřijatelnosti rizika je: *pravděpodobnost vzniku rizika x míra dopadu rizika*.

Na základě výsledku tohoto výpočtu budou rizika v tabulce 19 dále klasifikována jako nízká rizika, střední a vysoká rizika. Pro tuto klasifikaci je využita následující škála:

- 1-8 = Nízké riziko (N)
- 9-16 = Střední riziko (S)
- 17-25 = Vysoké riziko (V)

Tabulka 18: Riziková analýzy, Zdroj: Vlastní zpracování

Riziko	Pravděpodobnost vzniku rizika	Závažnost rizika	Výsledná váha rizika	Klasifikace rizika
Nedostatečný zájem o službu	3	3	9	S
Konkurence dalších hotelů	3	2	6	N
Neochota recepčních propagovat službu	1	2	2	N
Příliš vysoká cena	5	3	15	S
Špatně zvolená propagace	3	3	9	S
Trvající vládní opatření	4	5	20	V
Prodej více pokojů, než je kapacita hotelu	1	4	4	N
Neatraktivně sestavené balíčky služby	2	2	4	N

S ohledem na informace získané z tabulky 19 budou zmíněná rizika rozdělena do tří skupin a ke každému riziku bude navrženo jeho řešení.

### Rizika vysoké úrovně

Ve skupině rizik vysoké úrovně je pouze jedno riziko. Tímto rizikem je *trvající vládní opatření*, které by celý projekt mohlo výrazně ovlivnit. Jedná se o riziko, které bohužel nemůže nikdo předvídat a hotel nemá možnost zamezit dopadům takového rizika, nemůže

mu ani předejít. Důležité je však zmínit, že pokud nedojde k uvolnění opatření, hotel se nebude pouštět do spuštění tohoto projektu, čímž nevyvolá žádné nové investice a bude se nacházet ve stejném stavu jako doposud.

### **Rizika střední úrovně**

Mezi středními riziky je *nedostatečný zájem o službu ze strany hostů*. Jedná se o riziko, které by pro hotel mohlo znamenat finanční ztrátu a v konečném důsledku i zrušení celého projektu. Nedostatečný zájem o službu hotel office a riziko, které lze eliminovat například správně zvolenou marketingovou komunikací prostřednictvím které může hotel oslovit správným způsobem cílovou skupinu. Upoutat jejich pozornost a vzbudit v nich zájem o využití navrhované služby.

*Vysoká cena* je dalším rizikem ve skupině středních rizik. Může se jednat o cenu, kterou hosté nebudou ochotni zaplatit za využití služby hotel office. Jelikož se jedná o službu nabízenou v rámci 5\* hotelu a kvalita ostatních služeb tomu také odpovídá, může host očekávat i cenu vyšší než právě nastavenou. Aktuálně zvolená cena je na velmi nízké cenové úrovni ve srovnání s cenami, za které je obvykle pokoj v tomto hotelu prodáván. Lze očekávat i možné zvýšení ceny v době obvyklého provozu. Vše se však bude odvíjet od poptávky a konkurenčních cen. Hotel může s vysokou cenou také pracovat tak, že zavede slevy pro opakované návštěvy.

Riziko v podobě *špatně zvolené propagace* je zařazeno také do středně závažných rizik. S tímto rizikem může hotel poměrně jednoduše pracovat, a to pomocí zvolení jiné formy propagace. Pro hotel je důležité si uvědomit, že musí identifikovat takové způsoby propagace, které povedou ke stanoveným cílům. Cílem hotelu je oslovit co nejvíce potenciálních zájemců o službu hotel office, a to veškerými dostupnými prostředky.

### **Rizika nízké úrovně**

S rizikem *konkurence dalších hotelů* může hotel pracovat tím způsobem, že nabídne svým hostům něco navíc. Z tohoto důvodu jsou sestaveny balíčky obsahující snídaní a parkovné za nižší cenu, než by si pořídili mimo ně. V cestovním ruchu se lze s konkurencí vypořádat nejlépe právě skrze kvalitu poskytovaných služeb a možnosti jejich variací.

Riziko *neochoty recepčních propagovat službu hotel office* je vyhodnoceno jako nízké a málo pravděpodobné. Jedná se o riziko, kterému lze opět snadno předejít, a to například motivací zaměstnanců pomocí procentuálních provizí z každého prodaného balíčku nebo samotné služby.

*Neatraktivně sestavené balíčky služby* je další riziko, se kterým je možné se setkat. Jedná se však o riziko, se kterým může hotel přijatelně pracovat. V případě, že vedení hotelu zjistí, že balíčky nejsou příliš atraktivní pro potenciální hosty, může flexibilně pracovat s nabídkou balíčků a obměňovat je například v rámci různých akcí. Může jít o akce, kdy k balíčku služba hotel office + snídaně přidají svačinu zdarma nebo na parkovné dá vedení slevu 50 procent.

Riziko *prodeje více pokojů, než je kapacita hotelu* je také vyhodnoceno jako nízké riziko. Je malá pravděpodobnost, že by toto riziko nastalo z důvodů opětovné kontroly všech rezervací na začátku a konci pracovního dne. Kdyby však došlo k chybě a takové riziko by nastalo, může tento hotel využít spolupráce hotelu, do kterého je možné umístit jejich hosty v rámci overbookingu.

## ZÁVĚR

Cílem práce bylo navržení řešení, které zvýší obsazenost hotelových zařízení v době krize způsobené například pandemií a možnost využití navrženého produktu při případné nedostatečné obsazenosti hotelových zařízení. Tohoto cíle bylo naplněno prostřednictvím služby hotel office a vytvořených balíčků obsahující tuto službu. Pro dosažení cíle diplomové práce byly využity metody uvedené v analytické části. Provedenou analýzou sekundárních dat týkajících se vývoje počtu HUZ v Praze bylo zjištěno, že v důsledku pandemie neklesl meziroční počet hotelů v Praze. Je tomu tak z toho důvodu, že se stále nacházíme v pandemickém období a přesná data o počtu zkrachovalých hotelů není dosud znám. Na základě druhé analýzy však došlo ke zjištění, že ve vybraném kraji je celkem 438 aktivních hotelů tříd 1\*-5\*, z nichž je průměrně 38,7 % dočasně uzavřeno kvůli krizi. Zbýlých 61,3 % poskytuje ubytování, avšak pouze lidem tvořící výjimku z vládního nařízení. Jedním z dočasně uzavřených hotelů je i vybraný hotel s jehož generálním ředitelem byl veden rozhovor. Rozhovorem bylo zjištěno, že hotel přišel průměrně v měsících březen-prosinec roku 2020 o 86,51 % svých tržeb a obsazenost hotelu v uvedeném období činila pouhých 20,19 %. Na základě těchto zjištění vyvstala zřejmá potřeba nového produktu, který pomůže zaplnit hotelové kapacity a zvýšit jejich tržby. PEST analýza charakterizovala faktory ovlivňující prostředí hotelu. Politicko-legislativní část uvedla nařízení vlády omezující podnikání hoteliérů, ale i jejich podporu ze strany státu. Ekonomická část analýzy odhalila zvýšení nezaměstnanosti, největší pokles ekonomiky v historii samostatné ČR či rapidní snížení spotřeby domácností. V sociálním prostředí byl zmíněn pokles návštěvnosti Prahy až o 93 % a změnu v národnostním složení návštěvníků přijíždějících do ČR. Pro komplexní uchopení tématu byla vytvořena i analýza sekundárních dat, zaměřená na cílovou skupinu osob, pro kterou je služba navržena. Vláda nenařídila, avšak důrazně doporučila využití práce z domova a z uvedené analýzy vyplývá, že až 90 % dotázaných muselo pracovat z domova v průběhu roku 2020.

V projektové části byla navržena služba, která řeší potřebu zvýšení obsazenosti a tržeb hotelu i potřebu klidného prostředí pro práci cílové skupiny. Navrženou službu může hotel využít v době krize a zároveň v obvyklém provozu. Služba přináší řešení nedostatečné obsazenosti hotelových kapacit a je řešením pro lidi, kteří nemohou vykonávat práci z domova ani ze zaměstnání. V projektové části byly navrženy balíčky obsahující tuto a další doplňkové služby. Balíčky byly vytvořeny jako benefit pro hosty, kteří uvítají snídani

či parkování v rámci poskytnutí této služby za sníženou cenu než je obvykle v hotelu nabízena.

Časový harmonogram projektu a nákladová analýza ukázaly, že navržený projekt není časově ani finančně výrazně náročný. V návaznosti na časovou analýzu byla provedena i metoda kritické cesty. Pro vedení hotelu je důležité, aby neinvestovali příliš vysoké peníze, které potřebují na samotný provoz, do nového projektu. Na základě rizikové analýzy vyšlo najevo, že projektu hrozí největší riziko v souvislosti s vládním nařízením, které však hoteliér není schopný nikterak ovlivnit. Jedná se o jediné riziko, kterému nelze předejít ani zmírnit jeho dopady. Hoteliér může reagovat na toto riziko pouze pozastavením procesu zavádění služby do nabídky. Další riziko, které je dle mého názoru poměrně vysoké, je cena služby. Jedná se o riziko, které může znamenat, že službu nebude možno uskutečnit, protože lidé nebudou ochotni platit takovou částku za navrženou službu. Navržená cena odpovídá poskytovaným službám v UZ třídy 5\*. Závěrem je pro mne zjištění, že hotel třídy 5\* možná není ideální pro tuto službu. Služba by mohla být lépe využita a nabízena s nižší cenou u hotelů tříd 3\* či 4\*. Věřím však, že se jedná o službu, která při jejím zavedení může pomoci hotelům právě nižších tříd a lidem, kteří cítí potřebu pracovat mimo domov.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- BERÁNEK, Jaromír. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Mag Consulting, 2013 a, 296 s. ISBN 978-80-86724-46-1. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/ekonomika-cestovniho-ruchu-502468/>
- BERÁNEK, Jaromír. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: Mag Consulting, 2013 b, 335 s. ISBN 978-80-86724-45-4. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/moderni-rizeni-hoteloveho-provozu-420244/>
- BOSLAUGH, Sarah. *Secondary Data Sources for Public Health. A practical Guide*. New York, USA: Cambridge University Press, 2007, 137 p. ISBN 978-0-521-87001-6.
- FLETCHER, John, Alan FYALL, David GILLBERT a Stephen WANHILL. *Tourism principles and practice*. 5. vydání. Edinburg: Pearson educated limited, 2013, 643 s. ISBN 978-0-273-75827-3.
- FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 276 s. ISBN 80-86419-24-X.
- GOLDSMITH, Ronald E. a Rodoula H. TSIOTSOU. *Strategic marketing in tourism services*. Bingley: Emerald Group Publishing, 2012. ISBN 978-1-78052-070-4.
- GRANČAY, Martin. *COVID-19 a stredoevropský cestovní ruch: Konkurenceschopnost slovenských turistických průvodců*. *Central European Business Review*. Praha: Časopis vydaný VŠE, 2020, 81-98 s. Dostupné z: <https://cebr.vse.cz/pdfs/cbr/2020/05/05.pdf>
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav, KEŘKOVSKÝ, Dana, ODEHNALOVÁ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2009, 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- HÁN, Jan, Martina BERÁNEK, Stanislava BELEŠOVÁ, Dan MRKOS, Petr STUDNIČKA a Martina SOCHŮRKOVÁ. *Vybrané kapitoly z hotelnictví a gastronomie. Svazek druhý – Ubytovací služby*. 1. vydání. Praha: Wolkers Kluwer, 2016. 352 s. ISBN 978-80-7552-253-5.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2008, 269 s. Expert. ISBN 978-80-247-3247-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 320 s. ISBN 978-80-247-8147-1. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/marketing-v-cestovnim-ruchu-420238/>

KAPOOR, Ramneek, Justin PAUL a Biplab HALDER. *Service marketing, Concepts and Practices*. 13. New Delhi: Tata McGraw Hill Education Private Limited, 2011, 432 s. ISBN 978-0-07-070069-7.

KARLÍČEK, Miroslav a kol. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, 2013, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KARLÍČEK, Miroslav a kol. *Základy marketingu*. 2. přeprac. a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2018, 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013, 816 s. ISBN 978-80-247-8571-4. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/marketing-management-420647/>

KOTLER, Philip, Gary ARMSTRONG a Marc Oliver OPRESNIK. *Principles of marketing. 17e, global edition*. Harlow, England: Pearson, 2018. 734 s. ISBN 978-1-292-22017-8.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/moderni-metody-a-techniky-marketingoveho-vyzkumu-502026/>

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management*. 2., aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/moderni-hotelovy-management-420242/>

MARÁKOVÁ, Vanda. *Marketingová komunikácia v cestovnom ruchu*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016, 168 s. ISBN 978-80-8168-394-7.

MORRISON, Alastair M. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1995. 523 s. ISBN 80-85605-90-2.



ORIEŠKA, Ján. *Služby v cestovnom ruchu 1. časť*. Knižnica cestovného ruchu 18. Banská Bystrica: Visegrad Fund, 2011, 140 s. ISBN 978-80-89090-93-8

RAŠOVSKÁ, Ida a Kateřina RYGLOVÁ. *Management kvality služeb v cestovním ruchu, Jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků*. Praha: Grada Publishing, 2017, 192 s. ISBN 978-80-247-5021-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/management-kvality-sluzeb-v-cestovnim-ruchu-502019/>

RAY, Nilanjan, Dillip KUMAR DAS a Raj KUMAR. *Tourism marketing*. 13. Waretown, USA: Apple Academic Press, 2018, 330 s. ISBN 978-1-315-36586-2.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2016, 424 s. ISBN 978-80-271-9473-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/projektovy-management-526357/>

TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017, 261 s. Expert ISBN 978-80-271-0206-8. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/marketingovy-vyzkum-530451/>

UNWTO World Tourism Barometer. *Special focus on the impact of Covid-19 (summary)*. Madrid: Cedro, 2020, 25 s. ISBN 978-92-844-2181-7. Dostupné z: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421817>

VANÍČEK, Jiří. *Marketing služeb a cestovního ruchu*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta v Opavě, Ústav lázeňství, gastronomie a turismu, 2013, 191 s. ISBN 978-80-7248-870-4.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2. Praha: Grada Publishing, 2014, 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/marketing-sluzeb-efektivne-a-moderne-420232/>

**SEZNAM POUŽITÝCH ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ**

- Accace. *Www.accace.cz* [online]. [cit. 2021-5-17]. Dostupné z: <https://accace.cz/minimalni-prumerna-a-zarucena-mzda-od-1-ledna-2021-news-flash/>
- Advokátní deník. *Www.advokatnidenik.cz* [online]. [cit. 2021-5-21]. Dostupné z: <https://advokatnidenik.cz/2021/03/05/vlada-vyzvala-k-praci-z-domova-povinnost-home-office-ale-neulozila/>
- B-Praha. *Www.b-praha.cz* [online]. [cit. 2021-4-30]. Dostupné z: [http://www.b-praha.cz/ubytovani/?date\\_from=2021-04-01&date\\_to=2021-04-02&priceFrom=&priceTo=&nbDist=&Submit=Vyhledat&searching=1&ht\\_type\\_id%5B%5D=14&ht\\_class%5B%5D=1](http://www.b-praha.cz/ubytovani/?date_from=2021-04-01&date_to=2021-04-02&priceFrom=&priceTo=&nbDist=&Submit=Vyhledat&searching=1&ht_type_id%5B%5D=14&ht_class%5B%5D=1)
- CBRE hotels. *Www.cbrehotels.com* [online]. [cit. 2021-5-21]. Dostupné z: <https://www.cbrehotels.com/en/research/articles/covid-19-potential-lasting-impact-on-fixed-vs-variable-hotel-expense-ratios>
- Covid. *Www.covid.gov.cz* [online]. [cit. 2021-4-30]. Dostupné z: <https://covid.gov.cz/situace/obchod-sluzby/ubytovani>
- ČNB. *Www.cnb.cz* [online]. [cit. 2021-5-1]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/>
- Český statistický úřad. *Www.czso.cz* [online]. [cit. 2021-04-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/sluzby-1-ctvrtleti-2020>
- Český statistický úřad. *Www.czso.cz* [online]. [cit. 2021-04-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/sluzby-2-ctvrtleti-2020>
- Český statistický úřad. *Www.czso.cz* [online]. [cit. 2021-04-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/sluzby-3-ctvrtleti-2020>
- Český statistický úřad. *Www.czso.cz* [online]. [cit. 2021-04-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/sluzby-4-ctvrtleti-2020>
- Český statistický úřad. *Www.czso.cz* [online]. [cit. 2021-5-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>
- Český statistický úřad. *Www.czso.cz* [online]. [cit. 2021-5-11]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/cr\\_od\\_roku\\_1989\\_podil\\_nezamestnanych](https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_podil_nezamestnanych)

Český statistický úřad. *Www.czso.cz* [online]. [cit. 2021-5-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2019>

Český statistický úřad. *Www.czso.cz* [online]. [cit. 2021-5-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xa/cestovni-ruch-v-praze-v-letech-2012-2019>

ČSOB. *Www.csob.cz* [online]. [cit. 2021-5-17]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/-/tz210202>

Dittmann. *Www.dittmann.cz* [online]. [cit. 2021-5-18]. Dostupné z: [https://www.dittmann.cz/wp-content/uploads/report\\_pruzkum-home-office-covid-19\\_dittmann-consulting.pdf](https://www.dittmann.cz/wp-content/uploads/report_pruzkum-home-office-covid-19_dittmann-consulting.pdf)

Exceltown. *Www.exceltown.com* [online]. [cit. 2021-5-10]. Dostupné z: <https://exceltown.com/navody/byznys/pest-analyza-podniku/>

E15. *Www.e15.cz* [online]. [cit. 2021-5-17]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/finexpert/pujcujeme-si/vetsina-cechu-spoleha-pred-dalsi-pandemii-na-uspory-1372456>

Finlord. *Www.finlord.cz* [online]. [cit. 2021-5-20]. Dostupné z: <https://finlord.cz/2016/12/provozni-marze-porovnali-podle-odvetvi/>

Hotelstars. *Www.hotelstars.cz* [online]. [cit. 2021-4-30]. Dostupné z: <https://www.hotelstars.cz/metodika>

MAFRA. *Www.mafra.cz* [online]. [cit. 2021-5-1]. Dostupné z: [https://1gr.cz/data/soubory/mafraweb/A210108\\_DVOJA\\_023\\_CENIK5PLUS22021.pdf](https://1gr.cz/data/soubory/mafraweb/A210108_DVOJA_023_CENIK5PLUS22021.pdf)

Ministerstvo pro místní rozvoj. *Www.mmr.cz* [online]. [cit. 2021-5-17]. Dostupné z: [https://mmr.cz/getmedia/eb0e42b1-3e61-4461-b65e-2ff8ec8b7c7a/Vyzva-pro-zadatele-COVID-Ubytovani-II-HUZ\\_aktualizace\\_k-210329.pdf.aspx?ext=.pdf](https://mmr.cz/getmedia/eb0e42b1-3e61-4461-b65e-2ff8ec8b7c7a/Vyzva-pro-zadatele-COVID-Ubytovani-II-HUZ_aktualizace_k-210329.pdf.aspx?ext=.pdf)

Ministerstvo financí. *Www.mfcr.cz* [online]. [cit. 2021-5-11]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-duben-2021-41494>

Ministerstvo vnitra ČR. *Www.mvcr.cz* [online]. [cit. 2021-5-12]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/coronavirus-informace-mv.aspx>

NYtimes. *Www.nytimes.com* [online]. [cit. 2021-5-11]. Dostupné z: <https://www.nytimes.com/2020/09/11/nyregion/9-11-ceremony-September-11th.html>

Pomáháme hoteliérům. *Www.pomahamehotelierum.cz* [online]. [cit. 2021-5-12]. Dostupné z: <https://pomahamehotelierum.cz/novinky-z-branze-prodavejte-co-se-da-airbnb-jednodussi-a-trendy-pro-rok-2021/>

Prague City Tourism. *Www.praguecitytourism.cz* [online]. [cit. 2021-5-17]. Dostupné z: <https://www.praguecitytourism.cz/cs/media/tisk>

Rádio 1. *Www.radio1.cz* [online]. [cit. 2021-5-5]. Dostupné z: <https://www.radio1.cz/reklama-2/>

Sciadirect. VILLACÉ-MOLINEROA, Teresa, Juan José FERNÁNDEZ-MUÑOZB, Alicia OREA-GINERC a Laura FUENTES-MORALEDA. *Www.sciencedirect.com* [online]. 2021 [cit. 2021-5-11]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517721000431>

Statista. *Www.statista.com* [online]. [cit. 2021-4-30]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/206844/hotel-revpar-by-region-worldwide/>

Tourism review. *Www.tourism-review.cz* [online]. [cit. 2021-5-12]. Dostupné z: <https://www.tourism-review.cz/trendy-cestovniho-ruchu-2021-news11834>

UNWTO. *Www.unwto.org* [online]. [cit. 2021-5-11]. Dostupné z: <https://www.unwto.org/taxonomy/term/347>

Úřad práce. *Www.uradprace.cz* [online]. [cit. 2021-5-11]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/-/nezamestnanost-v-dubnu-klesla-na-4-1->

Vláda. *Www.vlada.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-5-11]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/nouzovy-stav-a-mimoradna-opatreni--co-aktualne-plati-180234/#maloobchod\\_a\\_sluzby](https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/nouzovy-stav-a-mimoradna-opatreni--co-aktualne-plati-180234/#maloobchod_a_sluzby)

Vláda. *Www.vlada.cz* [online]. [cit. 2021-5-17]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/podpora-a-ulevy-pro-podnikatele-a-zamestnance-180601/>

Web UNWTO. *Www.webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com* [online]. [cit. 2021-5-11]. Dostupné z: [https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-05/UNWTO\\_Barom20\\_02\\_May.pdf](https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-05/UNWTO_Barom20_02_May.pdf)

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BEP	Break-even point (bod zvratu)
CK	Cestovní kancelář
CPM	Critical path method (metoda kritické cesty)
CR	Cestovní ruch
CRM	Customer relationship management (management vztahu se zákazníky)
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
EUR	Euro
FN	Fixní náklady
HDP	Hrubý domácí produkt
HR	Human resources
HUZ	Hromadné ubytovací zařízení
MICE	Meeting, incentives, conferencing, exhibition (kongresový cestovní ruch)
OP	Operační program
UNWTO	United nations world tourism organization (Světová organizace cestovního ruchu)
UZ	Ubytovací zařízení
VN	Variabilní náklady
VŠE	Vysoká škola ekonomická v Praze

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Tři úrovně produktu, Zdroj: Jakubíková (s. 983-989, 2012).....	38
Obrázek 2: Čtyři úrovně produktu, Zdroj: Vlastní zpracování dle Payne (s. 132, 1996)....	39
Obrázek 3: Pět úrovní produktu, Zdroj: Karlíček (s. 797-803, 2018) .....	40
Obrázek 4: Komunikační mix, Zdroj: Karlíček (s. 1054-1060, 2018) .....	43
Obrázek 5: Distribuční cesty v cestovním ruchu, Zdroj: Jakubíková (s. 1131-1139, 2012)	45
Obrázek 6: PEST analýza, Zdroj: Exceltown (n.d.) .....	56
Obrázek 7: Grafické znázornění metody CPM pomocí klíčových charakteristik, Zdroj: Fiala, 2004 .....	58
Obrázek 8: Organizační struktura hotelu, Zdroj: Vlastní zpracování.....	72
Obrázek 9: Kritická cesta projektu, Zdroj: Vlastní zpracování .....	99
Obrázek 10: Hotelový provoz vybraného hotelu, Zdroj: Vlastní zpracování.....	125

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Obsazenost hotelu v posledních 6 letech, Zdroj: Vlastní zpracování.....	73
Tabulka 2: Obsazenost v roce 2020 ve srovnání s rokem 2019, Zdroj: Vlastní zpracování	74
Tabulka 3: Tržby hotelu v roce 2016-2020, Zdroj: Vlastní zpracování .....	75
Tabulka 4: Změna tržeb v roce 2020 ve srovnání s rokem 2019, Zdroj: Vlastní zpracování .....	76
Tabulka 5: Balíčky služby hotel office na půl pracovního dne, Zdroj: Vlastní zpracování	92
Tabulka 6: Balíčky služby hotel office na celý pracovní den, Zdroj: Vlastní zpracování...	92
Tabulka 7: Balíčky služby hotel office na celý pracovní týden bez noclehu, Zdroj: Vlastní zpracování.....	93
Tabulka 8: Ceny balíčků služby hotel office na půl pracovního dne, Zdroj: Vlastní zpracování.....	93
Tabulka 9: Ceny balíčků služby hotel office na celý pracovního den, Zdroj: Vlastní zpracování.....	94
Tabulka 10: Ceny balíčků služby hotel office na celý pracovní týden bez noclehu, Zdroj: Vlastní zpracování .....	94
Tabulka 11: Náklady na propagaci, Zdroj: Vlastní zpracování .....	96
Tabulka 12: Časový harmonogram zařazení služby do nabídky hotelu, Zdroj: Vlastní zpracování.....	98
Tabulka 13: Náklady na propagaci nové služby hotel office, Zdroj: Vlastní zpracování .	100
Tabulka 14: Kalkulace celkové ceny balíčků 1, Zdroj: Vlastní zpracování .....	101
Tabulka 15: Kalkulace celkové ceny balíčků 2, Zdroj: Vlastní zpracování .....	102
Tabulka 16: Kalkulace celkové ceny balíčků 3, Zdroj: Vlastní zpracování .....	102
Tabulka 17: Míra pravděpodobnosti a závažnosti rizik, Zdroj: Vlastní zpracování.....	105
Tabulka 18: Riziková analýzy, Zdroj: Vlastní zpracování .....	106
Tabulka 19: Počet HUZ v letech 2007-2019 rozřazených dle druhů UZ v kraji Hl. m. Praha, 1. část, Zdroj: Vlastní zpracování .....	122
Tabulka 20: Počet HUZ v letech 2007-2019 rozřazených dle druhů UZ v kraji Hl. m. Praha, 2. část, Zdroj: Vlastní zpracování .....	123

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Vývoj mezinárodních příjezdů v letech 2000-2019, scénář vývoje 2020 .....	49
Graf 2: Doba zotavení se po krizích, Zdroj: UNWTO, 2020 .....	50
Graf 3: Pokles mezinárodních příjezdů na jednotlivých kontinentech, Zdroj: UNWTO, 2021 .....	51
Graf 4: Vývoj počtu HUZ v letech 2007-2019 v Praze, Zdroj: Vlastní zpracování .....	62
Graf 5: Celkový počet hotelů 5*, hotelů, motelů a botelů 1*-4* v letech 2007-2019, Zdroj: Vlastní zpracování .....	63
Graf 6: Celkový počet hotelů garni 1*-4*, penzionů, kempů, turistických ubytoven a ostatních HUZ v letech 2007-2019, Zdroj: Vlastní zpracování .....	64
Graf 7: Celkový počet HUZ v Praze v letech 2015-2020, Zdroj: Vlastní zpracování.....	65
Graf 8: Počet hotelů 1*-5* v Praze ke 31.3.2021, Zdroj: Vlastní zpracování .....	67
Graf 9: Celkový počet aktivních hotelů 1*-5* k březnu 2021, Zdroj: Vlastní zpracování..	68
Graf 10: Výhody práce z domova, Zdroj: Dittmann, 2021 .....	85
Graf 11: Nevýhody práce z domova, Zdroj: Dittmann, 2021 .....	85
Graf 12: Efektivita týmu v rámci home office, Zdroj: Dittmann, 2021.....	86
Graf 13: Osobní efektivita v rámci home office, Zdroj: Dittmann, 2021 .....	86



## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Počet HUZ v letech 2007-2019

Příloha P II: Počet HUZ v letech 2007-2019

Příloha P III: Řízený rozhovor s generálním ředitelem vybraného hotelu

Příloha P IV: Organizační struktura vybraného hotelu

## **PŘÍLOHA P I: POČET HUZ V LETECH 2007-2019**

Tabulka 19: Počet HUZ v letech 2007-2019 rozřazených dle druhů UZ v kraji Hl. m. Praha, 1. část, Zdroj: Vlastní zpracování

<b>Rok</b>	<b>Hotel 5*</b>	<b>Hotel, motel, botel 4*</b>	<b>Hotel, motel, botel 3*</b>	<b>Hotel, motel, botel 2*</b>	<b>Hotel, motel, botel 1*</b>	<b>HUZ celkem</b>
<b>2007</b>	31	127	180	15	2	<b>654</b>
<b>2008</b>	33	142	193	13	2	<b>656</b>
<b>2009</b>	37	163	193	12	2	<b>653</b>
<b>2010</b>	37	168	184	10	2	<b>630</b>
<b>2011</b>	39	174	186	9	2	<b>622</b>
<b>2012</b>	42	195	215	20	5	<b>845</b>
<b>2013</b>	41	205	219	19	5	<b>856</b>
<b>2014</b>	42	207	212	14	5	<b>757</b>
<b>2015</b>	42	214	220	15	4	<b>797</b>
<b>2016</b>	45	213	218	15	4	<b>795</b>
<b>2017</b>	46	218	210	14	4	<b>787</b>
<b>2018</b>	46	222	214	15	4	<b>816</b>
<b>2019</b>	49	229	215	15	4	<b>817</b>

## PŘÍLOHA P II: POČET HUZ V LETECH 2007-2019

Tabulka 20: Počet HUZ v letech 2007-2019 rozřazených dle druhů UZ v kraji Hl. m. Praha, 2. část, Zdroj: Vlastní zpracování

<b>Rok</b>	<b>Hotel Garni 1*-4*</b>	<b>Penzion</b>	<b>Kemp</b>	<b>Turistická ubytovna</b>	<b>Ostatní HUZ</b>	<b>HUZ celkem</b>
<b>2007</b>	51	141	22	20	65	<b>654</b>
<b>2008</b>	41	126	22	20	64	<b>656</b>
<b>2009</b>	38	110	21	17	60	<b>653</b>
<b>2010</b>	35	95	22	16	61	<b>630</b>
<b>2011</b>	37	79	22	14	60	<b>622</b>
<b>2012</b>	35	131	22	43	137	<b>845</b>
<b>2013</b>	38	131	19	43	136	<b>856</b>
<b>2014</b>	37	101	18	36	85	<b>757</b>
<b>2015</b>	39	101	20	49	93	<b>797</b>
<b>2016</b>	37	104	18	50	91	<b>795</b>
<b>2017</b>	34	94	20	48	99	<b>787</b>
<b>2018</b>	30	97	21	46	121	<b>816</b>
<b>2019</b>	30	97	19	44	115	<b>817</b>

## **PŘÍLOHA P III: ŘÍZENÝ ROZHOVOR S GENERÁLNÍM ŘEDITELEM VYBRANÉHO HOTELU**

Dobrý den,

jmenuji se Jana Franková a jsem studentkou navazujícího magisterského oboru Ekonomika podniku a podnikání – specifikace Podnikání ve službách cestovního ruchu na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Tento rok budu psát diplomovou práci na téma: Projekt využití volných hotelových kapacit ve vybraném hotelu, a to je také důvodem tohoto průvodního dopisu. Ráda bych Vás požádala o odpovědi na níže zmíněné otázky. Věřím, že tato práce a výstupy z ní by mohly být přínosem pro Vás i Váš hotel v této nelehké situaci.

Velmi Vám děkuji za spolupráci.

Otázky:

- 1) Kolik zaměstnanců jste museli propustit v souvislosti s aktuální situací na trhu cestovního ruchu?
- 2) Jak se vyvíjela obsazenost v hotelu? (prosím o údaje za poslední 3 až 5 let)
- 3) Jak se změnila obsazenost v hotelu po vypuknutí pandemie? Prosím o uvedení údajů v rámci rozmezí březen-květen, květen-srpen, srpen-září a září-prosinec.
- 4) Jak se vyvíjely tržby hotelu? (prosím o údaje za poslední 3 až 5 let)
- 5) Jak se změnily tržby hotelu po vypuknutí pandemie? Prosím o uvedení údajů v rámci rozmezí březen-květen, květen-srpen, srpen-září a září-prosinec.
- 6) Fungoval hotel v omezeném provozu i v průběhu pandemie? Jakým způsobem?
- 7) Změnila pandemie některé Vaše procesy v hotelu? Jestli ano, které.
- 8) Když byl zrušen nouzový stav v létě 2020, zaznamenali jste vyšší nárůst návštěvnosti, např. oproti předchozího roku touto dobou?

## PŘÍLOHA P IV: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VYBRANÉHO HOTELU

### **Vedení hotelu**

*Majitel*  
*Syn majitele*

*Generální ředitel*  
*HR koordinátorka*

### **Revenue management**

*Revenue manager*  
*Rezervační manager*  
*Rezervační agent (2x)*  
*Event executive*  
*Sales manager*

### **F&B management**

*F&B manager*  
*F&B asistent*  
*Snídaňový supervizor*  
*Snídaňový číšník (2x)*  
*Banketový číšník*  
*Barový supervizor*  
*Barman (3x)*

### **Front office**

*Front office manager*  
*Asistent front office*  
*managera*  
*Supervizor (2x)*  
*Recepční (7x)*  
*Poslíček (2x)*

### **Kuchyně**

*Šéfkuchař*  
*Sous chef*  
*Kuchař (3x)*  
*Cukrář (2x)*  
*Snídaňový kuchař (2x)*

**Housekeeping**  
*Houskeeping manager*  
*Asistent HM*  
*Agenturní uklízečky (0)*

**Údržba**  
*Hlavní inženýr*  
*Asistent hlavního inženýra*  
*technik*

**Účetní oddělení**  
*Účetní (2x)*

**Sklad**  
*Manager skladu*

Obrázek 10: Hotelový provoz vybraného hotelu, Zdroj: Vlastní zpracování