

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Využití revenue managementu v hotelnictví

Bc. Michael Studnička

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Michael Studnička

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Využití revenue managementu v hotelnictví

Název anglicky

Application of revenue management in the hotel industry

Cíle práce

Cílem práce je navrhnout a realizovat cenovou tvorbu pro konkrétní subjekt v oblasti hotelnictví – aparthotel. Součástí řešení je identifikace a eliminace problémových míst v cenotvorbě daného subjektu.

Metodika

V teoretické části práce, sestavené na základě komparace relevantních informačních zdrojů, jsou vymezeny hlavní principy a postupy marketingového řízení se zaměřením na cenovou politiku. Vlastní práce zahrnuje analyzování marketingových příležitostí a identifikaci hrozeb, výběr cílových trhů, určení postupu stanovení ceny a vypracování konkrétního návrhu, jeho realizaci a vyhodnocení. V praktické části jsou dané skutečnosti uplatněny v rámci konkrétního tržního prostředí. Použité metody: analýza, syntéza, indukce, dedukce, specifikace, analogie, metody marketingového výzkumu, statistické metody, deskripce aj.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

marketingové řízení, marketingový mix služeb, cenová politika, řízení příjmů (revenue management), segmentace trhu, předpověď poptávky a obsazenosti, recepční / hotelový systém (PMS), rezervační portály (OTA), hotelnictví, aparthotel

Doporučené zdroje informací

- FIALA, Petr. Revenue management: Modely a analýzy. Praha: Professional publishing, 2016. ISBN 978-80-7431-115-4.
- FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav, HÁJEK, Stanislav. Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-1633-1.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Marketing v cestovním ruchu. 2., aktual. a rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. 2., rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JUREČKA, Václav a kol. Mikroekonomie. 3., aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-2126-7.
- KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane, 2016. Marketing Management. 15th ed. Harlow: Pearson Education. ISBN 978-0-13-385646-0.
- KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS, John, ARMSTRONG, Gary. Moderní marketing. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KŘÍŽEK, Felix, NEUFUS, Josef. Moderní hotelový management. 2., aktual. a rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing. 2014. ISBN 978-80-247-4835-1.
- PHILLIPS, Robert L. Pricing and revenue optimization. Stanford (Calif.): Stanford Business Books, 2005. ISBN 978-08-047-4698-4.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb – efektivně a moderně. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-9122-7.
-

Předběžný termín obhajoby

2020/21 ZS – PEF (únor 2021)

Vedoucí práce

Ing. Lucie Vokáčová

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 22. 11. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 11. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 30. 11. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Využití revenue managementu v hotelnictví" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 11. 2020

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Lucii Vokáčové za pomoc a odborné vedení při psaní této diplomové práce. Dále bych na tomto místě chtěl poděkovat své rodině, která mi po celou dobu byla oporou.

Využití revenue managementu v hotelnictví

Abstrakt

Tématem diplomové práce je revenue management v hotelnictví. Cílem diplomové práce je navrhnout a realizovat cenotvorbu v období od června do prosince roku 2019 pro konkrétní subjekt v oblasti hotelnictví – Aparthotel. V teoretické části práce jsou vysvětleny pojmy: marketing, marketingový mix s důrazem na pohostinství, online cestovní kanceláře, internetové rezervační systémy, recepční / hotelový systém, revenue management a dynamická cenotvorba. V praktické části práce je nejprve charakterizován Aparthotel, pro který byla dynamická cenotvorba realizována. Byl analyzován produkt, distribuční kanály, propagace, lidé. Kapitola Revenue management (cena) byla rozdělena na dvě části: první část před realizací cenotvorby a druhá samotnou realizací cenotvorby. Před samotnou realizací byla vytvořena cenová mapa pro rok 2019 reflektující zadání od Aparthotelu, jehož cílem bylo zvýšit tržby oproti roku 2018. Dále byly vytvořeny restriční vzory pro řízení restrikcí. V závěrečné části byly představeny výsledky realizované cenotvorby za období od června do prosince roku 2019 a výsledky analýz jednotlivých oblastí marketingového mixu. Na jejich základě byly formulovány doporučení pro rok 2020.

Klíčová slova: marketing, marketingový mix, cenová politika, řízení příjmů (revenue management), předpověď poptávky a obsazenosti, recepční / hotelový systém (PMS), online cestovní kanceláře (OTAs), internetové rezervační systémy (IRS), hotelnictví

Application of revenue management in the hotel industry

Abstract

The topic of the thesis is revenue management in the hotel industry. The goal of the thesis is to design and implement pricing for a specific hotel – Aparthotel – between June and December 2019. In the theoretical part, the following concepts are demonstrated: marketing, marketing mix with focus on hospitality industry, Online Travel Agencies, internet reservation systems, Property Management System, revenue management and dynamic pricing. In the practical part Aparthotel – the hotel for which we implement dynamic pricing – is described. Further, the product, distribution channels, marketing and human capital are analysed. The section on revenue management (price) is split up into two subsections: the first one describing steps before the actual implementation, and second one describing pricing implementation. Before implementation a pricing map for the year 2019 was created reflecting instructions from Aparthotel, whose goal was to increase revenue compared to the year 2018. Further, restriction settings for managing restrictions were constructed. In the final section, results of the implemented pricing between June and December 2019 and results of analyses related to individual marketing mix components are described. Based on these results, recommendations for the year 2020 are formulated.

Keywords: marketing, marketing mix, pricing policy, revenue management, forecasting of demand and vacancy, Property Management System (PMS), Online Travel Agencies (OTAs), Internet Reservation Systems (IRS), hotel industry

Obsah

1 Úvod.....	9
2 Cíl práce a metodika	10
2.1 Cíl práce	10
2.2 Metodika	10
3 Teoretická východiska	12
3.1 Definice marketingu.....	12
3.2 Marketingový mix.....	13
3.2.1 Produkt.....	15
3.2.2 Cena	21
3.2.3 Distribuce.....	23
3.2.4 Propagace.....	24
3.2.4.1 Tradiční komunikační nástroje	24
3.2.4.2 Internetový marketing	26
3.2.4.3 Komunikační mix v pohostinství.....	29
3.2.5 Lidé (5P – rozšířený marketingový mix).....	29
3.3 Online travel agencies (OTAs).....	30
3.3.1 Booking.com.....	32
3.3.2 Expedia	34
3.3.3 Airbnb	36
3.3.4 Zastoupení rezervací jednotlivých OTAs	37
3.4 Revenue management	38
3.4.1 Důležité pojmy RM	39
3.4.2 Nezbytné nástroje pro kvalitní RM.....	40
3.4.3 Siesta Extranet (SE).....	41
3.4.4 Dynamická cenotvorba (dynCen)	44
4 Vlastní práce	46
4.1 Produkt	46
4.1.1 Recepce.....	47
4.1.2 Apartmány	47
4.2 Distribuce	51
4.2.1 Aparthotel na Booking.com	52
4.2.2 Aparthotel na Expedia	53
4.2.3 Aparthotel na Airbnb	54
4.2.4 Webové stránky Aparthotelu	55
4.3 Propagace	55

4.4	Revenue management.....	56
4.4.1	Výchozí situace převzetí řízení cen	56
4.4.2	Plán cen a tržeb na rok 2019	59
4.4.3	Cenová mapa na rok 2019.....	60
4.4.4	Restrikční vzory	63
4.4.5	Bookwindow	64
4.4.6	Tarif (rate) a minimalní cena	65
4.4.7	Dynamická cenotvora červen – prosinec 2019	66
4.5	Lidé.....	73
4.5.1	Tým Aparthotelu	73
4.5.2	Hosté	75
5	Výsledky a diskuse	76
5.1	Dynamická cenotvora.....	76
5.2	Ostatní nástroje marketingového mixu.....	77
6	Závěr.....	79
7	Seznam použitých zdrojů.....	81
8	Přílohy	85

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Tři úrovně produktu.....	16
Obrázek 2 – Průběh životního cyklu produktu	17
Obrázek 3 – Klíčové faktory tvorby cen.....	22
Obrázek 4 - vyhledávání na Booking.com.....	34
Obrázek 5 – vyhledávání na Expeditii	35
Obrázek 6 – vyhledávání na Airbnb	37
Obrázek 7 – Revenue management.....	39
Obrázek 8 – Tabulka cen v SE.....	42
Obrázek 9 – Detail dne pro jednotlivý typ pokojů	42
Obrázek 10 – Ideální dostupnost.....	43
Obrázek 11 – Apartmán De luxe.....	49
Obrázek 12 – koupelna	49
Obrázek 13 – chodba s výtahem	50
Obrázek 14 - <i>Aparthotel</i> na Booking.com	52
Obrázek 15 - analýza hodnocení	53
Obrázek 16 - <i>aparthotel</i> na Airbnb	54
Obrázek 17 – webové stránky <i>Aparthotelu</i>	55
Obrázek 18 – Ideální dostupnost 10.6.2019.....	66
Obrázek 19 - tabulka prodeje 10.6.2019	67
Obrázek 20 – Ideální dostupnost 16.7.2019.....	68
Obrázek 21 - Ideální dostupnost 28.10.2019	70
Obrázek 22 - Ideální dostupnost 11.11.2019	72

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Dělení ubytovacích jednotek dle ČSN EN ISO 18513	19
Tabulka 2 – Rozdělení podle ubytovaných osob	20
Tabulka 3 – Rozdělení podle typu lůžek a dispozic	20
Tabulka 4 – apartmány	47
Tabulka 6 – tržby za rok 2018	60
Tabulka 7 – sezónnost v Praze.....	61
Tabulka 8 – cenová mapa výběr (€), léto.....	62
Tabulka 9 – cenová mapa výběr (€), listopad.....	63
Tabulka 10 - Výsledky za rok 2019 (16.7.)	69
Tabulka 11 - Výsledky za rok 2019 (20.10.)	71
Tabulka 12 - Výsledky za rok 2019 (8.1.)	73
Tabulka 13 - srovnání tržeb	76

Seznam příloh

Příloha 1 - Expedia spolupráce	85
Příloha 2 - Úprava cen a restrikcí	86
Příloha 3 - statistiky	86
Příloha 4 – apartmán typu A (1)	87
Příloha 5 – apartmán typu B (1).....	87
Příloha 6 – apartmán typu B (2).....	87
Příloha 7 – apartmán typu A (2)	88
Příloha 8 – otázky při hloubkovém rozhovoru	88

Seznam použitých zkratk

- ADR (Average daily rate) – průměrná cena za pokoj
- dynCen – dynamická cenotvorba
- Forecast – předpověď výše obsazenosti či tržeb
- IRS (Internet Reservation System) – internetové rezervační systémy, které umožňují zákazníkovi rezervovat anebo koupit služby
- minStay – minimální doba pobytu, patří mezi restrikce
- Occ (Occupancy Rate) – obsazenost, vyjadřuje se v %
- OTAs (Online Travel Agencies) – poskytovatelé rezervačních systémů přes webové stránky
- Overbook – situace, kdy ubytovací zařízení přijme více rezervací, než je jeho kapacita
- PMS (Property Management System) – software, který umožňuje řídit chod celého ubytovacího zařízení

- RevPar (Revenue per available room) – tržba za disponibilní pokoj, hlavní ukazatel efektivního prodeje ubytovacích kapacit. Výpočet: $RevPAR = ADR \times OCC$.
- RN (Roomnights) – pokojnoci, počet přenocování
- SE – Siesta Extranet, PMS od Siesta Solution s.r.o.

1 Úvod

S růstem příjezdů nerezidentů (zahraniční návštěvníci, turisté, hosté) do České republiky, a zvláště pak do Prahy do roku 2020, který už je poznamenán pandemií virové choroby Covid-19, rostl také trh s ubytovacími kapacitami. Do oblasti hotelnictví a provozu ubytovacích kapacit přicházeli podnikatelé, kteří neměli předchozí zkušenosti s provozováním krátkodobého ubytování. Díky rezervačním portálům typu Booking.com, Airbnb, Expedia bylo vcelku snadné dostat svou nabídku na trh a pokusit se získat zákazníka na úkor konkurence. Pro mnohé záhy přišlo lehké vystřízlivění v podobě zjištění, že ubytování se samo neprodá. I na tomto trhu a prodejních kanálech existují pravidla pro úspěch, které ve formě know-how mají ti nejlepší na trhu.

Mezi nástroje, jenž výrazně ovlivňují úspěch ubytovacích kapacit, patří revenue management. Jeho principy a nástroje umožňují zvýšit tržby, zisk a efektivitu ubytovacího zařízení. Řada firem se zkušeností z hotelnictví přichází s nabídkou pomoci v podobě softwarového řešení pro provozovatele menších zařízení typu penzionů, malých hotelů a aparthotelů. Jednou z nich je firma Siesta Solution s.r.o., která nabízí nástroj Siesta Extranet, který funguje jako PMS (Property Management System). Výhodou kvalitního PMS je velká úspora času díky zautomatizování záležitostí, jako jsou reportování cizinců na cizineckou policii či statistiky pro statistický úřad a jiné. Z praktického hlediska umožňuje, kvůli propojení s Channel managerem, předejít tzv. overbookům, kdy je více rezervací než dostupných ubytovacích kapacit. A také umožňuje řídit cenotvorbu z jednoho místa třeba na pěti prodejních kanálech. Siesta Solution v rámci svého produktu nabízí i poradenství a revenue management. Klienti, kteří mají zájem, si mohou nechat od Siesty Solution spravovat ceny a nechat poradit v oblastech souvisejících s provozováním ubytovacích zařízení.

Jedním z takových klientů byl *Aparthotel*, který se rozhodl svěřit svou cenotvorbu do rukou experta na cenotvorbu ze Siesta Solution.

Tato diplomová práce se zabývá návrhem a realizováním cenotvorby v období od června do prosince roku 2019 pro *Aparthotel* nacházející se v Praze. Jedním z dílčích cílů je zjistit, zda dynamická cenotvorba a další nástroje revenue managementu, dokáží zvýšit tržby dle požadavků klienta.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je navrhnout a realizovat cenotvorbu v období od června do prosince roku 2019 pro konkrétní subjekt v oblasti hotelnictví – Aparthotel¹ a ověřit hypotézu, že aplikace dynamické cenotvorby zvýší tržby o více než 10 %.

Dílními cíli jsou:

- Zpracování teoretických východisek, na jejichž základě bude moci být vytvořena vlastní práce.
- Zhodnotit oblasti Aparthotelu, které přímo souvisí s cenotvorbou jako jsou: produkt, distribuce, propagace, lidé.
- Vytvořit cenovou mapu na období červen-prosinec 2019 jako podklad pro dynamickou cenotvorbu.
- Vytvořit restriční vzory pro řízení restrikcí.
- Vytvořit návrh konkrétních doporučení založený na průběhu a výsledcích cenotvorby a zhodnocených oblastí Aparthotelu.

2.2 Metodika

Teoretická část diplomové práce je zaměřena obecně na charakteristiku marketingu a na charakteristiku marketingového mixu s důrazem na oblast pohostinství. Následuje popis OTAs (Online Travel Agencies) a rezervačních systémů. Dále je rozebrán revenue management a další nástroje, které jsou pro revenue management využívány, jako PMS (Property Management System) s konkrétním příkladem systému Siesta Extranet, který byl použit pro řízení dynamické cenotvorby ve vlastní práci. Teoretická část je zakončena definováním dynamické cenotvorby a souvisejících nástrojů. Celá teoretická část práce je zpracována na základě komparace relevantních informačních zdrojů, odborné literatury, elektronických zdrojů a interních materiálů firmy Siesta Solution s.r.o. poskytující PMS a poradenství v revenue managementu.

¹ Aparthotel je konkrétní podnikatelský subjekt působící v Praze, ale z důvodu citlivých dat je zachován v anonymitě. V textu je při jeho zmínce použita kurzíva a velké počáteční písmeno na rozdíl od termínu aparthotel v jeho obecném významu, který je ponechán bez úprav.

V praktické části je nejprve detailně zpracován klasický marketingový mix *Aparthotelu*. V kapitole produkt je charakterizován aparthotel, jeho umístění dle webové prezentace a osobní zkušenosti *autora* této diplomové práce. Dále jsou podrobně popsány jednotlivé apartmány na základě informací dodaných *Aparthotelem* a rozhovoru s manažerkou/provozní hotelu, v textu dále jen jako „manažerka“ (Příloha 8). V distribuci jsou analyzovány jednotlivé prodejní kanály *Aparthotelu*, jejich zastoupení na celkovém počtu rezervací a kvalita prezentace. Zkoumání byly podrobeny fotky, popis a hodnocení na jednotlivých OTAs. Způsob propagace byl zjišťován při rozhovoru s manažerkou. Cenová politika byla analyzována na principech revenue managementu. Na základě minulých dat o prodejkách, sezóně a parametřů (jako je například bookwindow) byla vytvořena cenová mapa důležitá pro následnou dynamickou cenotvorbu. Data byla získána z interních zdrojů *Aparthotelu*, jejich PMS (Siesta Extranet) a z jednotlivých OTAs, převážně z Booking.com. Analyzovaly se jak data primární, tak data sekundární. Řízení cenotvorby probíhalo ve vymezeném čase za konkrétních podmínek. Na základě požadavků *Aparthotelu* byl vypracován plán tržeb na rok 2019, který se měl za pomoci dynamické cenotvorby naplnit. Plán vznikl na základě autorových zkušeností s trhem ubytovacích kapacit v Praze a požadavků *Aparthotelu*.

Samotná dynamická cenotvorba probíhala 7 měsíců od června do prosince roku 2019 na denní bázi. Ceny se kontrolovaly dvakrát denně a upravovaly dle potřeby. Celý proces cenotvorby byl kontrolován a hodnocen na schůzkách s majitelem *Aparthotelu* (dále jen „majitel“) a manažerkou. Kontrolní schůzky byly plánovány v pravidelných 2 – 3týdenních intervalech. Ve vlastní práci, je tento proces ve zkrácené verzi zdokumentován včetně zápisů z kontrolních schůzek a evidence průběžných výsledků s dílčími kroky cenotvorby.

Z rozšířeného marketingového mixu byl analyzován nástroj „lidé“, a to především tým, který *Aparthotel* řídí. Zjištěné skutečnosti byly konzultovány s klíčovými lidmi z týmu, manažerkou a majitelem prostřednictvím osobních schůzek a telefonických hovorů. Ty byly podkladem k zhodnocení týmové spolupráce a osobních přínosů.

Zhodnocení výsledků cenotvorby je provedeno srovnáním plánu a reálných výsledků. Na základě průběhu 7 měsíční dynamické cenotvorby a celkové spolupráce vešla doporučení pro zkvalitnění tohoto procesu. Další doporučení se netýkají přímo ceny, ale souvisejících záležitostí, jež cenotvorbu, a posléze tržby, ovlivňují.

3 Teoretická východiska

3.1 Definice marketingu

V obecném povědomí platí, že marketing je zjišťování a naplňování lidských a společenských potřeb. Jedna z nejstručnějších definic zní: „*Naplňovat potřeby se ziskem*“ (Kotler, Keller, 2007, s. 43).

Dle American marketing association je definice tato: „*Marketing je funkcí organizace a souborem procesů k vytváření, sdělování a poskytování hodnoty zákazníkům a k rozvíjení vztahů se zákazníky takovým způsobem, aby z nich měla prospěch firma i držitelé akcií*“ (Kotler, Keller, 2007, s. 43).

Dávat zákazníkovi nejvyšší důležitost, aby marketéři velmi dobře rozuměli požadavkům klienta, a tak mu mohli správně vyhovět, lze nalézt u Fostera (2002).

Jisté provázání v definici marketingu je vidět u autorů Kotler, Wong, Saunders a Armstrong (2007, s. 40), kteří definují marketing jako „*společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jedinci své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot*“.

V odborné literatuře se nalézají mnoho podobných definic marketingu, jež především zdůrazňují „*význam zákazníka a jeho potřeb*“ a zároveň „*uspokojování zákaznických potřeb musí být pro firmu ziskové*“ (Karlíček a kol. (2018, s. 20).

Definicí marketingu je mnoho, přesto se autoři shodují a doplňují, jak je vidět výše v této kapitole.

Ve vymezení pojmu marketing se dá hojně setkávat s termíny jako: potřeba, přání, trh a hodnota. Dle Kotlera a Kellera (2007) tyto pojmy patří mezi základní termíny marketingu. Autoři v publikaci kromě těchto termínů dále uvádějí: požadavky, positioning, segmentaci, nabídku, značky, spokojenost, marketingové kanály, logistický řetězec, konkurenci, marketingové prostředí a plánování. Pro správné porozumění základních termínů marketingu (viz výše) používaných v definicích je potřeba tyto termíny správně vymežit.

Potřeby „*jsou tím základním, bez čeho lidé nemohou žít. Lidé potřebují k přežití potravu, vzduch, vodu, ošacení a přístřeší. Cítí rovněž silnou potřebu relaxace, rekreace, vzdělání a zábavy*“ (Kotler, Keller, 2007, s. 62).

Přání jsou potřeby, „*jakmile jsou zaměřovány na specifické objekty, které dokáží tyto potřeby naplnit. Obyvatel USA potřebuje potravu, ale přeje si hamburger, smažený*

brambůrky a nějaký nealkoholický nápoj. Člověk z ostrova Mauricius také potřebuje potravu, ale přeje si mango, rýži, čočku a fazole. Přání jsou utvářena společností, v níž člověk žije“ (Kotler, Keller, 2007, s. 63).

Trh lze definovat jak z pohledu ekonomického, tak z pohledu marketingového. Štůsek a Kvasničková-Stanislovská (2013, s. 16) popisují ekonomicky trh jako „*místo, kde dochází k interakci nabídky a poptávky, a dochází zde k určení ceny a množství realizovaného produktu a dalších podmínek*“. Pro marketingovou definici Kotler a Keller (2013, s. 39) definují trh jako seskupení zákazníků. „*Vnímají prodávající jako zástupce průmyslu a kupující jako jednotky tvořící trh.*“

Hodnota „*odráží vnímané hmatatelné a nehmatatelné výhody a výdaje pro zákazníka. Hodnotu lze primárně pojímat jako kombinaci kvality, služeb a ceny (quality, service, price – QSP), čemuž se říká trojitá hodnota pro zákazníka. Hodnota se zvyšuje s kvalitou a službami a snižuje s cenou, i když důležitou roli mohou hrát i další faktory. Hodnota je ústředním pojmem marketingu*“ (Kotler, Keller, 2007, s. 63-64).

3.2 Marketingový mix

Mezi základní pilíře marketingové koncepce patří takzvaný marketingový mix. Tento pojem se objevil roku 1964, kdy profesor Neil H. Borden publikoval svůj článek „*Koncepce marketingového mixu*“. V článku se zaměřil na propojení všech prvků, které je třeba mít na zřeteli při sestavování marketingového plánu pro rozvoj společnosti. Prvotně takový plán obsahoval mnohem větší množství marketingových nástrojů, jako je například: cenotvorba, branding, distribuce, osobní prodej, reklama, promo akce, balení, služby, vývoj produktů a tak dále (Kotler a Armstrong, 2004, s. 105).

Na marketingový mix se dá dívat jako na „*soubor nástrojů, jejichž prostřednictvím může marketing ovlivňovat své cíle a výrobní program co nejvíce přiblížit potřebám a přáním trhu*“ (Veber, Srpová a kol. (2012, s. 188).

A dle Foreta, Procházky, Urbánka (2003, s. 53) „*Marketingový mix tedy v sobě zahrnuje vše, čím firma může poptávku po svých produktech ovlivňovat. V literatuře se nejčastěji setkáváme s následující základní skupinou čtyř proměnných, které jsou definovány jako 4P.*“

Nejstarší z těchto modelů definoval významný americký marketingový teoretik Edmund Jerome McCarthy, a je známý jako model 4P, kdy jednotlivá P jsou počátečními písmeny jednotlivých složek modelu.

- Product (produkt)
- Price (cena)
- Place (distribuce)
- Promotion (propagace)

Přes velkou užitečnost je model 4P zaměřen na prodávajícího a na procesy se dívá z jeho hlediska. Ukazuje se, že užitečnější je sledovat zákazníka a jeho pohled. Z této perspektivy vznikl model 4C analogický k modelu 4P, kdy jednotlivá C znamenají:

- Customer value (hodnota pro zákazníka)
- Costs (náklady pro zákazníka)
- Convenience (dostupnost produktu)
- Communication (komunikace)

Jeho autorem je oficiálně profesor Robert F. Lauterborn, který model 4C formuloval v roce 1990 (Janouch, 2014, s. 17).

Marketérům se doporučuje zaměřit nejdříve na model 4C, a až následně definovat strategii na základě 4P. Zkušenost ukazuje, že společnosti, které se zaměřují na hledisko zákazníka, dokáží lépe vyhovět jeho potřebám a jsou konkurenceschopnější na trhu svého podnikatelského působení (Kotler 2007).

Kromě zmíněného modelu 4P se nachází v marketingovém mixu také modely 5P a 7P. Model 5P přidává ještě People (lidé), kterými jsou myšleni zákazníci a personál. Rozšíření o další dvě P z oblasti služeb, dává vzniknout modelu 7P: Evidence (fyzické prostředí) a Processes (procesy). Model 4P bývá některými lidmi kritizován pro přílišné zjednodušení, ale McCarthy chtěl vytvořit model jednoduchý k zapamatování, který nese myšlenku vyrábět správné zboží, za správnou cenu, prodávat ho na správném místě a ve správný čas s příslušným reklamním doprovodem (Vašítková, 2014).

Z uvedených poznatků je možné vyvodit, že marketingový mix je soubor nástrojů, které slouží podnikům k tomu, aby vyráběly výrobky, či poskytovaly služby efektivně a optimálně vzhledem k potřebám zákazníků.

Marketingový mix bývá často modifikován pro různé oblasti podnikání. Modifikace nalezneme od hotelnictví přes personalistiku až po průmyslový trh. Na modifikace bývá

různý názor, ať už že jde o zbytečnost, protože vše podstatné je obsaženo v klasickém modelu 4P nebo jeho rozšířených verzích, či naopak že model 4P a jeho rozšířené verze nevyhovují z důvodu nereflektování specifik různých oblastí podnikání.

Odborná veřejnost již jednoznačně označila rozdíly mezi zbožím a službou, nicméně někteří výzkumníci zastávají názor, že klasický marketingový mix není pro tento konkrétní obor příliš vhodný. Proto pro segment hospitality (pohostinství) vyvinuli modifikovaný marketingový mix, který obsahuje pět částí. Jsou to mix produkt-slужba, prezentační mix, komunikační mix, cenový mix a distribuční mix (Reid a Bojanic, 2010, s.18).

3.2.1 Produkt

Podobně Karlíček definuje produkt jako (2018, s. 154) *„jakékoli fyzické zboží, ale také nejrůznější služby, informace, myšlenky, zážitky a jejich kombinace, pokud tedy mohou být předmětem směny.“*

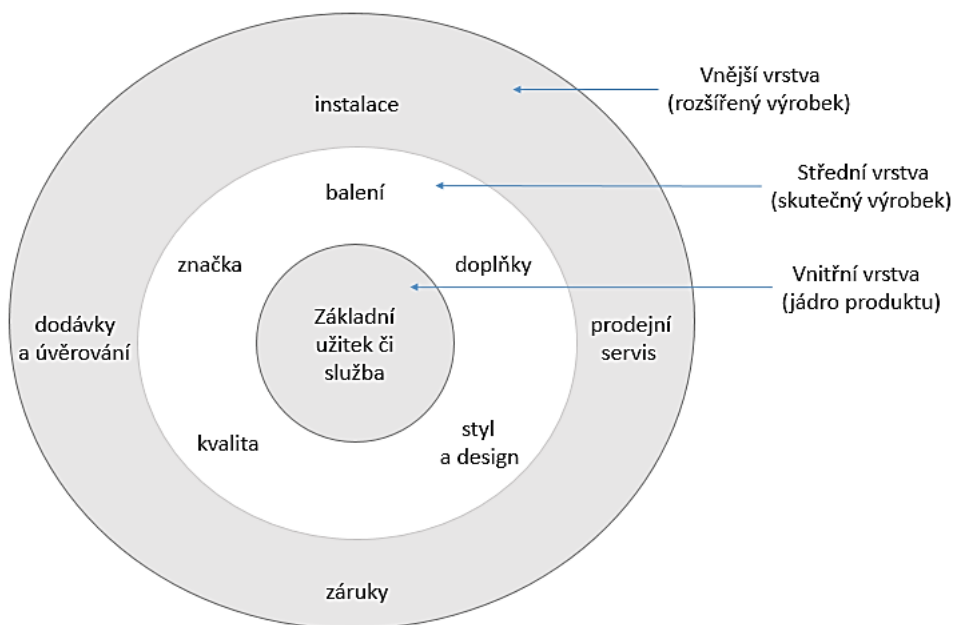
Produkt dle Kotlera, Wongové, Saunderse a Armstronga (2007) *„zahrnuje veškeré výrobky a služby, které společnost na cílovém trhu nabízí“*, politika zaměřená na produkt zahrnuje služby, sortiment, jeho kvalitu, design, vlastnosti, značku, obal aj.

Dle citací výše bylo popsáno jádro určení produktu, nicméně je třeba mít na paměti, že z marketingového hlediska je třeba chápat produkt v jeho největší šíři. Patří do něj jak fyzické předměty, služby, tak informace, místa, organizace, myšlenky a ideje. Aby mohl být produkt úspěšný, musí uspokojovat potřeby zákazníků na cílovém trhu.

Úrovně produktu

Při plánování produktu je vhodné brát v úvahu tři úrovně, z nichž každá zvyšuje hodnotu pro zákazníka (Obrázek 1).

Obrázek 1 – Tři úrovně produktu



Zdroj: Jakubíková, 2013

Kotler (2007) rozlišuje vrstvy vnitřní, střední a vnější. Vnitřní vrstva je nejvnitřnější a jsou v ní obsaženy základní užitek či služba. Marketéři hledají základní přínosy, které produkt přinese zákazníkům. Proto je jádrem produktu základní užitek, jež řeší potřeby zákazníků.

Střední vrstva je úroveň, kde ze základních přínosů vzniká vlastní produkt. Vlastním produktem se rozumí skutečný výrobek, který má pět charakteristik: název značky, balení, úroveň kvality, funkce produktu a design. Skrze tyto marketingové vlastnosti je pro výrobek budována pozice na trhu a získána konkurenční výhoda.

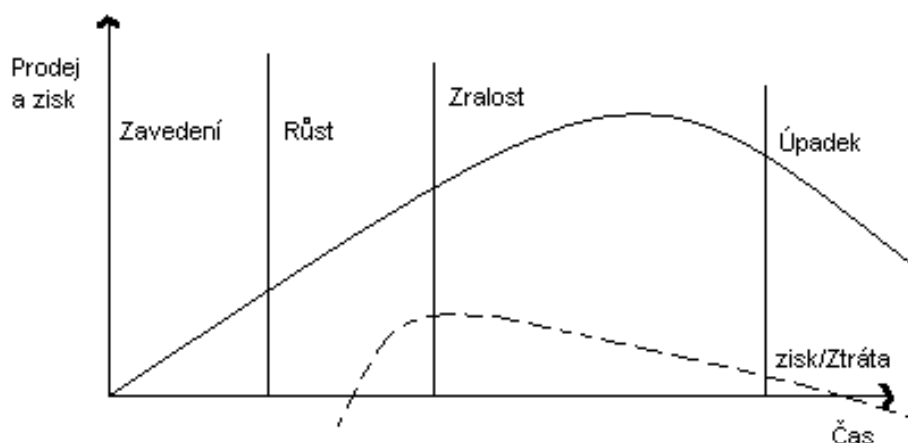
Vnější vrstvu tvoří takzvaný rozšířený produkt. Takový produkt nabízí více než vlastní produkt, protože je doplněn o doplňkové služby a přínosy spotřebitelům. Mezi tyto služby patří dodací podmínky, úvěrování, záruky, prodejní servis, instalace. Služby také slouží k posílení konkurenční výhody.

Životní cyklus produktu

Na každém produktu, podobně jako na živých organismech, můžeme pozorovat různá stádia vývoje. „Každé stádium má svá určitá marketingová specifika – klade určité nároky a nabízí jisté možnosti.“ Životní cyklus produktu se obvykle dělí na čtyři fáze (Obrázek 2): fázi zavádění, fázi růstu, fázi zralosti (stability) a fázi úpadku (zániku).

Každá fáze se od sebe liší nutným využíváním nástrojů marketingového mixu z důvodu vzájemné odlišnosti. Například v objemech a strukture nákladů či objemem a tempem růstu prodeje i dosahovaným ziskem (Foret, 2008, s. 90).

Obrázek 2 – Průběh životního cyklu produktu



Zdroj: Foret, 2008

Fáze zavedení začíná tehdy, kdy je nový produkt uveden na trh. Zákazníci zatím nový produkt neznají a nemají s ním žádné zkušenosti. Kvůli tomu jsou příjmy z prodeje malé a zisk nulový. Je nutností investovat nemalé peněžní částky do propagace. V tomto stádiu je poměrně velká míra rizika, zda se produkt na trhu uchytí. Je třeba zaváděný produkt neustále upravovat, opravovat případné nedostatky a ladit výrobní technologii nebo spolupráci s odběrateli a dodavateli (Foret, 2008).

Ve fázi růstu je větší zájem o produkt, který se už dostal do povědomí zákazníků. Roste výrazně prodej a na trhu se začínají objevovat konkurenční produkty zpravidla za nižší cenu. Konkurence využívá výhody již připraveného trhu. Nemusí tolik investovat do vytváření povědomí o novém produktu a může se soustředit na vlastní vývoj a výzkum.

Ve fázi zralosti je objem prodeje největší. Náklady na výrobu a propagaci jsou nízké, zato je spousta konkurenčních produktů. Tato fáze je z hlediska finančního úspěchu firmy nejzásadnější, pro firmu je tedy příhodné tuto fázi mít co nejdelší, ať už za pomoci inovací produktu nebo vstupu na nové trhy (Foret, 2008).

Fáze úpadku se vyznačuje výrazným poklesem tržeb a odbytu. Trh je zaplněn konkurenčními mnohdy lepšími produkty. Investice do reklamy nemají téměř žádný dopad.

V této fázi je firma postavena před rozhodnutím, zda trh opustit nebo ještě setrvat (Foret, 2008).

Produkt – služba mix v pohostinství

Oproti obecnému produktu má produkt v pohostinství svá specifika. Obsahuje pět částí, jak bylo uvedeno v kapitole 3.2.1 *Marketingový mix v pohostinství*. Tyto části jsou v diplomové práci přiřazeny analogicky k jednotlivým složkám klasického modelu 4P.

Teorie z rozšířeného mixu pro pohostinství říká, že se jedná o kombinaci všech produktů a služeb, které nabízí provoz v pohostinství včetně hmotných i nehmotných prvků. Patří sem typ hotelového pokoje, jeho vybavení a další doplňkové služby nabízené zákazníkovi. Kvůli tomu, že zákazník zakoupí a spotřebuje službu, patří nehmotné prvky služby mezi největší část mixu produktu – služby v pohostinství (Reid a Bojanic, 2010, s.18).

Prezentační mix v pohostinství

Marketéři používají prvky prezentačního mixu ke zvýšení hmatatelnosti produktu a služeb². Využívají se k prezentaci služeb, kterou vnímají zákazníci. Mezi zmíněné prvky patří fyzické umístění, vhodnost prostředí (osvětlení, zvuk, barvy) a kvalita personálu (Reid a Bojanic, 2010, s.18).

Ubytovací služby

Ministerstvo pro místní rozvoj ve vyhlášce č. 501/2006 Sb., o obecných požadavcích na využití území ve znění pozdějších předpisů stanoví: „c) *stavbou ubytovacího zařízení stavba nebo její část, kde je poskytováno ubytování a služby s tím spojené; stavbou ubytovacího zařízení není bytový a rodinný dům a stavby pro rodinnou rekreaci; ubytovací zařízení se zařazují podle druhu do kategorií:*

1. *hotel, kterým se rozumí ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty, vybavené pro poskytování přechodného ubytování a služeb s tím spojených;*

2. *motel, kterým se rozumí ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty, vybavené pro poskytování přechodného ubytování a služeb s tím spojených pro motoristy;*

² Prezentační mix je uveden pod kapitolou produkt, vzhledem k logice členění marketingového mixu v souvislosti s modelem 4P.

3. penzion, kterým se rozumí ubytovací zařízení s nejméně 5 pokoji pro hosty, s omezeným rozsahem společenských a doplňkových služeb, avšak s ubytovacími službami srovnatelnými s hotelem;

4. ostatní ubytovací zařízení, kterými jsou zejména ubytovny, koleje, svobodárny, internáty, kempy a skupiny chat nebo bungalovů, vybavené pro poskytování přechodného ubytování.“

Pojem aparthotelu není ve vyhlášce přímo definovaný a jeho definici uvádí například Cambridge Dictionary (2020) jako: „soubor apartmánů, kde je možné pobývat krátkodobě a které nabízejí služby jako hotel, například čaj, káva, ručníky a úklidové služby.“

Křížek a Neufus (2014) a Ryglová, Burian a Vajčnerová (2011) citují ISO normu (ČSN EN ISO 18513 - Služby cestovního ruchu – Hotely a ostatní kategorie turistického ubytování – Terminologie“), která popisuje dělení ubytovacích jednotek, viz tabulka 1.

Tabulka 1 – Dělení ubytovacích jednotek dle ČSN EN ISO 18513

jednolůžkový pokoj	pokoj s lůžkem pro jednu osobu
dvoulůžkový pokoj	pokoj se dvěma lůžky, a to ve formě dvoulůžka nebo ve formě dvou lůžek umístěných vedle sebe
dvoulůžkový pokoj – twin	pokoj se dvěma oddělenými lůžky
vícelůžkový pokoj	pokoj se třemi nebo více lůžky
rodinný pokoj	pokoj se třemi nebo více lůžky, z nichž alespoň dvě jsou vhodné pro dospělé osoby
společná ložnice	vícelůžkový pokoj nabízející lůžka pro osoby, které mohou nebo nemusí patřit k určité skupině
junior suite	ubytování se zvláštním místem pro sezení v jednom pokoji
suite	ubytování poskytované ve vzájemně oddělených propojených místnostech s lůžkem (ložnice) a sedací soupravou (obývací pokoj)
apartmá	ubytování poskytující oddělenou místnost pro spaní a místnost se sedací soupravou a kuchyňským koutem
studio	ubytování v jednom pokoji s kuchyňským koutem
spojené pokoje	samostatné pokoje s lůžky propojené spojovacími dveřmi

duplex	ubytování na více podlažích s vyhrazeným propojením jednotlivých podlaží
--------	--

Zdroj: Vlastní zpracování dle Křížka a Neufuse (2014)

Křížek a Neufus (2014, s. 48) označení pro typy pokojů v hotelnictví definují (viz tabulky 2 a 3), podle obecně zažitých termínů, které nejsou vždy v souladu s příslušnou ČSN uvedenou výše.

Tabulka 2 – Rozdělení podle ubytovaných osob

Single	pokoj určený k ubytování jedné osoby
Double	pokoj určený k ubytování dvou osob, může mít jednu nebo více postelí
Triple	pokoj určený k ubytování tří osob, může mít dvě nebo tři postele

Zdroj: Vlastní zpracování dle Křížka a Neufuse (2014)

Tabulka 3 – Rozdělení podle typu lůžek a dispozic

Queen	pokoj se širokou matrací (nejčastější rozměr 200 cm x 154–165 cm); může být obsazen jednou nebo dvěma osobami
King	pokoje se širokou postelí (nejčastější rozměr 200 cm x 180–200 cm); může být obsazen jednou nebo dvěma osobami
Twin	pokoje se dvěma postelemi (nejčastější dvě lůžka 200 cm x 90–100 cm); může být obsazen jednou nebo dvěma osobami
Double-double	pokoj se dvěma širokými postelemi, může být obsazen jednou nebo více osobami
Studio	pokoj s lůžkem a pohovkou, která může být změněna na lůžko; může mít také přistýlku

Mini-suite nebo junior	jednolůžkový nebo vícelůžkový pokoj s postelí a prostorem pro sedací soupravu; v některých případech je ložnice oddělena od obývacích nebo jednacích prostor
Suite	na obývací pokoj jsou napojeny jedna nebo dvě ložnice
Connecting rooms	pokoje se samostatným vchodem a spojovacími dveřmi uprostřed; host může procházet, aniž by musel vyjít z pokoje
Adjoining rooms	pokoje se společnou stěnou, ale bez spojovacích dveří
Adjacent rooms	pokoje vedle sebe spojené vstupní halou, předsíní, chodbou

Vlastní zpracování dle Křížka a Neufuse (2014)

3.2.2 Cena

Cena dle Kotlera, Wongové, Saunderse a Armstronga (2007) je „*suma, jež zákazníci zaplatí za produkt*“. Z pohledu kupujícího je cena vyjádřením hodnoty určité komodity, tj. vztah mezi její vnímanou kvalitou a množstvím peněz. To potvrzují svou definicí Foret, Procházka a Urbánek (2003): „*Cena je obvykle vyjádřena sumou peněz, množstvím výrobku nebo objemem služeb, které kupující poskytuje prodávajícímu jako protihodnotu za určitý výrobek nebo za poskytnutí nějaké služby*“.

V nehmotném sektoru služeb je cena důležitým indikátorem kvality. V ceně by měly být zahrnuty jak náklady spojené s jejím uskutečněním, tak rovněž i zisk. V pohostinství to znamená, že hotel získává nárok na odměnu ve výši, do jaké se mu povedlo uspokojit potřeby hosta, který je za to ochoten zaplatit adekvátní cenu (Beránek, 2013, s. 164).

Nejpružnějším nástrojem marketingového mixu je cena. Mezi faktory ovlivňující cenu produktu patří: náklady na vytváření produktu, cenové nabídky konkurence, objem prodeje, elasticita poptávky, ceny ostatních produktů, firemní cíle a další. Největší dopad na cenu mají náklady, ceny konkurence a hodnota vnímaná zákazníky (obrázek 3). V závislosti na jednotlivých faktorech a cílech, může společnost zvolit různé metody ke stanovení ceny (Machková, 2015, s. 146).

Obrázek 3 – Klíčové faktory tvorby cen



Zdroj: Karlíček, 2018, s. 179

Metody stanovení ceny

Existují tři základní přístupy, a to: nákladově orientovaná cena, konkurenčně orientovaná cena a cena na základě vnímané hodnoty zákazníkem.

Cena založená na nákladech (nákladově orientovaná cena)

Nejjednodušší a velmi rozšířenou metodou je tvorba ceny přírážkou. K nákladům na jednotku výroby se přičte standardní zisková marže. Přestože tato metoda nebere v úvahu poptávku a konkurenci, těší se mezi podniky vysoké popularity. Druhá metoda z této kategorie je analýza bodu zvratu. Při použití této metody se stanovuje cena, tak aby byly pokryty náklady na výrobu a marketing (Kotler, Amstrong, 2004).

Cena na základě konkurence (konkurenčně orientovaná cena)

Metoda konkurenčně orientované ceny se neohlíží na náklady ani na poptávku, ale řídí se podle cen konkurence. Metoda má nevýhodu v tom, že nepřihlíží ke skutečným výrobním nákladům (Karlíček a kol., 2018, s. 179).

Oblíbenosti se těší mezi hoteliéry zvláště z důvodu, že na trhu s ubytovacími kapacitami je snadný přístup k cenám v dané lokalitě a zákazníci se při podobné kvalitě rozhodují dle ceny.

Cena podle vnímané hodnoty produktu zákazníkem

Cena podle vnímané hodnoty produktu zákazníkem je metodou, která je založena na znalostech hodnoty, jež zákazník připisuje produktu. Tato metoda se většinou opírá o závěry vzešlé z marketingového výzkumu. Cena je definována tak, aby maximálně odpovídala výši hodnoty, jakou produkt pro zákazníka představuje (Foret, 2008, s. 96).

Cenový mix v pohostinství

V pohostinství v cenovém mixu nacházíme kromě nastavených cen a firemních poplatků také vnímání hodnoty zákazníkem. A to za použití principů metod stanovení cen uvedených v předchozí podkapitole. Cenový mix obsahuje proměnné, jako jsou množstevní slevy a sdružování více produktů dohromady za zvýhodněnou cenu, jako jsou balíčky služeb (Reid a Bojanic, 2010, s. 19).

S cenou se v hotelových službách, kde je dostatečná poptávka, dá pracovat nejen staticky, ale i takzvaně dynamicky. Dynamické cenotvorbě bude věnována kapitola 3.4 – Revenue management, protože je hlavním nástrojem použitým ve vlastní práci.

3.2.3 Distribuce

Definice distribuce dle Kotlera, Wongové, Saunderse a Amstronga (2007) je uváděna jako přístupnost služby koncovým zákazníkům s ohledem na její umístění. Firmy se při tom zaměřují hlavně na dostupnost, dopravu, umístění, zásoby a další.

Karlíček (2018, s. 216) popisuje distribuci jako dostupnost (neboli způsob), kterým se produkt dostává k zákazníkovi. Je důležité, aby byl na trhu přítomen na správném místě, ve správný čas a ve správném množství, v jakém ho zákazníci potřebují. Ideálně při zachování co nejnižších nákladů. Dále rozlišuje distribuční cesty na cesty přímé, které jsou přímým spojením mezi výrobcem a zákazníkem, bez jakéhokoliv prostředníka. Při přímé metodě se používá prodej ve vlastních prodejnách, podomní prodej, prodej pomocí automatů nebo telemarketingu. Druhou metodou jsou cesty nepřímé, kde do spojení mezi výrobcem a koncovým zákazníkem vstupují mezičlánky.

V pohostinství jsou v distribučním mixu všechny prodejní kanály mezi firmou a cílovým trhem. Dříve docházelo k distribuci služby v místě výroby, například v restauracích. Dnes se při technologickém pokroku využívá nových a moderních distribučních kanálů, a to především internetu a souvisejících oblastí jako e-commerce, které důležitost distribučního mixu zvyšují (Reid a Bojanic, 2010, s. 19).

V hotelnictví se ubytovací zařízení může nabízet, jak přímou cestou, například vlastní webové stránky, tak nepřímou cestou za pomoci prostředníků rezervačních portálů takzvaných OTAs (Online Travel Agencies). Je na manažerovi hotelu, pro jaké prodejní kanály se rozhodne, a které bude zvlášť rozvíjet. OTAs budou dále podrobněji popsány v kapitole 3.3., protože jsou důležitým aspektem ve vlastní práci.

3.2.4 Propagace

Propagace, označovaná taky jako marketingová komunikace či komunikační mix, je mimořádně viditelnou částí marketingového mixu. Mezi nástroje, které marketingová komunikace používá, patří reklama, podpora prodeje, public relations (vztahy s veřejností), osobní prodej a přímý marketing (Foret, 2008, s. 113).

Kotler a Armstrong (2004) považují marketingovou komunikaci za velice důležitou součást marketingového mixu, která obsahuje všechny formy řízeného informování cílových skupin, s jejíž pomocí společnosti podporují své marketingové strategie.

3.2.4.1 Tradiční komunikační nástroje

Reklama

Reklama je složkou propagace, která je nejvíce na očích a člověk se s ní setkává v každodenním životě nejčastěji. Je nejstarším a rovněž nejznámějším nástrojem marketingové komunikace. Je však důležité si uvědomit, že v současnosti propagace není jenom reklama, ale i další složky, které jsou velmi důležité pro marketingovou komunikaci (Foret, 2008).

„Jako placená, neosobní a jednosměrná funkce komunikace představuje ve své podstatě vždy účelově (prodat produkt) zpracované sdělení, které podnik adresuje stávajícím i potenciálním zákazníkům, a to obvykle prostřednictvím různých sdělovacích prostředků (medií)“ (Foret, 2008, s. 114).

Reklama se vyskytuje v různých médiích. Lze ji nalézt v rozhlasu (rádiu), kde jednou z výhod je rychlost a nižší náklady na propagaci. Dále pak také zacílení na jednotlivé segmenty dle posluchačské základny daného rádia. Tisková reklama se vyskytuje v časopisech, novinách a katalozích. Venkovní reklama bývá oproti jiným médiím většinou levnější, a patří do ní billboardy, plakátové plochy či prosvětlené vitríny na zastávkách městské hromadné dopravy (Vysekalová, 2007). Product placement je rozšířený způsob alternativní reklamy, kdy se do filmů i všech televizních pořadů umísťuje produkt za účelem propagace. Je to velmi využívaný typ reklamy, za který se u Hollywoodských filmů platí vysoké částky (Kotler, Keller, 2007 s. 616). Dalším typem reklamy je veškerá online reklama – na sociálních sítích, v oblíbených aplikacích či webových stránkách.

Tento typ reklamy má velké výhody hlavně ve sledování výsledků zobrazení, konverze dané reklamy, zacílení na konkrétní skupinu zákazníků nebo snadnou editaci (Kotler, Keller, 2007).

Podpora prodeje

Podpora prodeje obsahuje krátkodobé stimuly podněcující zákazníka ke koupi produktu či služby v kombinaci s ostatními prvky marketingové komunikace. Patří do nich slevy z ceny, věrnostní bonusy, zvýhodněná balení, dárky zdarma, spotřebitelské soutěže, vzorky zdarma, předváděcí akce a mnohé další. Podpora prodeje se v životním cyklu výrobku zpravidla nasazuje ve fázi zavádění produktu, nebo naopak ve fázi jeho úpadku. Má zvýšit zájem zákazníka a přimět ho k okamžitému nákupu (Foret, 2008).

V hotelnictví se použití podpory prodeje využívá zvláště při doprodeji kapacit. Využívá se také mimo sezónu, kdy je převis nabídky nad poptávkou a je třeba použít pro získání zákazníka některý z výše uvedených stimulů.

Public relations (vztahy s veřejností)

„Hlavním úkolem public relations je soustavné budování dobrého jména firmy, vytváření pozitivních vztahů a komunikace s veřejností“ (Foret, 2008, s. 115). Public relations (PR) je neosobní forma komunikace a je v dnešní době nepostradatelná pro podnik. Vedení společnosti je zodpovědné za tuto dlouhodobou cílevědomou činnost, která zlepšuje obraz o společnosti v očích veřejnosti. Užití public relations je nezbytné při řešení krizových situací, kdy krizová komunikace (například při nějaké nehodě) je to jediné, co udrží dobrou pověst podniku v očích veřejnosti (Kotler, Keller, 2007).

Kotler (2000) klasifikuje nástroje PR pod akronymem PENCILS:

- P = publications (publikace): Podnikové časopisy, výroční zprávy, brožury pro zákazníky.
- E = events (veřejné akce): Sponzorování sportovních, či uměleckých akcí, nebo prodejních výstav.

- N = news (novinky): Příznivé zprávy o podniku, jeho zaměstnancích, nebo produktech
- C = community involvement activities (angažovanost pro komunitu): Investice času a peněz na potřeb místních společenství.
- I = identity media (nosiče a projevy vlastní identity): Hlavičkové papíry, vizitky, podniková pravidla oblékání.
- L = lobbying aktivity (lobbyistické aktivity): Snaha o prosazení příznivých, či zablokování nepříznivých legislativních opatření.
- S = social responsibility activities (aktivity sociální odpovědnosti): Budování dobré pověsti v oblasti podnikové sociální odpovědnosti.

Osobní prodej

Za použití nástroje osobního prodeje může firma v roli nabízejícího získat snadno reference, nebo reagovat na zpětnou vazbu poptávajícího, který má výhrady. Ty jsou pak možné vyřešit komunikací na osobní rovině. Osobní prodej je spíše zaměřený na budování vztah u se zákazníkem než na okamžitý prodej. Je to tvorba důvěry, která vede k tomu, že se nabízený produkt či služba prodá. Při používání tohoto nástroje je třeba počítat s náklady, které se pojí s časovou náročností. A rovněž s náklady na vyškolení pracovníků, kteří musí mít znalosti o produktech a prodejní dovednosti (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong, 2007).

Přímý marketing

Pro přímý marketing (někdy označovaný termínem cílený nebo anglicky direct marketing) je typické přesné zacílení na určitý segment trhu. Neoslovuje širokou veřejnost ale ty zákazníky, pro které nabídka firmy může být zajímavá. V tom se přímý marketing liší například od televizní reklamy. Mezi další výhodu tohoto nástroje patří interaktivita, kdy od zákazníka firma získá zpětnou vazbu na její nabídku. Mezi prostředky přímého marketingu patří letáky vhozené přímo do schránek, telemarketing, písemné dopisní nabídky (Foret, 2008. s. 118).

3.2.4.2 Internetový marketing

Internetový marketing (známý i pod názvem online marketing) nabývá stále větší důležitosti. Patrně i z důvodu, že lidé obecně tráví na internetu stále více času a internet používají jako svůj primární zdroj pro vyhledávání informací.

Chaffey (2000) definuje internetový marketing následovně: „*Internetový marketing je synergií aplikace internetu a souvisejících digitálních technologií ve spojení s tradičními komunikačními nástroji, která slouží k dosažení marketingového cíle.*“

Internet vytváří prostor pro nepřetržitou komunikaci, kde zákazníci sdílejí své zkušenosti, požadavky a přání. Janouch (2010) uvádí tyto charakteristiky:

- Konverzace – lidé spolu mluví o všem a bez zábran s překvapivou rychlostí.
- Posílení pozice zákazníka – pozice zákazníka se posílila, naopak pozice firmy je slabší. Už si nevystačí s vágními reklamními slogany nebo s ignorací monitoringu trendů na internetu.
- Spoluúčast – propojit lidi z výroby nebo inovací do komunikace se zákazníky. Vyvarovat se situacím, kdy, například, vznikne nová firma řešící problém, jehož řešení nikdo nechce, nebo není ochotný za to zaplatit adekvátní cenu.

Internetový marketing má oproti klasickému offline marketingu výhodu v jednoduchosti měření, monitorování a analýze. Například u internetové reklamy vidíme v reálném čase, kolik potenciálních zákazníků reklamu rozkliklo až po ty, kteří si produkt opravdu zakoupili.

Janouch (2010) rozděluje hlavní nástroje internetového marketingu analogicky ke komunikačnímu mixu:

- Reklama – PPC reklama, PPA, plošná reklama, přednostní výpisy, zápisy v online databázích a katalozích.
- Podpora prodeje – pobídky k nákupu, partnerské programy, věrnostní programy.
- Události – události na internetu.
- Public relation – novinky a zprávy, články, virální marketing, advergaming.
- Přímý marketing – e-mailing, webové semináře, VoIP telefonie (telefonování přes internet), online chat.

Hlavními čtyřmi cíli internetové marketingové komunikaci jsou: informovat, ovlivnit, přimět a udržovat vztah. Mezi informace, které jsou podstatné v komunikaci směrem od zákazníka, patří – informace o nákupu, spokojenosti, potřebách, požadavcích a personalizaci zákazníka.

Na internetu je důležité být vidět. Nestací mít dobrý produkt a k tomu skvělou webovou prezentaci s rezervačním systémem. K zákazníkovi se musí daná nabídka dostat. V této oblasti vynikají OTAs hlavně za pomoci nástrojů PPC a SEO.

PPC (pay per click) je jednou z nejrozšířenějších typů reklam na internetu. Objevovat se může v předplaceném pořadí ve výsledcích internetového vyhledávání či na nejrůznějších webových stránkách jako bannery (obdélníkové obrázky či animace). Inzerenti platí za každé kliknutí uživatelem internetu. Tento typ reklamy má velkou výhodu v jasné cílovatelnosti na příslušný zákaznický segment. Další výhodou je online remarketing, kdy se po kliknutí na danou stránku a následném odchodu z této stránky, po určitém čase zobrazují reklamy odkazující právě na tuto webovou stránku (Chaffey, 2000).

SEO (Search Engine Optimazition) je soubor metod, které pomáhají zlepšit viditelnost v internetových vyhledávačích. Vyhledávače na internetu pracují složitými algoritmy, kdy používají k vyhledávání různé podstatné informace – klíčová slova. Toto obstarává soustava programů takzvaných robotů a probíhá automaticky. Janouch (2010, s. 30) tento složitý proces popisuje ve třech krocích:

- *„Procházení (Crawling) – robot prohledá stránky a sleduje odkazy, v nich uvedené. Zaznamenává informaci, že stránky existují. Prohledává jen odkazy a tuto činnost vykonává neustále.*
- *Indexování (Indexing) – robot při indexaci vybírá klíčová slova. Podle toho stránky třídí, a pak je uloží do databáze, aby je mohl zobrazit ve výsledcích. Při zadání dotazu uživatelem robot stránky znovu neprochází, ale poskytuje výsledky, ze stránek, které má v indexu.*
- *Hodnocení (Ranking) – robot má na základě indexace pro určitou stránku přiřazena klíčová slova. Po zadání dotazu pak posuzuje, do jaké míry je stránka relevantní k požadovanému klíčovému slovu k dotazu. Relevance se zjišťuje pro každé hledání zvlášť.“*

Procházka (2012) SEO vysvětluje: *„Optimalizací je míněno vytváření a upravování webových stránek takovým způsobem, aby jejich forma a obsah byly vhodné pro automatické zpracování roboty internetových vyhledávačů. Cílem je pak získat vyšší pozice (v ideálním případě první stranu) ve výsledku fulltextového vyhledávání na klíčová slova, úzce související s obsahem webu.“*

3.2.4.3 Komunikační mix v pohostinství

Komunikační mix obsahuje veškerou komunikaci, která se odehrává mezi provozem pohostinství a spotřebitelem. V tom je zahrnuta reklama, marketingový výzkum a zpětná vazba o vnímání spotřebitele. Komunikace by měla být v obousměrném spojení, spíše než v jednostranném a jednoduchém spojení s pohostinskou činností ku zákazníkovi. Obousměrné spojení umožňuje tradiční marketingová komunikace, která vyplývá ze vztahu prodávající – kupující. Také umožní marketingové výzkumy a další sběry dat o provozu. Otevřená komunikace s různými segmenty trhu je vytvářena, když prodávající hledá informace a údaje od kupujícího. V porovnání s klasickým marketingovým mixem jsou v pohostinském marketingovém mixu lidé jako součást výrobního procesu ve službách (Reid a Bojanic, 2010, s. 19).

V současné době je v propagaci stále více využíván internetový marketing. OTAs investují obrovské částky do internetového marketingu. Tím dosahují vyšší úspěšnosti v nabízení ubytovacích kapacit oproti svým konkurentům, kteří většinou nabízejí stejné ubytovací kapacity. Ve většině případů poráží i internetový marketing jednotlivých provozovatelů ubytování, kteří kromě OTAs k distribuci na internetu využívají i vlastní webové stránky s rezervační branou.

3.2.5 Lidé (5P – rozšířený marketingový mix)

V hotelnictví je důležitost zainteresovaných lidí vysoká, ať už se jedná o zaměstnance nebo zákazníky. Je to z toho důvodu, že hotelnictví patří do oblastí služeb, kde dobrá pověst u zákazníků a dobré hodnocení na srovnávacích portálech je velmi zásadní.

Oblast služeb je přímo závislá na kvalitě lidských zdrojů, protože lidé jsou základním faktorem ovlivňující kvalitu služeb. V oblasti služeb závisí dlouhodobá úspěšnost na správném výběru lidí. Jak zaměstnanců (zvláště těch, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníkem), tak i zákazníků. Podnik by měl dbát na pečlivý výběr zaměstnanců a kvalitní proškolení. Při výběru nevhodného zaměstnance zpravidla dochází ke snížení tržeb či ztráty důvěry ve značku. Naopak kvalitní zaměstnanec zvýší tržby a posiluje důvěru ve značku, a tím následně přivádí stálou klientelu. Obdobně nevhodný zákazník může odradit jiné zákazníky. V hotelu může hlučný host rušit ostatní hosty a zkažit jinak dobrý dojem z ubytování. Lidé jsou v tomto marketingovém mixu i například místní

obyvatelstvo, které může, a nemusí, být k provozování služeb v dané oblasti nakloněno (Jakubíková, 2012).

3.3 Online travel agencies (OTAs)

Online travel agencies (známé pod zkratkou OTAs) jsou poskytovatelé rezervačních systémů přes webové stránky, kteří zprostředkovávají služby jako prodej ubytovacích kapacit nebo i balíčků. Tyto balíčky jsou známé z rozšířeného marketingového mixu 7P pro cestovní ruch, do kterých patří letenky a další služby.

Global Distribution System

OTAs patří pod rezervační systémy, které vznikly spuštěním prvního rezervačního systému GDS (Global Distribution System) leteckými společnostmi ve 60. letech 20. století. *„Historie GDS může být datována do roku 1953, kdy se náhodně v letadle setkali president American Airlines C.R.Smith a R. Blair Smith, obchodní ředitel IBM. Tvorba poloautomatizovaného systému na prodej letenek trvala 6 let. Na tomto vylepšeném systému v roce 1960 bylo v call centru realizováno 84.000 rezervací denně. V roce 1976 se k systému připojila první externí cestovní kancelář, která mohla rezervovat ze vzdáleného přístupu. V roce 1978 byla překonána magická hranice 1 milionu uložených tarifů“* (Vaculka, Startl, Pešek, 2008. s. 24).

GDS vznikly pro rezervaci a prodej letenek, posléze se přidaly velké hotelové řetězce. Fungování rezervačního systému bylo založeno na transferu kódů jednotlivých společností. Rezervace probíhaly za použití k tomu určených terminálů umístěných na významných letištích. Později se rezervační systémy napojily na internet a přes něj byl umožněn přístup i menším podnikům. Globální distribuční systémy zažily postupný úpadek související s nástupem internetových distribučních systémů (známé pod zkratkou IRS). A proto nyní mají důležitost opět jen pro velké hotelové řetězce nebo kongresová hotely. Jsou pro ně nadále významným distribučním kanálem (Vaculka, Startl, Pešek, 2008).

Internetové rezervační systémy

Pod internetové distribuční systémy patří každá OTA (Online Travel Agency – online cestovní kancelář).

Internetové rezervační systémy (IRS) jsou systémy, které umožňují zákazníkovi rezervovat, anebo koupit služby, jako jsou ubytování a letenky. Po technologické stránce jsou rezervační systémy internetové aplikace, jež umožňují transformaci údajů z webové stránky do dalšího výstupu (Vaculka, Startl, Pešek, 2008).

Rozdělení tohoto typu online prodeje můžeme roztřídit do tří položek:

- B2C (vztah obchodník – zákazník) – služba se pomocí vlastní webové stránky prodává koncovému zákazníkovi. Výhodou této možnosti je, že se obejde bez prostředníka. Nevýhodou jsou náklady na propagaci a potřeba vlastního rezervačního systému na webových stránkách.
- B2B (vztah obchodník – obchodník) – služba se prodává jiným společností. V této možnosti nefiguruje koncový zákazník. Na trhu ubytovacích kapacit je známá společnost Hotelbeds, která je takzvaný wholesaler, přes níž vytvářejí rezervace cestovní kanceláře.
- B2B2C (vztah obchodník – obchodník – zákazník) – služba je prodávána přes prostředníka koncovému zákazníkovi. Na trhu s ubytovacími kapacitami funkci prostředníka vykonávají internetové rezervační systémy jako například – Booking.com, Expedia.com a další, které budou v této diplomové práci rozebrány.

Charakteristiky OTAs

OTAs poskytují své služby přes své webové stránky, kde nabízejí ubytovací kapacity všech řádně registrovaných partnerů (provozovatelů ubytovacích kapacit). Ubytovací kapacity se zobrazují v seznamu, kde může potenciální zákazník filtrovat výběr dle jím zadaných parametrů, mezi které patří – oblast ubytování, cena, vybavení, kapacita, typ, hodnocení a mnoho dalších. Pořadí zobrazených ubytovacích kapacit určuje vždy daná OTA, která může na první místa vždy přednostně umisťovat ta zařízení, která si u nich tuto možnost kupují a dále řadí už dle použitého filtru. Zákazník vyhledávající ubytování na OTAs je při rozkliknutí konkrétního ubytování přesměrován na stránku s informacemi o tomto ubytování, fotogalerií, referencemi a hodnocením (Reid a Bojanic, 2010).

Z pozice partnera OTA, tedy provozovatele ubytovacího zařízení, kterým se stane subjekt po uzavření smluvního vztahu, získá k dispozici na webových stránkách OTA svůj extranet s vlastním přístupem. Extranet je vlastní síť provozována skrze aplikaci na webových stránkách poskytovatele dané služby, která slouží k obsluze služby a ke komunikaci s partnery, dodavateli a zákazníky. Do extranetu se dostane partner až po přihlášení. V extranetu na OTAs lze upravovat svou nabídku, to zahrnuje – přidávání fotografií a řízení cen, prezentovaných informacích, slevových akcí atp.

OTA se liší ve způsobu fakturace za zprostředkované rezervace. Některé z těchto portálů vybírají od zákazníků platby, které očistí o svou provizi a pošlou na účet provozovatele ubytovacího zařízení v pravidelných platbách (měsíčně). Jiné umožňují výběr přes takzvanou virtuální kartu. Ta funguje za předpokladu, že má provozovatel ubytovacího zařízení platební terminál. Poplatek může za ubytování stáhnout po zaplacení hostem na svůj účet ještě předtím, než samotné ubytování proběhne.

Ve spolupráci s OTA může provozovatel ubytovacího zařízení nabízet své ubytování velkému počtu potencialních zákazníků. Nestará se o propagaci, o tu se starají jednotlivé OTA, kterými jsou nyní veliké nadnárodní firmy s viditelnou reklamou a propracovanou marketingovou komunikací, a jenž vlastní technologické řešení rezervačního systému. Samozřejmě poskytují i zákaznický servis jak partnerům, tak potencialním hostům. Provozovatel ubytování má na starosti svou nabídku na jednotlivých OTA, ať už to je kvalita fotografií nebo práce s cenou či restrikcemi. Z toho vyplývá, že za úspěšnost prodeje kapacit je odpovědný partner (provozovatel).

V této kapitole byly představené OTAs i jejich původ v internetových rezervačních systémech. V dalších podkapitolách budou nejznámější z nich podrobněji rozebrány z důvodu jejich využívání ve vlastní práci. Mezi nejznámější OTAs patří Booking.com, Expedia.com, Airbnb a další.

3.3.1 Booking.com

Booking.com byl založen roku 1996 v Amstredamu, kde se malá holandská firma stala vedoucí světovou online společností v oblasti cestování. Booking.com patří pod skupinu Booking Holdings Inc., která je vedena na NASDAQ-100, a jejímž cílem je usnadňovat všem poznávat svět. „*NASDAQ-100 je index 100 největších nefinančních společností kótovaných na burze NASDAQ, které pocházejí z celé řady průmyslových*

odvětví, včetně technologií, maloobchodu, zdravotnictví, médií a biotechnologie“ (Capital.com, 2020). Booking.com je společností investující do technologií, které usnadňují cestování a hostům přináší možnosti ubytování, dopravy a zážitků. Booking.com je k dispozici ve 43 jazycích a nabízí více než 28 milionů evidovaných ubytovacích jednotek (Booking.com, 2020).

Booking.com je dominantním prodejním kanálem mezi klienty firmy Siesta Solution s.r.o. (pro kterou pracuje *autor* této diplomové práce), jak je vidět na grafu č. 1. Patří mu až 49,5 % všech přijatých a uskutečněných rezervací.

Největší výhodou Booking.com je jeho široká nabídka, masivní marketingová komunikace a důsledný online marketing. Má kvalitní technologické zpracování – filtry při vyhledávání, možnosti řazení výsledků, propracované hodnocení ubytovacích zařízení a různé VIP, programy pro aktivní hosty a další. To vše z něho dělá první volbu vyhledávání ubytovacích zařízení pro mnoho hostů.

Nevýhody jsou z pohledu hoteliérů zvláště vysoký poplatek za zprostředkování rezervací, pohybující se většinou v rozmezí 15-21 %, dále jeho tlak na hoteliéry a potlačování hospodářské soutěže zakázanými dohodami s provozovateli ubytovacích zařízení v letech 2009 až 2015, za niž byl v České republice pokutován (Echo24, 2019).

Na obrázku 4 vidíme vyhledávací stránku Booking.com, kde je vidět promyšlená struktura. V největším sloupci jsou jednotlivé nabídky, které se dají zobrazovat posouváním stránky. U první nabídky je červeně zvýrazněné hodnocení a pod ním se nachází cena. Jedná se o nejkličovější atributy při výběru spolu s miniaturou fotky. Červeně je také zvýrazněno menu rychlého řazení. Lze řadit výsledky například dle výběru Bookingu.com či ceny (od nejnižší). Poslední zvýraznění se týká vyhledávání, které je vidět nalevo na žlutém pozadí. Zde se dá změnit lokalita, počet osob, datum atp. bez nutnosti se vracet na hlavní stranu.

Obrázek 4 - vyhledávání na Booking.com

The screenshot shows the Booking.com search results for Prague. On the left, the search filters are visible, including the destination 'Praha', travel dates from 18.11.2020 to 19.11.2020, and 2 adults. The search results are displayed in a list format. The first listing is 'Rezidence Davids Apartments' with a score of 8.6 and a price of €28. The second listing is 'Green Lobster Rooms & Apartments' with a score of 8.7 and a price of €35. A red box highlights the search filters and the top navigation bar.

Zdroj: Booking.com (upraveno), 2020

3.3.2 Expedia

Expedia.com patří pod velkou skupinu Expedia group, jež byla založena v roce 1996 společností Microsoft, a později prodána. Zaměřuje se nejen na prodej ubytovacích kapacit, ale také na prodej letenek (využívá především GDS Amadeus a Sabre), půjčování aut, fakultativních výletů a kompletních balíčků. Sdružuje pod sebou přes 200 cestovních portálů v 70 zemích světa. Mezi nejznámější patří Hotels.com, Trivago, Homeaway a Hotwire. Expedia group je stejně jako Booking.com za listována na burze NASDAQ. V roce 2018 vykázala tržby ve výši 11,2 miliard dolarů a prodala 352 milionů pokojonocí. Inzeruje přes ni milion ubytovacích zařízení a více jak 500 aerolinek. Nejvíce rezervací zprostředkovává Expedie group v domovské USA, UK, Severní Evropě, Novém Zélandu a Austrálii (Expedia, 2020).

Obdobně jako Booking.com investuje do propagace, a je vidět při příležitostech jako například zápasy anglické fotbalové Premier League. Samozřejmě využívá důsledného online marketingu.

V českém prostředí Expedia není tolik využívána, jak je vidět na grafu č. 1, nicméně patří mezi OTAs, které by provozovatelé ubytovacích kapacit měli mít mezi svými prodejními kanály. Modely spolupráce, které Expedie nabízí, jsou tři a jejich charakteristiky jsou uvedené v přílohách této diplomové práce (příloha 1).

První výhodou je prezentace na dalších portálech, čímž je zajištěn větší dosah nabídky ubytování. Druhou výhodou Expedie je možnost plánovat ubytování zároveň s letenkami a pronajmutím auta, což je nejlépe využitelné v USA. Nevýhodou je pro provozovatele ubytovacích kapacit právě to, že tolik zákazníků, kteří by tuto možnost v cestě do České republiky využili, necestuje (Siesta Solution, 2020).

Na obrázku 5 je vidět webová stránka výsledků hledání na Expedii. Nalézají se zde podobné nástroje jako na Booking.com. V nejmenším červeně zvýrazněném obdélníku je vidět hodnocení uživatelů, které patří konkrétnímu nabízenému ubytování. Nad ním se nachází možnost filtrování dle „doporučené“ ceny, hodnocení atp.

Obrázek 5 – vyhledávání na Expedii

The screenshot shows the Expedia search results page for Prague, Czech Republic. The search criteria are: Going to Prague, Prague (region), Czech Republic; Check-in Nov 27; Check-out Nov 28; 1 room, 2 travelers. The results show a list of hotels with their ratings and prices. The rating '4.5/5 Wonderful (993 reviews)' for Botanique Hotel Prague is highlighted with a red box.

Hotel Name	Rating	Price
Botanique Hotel Prague	4.5/5 Wonderful (993 reviews)	\$73 per night
Hotel Černý Slon	4.3/5 Excellent (569 reviews)	\$32 per night
Art Deco Imperial Hotel		\$54 per night

Zdroj: Expedia (upraveno), 2020

3.3.3 Airbnb

Airbnb začalo vznikat na podzim roku 2007 a oficiálně bylo založeno roku 2008. Jeho zakladatelé přišli s nápadem na pronájem volného pokoje v jejich bytě za účelem krátkodobého až střednědobého pobytu. Airbnb získalo ohromnou popularitu a stalo se jedním ze symbolů takzvané sdílené ekonomiky. Nabízí přes 7 milionů ubytování poskytované lokálními hostiteli, je dostupné v 62 jazycích a působí ve více než 200 zemích a regionů (Airbnb, 2020).

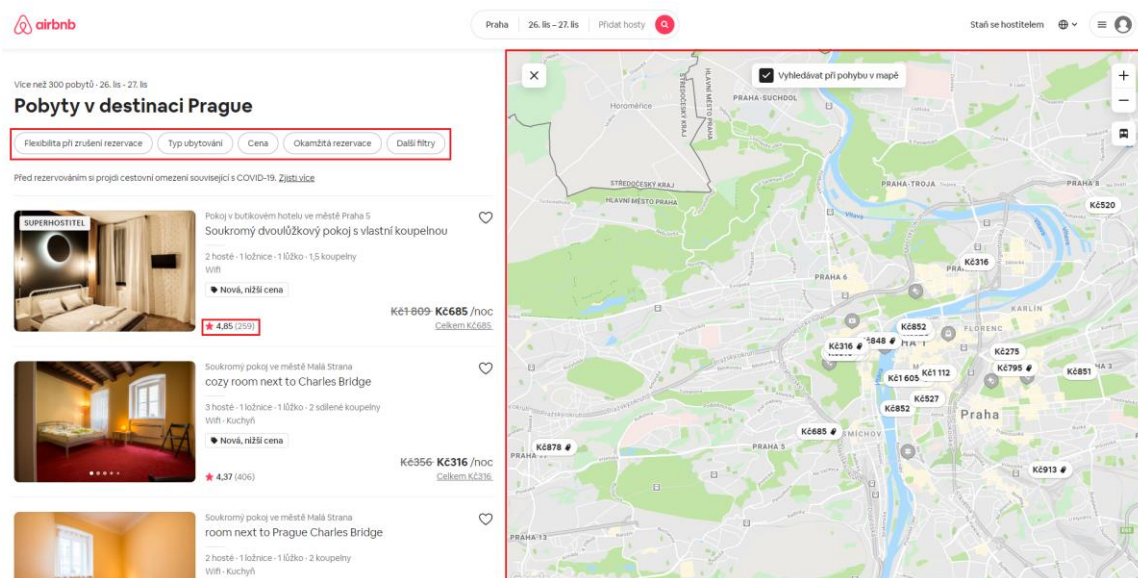
Zařazení mezi podrobněji prezentovaná OTA v této kapitole je z důvodu, že aparthotely, na rozdíl od hotelů normálních, využívají Airbnb jako jeden ze svých prodejních kanálů. Některé aparthotely mají přes 80 % rezervací skrze Airbnb a pro jejich byznys je tento prodejní kanál klíčový. Poněkud se v tom ztrácí myšlenka sdílené ekonomiky, protože v těchto případech je Airbnb bráno (stejně jako Booking.com či Expedia) k tomu, aby se zvýšil dosah nabídky ubytovacích kapacit. A nikoliv z toho důvodu, aby byly využity dočasně prázdné byty či pokoje. Provize za zprostředkování služeb se pohybuje mezi 14-21 % v závislosti na tom, zda poplatek za zprostředkování hradí hostitel nebo host.

V případě, že poplatek hradí hostitel, jako je tomu u jiných OTA, je poplatek 14 %. Pokud se na poplatku podílí zákazník, může poplatek dosáhnout až 21 %.

Výhodou Airbnb je z pohledu provozovatele ubytování rozdílná skupina potenciálních zákazníků, než se vyskytuje na jiných portálech. Nevýhodou je nedostatečné technické řešení různých napojení k hladkému fungování pro provozovatele ubytování. Zdá se, jako by na to Airbnb v nedávné minulosti nekladlo velký důraz a jeho konkurenti se v technologických řešení dostaly před něj. Další nevýhodou je, že se Airbnb z většiny případů v České republice osvědčilo pouze ve velkých městech, zejména v Praze. V jiných lokalitách skrze něj přichází zanedbatelné množství rezervací (Siesta Solutin, 2020).

Na obrázku výsledků hledání ubytovacích kapacit jsou vidět podrobnosti z předchozími OTAs (Obrázek 6). Znovu jsou zde červenými rámečky zvýrazněny hodnocení a filtr řazení výsledků vyhledávání. Kromě samotných výsledků hledání na levé straně obrázku je vidět mapa na straně pravé zvýrazněna červenou barvou. Největším rozdílem oproti předchozím uvedeným rezervačním portálům je zobrazení mapy i s nabídkami vyhledaných ubytování přímo ve výsledcích hledání.

Obrázek 6 – vyhledávání na Airbnb



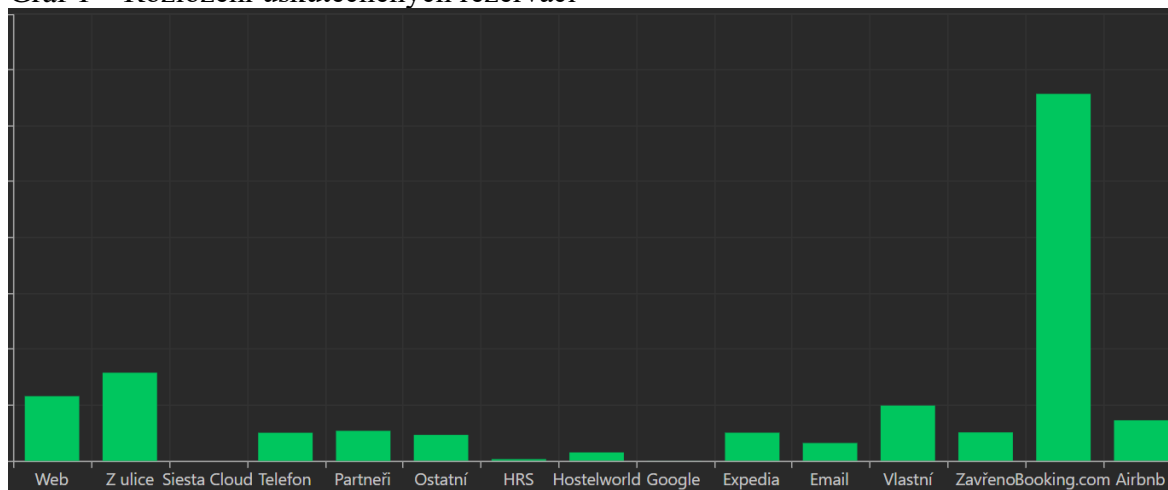
Zdroj: Airbnb (upraveno), 2020

3.3.4 Zastoupení rezervací jednotlivých OTAs

Mezi další využívané OTAs patří HRS a Hostelworld. Na grafu 1 je vidět rozložení uskutečněných rezervací dle jednotlivých distribučních kanálů klientů Siesta Solution. Z grafu je patrné, že dominanci má Booking.com, a to až 49,5 % z celkového počtu uskutečněných rezervací. Airbnb zaujímá 5,5 % a Expedia 3,7 %. Je důležité zmínit, že u jednotlivých klientů (hoteliérů) se uvedené rozložení liší v závislosti na schopnostech a na tom, zda vůbec všechny uvedené OTAs používají. Webová rezervační brána (přímé rezervace) dosahují čísla 8,7 % a lidé, kteří přijdou na recepci a chtějí se ubytovat, tvoří 11,6 %.

Důležitou poznámkou je, že Siesta Solution má mezi svými klienty převahu menších hotelů, aparthotelů a penzionů oproti velkým hotelům. Pro mnoho klientů bylo běžné používat webovou bránu a jednu OTA, kterou zpravidla byl Booking.com (Siesta Solution, 2020).

Graf 1 – Rozložení uskutečněných rezervací

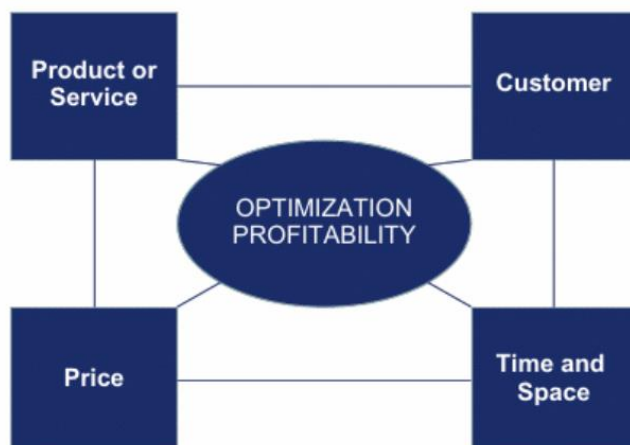


Zdroj: Siesta Extranet, 14.11.2020

3.4 Revenue management

Revenue management (RM) definuje Kimesová a Wirtz (2003) jako: „soubor nástrojů zaměřených na dosažení optimálního zisku nabídkou správného produktu, správným zákazníkům, prostřednictvím správného distribučního kanálu ve správný čas za správnou cenu.“ Podobně RM definuje Cross (1997): „Revenue management je umění a věda, jak předpovědět v reálném čase na daném trhu poptávky zákazníků a zoptimalizovat ceny a dostupnost zboží či služeb.“ Cappochi (2019, s. 103) shrnuje a popisuje RM jako techniku a manažerský nástroj, kde se vzájemně ovlivňuje poskytovaná služba, zákazník, místo a cena (Obrázek 7). Je vidět, že definice RM jsou podobné a pro účel této kapitoly stačí.

Obrázek 7 – Revenue management



Zdroj: Cappochi, 2019, s. 102

Dle Křížka a Neufuse (2014) pro plné využití potenciálu Revenue managementu je třeba splnit tyto předpoklady: fixní kapacita, vysoké fixní náklady, nízké variabilní náklady, segmentace poptávky, neskladovatelnost produktu, produkt je prodáván s časovým předstihem před vlastní konzumací, poptávka se liší v časovém horizontu (lead time), schopnost předvídat budoucnost.

3.4.1 Důležité pojmy RM

Na základě autorů Křížka a Neufuse (2014), Cappochiho (2019) a interních dokumentů Siesta Solution (Rabiňák, Studnička, 2018) jsou hojně využívané tyto pojmy:

- Forecast – předpověď výše obsazenosti či tržeb
- Budget – rozpočet určující předpokládané výsledky za dané oddělení nebo segment
- Daily/weekly/monthly pick up – změna v počtu rezervovaných pokojů za danou dobu
- Booking window – doba mezi uskutečnění rezervace a příjezdem hosta
- Roomnights (RN) – pokojonoci, počet přenocování
- Occupancy Rate (Occ) – obsazenost, vyjadřuje se v %
- Average daily rate (ADR) - průměrná cena za pokoj.
- Revenue per available room (RevPar) – tržba za disponibilní pokoj, hlavní ukazatel efektivního prodeje ubytovacích kapacit. Výpočet: $RevPAR = ADR \times OCC$.

- Nízká sezóna – sezóna slabého prodeje. V Praze je nízká sezóna v zimě, kromě Silvestra, kdy je naopak hlavní sezóna.
- Hlavní sezóna – období hlavního prodeje, poptávka je v této sezóně vysoká a dosahuje svého maxima. V Praze je například hlavní sezóna v létě a na Silvestra.
- Minimální cena – cena, která pokryje variabilní náklady a má malou přírážku, z toho vyplývá, že se za ní vyplatí pronajmout. Většinou při prodeji na této cenové hladině minimalizujeme ztrátu nebo maximalizujeme zisk.
- Cenová mapa – ceny navrhnuté na celý rok s ohledem na vysokou a nízkou sezónu, veletrhy, svátky, prázdniny.
- dynCen – dynamická cenotvorba.
- restrikce – omezení prodeje, nejčastěji dle minimální doby pobytu.
- minStay – minimální doba pobytu, patří mezi restrikce.
- Overbook – Situace, kdy ubytovací zařízení přijme více rezervací, než je jeho kapacita.
- PMS (Property Management System) – software, který umožňuje řídit chod celého ubytovacího zařízení.
- Channel manager – nástroj, který umožňuje hotelovému managementu spojit všechny prodejní portály do jednoho uceleného prostředí.
- SE – Siesta Extranet, PMS od Siesta Solution s.r.o.

3.4.2 Nezbytné nástroje pro kvalitní RM

Pro používání RM na denní bázi jsou potřeba nástroje, které to umožní. Je žádoucí jednotlivé distribuční kanály spravovat, tak aby nedocházelo k overbookům. Při vyšším počtu využívaných OTAs je nezbytné mít vyřešenou softwarovou výbavu. Ideálně OTAs/ webová stránka – Channel manager – PMS, kdy rezervace přichází skrze OTA. V Channel manageru je rozříděna a jsou automaticky uzavřeny nabídky dostupnosti rezervované ubytovací kapacity na ostatních OTAs či webové bráně. Následně se zobrazí v PMS, kde se vedou statistiky, spravují se nejrůznější poplatky (městské aj.), vede se kniha hostů či probíhá komunikace s hostem (Studnička, 2019).

Channel manager

„Jedná se o nástroj, který umožňuje hotelovému managementu spojit všechny prodejní portály do jednoho uceleného prostředí. Channel manager patří mezi cloudová řešení čili není potřeba instalace speciálního softwaru na příslušné zařízení. Připojení do systému je tak umožněno ze všech různých zařízení na různých místech“ (Kužilek, 2017).

Property management system (PMS)

PMS, je software, který umožňuje správu celého zařízení. Je napojen na Channel manager a přes něj na jednotlivé prodejní kanály. Kvalitní PMS by měl mít automatické nahlašování cizinecké policii, dobře zpracované prostředí na řízení cen, analýzy, grafy, správu úklidu, automatické e – maily, nástroje pro revenue management.

Na českém trhu je velký výběr PMS, mezi známé patří: Mews, Mefisto, Hores, HotelTime, Previo a Siesta Extranet.

3.4.3 Siesta Extranet (SE)

Autor ve vlastní práci pro revenue management a dynamickou cenotvorbu používá Siesta Extranet od Siesta Solution.

Siesta Extranet je komplexní řešení pro řízení ubytovacího zařízení. Je určené pro zvýšení efektivity, šetření času a především zvyšování tržeb. Obsahuje všechny důležité součásti, které by měl zvládat každý moderní hotelový systém: intuitivní PMS, booking engine, channel manager, revenue manager.

Pro orientaci ve vlastní práci, kdy bude za pomoci SE řízena cenotvorba po dobu několika měsíců, je třeba se orientovat v základních funkcích SE. Jedná se zejména o *Management prodeje*.

Tabulka cen

V SE – management prodeje se nachází nástroj Tabulka cen viz Obrázek 8.

Obrázek 8 – Tabulka cen v SE

Management prodeje

Tabulka cen Úprava cen a restrikcí Hromadná úprava cen Ideální dostupnost

11.05.2018 9 Zobrazit Uložit změny

	11/5 Pátek	12/5 Sobota	13/5 Neděle	14/5 Pondělí	15/5 Úterý	16/5 Středa	17/5 Čtvrtek	18/5 Pátek	19/5 Sobota	20/5 Neděle
Royal	0 194	0 194	0 194	1 184	0 184	0 184	0 184	1 184	2 184	2 184
Deluxe Suite	0 118	0 131	0 131	1 108	0 121	0 121	0 121	1 121	0 121	0 121
Double Room	0 49	0 98	0 98	0 39	0 88	1 88	2 88	3 88	3 88	2 88
Single Room	0 82	0 82	4 82	0 72	0 72	0 72	0 72	1 72	2 72	0 72
Red Dwarf Dorm	0 505	0 505	0 505	0 495	0 495	0 495	0 495	0 495	0 495	0 495

Zdroj: Manuál Siesta Extranet, 2020

V této tabulce je možné měnit ceny pro jednotlivé typy pokojů. Jednotlivá políčka představují jednotlivé typy pokojů (Room Type) pro každý den. Na obrázku 9 je detail jednoho políčka.

Obrázek 9 – Detail dne pro jednotlivý typ pokoje

cena	45	0 2	restrikce	dostupnost
------	----	--------	-----------	------------

Zdroj: Manuál Siesta Extranet, 2020

Číslo vlevo je cena, kterou je možné změnit. Změny je opět nutné uložit. Horní číslo vpravo indikuje restrikcí na daný den/období. Spodní číslo značí dostupnost typu pokoje. Pro lepší přehlednost jsou nedostupné typy šedé, dostupné jsou zelené, s restrikcí jsou žluté a uzavřené jsou červené.

Dalším užitečným nástrojem je *Úprava cen a restrikcí* (Příloha 2), kde můžeme upravovat cenu pro více pokojů, nastavovat ceny a restrikcce na různě dlouhá období, zadávat cenové mapy a další.

Ideální dostupnost

Mezi velmi užitečné nástroje SE patří Ideální dostupnost, odkud lze vyčíst na první pohled rychlost prodeje. To má pro revenue manažera obrovskou cenu v tom, že vidí (bez toho, aniž by procházel jednotlivé rezervace), co se mu prodává, a zda rychlost prodeje je pro něho optimální. Je to právě revenue manažer, kdo určuje parametry, které budou mít následně barevné výstupy. Na obrázku 10 je zobrazena tabulka *Ideální dostupnosti*, kdy se v řádcích nachází jednotlivé typy pokojů a ve sloupcích jsou týdny určené přesným datem. Pokud je na obrázku apartmánový typ (se kterým je pracováno ve vlastní práci), číslo před závorkou znamená, kolik dnů z týdne je prodáno. A číslo v závorce ukazuje, kolik by mělo být v tomto datu prodáno. Jednotlivé barvy mají informativní funkci podle následujícího významu jednotlivých barev:

- U -2 7 (1) – úroveň dostupnosti -2, příliš pomalu se prodávající pokoje.
- U -1 3 (2) – úroveň dostupnosti -1, pomalu prodávající se.
- U=0 4 (4) – úroveň dostupnosti 0, prodávající se podle plánu.
- U+1 2 (3) – úroveň dostupnosti +1, prodávající se rychleji než plán.
- U+2 0 (2) – úroveň dostupnosti +2, prodávající se velmi rychle nad plán.

Obrázek 10 – Ideální dostupnost

18/6 4/7	5/7 15/7	12/7 18/7	19/7 25/7	26/7 1/8	2/8 8/8	9/8 15/8	16/8 22/8	23/8 29/8	30/8 5/9	6/9 12/9	13/9 19/9	20/9 26/9	27/9 3/10	4/10 10/10	11/10 17/10	18/10 24/10	25/10 31/10	1/11 7/11	8/11 14/11
0 (1)	2 (1)	1 (2)	4 (2)	0 (2)	1 (3)	7 (4)	7 (4)	7 (5)	7 (6)	7 (6)	7 (7)	7 (7)	2 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
0 (1)	2 (1)	1 (2)	1 (2)	4 (2)	7 (3)	7 (4)	7 (4)	7 (5)	7 (6)	7 (6)	7 (7)	7 (7)	5 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
2 (1)	0 (1)	1 (2)	0 (2)	0 (2)	0 (3)	4 (4)	7 (4)	7 (5)	7 (6)	7 (6)	7 (7)	6 (7)	5 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
0 (1)	4 (1)	5 (2)	7 (2)	5 (2)	4 (3)	7 (4)	7 (4)	7 (5)	7 (6)	7 (6)	7 (7)	7 (7)	4 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	4 (4)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
0 (1)	0 (1)	1 (2)	1 (2)	7 (2)	7 (3)	7 (4)	5 (4)	5 (5)	7 (6)	7 (6)	7 (7)	7 (7)	5 (7)	7 (7)	3 (7)	4 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
0 (1)	0 (1)	1 (2)	1 (2)	5 (2)	1 (3)	7 (4)	7 (4)	7 (5)	7 (6)	7 (6)	7 (7)	7 (7)	4 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
0 (1)	0 (1)	0 (2)	0 (2)	0 (2)	0 (3)	0 (4)	0 (4)	0 (5)	0 (6)	0 (6)	0 (7)	0 (7)	0 (7)	0 (7)	0 (7)	0 (7)	0 (7)	0 (7)	0 (7)
4 (1)	3 (1)	2 (2)	6 (2)	7 (2)	7 (3)	7 (4)	7 (4)	7 (5)	7 (6)	7 (6)	7 (7)	6 (7)	5 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
4 (1)	2 (1)	4 (2)	2 (2)	2 (2)	2 (3)	5 (4)	7 (4)	7 (5)	7 (6)	7 (6)	7 (7)	6 (7)	4 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
1 (1)	3 (1)	4 (2)	1 (2)	7 (2)	1 (3)	6 (4)	7 (4)	7 (5)	7 (6)	7 (6)	7 (7)	7 (7)	5 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)

Zdroj: Siesta Extranet, 2020

Robot restriční a robot cenový

Hlavní výhodou oproti konkurenci má Siesta Extranet ve svých robotech. Robot se v SE nastaví podle přání uživatele, a pak funguje autonomně dle zadání. Může fungovat dle přání pro vybrané typy pokojů ve vybraném období. To znamená, že první svou akci udělá například měsíc před příjezdem, další akci 25 dní před příjezdem až ke každodenní akci.

Restriční robot upravuje restriktce. Reaguje na každou rezervaci, která přijde. Může například upravit z minStay 4 na minStay 1 kvůli vyprodaným lukrativním dnům v týdnu. Jako u každého nástroje platí, že robot je řízen uživatelem, ten musí nastavit správný restriční vzor na základě znalosti trhu a zařízení, které spravuje. Je to činnost, která potřebuje přípravu, realizaci a následnou kontrolu. Má přímo dopad na tržby.

Cenový robot funguje obdobně jako robot restriční. S tím rozdílem, že místo restrikcí upravuje přímo ceny. Zadává se cenový vzor. Zásahy robot může dělat několikrát denně. V lastminute prodeji lze po malých částkách zlevňovat například každé 2 hodiny. Může se to jevit jako detail, ale dle statistik Siesta Solution je velký rozdíl mezi cenotvorbou na denní bázi, kdy zlevňujeme skoro lineárně, oproti skokovému zlevnění. Při skokovém zlevňování přicházíme o možnost prodávat zákazníkovi ubytování na vyšší cenové hladině než při lineárním zlevňování.

3.4.4 Dynamická cenotvorba (dynCen)

V Siesta Solution se řídí cena klientů, kteří o tuto službu zažádají, dynamicky. Řízení ceny patří do marketingového mixu a je součástí Revenue Managementu.

Faktory ovlivňující cenu

Na začátku práce s cenou se musí definovat segment trhu, pro který je ubytování určeno. To znamená oblast, kde se ubytovací kapacita nachází, její jakost a určení.

Oblast znamená město, či turistickou oblast. Pro názornost – v Praze je velký rozdíl mezi centrem a širším centrem. Rozdíl v cenách se pohybuje v desítkách € za pokojonoc.

Jakost určuje, pro kterou klientelu je ubytování určeno. Ubytovací kapacity, které se prezentují na OTAs mají svou jakost potvrzenou hodnocením. Z toho důvodu je třeba velmi dbát na správu hodnocení a reagování na podněty vzešlé ze zpětné vazby.

Určení znamená, zda ubytování slouží spíše turistické klientele nebo pro obchodní cestující. Zda je vhodné pro rodiny s dětmi, či zda jsou povoleni domácí mazlíčci aj. Vše z uvedeného ovlivňuje cenu jednotlivých dnů v týdnu.

Výše uvedené faktory souvisí s produktem, ale z důvodu propojenosti celého marketingového mixu jsou uvedeny zde.

Dalším faktorem ovlivňující cenu je sezóna, která manifestuje poptávku. Na trhu s ubytovacími kapacitami se rozlišuje *hlavní sezóna*, *sezóna*, *nízká sezóna*. Revenue manažer musí mít sezónu dobře zmapovanou. Pomocí mu jsou data z minulých let. Pokud má přístup k těmto datům, zjistí, jak vypadá sezóna pro danou ubytovací kapacitu, a kdy zažívá nejvyšší obsazenost. I naopak, kdy má období s volnými termíny ubytování.

Cenová mapa

Cenová mapa se tvoří zpravidla na rok. Využívá se dat z minulosti, které se analyzují. Pokud tato data nejsou nebo nesedí, je třeba provést hloubkový rozhovor s provozovatelem ubytovacího zařízení. A díky tomu zjistit, co nejvíce o sezónách a obsazování jednotlivých dnů v týdnu.

Cenová mapa přiřazuje přesnou cenu pro každý konkrétní den v roce. Proces tvorby cenové mapy je velmi složitý. Nepracuje se jen s minulými daty, ale i s odhadem poptávky a situací v následujícím roce. Je to do jisté míry umění, a kromě tvrdých dat se využívá zkušeností daného revenue manažera a jeho celkových schopností.

Postup dynamické cenotvorby

Nejprve se nahraje cenová mapa do SE, kde slouží jako podklad pro základní ceny na další rok. Dále se nahrají restriktce, nebo se spustí restriktivní robot s konkrétním restriktivním vzorem. Poté za pomoci nástrojů *rychlost prodeje* a *tabulka cen* sleduje revenue manažer vývoj prodeje kapacit. U většího zařízení několikrát denně. Kontroluje prodej a upravuje cenu. Zvláště si dává pozor na dny, které jsou osamoceny v tabulce cen zleva a zprava, a tím jejich hodnota klesá, protože mohou být prodány jen samostatně. Revenue manažer má k dispozici spoustu statistik a reportů. Některé ze statistik jsou uvedeny v příloze 3.

4 Vlastní práce

Objektem revenue managementu a dynamické cenotvorby ve vlastní práci je existující *Aparthotel*. Z důvodu citlivých údajů je vynechán jeho název a jiné zbytné identifikační znaky pro tuto práci. Ve vlastní práci se pracuje se skutečnými daty.

Důležitou skutečností je, že *autor* diplomové práce v té době pracoval pro *Siesta Solution s.r.o.*, která nabízí produkt *Siesta Extranet* a v tarifu – *Expert*, i konzultaci a řízení cen. *Autor* tedy pracoval pro *Aparthotel* jako externí expert – revenue manažer s přesahem do oblastí marketingu, které přímo ovlivňují cenotvorbu. Nevýhodou této pozice je nutnost konzultace dělaných kroků a svým způsobem „prodej“ navrhovaných doporučení. Nestáčí být jen expertem, své znalosti se musí prodat i klientovi, který má společný zájem na dobrém výsledku.

Autor pro *Aparthotel* začal pracovat v červnu 2019. Výchozí situace nebyla příznivá, protože s předchozím revenue manažerem klient nebyl spokojen, a následně si rok 2018 a první část 2019 spravoval sám. Nicméně výsledky nebyly uspokojující, a tak se vrátil k možnosti využít služeb *Siesty Solution* na externí cenotvorbu a poradenství s podmínkou splnění konkrétního plánu zvýšení příjmů za rok 2019. Zvýšení počítalo s růstem za tržby za rok 2019 o 15 % oproti roku 2018. Tento cíl byl velkou výzvou hlavně z důvodu, že na toto zvýšení bylo jen 7 měsíců a zpravidla se cenová mapa na další rok upravuje na podzim aktuálního roku. Právě díky těmto překážkám byly dobré podmínky zjistit, jak moc je účinná dynamická cenotvorba, její limity a omezení, a zda jde dosáhnout daného růstu příjmů v roce 2019.

Kvůli propojenosti cenotvorby s dalšími složkami marketingového mixu je ve vlastní práci využit tento koncept v souvislosti řízení nejen cenotvorby *aparhotelu*. Marketingové nástroje jsou uvedeny v pořadí: produkt, distribuce, komunikace a cena která je hlavním tématem revenue management. Z rozšířeného marketingového mixu jsou přidání lidé.

4.1 Produkt

Aparthotel se nachází v budově, která byla postavena na sklonku 19. století a nalézá se ve čtvrti *Nové Město* velmi blízko *Národního muzea* a *Václavského náměstí*. Leží prakticky v samém centru Prahy. *Metro Muzeum* je pouze 3 minuty pěšky, na *Hlavní nádraží* je to několik set metrů. *Nové Město* je nejpoblábnější část Prahy pro bydlení,

kteřá je plná skvělých i tradičně českých restaurací a možností kulturního vyžití. Residence *Aparthotel* je rodinný podnik, budova je zcela nově a velkoryse a citlivě rekonstruována.

V budově je výtah, všechny prostory jsou nekuřácké a k dispozici je recepce. Ložnice jsou situovány do vnitrobloku, takže není slyšet žádný hluk z ulice, ač se aparthotel nachází v centru Prahy.

4.1.1 Recepce

V budově je k dispozici recepce, která funguje od pondělí do pátku od 9:00 do 16:00. Při příjezdu mimo otevírací dobu recepce host obdrží přístupový kód pro otevření trezoru s klíčem k apartmánu. Tato služba je přístupná pouze při vyplnění online check – inu, který se hostům automaticky odesílá emailem při vytvoření rezervace.

Na recepci lze uložit cennosti do trezoru, uschovat zavazadla po check – outu nebo před uvolněním pokoje při časném check– inu.

4.1.2 Apartmány

V tabulce 4 jsou uvedeny všechny apartmány se základním popisem a důležitými informacemi. Apartmánů je celkem 12 a jsou rozděleny na apartmány typu A a B. Apartmány typu A jsou větší (75 m²) s maximální kapacitou pro 6 osob a luxusněji vybavené než apartmány typu B (45 m²), které mají maximální kapacitu pro osoby. Samostatným typem jsou apartmány 0A a 6A. Apartmán 0A se nachází v suterénu, je velký 59 m² s maximální kapacitou pro 4 osoby. Apartmán 6A je uváděn *Aparthotelem* jako studio s plochou 57 m² a maximální kapacitou pro 2 osoby, ale správným typem apartmánu je duplex.

Tabulka 4 – apartmány

Interní označení	Název	Pokoje	Typ	Kapacita	Patro	Postele	Přistýlka	Kuchyň	Koupelna	Terasa	Velikost v m ²	Doplň. Info
0A (2+2)	Apartmán v přízemí se zahradou	Ložnice + obývací + kuchyn	dvoulůžkový apartmán	4	suterén	Manželská (180)	(1 sofa pro 2)	ano	ano sprcha	ne	59	
1A (2+4)	Apartmán De Luxe s jedním velkým pokojem	1 ložnice + kuchyn	dvoulůžkový apartmán	6	přízemí	Manželská (180)	2x sofa pro 2	ano	2 koupelny (1x sprcha a 1x vana)	ano	62	

1B (2+2)	Apartmán s 1 ložnicí / B	1 ložnice + kuchyn	dvoulůžko vý apartmán	4	přízemí	Manželská (180)	1 sofa pro 2	ano	ano sprcha	ne	45	
2B (2+2)	Apartmán s 1 ložnicí / B	1 ložnice + kuchyn	dvoulůžko vý apartmán	4	1. patro	Manželská (180)	1 sofa pro 2	ano	ano sprcha	ne	45	
3B (2+2)	Apartmán s 1 ložnicí / B	1 ložnice + kuchyn	dvoulůžko vý apartmán	4	2. patro	Manželská (180)	1 sofa pro 2	ano	ano sprcha	ne	45	
4B (2+2)	Apartmán s 1 ložnicí / B	1 ložnice + kuchyn	dvoulůžko vý apartmán	4	3. patro	Manželská (180)	1 sofa pro 2	ano	ano sprcha	ne	45	
2A (2+4)	Apartmán De Luxe se dvěma ložnicemi	Ložnice + obývací + kuchyn	dvoulůžko vý apartmán	6	1. patro	Manželská (180)	2x sofa pro 2	ano	2 koupelny (1x sprcha a 1x vana)	ne	75	
3A (2+4)	Apartmán De Luxe se dvěma ložnicemi	Ložnice + obývací + kuchyn	dvoulůžko vý apartmán	6	2. patro	Manželská (180)	2x sofa pro 2	ano	2 koupelny (1x sprcha a 1x vana)	ne	75	
4A (2+4)	Apartmán De Luxe se dvěma ložnicemi	Ložnice + obývací + kuchyn	dvoulůžko vý apartmán	6	3. patro	Manželská (180)	2x sofa pro 2	ano	2 koupelny (1x sprcha a 1x vana)	ne	75	
5A (2+4)	Apartmán De Luxe / Spisovatel	Ložnice + obývací + kuchyn	dvoulůžko vý apartmán v podkroví	6	4. patro	Manželská (180)	2x sofa pro 2	ano	ano vana	ne	73	.+ klimatizace
5B (2+2)	Ateliérový apartmán	1 ložnice + kuchyn	dvoulůžko vý apartmán v podkroví	4	4. patro	Manželská (180)	1 sofa pro 2	ano	ano sprcha	ne	46	.+ klimatizace
6A (2+0)	Apartmán s vestavěným podlažím	Studio	dvoulůžko vý apartmán v podkroví	2	4. patro	Manželská (180)	x	ano	ano vana	ne	57	.+ klimatizace

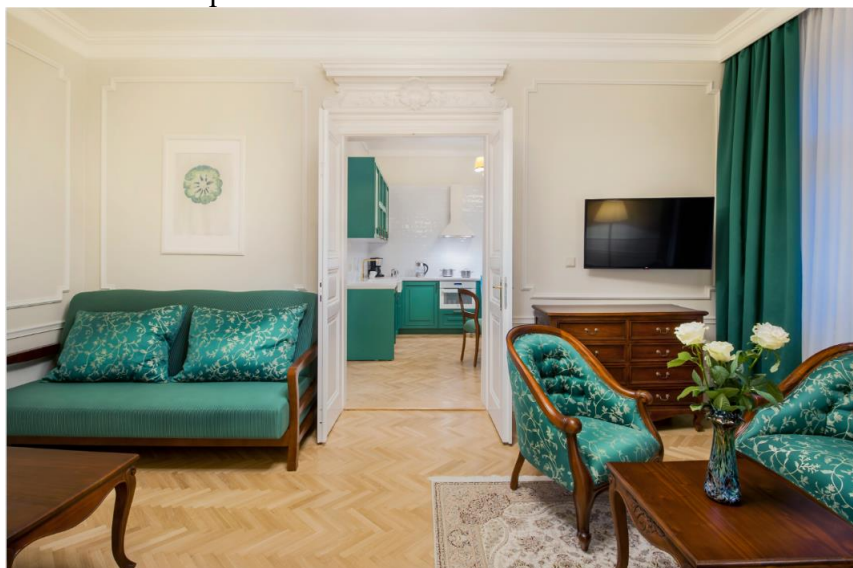
Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací z aparthotelu, 2020

Apartmány jsou velmi bohatě vybaveny. Z kuchyňského vybavení je k dispozici jídelní stůl, kávovar, čisticí prostředky, varná deska, trouba, kuchyňské potřeby, rychlovarná konvice, myčka na nádobí, mikrovlnná trouba, lednička s mrazákem, káva a čaj je k dispozici. Z dalšího vybavení je k dispozici fén, pračka, sušák na prádlo, žehlička. Každý apartmán má také TV s plochou obrazovkou, kabelové programy, rádio a vysokorychlostní internet v celé budově zdarma.

Apartmány jsou vybaveny vkusným luxusním a designovým nábytkem. Řešení jednotlivých apartmánů bylo pod dohledem zkušeného interiérového architekta. Hosté jsou ubytováni v luxusních prostorech.

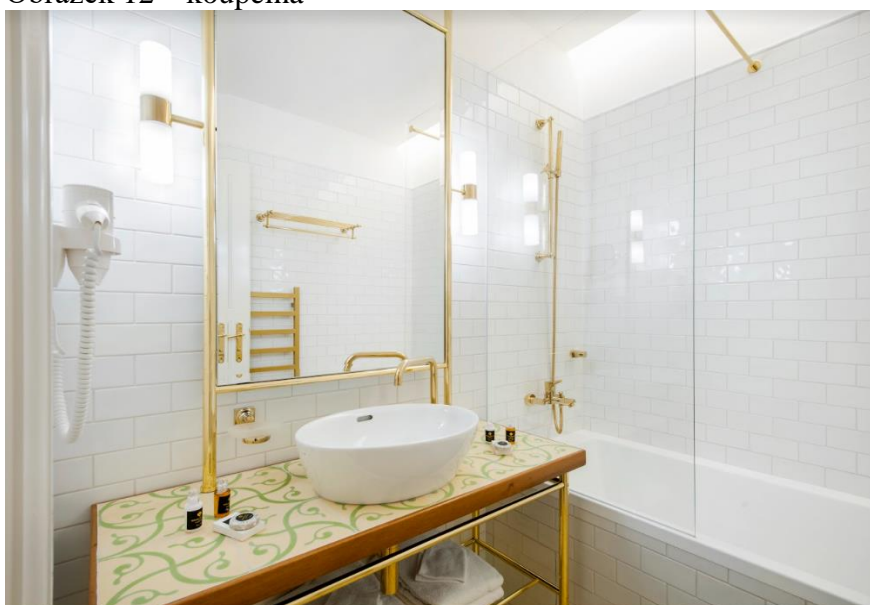
Na následujících fotografiích lze vidět apartmán De luxe (Obrázek 11), koupelnu (Obrázek 12) a chodbu s výtahem (Obrázek 13).

Obrázek 11 – Apartmán De luxe



Zdroj: Siesta Solution, 2020

Obrázek 12 – koupelna



Zdroj: Siesta Solution, 2020

Obrázek 13 – chodba s výtahem



Zdroj: Siesta Solution, 2020

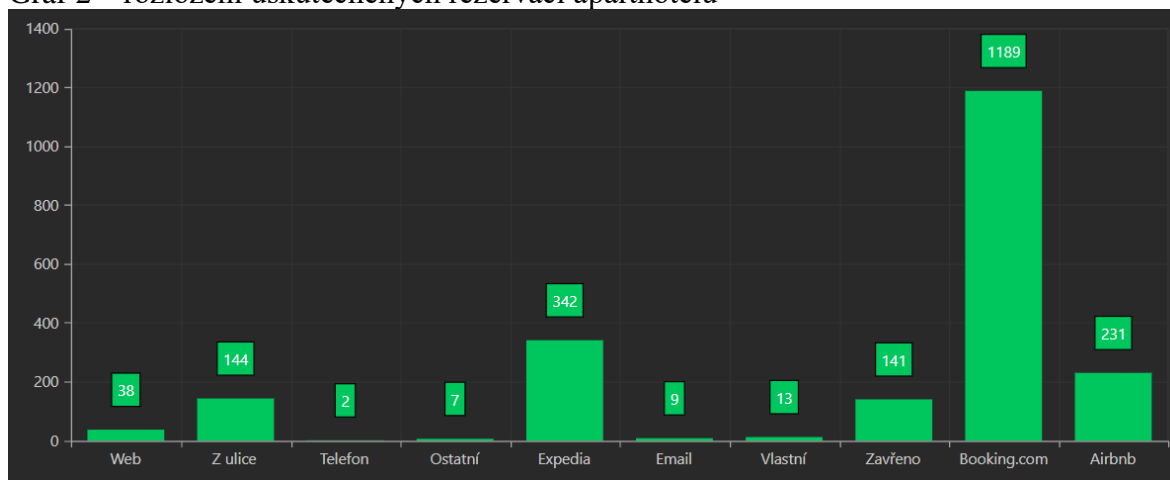
Kvalitní dobře nasvícené fotografie jsou základem pro úspěch prodeje. I kdyby byl produkt, zde nabízený apartmán, kvalitní a designově zajímavý, ale fotky by byly tmavé a ošklivé, nebude velká šance jej prodat za přiměřenou cenu. Fotky jsou pro *Aparthotel* obalem produktu, a pokud obal není dost zajímavý, produkt se nebude dobře prodávat. V případě *Aparthotelu* jsou fotky kvalitní a realistické. Další fotky pokojů jsou k nahlédnutí přílohách (Přílohy 4, 5, 6, 7, 8).

Jakost produktu je dána hodnocením hostů. Na Booking.com je 483 hodnocení, jejichž výsledná známka pro *Aparthotel* je „naprosto výjimečné“ (terminologie Booking.com) 9,5. Boduje se na škále od 1 do 10, kdy 1 je nejhorší a 10 je nejlepší. Hodnotí se celkový dojem a volitelně jednotlivé oblasti jako jsou čistota, pohodlí, lokalita, zařízení, personál, poměr ceny a kvality (viz Obrázek 15). To znamená, že produkt *Aparthotelu* patří mezi nejjakostnější na rezervačním portále Booking.com, který je pro český trh klíčový. Hodnocení bude detailněji rozebráno v kapitole 4.2.1.

4.2 Distribuce

Aparthotel prodává své rezervace přes OTAs, vlastní webové stránky a takzvaně „z ulice“, kdy přijedou hosté přímo a na recepci si objednájí ubytování. Zastoupení jednotlivých prodejních kanálů uvádí graf 2. Aparthotel funguje od roku 2018 a Siesta Extranet používá od května 2018. Od května 2018 do dubna 2020 bylo uskutečněno 2120 rezervací.

Graf 2 – rozložení uskutečněných rezervací *aparhotelu*



Zdroj: Siesta Extranet, 2020

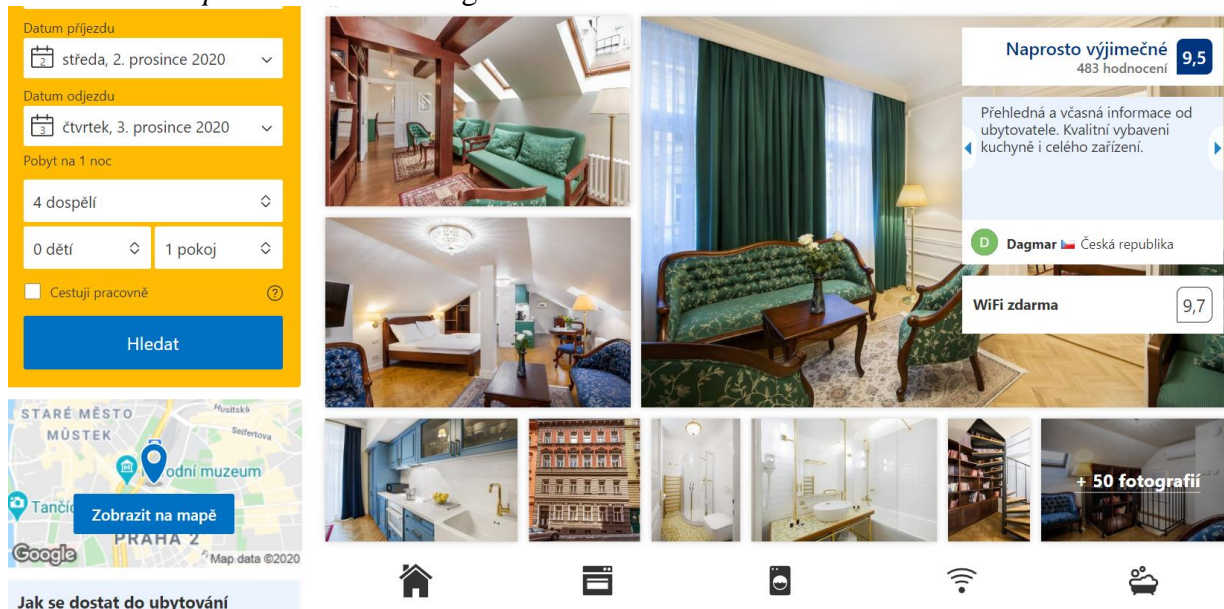
Z grafu lze vyčíst, že dominantní pozici mezi OTAs má Booking.com s 1189 rezervacemi a s podílem 56 % na celkovém počtu všech rezervací. To je dokonce vyšší podíl, než má průměr všech klientů Siesta Solution, který byl uveden v kapitole 3.3.4 a k datu 14.11.2020 činil 49,5 %. Druhým největším prodejním kanálem, co se počtu rezervací týče, je Expedia s 342 rezervacemi a 16 % podílem. Na třetím místě se nachází Airbnb s 231 rezervacemi a 11% podílem na celkovém počtu rezervací. Skrze webové stránky se uskutečnilo pouze 38 rezervací a podíl na všech rezervacích činí pouze 2 %. „Z ulice“ se uskutečnilo 144 rezervací a podíl činí 7 %. „Ostatní“ je zbytek všech rezervací, kde dominantní složkou jsou „zavřené“ dny, kdy se rezervace nenabízely. Jejich celkový počet je 176 a zaujímají 8 % všech rezervací.

4.2.1 Aparthotel na Booking.com

Jak bylo zjištěno na základě Grafu 2, prostřednictvím Booking.com bylo uskutečněno 56 % všech rezervací. Je nejsilnější distribučním kanálem, a proto je mu třeba věnovat zvláštní péči.

Z hlediska fotografií, které jsou stejné na všech prodejních kanálech, jsou na Booking.com ve správném pořadí (Obrázek 14). Toto pořadí bylo změněno na doporučení *autora* této diplomové práce. Z analýz Booking.com bylo zjištěno, že lidé prohlížejí 3-5 prvních fotek (školení Booking.com). Předtím byl na titulní fotce apartmán duplex se záběrem na schodištěm, který byl nevhodný pro titulní fotografii.

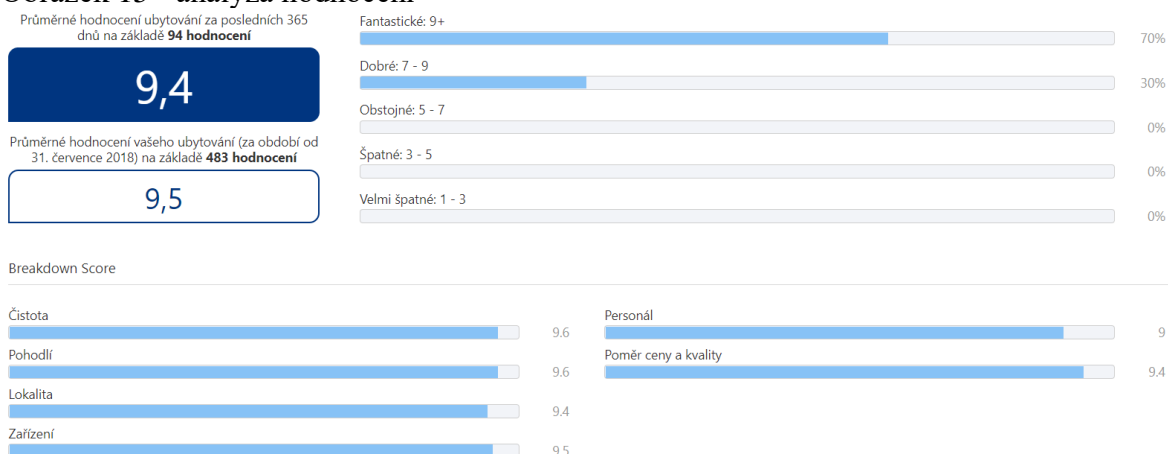
Obrázek 14 - *Aparthotel* na Booking.com



Zdroj: Booking.com, 2020

Co se týče jakosti zmíněné v části produkt (kapitola 4.1), dosahuje *apartmán* hodnocení 9,5, které je absolutně na vrcholu mezi zařízeními ubytovacími kapacitami v Praze. Na obrázku 15 je rozbor hodnocení za posledních 365 dní a od prvního hodnocení 31. 7. 2018. Tomuto hodnocení nelze nic vytknout, a je zásluhou dobré práce týmu *Aparthotelu*. S negativním hodnocením je pracováno buď omluvou, a pokud je to čistě poškozující hodnocení, tak se slušnou odpovědí s argumenty.

Obrázek 15 - analýza hodnocení



Zdroj: Booking.com, 2020

Výhodou dominance Booking.com v počtu přijatých rezervací je možnost používat statistiky Booking.com s vysokou vypovídající hodnotou a se srovnáním ostatních zařízení na Booking.com.

Nevýhodou je velká závislost na jednom prodejním kanále, a být do jisté míry absolutně závislý na Booking.com. Což se projevilo zvláště v nucených stornech při nástupu koronaviru v prvním čtvrtletí roku 2020.

4.2.2 Aparthotel na Expedia

Expedia nabízí *Aparthotel* na velkém množství svých rezervačních portálů. V první polovině roku 2018 přicházely rezervace primárně z těchto rezervačních portálů a Expedia byla hlavním zdroje rezervací pro *Aparthotel*. Poté převzal prvenství Booking.com a přijaté rezervace z Expedie výrazně poklesly. Co se týče hostů, přes Expedii přijíždělo mnoho asijských hostů, kteří neuměli anglicky a nebylo jednoduché se s nimi vždy domluvit. Ilustrační obrázek k Expedii není uváděn. A to již ze zmíněnému důvodu, že Expedia Group pod svou značkou spravuje mnoho rezervačních portálů, jak bylo uvedeno v teoretické části.

Z Expedie přišlo 342 rezervací z toho 148 v první půlce roku 2018. Expedia je pro *Aparthotel* druhým největším zprostředkovatelem rezervací.

4.2.3 Aparthotel na Airbnb

Airbnb je s 231 uskutečněnými rezervacemi pro *Aparthotel* třetím největším prodejním kanálem. Rozdílem oproti Bookingu.com a Expeditii je, že každý apartmán se nabízí zvlášť (Obrázek 16), přestože se všechny spravují z jednoho profilu.


Na Airbnb je důležité stát se „superhostitelem“, protože pak je nabídka provozovatele ubytovacích kapacit lépe vidět, zobrazuje se na předních místech ve vyhledávání a hosté na Airbnb jej preferují. *Aparthotel* status superhostitele má.


Hodnocení je podobně jako na Bookingu.com excelentní. Jak je vidět na obrázku 16, zobrazený apartmán dosahuje nevyššího hodnocení 5 hvězdiček při 32 hodnocení. Co se týče profilu, fotografií a hodnocení – nelze nic vytknout.

Dle statistik získávalo Airbnb větší podíl na uskutečněných rezervacích, a to na základě strategie navržené *autorem*. V lednu 2020 dosáhlo dokonce více rezervací (57 rezervací) než Booking.com (52 rezervací).

Obrázek 16 - *aparthotel* na Airbnb
2A · Deluxe apartment with 3 rooms

★ 5,0 (32) · Superhostitel · Praha 2, Hlavní město Praha, Česko ↑ Sdílet Uložit



Celý byt s hostitelem 

6 hostů · 1 ložnice · 3 lůžka · 2 koupelny
[Zobrazit obchodní údaje](#) >

Místní omezení cestování

Přečtěte si vládní omezení cestování v této oblasti v souvislosti s COVID-19.
[Zjistit více](#)

K zobrazení cen zadej termín

★ 5,0 (32)

PŘÍJEZD Přidat termín	ODJEZD Přidat termín
HOSTÉ 1 host	

Zkontrolovat dostupnost

Zdroj: Airbnb (upraveno), 2020

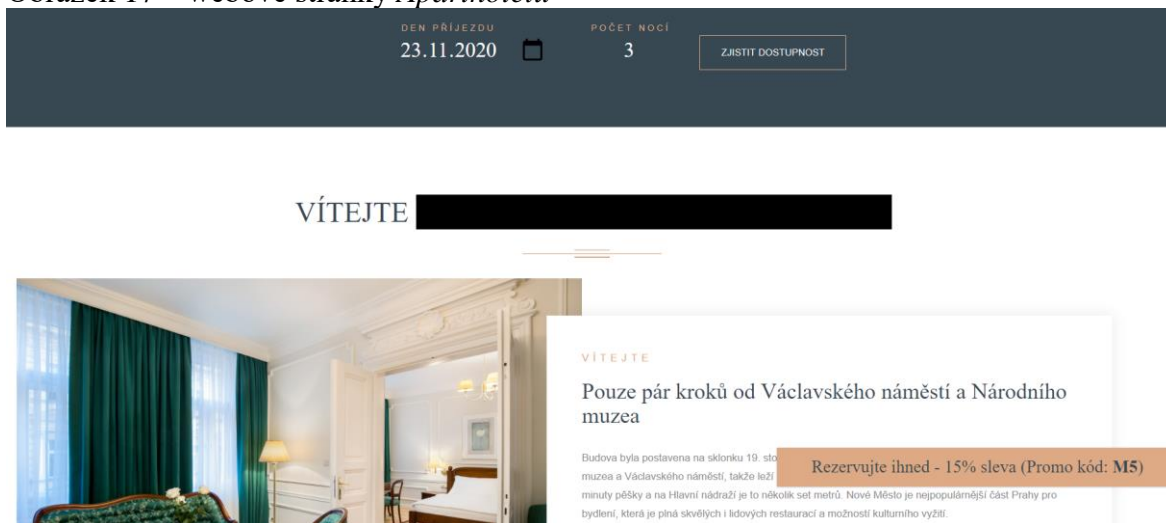
4.2.4 Webové stránky Aparthotelu

Webové stránky *Aparthotelu* (Obrázek 17) s vlastní webovou branou napojenou přímo na channel manager zprostředkovávají jako jediné rezervace přímo bez dalších mezičlánků jako jsou OTAs. Webové stránky jsou v moderním provedení s kvalitními fotografiemi a takzvaným tlačítkem „call to action button“ (tlačítko, které nabízí rychlé uskutečnění rezervace), tedy rychlým zjištěním dostupnosti a přesměrováním na rezervační bránu. Navzdory tomu z webové brány přišlo jen 38 rezervací.

Přímá rezervace je pro *Aparthotel* nejvýhodnější, protože nemusí platit provizi za zprostředkování třetí straně. Nevýhodou je, že zvýšení podílu přímých rezervací je náročný proces. A to z toho důvodu, že ubytovací zařízení konkuruje vlastním nabídkám inzerovaným na OTAs, které mají internetový marketing na nejvyšší úrovni.

Webové stránky jsou optimální z hlediska funkce prodejního kanálu, protože splňují kritéria: jednoduchosti, kvalitní prezentace (fotografie), designového řešení a funkční webové brány.

Obrázek 17 – webové stránky *Aparthotelu*



Zdroj: webové stránky *Aparthotelu* (upraveno), 2020

4.3 Propagace

Aparthotel se vlastní propagací nevěnuje, což se odráží na malém počtu přímých rezervacích, jak bylo uvedeno v předchozí kapitole.

Některé argumenty hovoří proti investování do vlastní propagace a radí spoléhat se na prostředníky zastoupené OTAs. A to z důvodu složitého zacílení reklamních kampaní.

Aparthotel je malý se 12 apartmány, nachází se v Praze a přijíždějí do něj hosté z celého světa. Je velice složité zacílit optimálně reklamu. Konkurenci v podobě OTAs nabízejících stejnou nabídku je těžké porážet, zvláště, když skrze své rezervační portály poskytují nabídku na ubytování po celém světě a jejich reklama je velice často plošná.

Majitel *Aparthotelu* nebyl investicím do vlastních propagačních činností (především internetového marketingu) nakloněn a raději nechává propagační aktivity na OTAs.

Aparthotelu chybí profily na sociálních sítích: Facebook a Instagram. Slevový kupon prezentovaný na webových stránkách slouží k podpoře prodeje viz Obrázek 17.

4.4 Revenue management

V úvodu do vlastní práce je nastíněna situace, která byla na začátku převzetí řízení cen autorem v červnu 2019. V této kapitole bude rozvedeno přesné zadání, postup práce s cenou v období červen–prosinec 2019, zkrácené zápisy schůzek na sledování vývoje tržeb. Celý proběhlý proces je zjednodušen pro potřeby této diplomové práce, ale je zachován co nejvěrnější popis revenue managementu a následně dosažených výsledků, ze kterých vzejdou zhodnocení a doporučení pro další práci s cenou.

Autor této diplomové práce, který pracoval pro *Aparthotel*, je dále v textu uváděn jako „*autor*“.

4.4.1 Výchozí situace převzetí řízení cen

První schůzka na domlouvání podmínek spolupráce s *autorem* na pozici account manažera pro klienta (*aparthotel*), kde byly domluveny kompetence, zadání a způsob komunikace, se uskutečnila 30.5.2019.

Schůzky se za Siestu Solution účastnil *autor* a za *Aparthotel* majitel s manažerkou a recepční v jedné osobě. Na schůzce byla řešena dosavadní situace a nespokojenost s revenue manažerem ze Siesty Solution v roce 2018. Důvodem byla nedůvěra v řízení cen a nedostatečné objasnění kroků, které revenue manažer při cenotvorbě dělal. *Autor* proto vysvětlil metody revenue managementu dle Siesty Solution. Diskuze byla hlavně o cenové hladině, za kterou se budou apartmány prodávat. Jak je vidět v kapitole 4.1. Produkt, apartmány a celá budova jsou zařízeny v luxusním stylu a majitel trval na vysoké cenové hladině. Nicméně v druhé polovině roku 2018 a v necelé první polovině roku 2019, kdy si řídili cenotvorbu sami, nedosáhli uspokojujících výsledků a apartmány se neprodávaly dle

jejich očekávání. Byl tedy vysvětlen princip revenue managementu založen na vyprodávání ubytovacích kapacit po splnění podmínky zaplacených všech variabilních nákladů souvisejících s ubytováním. Podobně jako u letadel, kdy se zaplatí všechny fixní náklady, je každé volné místo v letadle ztrátou. Je třeba toto místo prodat, i když v čase lastminute a za poloviční cenu oproti ostatním sedadlům prodávajících se v hlavní době prodeje. U apartmánů je hlavní doba prodeje 3 až 1 měsíc před příjezdem a platí zde stejná pravidla jako u letadel. Recepce funguje nezávisle na zaplněnosti apartmánů, v zimě se topí a společné prostory se pravidelně uklízí. Každý volný apartmán je z tohoto důvodu ztrátou, a když je prodán nad minimální cenou, zvyšuje zisk, nebo snižuje ztrátu. To závisí na sezóně, ve které se obydlí apartmánů uskuteční, ale většinou platí, že v zimě snižuje ztrátu a v létě zvyšuje zisk.

Kdyby existoval funkční prodejní kanál, kde by existovali zákazníci ochotni platit adekvátní cenu, podle představ majitele, nebylo by potřeba „jít“ s cenou v průběhu prodeje nízko, bohužel takový prodejní kanál nebyl k dispozici.

Dalším argumentem majitele proti pohybu cenou a zlevňování byl strach z toho, že za nízkých cen budou přijíždět hosté, kteří poničí apartmán. Tento argument byl vyvrácen pouhým uvědoměním, kolik takových případů se stalo za rok a půl od počátku existence aparthotelu. Stalo se to pouze jednou a škoda byla do 20 000 Kč, což je v milionových tržbách zanedbatelná částka.

Domluvil se kompromis, kdy budou ponechány vysoké ceny dle představ majitele u apartmánu 5A, který je z jeho pohledu nejluxusnější a uvidí se, zda se bude prodávat. Pro zbytek apartmánů získal *autor* volnou ruku, za podmínky dodržení minimálních cen představených majitelem.

Společně s majitelem a s manažerkou byly prodiskutovány a zhodnoceny následující oblasti:

Oblast prezentace na internetu:

- Kvalitní fotografie – ano, mají kvalitní fotografie apartmánů, jak lze vidět v kapitole 4.1. nebo v přílohách.
- Kvalitní web – ano, mají kvalitní webové stránky zaměřené na prezentaci a prodej apartmánů s rezervační branou pro přímé rezervace, viz kapitola 4.2.4

Oblast jakosti:

- Řízená čistota – na úklid apartmánů je domluvena uklízečka přes úklidovou firmu, která zajišťuje úklid každý potřebný den a ručí i za náhradu při nemoci uklízečky. Uklízečka provoz dobře zná a aktivně spolupracuje na vytváření lepšího prostředí pro hosty.
- Řízený komfort a vybavení – vybavení pokojů je dostatečné a na základě zpětné vazby se doplňuje požadované vybavení.
- Motivovaný kvalitní personál – personál je na OTAs hodnocen velice kladně. Nicméně manažerka/recepční neměla přes rok dovolenou a je na ní znát vyčerpanost a pokles motivace.
- Automatické emaily a online check-in – obé je doručeno a zprovozněno od Siesty Solution. Aparthotel tím ušetří mnoho času a umožňuje příjezd hostů v jakoukoliv dobu.
- Řízení nákladů – mnoho záležitostí kolem aparthotelu zařizují firmy třetích stran. Podle zkušeností Siesta Solution by se na službách prádelny se změnou dodavatele mohlo ušetřit, nicméně majitel to řešit nechce.
- Hodnocení na OTAs – je excelentní, viz. Kapitola 4.2.
- Porady – nejsou žádné pravidelné, Řešeno nárazově dle potřeb.

Oblast práce Siesty Solution:

- Cenová mapa – zajistí revenue manažer (autor).
- Dynamická cenotvorba – zajistí revenue manažer.
- Restrikce – zkontroluje a nastaví revenue manažer.
- Restrikční robot – zkontroluje a nastaví revenue manažer.
- Správně nastavené OTAs – zkontrolováno, bezproblémová funkčnost a profily na OTAs kompletně doplněné.
- Vhodně nastavené roomtype – typy pokojů jsou správně nastavené. Je zvolený takzvaný „flat“ model.

Zkrácený zápis ze schůzky 30.5.2019

Dynamickou cenotvorbu bude dělat autor – nový revenue manažer pro *aparthotel*. Je domluveno pravidelné setkávání na osobních schůzkách ve složení autor, majitel,

manažerka/recepční, kde se bude hodnotit stav a budou se probírat další kroky či požadavky. Další schůzka je naplánovaná na 11.5. ve 13:30.

Prodej apartmánů bude v rukou autora s výjimkou pokoje 5A, který nebude zlevňován a zůstane na cenové hladině daného období, aby klienti, kteří mají návyky a požadavky podobné jako majitel (nekupují levné produkty), měli možnost si daný apartmán objednat za přiměřenou cenu. Pokud se to osvědčí a tato klientela se objeví, bude přidán další apartmán, a případně ještě další, dokud tuto poptávku neuspokojíme. Majitel stanovil minimální cenu na jednotlivé měsíce, pod kterou nechce prodávat, a která je pro autora závazná.

Klientela pro apartmány jakosti *aparthotelu* na prodejních kanálech typu Booking.com, Airbnb, Expedia spíše k nalezení nebude. K tomu bude potřeba se zaměřit na spolupráci napřímo s různými firmami sídlícími v Praze, a je to v kompetenci manažerky. Smlouva mezi Siestou Solution a *aparhotelem* zůstává nezměněna. Procesní věci bude autor nadále probírat na přímo s manažerkou a s majitelem se bude potkávat na osobních schůzkách.

4.4.2 Plán cen a tržeb na rok 2019

Na žádost majitele byl vypracován plán tržeb na rok 2019, od kterého se odvíjely kontrolní a hodnotící schůzky. Plán (tabulka 5) počítal se zvýšením tržeb v roce 2019 o 15 % oproti roku 2018 (tabulka 6). S tím že aktivní cenotvorbu dle know-how autora bylo možné používat od 30. 5. 2019. Zvýšení tržeb za 7 měsíců, aby růst v roce 2019 byl 15 %, nebylo malým cílem. Plán na rok 2019 musel zohlednit dosavadní výkon prodeje, kdy růst tržeb za období leden-květen (v tabulce 2 zvýrazněno) v roce 2019 byl o 8 % vyšší než za stejné období roku 2018. Z tohoto důvodu autor musel vytvořit takový plán tržeb, který naplnil v celkovém období jednoho roku růst tržeb na 15 %. Co se týče tabulky 2, je vidět, že ač byly ceny v lednu vysoké, prodávalo se málo a obsazenost byla jen 11 %. Kvůli tomuto je v tabulce ukazatel RevPar, jenž ukazuje výkonnost v konkrétním měsíci. Je třeba zmínit, že *aparthotel* zlepšil svou cenotvorbu za prvních 5 měsíců oproti roku 2018 o zmíněných 8 %, což není samo o sobě malé zlepšení. Pokus o naplnění plánu na rok 2019 je předmětem dalších kapitol.

Tabulka 5 – plán tržeb na rok 2019

Plán - průměrné prodejní ceny v € na rok 2019													
	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Rok
Cena	114	52	59	82	85	94	94	95	90	84	65	100	85
Obsazenost	11%	36%	60%	84%	83%	79%	85%	85%	75%	72%	60%	70%	67%
Měsíční tržba	4686	6293	13246	24711	26324	26592	28764	29070	24300	21773	14040	25200	244999
RevPar	12	18	35	68	70	74	80	81	68	60	39	70	56

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Tabulka 5 – tržby za rok 2018

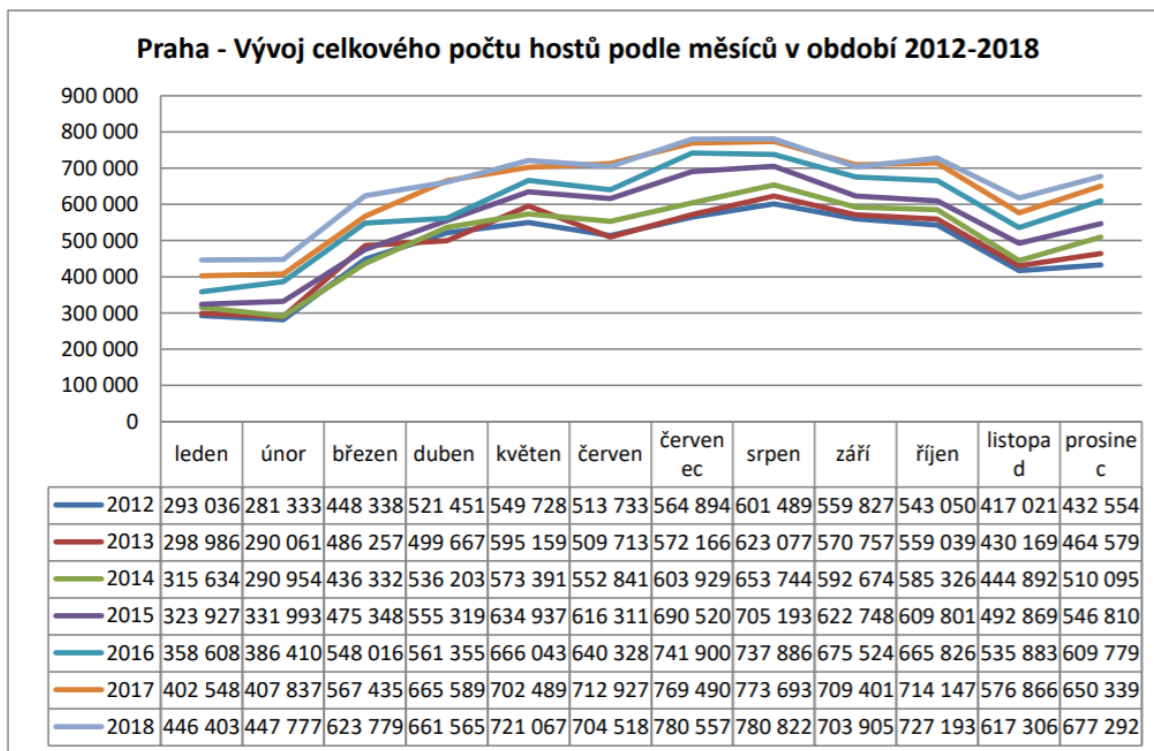
Reálné výsledky v € za rok 2018													
	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Rok
Cena	64	55	63	118	96	88	114	100	85	84	64	121	88
Obsazenost	32%	24%	49%	45%	76%	66%	64%	56%	67%	70%	35%	55%	53%
Měsíční tržba	7613	4455	11429	19116	27141	20909	27141	20832	20502	21874	8064	24757	213831

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

4.4.3 Cenová mapa na rok 2019

Pro tvorbu cenové mapy, kterou bylo potřeba aktualizovat jako první, je třeba znát sezónost v Praze. Zjistit, které měsíce jsou silné, a které slabé. Kromě interních zdrojů Siesta Solution je k dispozici detailní zpráva od praguecitytourism.cz, která vykazuje velmi podobné hodnoty, viz Tabulka 7. Lze vidět, že hlavní sezóna je od května do října. Nejvyšší počet hostů je v červenci a srpnu. Zajímavý je také propad v září a opětovné zvýšení v říjnu v dvou posledních letech (2017-18). V situaci vytváření cenové mapy na začátku června je důležité prodávat, co nejdříve slabé měsíce. První slabý měsíc je listopad, další je prosinec, kromě adventních víkendů, kdy bývá Praha v tuto dobu navštěvovaná. Poté je třeba se zaměřit na leden a únor 2020, které budou součástí cenové mapy na rok 2020. Tabulka 6 kromě tržeb uvádí i obsazenost za jednotlivé měsíce roku 2018. Říjen má obsazenost 70 % a listopad jen 35%, což je propad o celou polovinu. V prosinci je obsazenost 55 % a v lednu 2019 je propad na 11%, po němž následuje únor s 36 % obsazeností.

Tabulka 6 – sezónnost v Praze

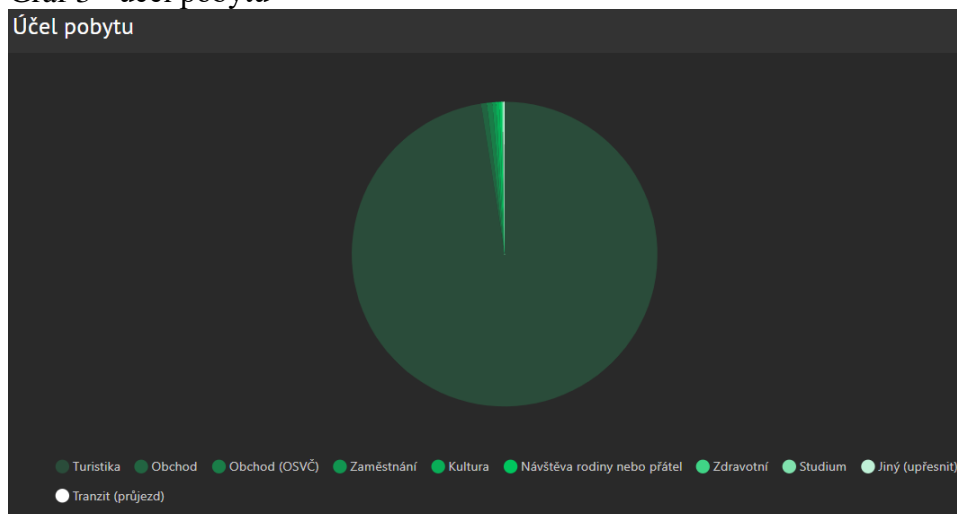


Zdroj: www.praguecitytourism.cz/, 2020

Na základě sezónnosti, jakosti aparthotelu a zkušeností autora byla vypracována cenová mapa. Důležité bylo prodat za motivující cenu slabé měsíce. Listopad byl výrazně pod cenou konkurence, aby se prodával, co nejvíce na úkor konkurence, která obecně dlouho drží ceny vysoko, aby následně s cenou klesala skokově. Prosinec byl nastaven kromě adventních víkendů a vánočních svátků se Silvestrem podobně jako listopad. A byl nastaven první kvartál roku 2020, který ale není předmětem této diplomové práce. Naopak v červenci a srpnu byly nastaveny ceny vyšší. Úplně nejvyšší ceny byly nastaveny pro Silvestr.

Na základě analýzy jednotlivých dní bylo zjištěno, že jsou rozdíly i mezi dny v týdnu. Jejich obsazovanost na základě ceny určila hodnotu dnů následovně: nejhodnotnějšími jsou pátek a sobota, po nich následuje čtvrtek, pak trojice dnů – pondělí, úterý, středa a nejslabší neděle. To je způsobeno tím, že hosté přijíždějící do *aparthotelu* jsou skoro všichni turisté viz. graf 3. Situace by byla jiná, kdyby hlavní klientelou byli obchodní cestující, v tom případě by byla například neděle mnohem hodnotnější.

Graf 3 - účel pobytu



Zdroj: Siesta Extranet (upraveno), 2020

Dalším kritériem pro tvorbu cenové mapy byla jakost jednotlivých apartmánů. Ty byly rozdělny do 3 skupin. První skupina byly apartmány typu A 1-5, které měly výchozí cenu nejvyšší, pak následovaly apartmány 0A a 6A a nakonec apartmány typu B 1-5.

Níže jsou uvedeny dva detaily z cenové mapy na rok 2019 pro jednotlivé dny. Ceny uvedené v tabulkách jsou vždy za dvě osoby, zatímco za každou další osobu se připlácí 15 € přírůžka. Kapacity apartmánů jsou k nalezení v tabulce 4 (kapitola 4.1.1). Ceny jsou uvedeny v eurech.

V tabulce 8 je vidět výběr z léta od pondělí 29.7. do pondělí 5.8. Mezi jednotlivými dny a apartmány jsou rozdíly jak dle jakosti, tak dle dnů v týdnu.

Tabulka 7 – cenová mapa výběr (€), léto

	pondělí	úterý	středa	čtvrtek	pátek	sobota	neděle	pondělí
	29.07.2019	30.07.2019	31.07.2019	01.08.2019	02.08.2019	03.08.2019	04.08.2019	05.08.2019
0A (2+2)	122,00	122,00	122,00	134,00	152,00	152,00	109,00	122,00
1A (2+4)	133,00	133,00	133,00	146,00	169,00	169,00	119,00	133,00
1B (2+2)	113,00	113,00	113,00	124,00	144,00	144,00	101,00	113,00
2B (2+2)	113,00	113,00	113,00	124,00	144,00	144,00	101,00	113,00
3B (2+2)	113,00	113,00	113,00	124,00	144,00	144,00	101,00	113,00
4B (2+2)	113,00	113,00	113,00	124,00	144,00	144,00	101,00	113,00
2A (2+4)	133,00	133,00	133,00	146,00	169,00	169,00	119,00	133,00
3A (2+4)	133,00	133,00	133,00	146,00	169,00	169,00	119,00	133,00
4A (2+4)	133,00	133,00	133,00	146,00	169,00	169,00	119,00	133,00
5A (2+4)	133,00	133,00	133,00	146,00	169,00	169,00	119,00	133,00
5B (2+2)	113,00	113,00	113,00	124,00	144,00	144,00	101,00	113,00
6A (2+0)	122,00	122,00	122,00	134,00	152,00	152,00	109,00	122,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 9 zobrazuje ceny pro vybraný týden v listopadu od 11.11. do 18.11. Při porovnání těchto dvou výšek z cenové mapy je vidět, jak velké rozdíly dělá sezóna. To znamená, jak moc se mění poptávka po ubytování v Praze během roku, a jak bylo na tuto skutečnost reagováno.

Tabulka 8 – cenová mapa výběr (€), listopad

	pondělí	úterý	středa	čtvrtek	pátek	sobota	neděle	pondělí
	11.11.2019	12.11.2019	13.11.2019	14.11.2019	15.11.2019	16.11.2019	17.11.2019	18.11.2019
0A (2+2)	56,00	56,00	56,00	61,00	73,00	73,00	50,00	56,00
1A (2+4)	62,00	62,00	62,00	68,00	81,00	81,00	55,00	62,00
1B (2+2)	53,00	53,00	53,00	58,00	69,00	69,00	47,00	53,00
2B (2+2)	53,00	53,00	53,00	58,00	69,00	69,00	47,00	53,00
3B (2+2)	53,00	53,00	53,00	58,00	69,00	69,00	47,00	53,00
4B (2+2)	53,00	53,00	53,00	58,00	69,00	69,00	47,00	53,00
2A (2+4)	62,00	62,00	62,00	68,00	81,00	81,00	55,00	62,00
3A (2+4)	62,00	62,00	62,00	68,00	81,00	81,00	55,00	62,00
4A (2+4)	62,00	62,00	62,00	68,00	81,00	81,00	55,00	62,00
5A (2+4)	65,00	65,00	65,00	71,00	81,00	81,00	65,00	65,00
5B (2+2)	53,00	53,00	53,00	58,00	69,00	69,00	47,00	53,00
6A (2+0)	56,00	56,00	56,00	61,00	73,00	73,00	55,00	56,00

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.4 Restrikční vzory

Správně nastavené restrikce úzce souvisí s cenotvorbou. Je v zájmu *Aparthotelu* prodávat vícedenní pobyty oproti jednodenním či dvoudenním. Čím více kompaktních celků k prodeji, tím lépe. Pokud by se vyskytovaly například půl roku dopředu prodané jednodenní pobyty v týdnu v hlavní sezóně, znamenalo by to znehodnocení zbývajících disponibilních dnů k prodeji. Kvůli tomu se tento aspekt při nastavování restrikcí zohledňuje a zadávají se takové restrikce, které dovolují v prodeji před hlavní dobou prodeje rezervovat jen vícedenní pobyty. Platí, že čím blíže je datum příjezdu, tím volnější by restrikce měly být.

Pro automatické aktualizování restrikcí je v Siesta Extranetu k dispozici restrikční robot. Pro něj byly vytvořeny restrikční vzory, které zohledňovaly sezóny a dobu od příjezdu.

Pro *aparthotel* byly nastaveny restrikce, dle sezónnosti následovně:

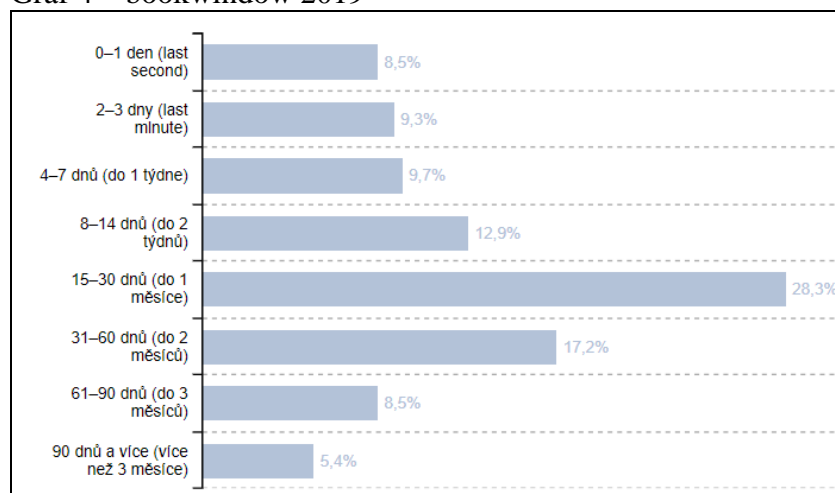
- Nízká sezóna 5.1. – 5.3.: byla rozdělena na dvě období.
 - 1) 0-7 dní do příjezdu, které bylo bez restrikcí.
 - 2) 8-365 dní do příjezdu, které mělo restrikce minStay 2 na víkend (páteční a sobotní noci).
- Střední sezóna 6.3. – 15.4.: byla rozdělena na tři období.
 - 1) 0-7 dní do příjezdu, které bylo bez restrikcí.
 - 2) 8-70 dní do příjezdu, které mělo restrikce minStay 2 na víkend.
 - 3) 71-365 dní do příjezdu, které mělo všední dny nastaveny na minStay 2 a víkendy na minStay 3.
- Hlavní sezóna 16.4. – 30.9.: byla rozdělena na čtyři období.
 - 1) 1-30 dní do příjezdu, které mělo restrikce minStay 2 na víkend.
 - 2) 31-70 dní do příjezdu, které mělo restrikce minStay 2 na čtvrtek, pátek sobota a při vícedenních celcích víkendové restrikce na minStay 3
 - 3) 71-110 dní do příjezdu, které mělo minStay 2 na všední dny a minStay 3 na víkend.
 - 4) 111-365 dní do příjezdu, které mělo minStay 3 na všední dny a minStay 4 na víkend.
- Střední sezóna 1.10. – 31.10.: nastavena stejně jako střední sezóna 6.3. – 15.4.
- Nízká sezóna 1.11. – 30.11.: byla rozdělena na tři období.
 - 1) 0-7 dní do příjezdu, které bylo bez restrikcí.
 - 2) 8-200 dní do příjezdu, které mělo restrikce minStay 2 na víkend (páteční a sobotní noci).
 - 3) 201-365 dní do příjezdu, které mělo restrikce minStay 2 na všechny dny.
- Střední sezóna: 1.12. – 19.12.: nastavena stejně jako střední sezóna 6.3. – 15.4. s výjimkou víkendů, které byly nastaveny s minStay 3 a pracovalo se s nimi „ručně“.
- Silvestr a Vánoční svátky 20.12. – 4.1.: speciální nastavení na minStay 4-5, dle prodejů ručně upravováno na mírnější restrikce.

4.4.5 Bookwindow

Pro kvalitní dynamickou cenotvorbu je nutné vědět, jaké je bookwindow *aparthotelu*. K tomu lze využít graf 4, získaný z Booking.com. Z grafu lze vyčíst, že

období lastminute (0-14 dní do příjezdu) přichází 40,4 % rezervací a v takzvaném super lastminute (0-3 dní do příjezdu) přichází 17,8 %. To je velmi vysoké číslo, které znamená, že se prodávalo z velké části v lastminute období za nízké ceny. V hlavním období prodeje 14 dní až 3 měsíce do příjezdu nebyly nastaveny ceny tak, aby se zde prodávala většina ubytovacích kapacit.

Graf 4 – bookwindow 2019



Zdroj: Booking.com (upraveno), 2020

4.4.6 Tarif (rate) a minimální cena

Předpokladem dynamické cenotvorby jsou rezervace v tarifu (angl. rate) Non-Refundable (nonref). Tarif nonref nemá možnost stornování rezervace a je kvůli tomu levnější než tarif Standard, který možnost stornování rezervace má. Při dynamické cenotvorbě se s cenou v čase hýbe, a kdyby většina rezervací byla stornovatelná, tak by pro hosta, který má rezervováno při vyšší cenové hladině, bylo logické rezervaci zrušit a znovu zarezervovat za nižší cenu. Druhou výhodou tarifu nonref je skutečnost, že se velmi rozmohla praxe, kdy hosté objednali ubytování u pěti různých provozovatelů ubytování a čekali, jaký z nich bude mít výhodnější cenu. To vedlo k tomu, že 14 dní před příjezdem, dokdy se většinou v tarifu Standard může stornovat, přicházelo mnoho stornů do prodeje na období lastminute a provozovatelé ubytovacích zařízení ztráceli nemalé peněžní částky.

Nicméně existují hosté, kteří si za možnost storna připlatí, protože plánují dovolenou půl roku až rok dopředu. Z tohoto důvodu pro aparthotel byl zachován tarif Standard, ale s 25% přírůžkou na rozdíl od tarifu nonref.

Minimální cena jako termín byl vysvětlen již v teoretické části. V případě *aparthotelu* byla minimální cena po domluvě s majitelem a manželkou stanovena pro apartmány typu A a B zvlášť. Typ apartmánů A měl nastavenou minimální cenu na 55 € a apartmány typu B na 45€. Výjimkou byl apartmán 0A, pro který byla minimální cena stanovena na 50 €.

4.4.7 Dynamická cenotvorba červen – prosinec 2019

V této kapitole je popsán proces dynamické cenotvorby v období červen–prosinec. A zda při principech revenue managementu, které byly uvedeny ve vlastní práci a nástrojem dynamické cenotvorby, se podařilo naplnovat zadání klienta – apartohotelu. Proces bude prezentován ve zkrácené podobě, ale dostatečně důkladně pro potřeby této diplomové práce.

Kontrolní a hodnotící schůzka 11.6.2019

První z kontrolních a hodnotících schůzek se uskutečnila 11.6.2019. Byla na ní představená cenová mapa (kapitola 4.4.3.) a dokument na záznam úprav cenotvorby, do kterého autor zapisoval jednotlivé kroky a záznamy.

Obrázek 18 – Ideální dostupnost 10.6.2019

	10.6 16.6	17.6 23.6	24.6 30.6	1/7 7/7	8/7 14/7	15/7 21/7	12/7 18/7	19/7 4/8	5/8 11/8	12/8 18/8	19/8 25/8	16/8 1/9	2/9 8/9	9/9 15/9	16/9 22/9	13/9 19/9	30/9 6/10	7/10 13/10	14/10 20/10	21/10 27/10
0A (2+2) [7]	3 (1)	2 (1)	6 (2)	7 (2)	7 (2)	7 (3)	5 (4)	0 (4)	4 (5)	7 (6)	7 (6)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	5 (7)	4 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
1A (2+4) [7]	3 (1)	6 (1)	6 (2)	1 (2)	6 (2)	7 (3)	7 (4)	7 (4)	7 (5)	7 (6)	7 (6)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	5 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
1B (2+2) [7]	0 (1)	0 (1)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
2B (2+2) [7]	2 (1)	2 (1)	1 (2)	3 (2)	3 (2)	7 (3)	7 (4)	7 (4)	7 (5)	7 (6)	7 (6)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	4 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
3B (2+2) [7]	2 (1)	1 (1)	7 (2)	7 (2)	7 (2)	7 (3)	7 (4)	3 (4)	7 (5)	7 (6)	7 (6)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	4 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
4B (2+2) [7]	3 (1)	4 (1)	6 (2)	7 (2)	0 (1)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	1 (1)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
2A (2+4) [7]	2 (1)	4 (1)	1 (2)	2 (2)	6 (2)	7 (3)	7 (4)	7 (4)	7 (5)	7 (6)	7 (6)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	5 (7)	7 (7)	7 (7)	0 (7)	7 (7)
3A (2+4) [7]	6 (1)	3 (1)	5 (2)	5 (2)	3 (2)	5 (3)	7 (4)	3 (4)	4 (5)	7 (6)	7 (6)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	4 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
4A (2+4) [7]	0 (1)	0 (1)	0 (2)	0 (2)	0 (2)	0 (3)	0 (4)	0 (4)	0 (5)	0 (6)	0 (6)	0 (7)	0 (7)	0 (7)	0 (7)	0 (7)	3 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
5A (2+4) [7]	1 (1)	7 (1)	2 (2)	7 (2)	2 (2)	4 (3)	7 (4)	7 (4)	7 (5)	7 (6)	3 (6)	4 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	4 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
5B (2+2) [7]	0 (1)	1 (1)	1 (2)	6 (2)	3 (2)	7 (3)	3 (4)	7 (4)	5 (5)	7 (6)	7 (6)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	3 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
6A (2+0) [7]	1 (1)	4 (1)	2 (2)	7 (2)	4 (2)	7 (3)	7 (4)	7 (4)	7 (5)	7 (6)	7 (6)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	5 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
Celkem úřkonoci [392]	114 (57)	168 (78)	172 (91)	224 (109)	190 (120)	264 (134)	270 (168)	226 (202)	256 (235)	294 (269)	270 (302)	276 (336)	294 (336)	294 (336)	294 (336)	182 (336)	304 (340)	364 (364)	322 (364)	364 (364)
Celkem pokojonoci [84]	23 (12)	34 (17)	37 (19)	52 (23)	41 (25)	58 (28)	57 (35)	48 (42)	55 (49)	63 (56)	59 (63)	60 (70)	63 (70)	63 (70)	63 (70)	39 (70)	64 (71)	77 (77)	70 (77)	77 (77)
Celkem obazazenost	70.16 %	56.7 %	52.75 %	38.46 %	44.44 %	21.43 %	19.64 %	32.74 %	23.81 %	12.5 %	19.64 %	17.86 %	12.5 %	12.5 %	12.5 %	45.83 %	10.59 %	0 %	11.54 %	0 %
Ideální obazazenost	85 %	80 %	75 %	70 %	65 %	60 %	50 %	40 %	30 %	20 %	10 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Průměrná tržba za pokojonoc (ADR)	95.27	84.27	107.56	118.11	132.11	71.32	96.98	101.07	88.44	68.9	111.54	104.07	68.9	71.66	71.66	112.59	82	0	167.53	0
Týdenní tržba	5716.14	4213.44	3764.44	2952.87	3963.29	855.80	1260.72	2223.48	1326.63	482.32	1226.89	1040.75	482.32	501.61	501.61	4053.17	573.97	0	1172.70	0
RevPar	66.84	47.78	56.74	45.43	58.71	15.28	19.05	33.09	21.06	8.61	21.91	18.59	8.61	8.96	8.96	51.6	8.68	0	19.33	0

Zdroj: Siesta Extranet, 2019

Na obrázku 18 je vidět tabulka ideální dostupnosti. V teoretické části bylo vysvětleno, co jednotlivé barvy znamenají a symbolizují. Lze tedy tabulku přecíst tak, že prodej neprobíhá dle očekávané rychlosti a hrozí ztráta mnoha neprodaných dní. V tabulce jdou rozeznat dva pokoje určené na dlouhodobý pronájem z minulého roku, kterými jsou pokoj 1B a 4A, a které mohou být nyní ignorovány.

Pro zrychlení prodeje se autor rozhodl zlevňovat rychlostí 3 % denně na celé období až do 15.8. S tím, že v průběhu týdne rozšířil toto období až do 31.8.

Pro prodej lastminute, který se „nehýbal“ byla zvolena úprava jednotlivých dnů a zlevnění na hodnoty z obrázku 19. Na obrázku vidíme i neprodaný víkend apartmánu 5A, který dle domluvy s majitelem není zlevňován. Již nyní je pravděpodobné, že se zmíněný víkend neprodá, a to znamená poměrně velikou ztrátu, protože víkend je mnohem cennější než všední den.

Obrázek 19 - tabulka prodeje 10.6.2019

	10/6 Pondělí	11/6 Úterý	12/6 Středa	13/6 Čtvrtek	14/6 Pátek	15/6 Sobota	16/6 Neděle	17/6 Pondělí	18/6 Úterý	19/6 Středa	20/6 Čtvrtek	21/6 Pátek	22/6 Sobota	23/6 Neděle
0A (2+2)	76 ⁰ / ₁	76 ⁰ / ₁	113 ⁰ / ₀	113 ⁰ / ₀	155 ⁰ / ₀	155 ² / ₀	85 ⁰ / ₁	123 ⁰ / ₀	123 ⁰ / ₀	123 ⁰ / ₀	105 ⁰ / ₁	121 ⁰ / ₁	141 ⁰ / ₀	123 ⁰ / ₀
1A (2+0)	122 ⁰ / ₀	76 ⁰ / ₁	76 ⁰ / ₁	76 ⁰ / ₁	150 ⁰ / ₀	150 ⁰ / ₀	132 ⁰ / ₀	132 ⁰ / ₀	114 ⁰ / ₁	118 ⁰ / ₁	118 ⁰ / ₁	133 ² / ₁	133 ² / ₁	118 ⁰ / ₁
1B (2+2)	113 ⁰ / ₀	113 ⁰ / ₀	113 ⁰ / ₀	113 ⁰ / ₀	141 ⁰ / ₀	141 ⁰ / ₀	123 ⁰ / ₀	123 ⁰ / ₀	123 ⁰ / ₀	123 ⁰ / ₀	123 ⁰ / ₀	141 ⁰ / ₀	141 ⁰ / ₀	123 ⁰ / ₀
2B (2+2)	79 ⁰ / ₀	79 ⁰ / ₀	79 ⁰ / ₀	113 ⁰ / ₀	141 ⁰ / ₀	110 ⁰ / ₁	97 ⁰ / ₁	105 ⁰ / ₁	105 ⁰ / ₁	119 ⁰ / ₀	119 ⁰ / ₀	136 ⁰ / ₀	136 ⁰ / ₀	119 ⁰ / ₀
3B (2+2)	113 ⁰ / ₀	113 ⁰ / ₀	113 ⁰ / ₀	76 ⁰ / ₁	155 ⁰ / ₀	155 ³ / ₀	85 ⁰ / ₁	123 ⁰ / ₀	123 ⁰ / ₀	123 ⁰ / ₀	123 ⁰ / ₀	141 ⁰ / ₀	141 ³ / ₀	96 ⁰ / ₁
4B (2+2)	70 ⁰ / ₀	70 ⁰ / ₁	76 ⁰ / ₁	76 ⁰ / ₁	141 ⁰ / ₀	141 ⁰ / ₀	123 ⁰ / ₀	123 ⁰ / ₀	96 ⁰ / ₁	96 ⁰ / ₁	96 ⁰ / ₁	111 ⁰ / ₁	141 ⁰ / ₀	123 ⁰ / ₀
2A (2+4)	127 ⁰ / ₀	127 ⁰ / ₀	76 ⁰ / ₁	76 ⁰ / ₁	165 ⁰ / ₀	165 ⁰ / ₀	137 ⁰ / ₀	107 ⁰ / ₁	107 ⁰ / ₁	107 ⁰ / ₁	107 ⁰ / ₁	155 ⁰ / ₀	155 ⁰ / ₀	137 ⁰ / ₀
3A (2+4)	127 ⁰ / ₀	127 ⁰ / ₁	127 ⁰ / ₁	127 ⁰ / ₁	155 ² / ₁	155 ² / ₁	137 ⁰ / ₁	137 ⁰ / ₁	137 ⁰ / ₁	137 ⁰ / ₁	122 ⁰ / ₀	127 ⁰ / ₀	155 ⁰ / ₀	137 ⁰ / ₀
4A (2+4)	127 ⁰ / ₀	127 ⁰ / ₀	127 ⁰ / ₀	127 ⁰ / ₀	155 ⁰ / ₀	155 ⁰ / ₀	137 ⁰ / ₀	137 ⁰ / ₀	137 ⁰ / ₀	137 ⁰ / ₀	137 ⁰ / ₀	155 ⁰ / ₀	155 ⁰ / ₀	137 ⁰ / ₀

Zdroj: Siesta Extranet, 2019

Zkrácený zápis ze schůzky 11.6.2019

Majiteli byly znovu vysvětleny postupy pro cenotvorbu a ukázán záznamový arch pro záznam cenotvorby, který je ve formě sdíleného textového dokumentu, a ke kterému má i s manažerkou přístup. Majitel zatím v účinnost dynamické cenotvorby nevěřil a stavěl se k probíraným tématům spíše skepticky. Po návrhu *autora* byly zrušeny kumulativních slevy na portálu Booking.com, jejichž nastavení bylo provedeno bývalým zaměstnancem *Aparthotelu*, a o kterých majitel ani manažerka nevěděli. Domluvili jsme termín další kontrolní a hodnotící schůzky.

Kontrolní a hodnotící schůzka 16.7.2019

Dynamická cenotvorba v období od minulé schůzky zafungovala a začaly přicházet rezervace v rychlejším tempu. Podařilo se vyprodávat většinu ubytovací kapacity. V červenci se dokonce prodej kapacit zatím pohybuje na 90 %.

Kromě řízení optimálního poklesu cenové hladiny, bylo naopak 12.7. zdraženo dvakrát o 5 %. Reagovalo se na zrychlení prodeje, které bylo vyšší než optimální zrychlení. Po tomto kroku se prodávalo na požadované cenové hladině bez zásahu s denní kontrolou až do 16.7.

Obrázek 20 – Ideální dostupnost 16.7.2019

	17/7 23/7	24/7 30/7	31/7 6/8	7/8 13/8	14/8 20/8	21/8 27/8	28/8 3/9	4/9 10/9	11/9 17/9	18/9 24/9	25/9 1/10	2/10 8/10	9/10 15/10	16/10 22/10	23/10 29/10	30/10 5/11	6/11 12/11	13/11 19/11	20/11 26/11	27/11 3/12
0A (2+2) [7]	1 (1)	0 (1)	0 (2)	1 (2)	2 (2)	3 (5)	6 (4)	7 (4)	7 (5)	7 (6)	3 (6)	6 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
1A (2+4) [7]	0 (1)	1 (1)	2 (2)	0 (2)	7 (2)	7 (3)	7 (4)	7 (4)	7 (5)	7 (6)	5 (6)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	3 (7)	5 (7)
1B (2+2) [7]	0 (1)	0 (1)	0 (2)	0 (2)	0 (2)	0 (3)	0 (4)	0 (4)	0 (5)	0 (6)	0 (6)	0 (7)	0 (7)	0 (7)	0 (7)	0 (1)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
2B (2+2) [7]	0 (1)	0 (1)	0 (2)	2 (2)	1 (2)	2 (5)	7 (4)	7 (4)	7 (5)	7 (6)	4 (6)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	2 (6)	7 (7)	7 (7)
3B (2+2) [7]	1 (1)	0 (1)	0 (2)	2 (2)	3 (2)	7 (3)	7 (4)	7 (4)	7 (5)	7 (6)	2 (4)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
4B (2+2) [7]	1 (1)	2 (1)	2 (2)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
2A (2+4) [7]	0 (1)	2 (1)	1 (2)	0 (2)	2 (2)	4 (3)	7 (4)	7 (4)	7 (5)	7 (6)	4 (6)	7 (7)	5 (7)	2 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	3 (7)
3A (2+4) [7]	0 (1)	1 (1)	0 (2)	1 (2)	6 (2)	7 (3)	7 (4)	7 (4)	7 (5)	7 (6)	2 (4)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
4A (2+4) [7]	0 (1)	0 (1)	0 (2)	0 (2)	0 (2)	0 (3)	0 (4)	0 (4)	0 (5)	0 (6)	0 (6)	0 (7)	0 (7)	0 (7)	0 (7)	0 (7)	0 (7)	0 (7)	0 (7)	0 (7)
5A (2+4) [7]	1 (1)	2 (1)	0 (2)	3 (2)	7 (2)	7 (3)	7 (4)	7 (4)	7 (5)	7 (6)	2 (4)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
5B (2+2) [7]	0 (1)	0 (1)	0 (2)	2 (2)	7 (2)	7 (3)	7 (4)	7 (4)	7 (5)	7 (6)	3 (6)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
6A (2+4) [7]	0 (1)	1 (1)	1 (2)	0 (2)	1 (2)	0 (3)	5 (4)	5 (4)	7 (5)	7 (6)	5 (6)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
Celkem úžkonoci [168]	8 (24)	18 (54)	12 (42)	22 (46)	72 (54)	88 (62)	120 (77)	122 (92)	126 (108)	126 (123)	60 (128)	82 (112)	80 (112)	74 (112)	84 (112)	84 (100)	84 (98)	74 (96)	76 (98)	72 (98)
Celkem pokojonoci [84]	4 (12)	9 (17)	6 (21)	11 (23)	36 (27)	44 (31)	60 (58)	61 (46)	63 (54)	63 (62)	30 (64)	41 (56)	40 (56)	37 (56)	42 (56)	42 (50)	42 (49)	37 (48)	38 (49)	36 (49)
Celkem obsazenost	95.06 %	89.29 %	92.86 %	85.71 %	53.25 %	42.86 %	22.08 %	20.78 %	18.18 %	18.18 %	57.75 %	26.79 %	28.57 %	33.93 %	25 %	16 %	14.29 %	22.92 %	22.45 %	26.53 %
Ideální obsazenost	85 %	80 %	75 %	70 %	65 %	60 %	50 %	40 %	30 %	20 %	10 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Průměrná tržba za pokojonoc (ADR)	76.55	78.84	83.22	76.78	68.39	55.25	33.21	39.19	38.63	38.63	89.3	18.19	23.16	45.95	2.53	1.41	1.03	20.19	24.35	29.07
Denní tržba	5970.89	5676.53	6574.17	5144.12	2940.97	1823.27	564.49	627.05	540.79	540.79	3661.50	272.82	370.52	873.10	35.46	11.27	7.23	222.04	267.90	377.92
RevPar	72.77	70.4	77.28	65.81	36.42	23.68	7.33	8.14	7.02	7.02	51.57	4.87	6.62	15.59	.63	.23	.15	4.63	5.47	7.71

Zdroj: Siesta Extranet, 2019

V tabulce ideální dostupnosti na obrázku 20, je vidět optimální zrychlení prodeje. Na rozdíl od tabulky ideální dostupnosti (obrázek 18) se toto zrychlení projevilo v barevném upozornění, kdy zešedly nebo zezelenaly políčka v prvních 4 sloupcích, tj. období jednoho měsíce před příjezdem. Naopak červených, a tedy neprodávaných políček (dní) ubylo.

Dále jsou vidět zelená políčka svítící v listopadu a informující o prodeji v tomto měsíci. Zelená políčka svítící v období před ideálním prodejem za normálních okolností nejsou žádoucí, nicméně v tomto případě, je to správně dle strategie, kterou autor přichystal na listopad. Strategii je prodávat listopad a zimní měsíce nízké sezóny, co

nejdříve za nižší ceny s cílem mít prodáno za větší než minimální ceny. Strategie je popsána v kapitole 4.4.3 o cenové mapě.

Zkrácený zápis ze schůzky 16.7.2019:

Na schůzce proběhlo zhodnocení dosavadního výkonu. Aktuální výsledky zanesené v tabulce 10 ukazují růst tržeb v červnu o 29 % vůči červnu roku 2018. dále byla prezentovaná dynamická cenotvorba a její kroky od poslední schůzky viz. popis výše a obrázek 20. Majitel začal být více nakloněný k řízení cen tímto způsobem. Manažerka byla spokojená, protože pocítila zvýšené tržby na běžném účtu a je tou, která dokáže porovnat rozdíly oproti minulému roku i z pozice recepční a obsazenosti hotelu.

Byl proveden audit prodejních kanálů a podán návrh na provedení změn v nastavení jednotlivých OTAs. Jednalo se o změny v popisech produktů, řazení fotek a aktualizace některých informací.

Tabulka 9 - Výsledky za rok 2019 (16.7.)

Výsledky za rok 2019													
	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Rok
Cena	114	52	59	82	85	93	82	75	62				78,34
Obsazenost	11%	36%	60%	84%	83%	79%	89%	58%	24%	19%			60%
Měsíční tržba	4686	6293	13246	24711	26324	27070	27130	15955	5511	1730			152656
RevPar	12	18	35	68	70	75	72	44	15				45,44

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontrolní a hodnotící schůzka 28.10.2019

Další kontrolní schůzka byla pro tuto diplomovou práci zvolena 28.10.2019, protože se dalo již zhodnotit prodej v létě 2019 a začala nízká sezóna, která vyžaduje jiný styl prodeje. V období od 16.7. do 28.10. proběhly čtyři hodnotící a kontrolní schůzky.

Jak začala nízká sezóna, zpomalilo se tempo prodeje a výsledek je vidět v ideální dostupnosti (Obrázek 21).

Volné dny v září se doprodávaly v lastminute ručně za ceny blízko minimálním cenám. Na říjen a listopad se zlevňovalo o 3 % 2-4 krát týdně.

Začal se prodávat první týden v lednu. V této době jsou pravoslavné Vánoce, které se v posledních letech na zvýšené poptávce neprojevovaly. Protože se poptávka zvýšila, dá se očekávat i její udržení na období pravoslavných Vánoc a příjezd turistů z Ruska. Z tohoto důvodu na první týden v lednu byly ceny zvýšeny o 25 %.

Důležitou změnou bylo zavírání apartmánů k prodeji 1-2 dní před příjezdem, které si prosadila manažerka z důvodu pracovního vytížení. Tím se přestalo využívat 8,5 % rezervací, které přicházely 1-2 dny před příjezdem (viz Graf 4). Reagovalo se tedy rychlejším zlevňováním do období 2 dny před příjezdem, které se stalo z prodejního hlediska novou dobou příjezdu.

Obrázek 21 - Ideální dostupnost 28.10.2019

	28/10 3/11	4/11 10/11	11/11 17/11	18/11 24/11	25/11 1/12	2/12 8/12	9/12 15/12	16/12 22/12	23/12 29/12	30/12 5/1	6/1 12/1	13/1 19/1	20/1 26/1	27/1 2/2	3/2 9/2	10/2 16/2	17/2 23/2	24/2 1/3	2/3 8/3	9/3 15/3
0A (2+2) [7]	0 (1)	3 (1)	1 (2)	3 (2)	5 (2)	3 (3)	2 (4)	6 (4)	7 (5)	4 (6)	7 (6)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
1A (2+4) [7]	1 (1)	4 (1)	7 (2)	5 (2)	1 (2)	2 (2)	4 (4)	6 (4)	7 (5)	3 (6)	7 (6)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
1B (2+2) [7]	0 (1)	2 (1)	2 (2)	3 (2)	5 (2)	3 (3)	4 (4)	0 (4)	7 (5)	4 (6)	3 (6)	4 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
2B (2+2) [7]	2 (1)	5 (1)	2 (2)	2 (2)	4 (2)	3 (3)	4 (4)	4 (4)	7 (5)	7 (6)	7 (6)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
3B (2+2) [7]	1 (1)	6 (1)	5 (2)	7 (2)	3 (2)	3 (3)	4 (4)	4 (4)	7 (5)	7 (6)	7 (6)	7 (7)	7 (7)	3 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
4B (2+2) [7]	2 (1)	5 (1)	3 (2)	7 (2)	3 (2)	5 (3)	2 (4)	6 (4)	7 (5)	7 (6)	7 (6)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
2A (2+4) [7]	1 (1)	3 (1)	4 (2)	3 (2)	4 (2)	0 (3)	3 (4)	7 (4)	5 (5)	2 (6)	7 (6)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
3A (2+4) [7]	1 (1)	5 (1)	5 (2)	5 (2)	5 (2)	4 (3)	3 (4)	4 (4)	7 (5)	6 (6)	7 (6)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
4A (2+4) [7]	0 (1)	6 (1)	7 (2)	7 (2)	2 (2)	4 (3)	7 (4)	7 (4)	5 (5)	1 (6)	6 (6)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
5A (2+4) [7]	0 (1)	0 (1)	7 (2)	5 (2)	4 (2)	1 (3)	6 (4)	3 (4)	7 (5)	2 (6)	7 (6)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
5B (2+2) [7]	0 (1)	1 (1)	2 (2)	2 (2)	4 (2)	2 (3)	1 (4)	7 (4)	7 (5)	7 (6)	7 (6)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
6A (2+0) [7]	1 (1)	4 (1)	2 (2)	2 (2)	4 (2)	1 (3)	2 (4)	7 (4)	7 (5)	7 (6)	7 (6)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
Celkem uživatelů [168]	18 (23)	88 (34)	94 (42)	102 (50)	88 (59)	62 (66)	84 (84)	122 (101)	160 (118)	114 (134)	158 (151)	162 (168)	168 (168)	160 (168)	168 (168)	168 (168)	168 (168)	168 (168)	168 (168)	168 (168)
Celkem pokojů [84]	9 (11)	44 (17)	47 (21)	51 (25)	44 (29)	31 (33)	42 (42)	61 (50)	80 (59)	57 (67)	79 (76)	81 (84)	84 (84)	80 (84)	84 (84)	84 (84)	84 (84)	84 (84)	84 (84)	84 (84)
Celkem obsazenost	88.16 %	47.62 %	43.37 %	39.29 %	47.62 %	62.65 %	50 %	27.38 %	4.76 %	32.14 %	5.95 %	3.57 %	0 %	4.76 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Ideální obsazenost	85 %	80 %	75 %	70 %	65 %	60 %	50 %	40 %	30 %	20 %	10 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Průměrná tržba za pokoj/noc (ADR)	1688.1	1416.07	1336.42	1375.36	1626.19	1676.19	1677.55	1789.57	7426.77	5128.07	1773.1	1401.59	0	2077.56	0	0	0	0	0	0
Týdenní tržba	123231.41	62307.30	53456.61	48137.64	81309.71	92190.32	73812.32	42949.70	29707.08	143586.05	8865.49	4204.77	0	8310.25	0	0	0	0	0	0
RevPar	1488.23	674.33	579.61	540.38	774.39	1050.13	838.78	489.98	353.51	1648.16	105.5	50.04	0	98.89	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Siesta Extranet, 2019

Z ideální dostupnosti lze vyčíst, že 0-7 dní před příjezdem se daří vyprodávat kapacity. Je vidět, že listopad už se prodává daleko pomaleji, a bylo velmi důležité ho prodávat už během léta. Dobře se prodává prosinec kromě období Vánoc a prodal se již několikrát Silvestr.

Zkrácený zápis ze schůzky 28.10.2019:

Na základě výsledků zobrazených v tabulce 7 byly zhodnoceny letní měsíce. Zvláště pozitivní byl prodej v červenci s 91 % obsazeností a tržbami přes 29 tis.€. Srpen byl obsazený z 85 % a tržby dosahovaly necelých 27 tis. €. Menší obsazenost v srpnu mohla mít důvod, taky ve změně – zavírání prodeje 1-2 dny do příjezdu, kterou prosadila manažerka viz výše. Spokojenost ze strany *aparhotelu* byla vysoká a důvěra v *autora* na pozici revenue manažera byla značná. Apartmán 5A byl svěřen do péče *autora*, který jej

mohl prodávat stejnou technikou, jako ostatní apartmány. Důvodem byla nefunkčnost ponechávání vysoké ceny a majitel uznal, že to není žádoucí strategie, protože nepřinášela srovnatelný zisk ve srovnání s ostatními apartmány.

Velkým milníkem bylo překročení celkových tržeb roku 2018, již v druhé polovině října roku 2019.

Tabulka 10 - Výsledky za rok 2019 (20.10.)

Výsledky za rok 2019													
	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Rok
Cena	114	52	59	82	85	91	85	83	77	81	55	81	78,84
Obsazenost	11%	36%	60%	84%	83%	81%	91%	85%	80%	70%	51%	48%	65%
Měsíční tržba	4686	6293	13246	24711	26324	27070	28969	26701	22241	23401	9505	9363	222510
RevPar	12	18	35	68	70	74	78	70	61	61	28	25	50,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontrolní a hodnotící schůzka 8.1.2020

Poslední kontrolní a hodnotící schůzka na zhodnocení prodejů apartmánů v roce 2019 se odehrála 8.1.2020. K dispozici již byly výsledky za celý rok 2019.

V období od 28.10. byla cenotvorba zaměřena na doprodej listopadu a prodej vánočních svátků a Silvestra. Co se týče nízké sezóny v listopadu, byl prodej veden tak, aby skončil na minimálních cenách. Poté se z perspektivy cenotvorby dá už jen vyčkávat, protože i konkurenční ubytovací kapacity jsou na svých minimálních cenách a na trhu ubytovacích kapacit v Praze je převis nabídky nad poptávkou.

Na obrázku 22 je vidět ideální dostupnost ze dne 11.11.2019, kdy bylo důležité začít prodávat dny v období 20.12.2019 až 2.1.2020 a udržovat častými zásahy optimální cenovou hladinu pro prodej těchto lukrativních dní.

Obrázek 22 - Ideální dostupnost 11.11.2019

	11/11 17/11	18/11 24/11	25/11 1/12	2/12 8/12	9/12 15/12	16/12 22/12	23/12 29/12	30/12 5/1	6/1 12/1	13/1 19/1	20/1 26/1	27/1 2/2	3/2 9/2	10/2 16/2	17/2 23/2	24/2 1/3	2/3 8/3	9/3 15/3	16/3 22/3	23/3 29/3
0A (2+2) [7]	0 (1)	1 (1)	4 (2)	3 (2)	2 (2)	6 (3)	7 (4)	4 (4)	7 (5)	7 (6)	7 (6)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
1A (2+4) [7]	1 (0)	3 (1)	1 (2)	2 (2)	4 (2)	6 (3)	7 (4)	3 (4)	7 (5)	7 (6)	7 (6)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
1B (2+2) [7]	0 (1)	1 (1)	5 (2)	3 (2)	4 (2)	0 (5)	7 (4)	4 (4)	3 (5)	4 (6)	7 (6)	7 (7)	3 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
2B (2+2) [7]	0 (1)	2 (1)	4 (2)	1 (2)	2 (2)	4 (3)	7 (4)	7 (4)	7 (5)	6 (6)	7 (6)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
3B (2+2) [7]	1 (1)	1 (1)	2 (2)	1 (2)	1 (2)	4 (3)	7 (4)	7 (4)	6 (5)	7 (6)	7 (6)	3 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
4B (2+2) [7]	1 (1)	2 (1)	3 (2)	2 (2)	2 (2)	3 (3)	7 (4)	7 (4)	7 (5)	7 (6)	7 (6)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
2A (2+4) [7]	1 (1)	3 (1)	5 (2)	0 (2)	3 (2)	1 (3)	5 (4)	2 (4)	7 (5)	7 (6)	7 (6)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
3A (2+4) [7]	1 (0)	3 (1)	3 (2)	4 (2)	3 (2)	4 (3)	7 (4)	5 (4)	7 (5)	7 (6)	7 (6)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
4A (2+4) [7]	1 (1)	4 (1)	2 (2)	4 (2)	4 (2)	4 (3)	5 (4)	0 (4)	6 (5)	7 (6)	7 (6)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
5A (2+4) [7]	1 (1)	5 (1)	4 (2)	1 (2)	4 (2)	3 (3)	7 (4)	2 (4)	7 (5)	7 (6)	7 (6)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
5B (2+2) [7]	0 (1)	0 (1)	4 (2)	3 (2)	1 (2)	2 (3)	6 (4)	7 (4)	7 (5)	7 (6)	7 (6)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
6A (2+0) [7]	0 (1)	2 (1)	4 (2)	1 (2)	1 (2)	5 (3)	7 (4)	7 (4)	7 (5)	7 (6)	7 (6)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)	7 (7)
Celkem úřkomocí [168]	14 (17)	54 (54)	82 (42)	50 (50)	62 (59)	84 (67)	158 (84)	110 (101)	156 (118)	160 (134)	168 (151)	160 (168)	160 (168)	168 (168)	168 (168)	168 (168)	168 (168)	168 (168)	168 (168)	168 (168)
Celkem pokojovnic [84]	7 (9)	27 (17)	41 (21)	25 (25)	31 (29)	42 (34)	79 (42)	55 (50)	78 (59)	80 (67)	84 (76)	80 (84)	80 (84)	84 (84)	84 (84)	84 (84)	84 (84)	84 (84)	84 (84)	84 (84)
Celkem obsazenost	87,72 %	67,86 %	51,19 %	69,88 %	63,1 %	50 %	5,95 %	34,52 %	7,14 %	4,76 %	0 %	4,76 %	4,76 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Ideální obsazenost	85 %	80 %	75 %	70 %	65 %	60 %	50 %	40 %	30 %	20 %	10 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Průměrná tržba za pokojovnic. (ADR)	53,23	54,67	62,41	65,57	66,63	71,38	251,96	206,45	65,53	56,21	0	81,25	58,45	0	0	0	0	0	0	0
Týdenní tržba	3033,94	3389,64	3307,95	3934,06	3598,25	3140,85	1259,79	6193,43	393,21	224,83	0	325,00	292,23	0	0	0	0	0	0	0
RevPar	46,69	37,1	31,95	45,82	42,04	35,69	14,99	71,27	4,68	2,68	0	3,87	2,78	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Siesta Extranet, 2019

V tabulce ideální dostupnosti na obrázku 22 je vidět, že listopad se prodává dle plánu až na poslední týden 25.-1.12, kde se nachází nejvíce neprodaných dnů. Nicméně to je vzhledem k nízké sezóně, ve které se tyto dny nachází, očekávaná záležitost.

Varovně svítí týden 23.-29.12, kdy se v 10 apartmánech neprodal ani den a ve 2 apartmánech se dohromady prodalo jen 6 dnů. To značí vysokou cenu a v důsledku této ceny činí vánoční týden neprodejný. Bylo tedy zavedeno zlevňování 2x denně po 2 % na neprodané dny úrovně -2 (červená políčka) pro období 16.-26.12. než se prodej rozhybe na požadovanou úroveň.

Na Silvestra 27.12.-5.1. bylo zvoleno zlevňování 2x denně po 1 %. Při cenách 300 € za noc se sleva pohybuje lehce pod 6 € denně. V nastaveném tempu by se měly apartmány do lastminute prodat. Pokud by se prodávaly rychleji zlevňovat se přestane.

Zkrácený zápis ze schůzky 8.1.2020:

Finální schůzka ke zhodnocení výsledků a k porovnání domluveného plánu na začátku spolupráce se skutečnými výsledky za rok 2019 se konala na začátku druhého týdne roku 2020. V tabulce 12 se nachází konečné výsledky za rok 2019. Všechny hodnoty jsou získané ze Siesta Extranetu a mohou se v některých měsících lehce lišit s předchozími

tabulkami z důvodu, že OTAs vyrovnávají některé rezervace se zpožděním a posílají přeplatky zpětně.

Výsledky vedli k vzájemné spokojenosti, protože plán se skutečně podařilo splnit, a dokonce o 3050 € překonat. Majitel byl velmi spokojený a souhlasil s další spoluprací. Bylo domluveno, že *autor* dodá plán tržeb na rok 2020 a v nastavené formě spolupráce se bude pokračovat.

Byl prezentován také vývoj prodeje v prosinci, kdy se dobře prodával Silvestrovský týden, ale vánoční týden se prodával naopak slabě.

V průběhu listopadu byla nahrazena nová cenová mapa do Siesta Extranetu a otevřen prodej až do 20.12.2020.

Z pohledu cenotvorby se dařilo dobře prodávat obzvláště první týden v lednu. Celkově leden vypadá slibně.

Tabulka 11 - Výsledky za rok 2019 (8.1.)

Výsledky za rok 2019													
	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Rok
Cena	114	52	59	83	89	93	87	85	79	82	58	88	80,79
Obsazenost	11%	36%	60%	84%	83%	81%	91%	85%	80%	82%	69%	80%	70%
Měsíční tržba	4686	6293	13246	24711	27317	27228	29463	27153	22529	25050	14251	26122	248049
RevPar	12	18	35	68	73	75	79	72	62	67	39	70	55,83

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5 Lidé

První skupinou důležitou pro *Aparthotel* jsou lidé, kteří jsou zainteresováni na chodu služeb, účastní se řízení *aparhotelu* a vstupují do interakce s hosty. Druhou důležitou skupinou lidí jsou samotní hosté.

4.5.1 Tým Aparhotelu

Tým se skládá z 4 lidí s rozličnými kompetencemi a odpovědnostmi:

- Majitel – má hlavní slovo v rozhodovacím procesu. Opravuje jednodušší závady v apartmánech.
- Manažerka/recepční – řídí fakticky chod *Aparhotelu* na denní bázi. Komunikuje s hosty, a také firmami, které zajišťují služby typu: praní prádla,

technickou správu budovy a zprostředkování rezervací (OTAs) a správu PMS (Siesta Solution).

- Uklízečka – zajišťuje veškerý úklid. Je zaměstnancem úklidové firmy, ale na plný úvazek pracuje v *Aparthotelu*, kde v případě potřeby pomáhá manažerce i s dalšími úkoly.
- Účetní – zajišťuje správu účetnictví. Vede účetnictví majiteli i pro jiné firmy. Nesídlí přímo v budově *aparthotelu*.

Z týmu jsou nejdůležitějšími osobami, na kterých stojí úspěšné fungování *Aparthotelu*, majitel s manažerkou. Při vedení mnoha společných rozhovorech, ať už na schůzkách nebo při telefonických konzultacích, měl *autor* možnost identifikovat jejich kompetence i silné a slabé stránky pro specifický byznys s ubytovacími kapacitami na krátkodobý pronájem.

Majitel

Vzdělaný člověk působící v představenstvu několika softwareových firem. Učí na vysoké škole. Úsudek na lidi, se kterými jedná, si dělá dle osobního rozhovoru. Aby s někým spolupracoval na provázanější úrovni, musí mu daný člověk být sympatický a důvěryhodný. Je to člověk zásadový a drží své slovo, to samé chce po druhých. Oceňuje samostatnost a kompetenci. Vyžaduje proaktivitu v komunikaci a informování o situacích, které se týkají řízení *aparthotelu*. Má své představy a názory, které není snadné argumentací změnit, a proto člověk, který s ním komunikuje, musí umět své kompetence a znalosti prodat.

Manažerka

V *Aparthotelu* působí od jeho vzniku v roce 2017. Je velmi schopná, co se týče řízení provozu. Je kladně hodnocena hosty na rezervačních portálech za komunikaci a vycházení vstříc jejich požadavkům. Zastává funkci manažerky, ale i funkci recepční a nemá za sebe náhradu. Co se týče provozu, všechno zvládá dobře a je schopna zapojit do lehčích úkolů uklízečku, když zrovna není úklid vyžadován. Naopak nemá problém s úklidem pomoci, když je potřeba. Je zodpovědná. Neumí dělat cenotvorbu na požadované úrovni majitelem. Od začátku nástupu do funkce manažerky/recepční neměla dovolenou a je přepracovaná. Je znát i postupná ztráta motivace. Měla několik spolupracovníků na poloviční úvazek, ale žádný nevydržel, tak dlouho, aby ji mohl kvalitně vypomoci a ulevit od její agendy.

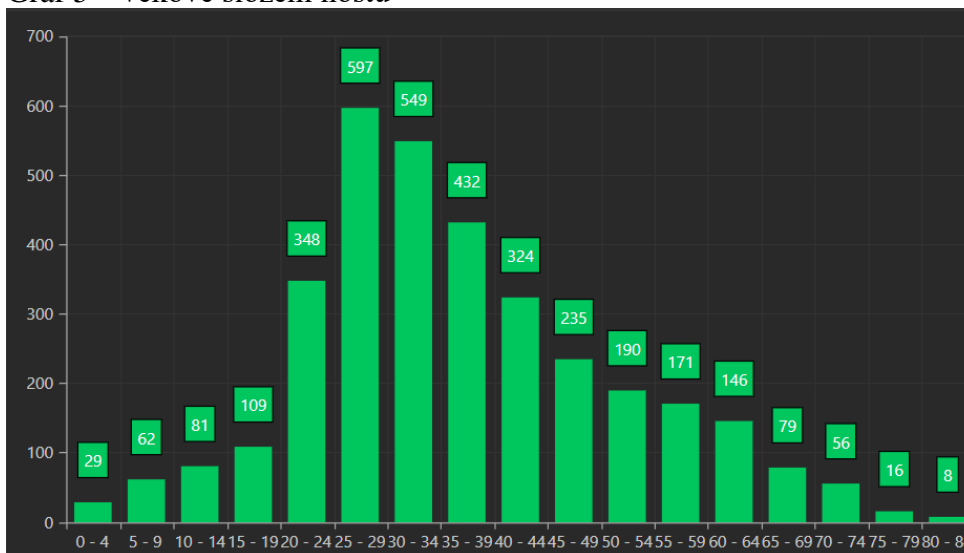
Při komunikaci s manažerkou a majitelem bylo zjištěno, že si navzájem nepředávají informace. Při společných schůzkách se snažil být *autor* nad rámec svých povinností mediátorem, aby se správné informace dostali k majiteli, a naopak některé zamýšlené plány a změny byly včas komunikovány manažerce. Komunikace mezi majitelem a manažerkou měla přímý vliv na cenotvorbu.

4.5.2 Hosté

Hosté přijížděli za turistickým účelem, jak bylo již vidět v kapitole 4.4.3. Co se týče státního občanství, tak nejvíce hostů bylo z Číny, Německa, Velké Británie, České republiky, USA, Polska, Korejské republiky a Slovenska. Dohromady přijelo hostů ze různých 46 zemí. Jejich věkové složení je v grafu 5.

Dle informací od manažerky byl velký rozdíl v jednotlivých hostech. Velmi jí záleželo, aby hosté typu mladí Evropané na rozlučce se svobodou nebyli jejich zákazníci, z důvodu hrozících škod na vybavení. Dalším problémem, se kterým se setkávali, bylo nepochopení používání odpadkových košů a jiného typu nepořádku v apartmánech. Zde se negativně projevovali hosté z jiných kultur.

Graf 5 – věkové složení hostů



Zdroj: Siesta Extranet, 2019

5 Výsledky a diskuse

Na základě provedené cenotvorby a analýz s hodnocením oblastí ovlivňujících cenotvorbu byly získány výsledky, které jsou v této části diplomové práce představeny i s doporučeními k vybraným oblastem. Ve vlastní práci byly analyzovány a popsány oblasti týkající se produktu, distribučních kanálů, propagace a lidí.

5.1 Dynamická cenotvorba

V tabulce 13 jsou srovnány tržby za rok 2018, s plánovanými tržbami za rok 2019 a se skutečnými tržbami v roce 2019. Požadovaný plán se podařilo naplnit, a dokonce překročit o 3050 €.

Tabulka 12 - srovnání tržeb

	Tržby	Srovnání s r.2018	Tržby ku plánu
Tržby v 2018	213 831 €	x	x
Plán na 2019	244 999 €	31 167 €	x
Tržby v 2019	248 049 €	34 218 €	3 050 €

Zdroj: Vlastní zpracování

Samotná dynamická cenotvorba byla realizována v období od června do prosince roku 2019. Jak bylo uvedeno ve vlastní práci, tržby v měsících od ledna do května 2019 vykazovaly růst o 8 % vůči stejnému období roku 2018, což bylo méně než potřebných 15 %. Z tohoto důvodu musela být dynamická cenotvorba výkonná tak, že v období od června do prosince 2019 vzrostou tržby o 17 % ku stejnému období v roce 2018. Ve skutečnosti dynamická cenotvorba zvedla ve zmiňovaném období tržby o 18 %.

Nyní lze ověřit hypotézu, která byla stanovena v cílech této diplomové práce a zněla: „*aplikace dynamické cenotvorby zvýší tržby o více než 10 %.*“ (kapitola 2.1). Protože dynamická cenotvorba zvýšila tržby o 18 % je tato hypotéza potvrzena jako platná.

Výsledky byly ovlivněny tím, že se začalo s dynamickou cenotvorbou a se všemi s ní provázanými procesy až v červnu. Kdyby byla cenová mapa stanovena již v roce 2018 na základě příslušných analýz, získala by dynamická cenotvorba daleko větší prostor pro manévrování, a to by vedlo k výraznějšímu zvýšení růstu tržeb. To samé platí pro nastavení restričních vzorů. Původní restriční vzory nebyly dostatečně komplexní a účelně nastavené, což v důsledku vedlo k horšímu obsazování hotelu. Nové vzory, které

byly nastaveny zkraje měsíce června, umožnily efektivitu dynamické cenotvorby lépe rozvinout. Podkladem pro tato tvrzení je leden 2020, kdy zafungovala včasná a správně nastavená cenová mapa v kombinaci se správně nastavenými restrikcemi vzory a pravidelnou dynamickou cenotvorbou. Za leden 2020 tržby dosáhly objemu 12 975 € a byly 2,8x větší než tržby za leden 2019, které činily pouze 4 686 €.

Největší změnou, která negativně ovlivnila tržby a kvůli, které se musel upravit styl práce s cenou bylo zavedení zavírání prodeje už dva dny do příjezdu manažerkou. Jak bylo rozebráno ve vlastní práci, dle dat jezdilo v tomto termínu 8,5 % hostů. O tyto hosty *Aparthotel* přišel a musel naplnit své ubytovací kapacit už do 2 dnů před příjezdem. Celé to vedlo k rychlejšímu zlevňování v období lastminute, což mělo za následek prodávání za nižší cenovou hladinu, než by bylo jinak nutné. Je nezbytné od této praxe, co nejrychleji odstoupit a mít tak k dispozici ještě 2 dny do příjezdu. Tato změna bude mít nejrychlejší pozitivní dopad na tržby.

5.2 Ostatní nástroje marketingového mixu

Produkt je na vysoké úrovni. Apartmány jsou luxusně vybaveny a hodnocení na prodejních kanálech (OTAs) dosahují těch nejvyšších hodnocení. To vše souvisí s kvalitním fungování recepce a služeb, které zajišťují chod aparthotelu. Apartmány jsou profesionálně nafoceny, a to je důležité z prodejního hlediska, protože zákazníci si vlastně kupují apartmán z velké části na základě fotografií prezentovaných na prodejních kanálech. Jakost apartmánů je podepřena vysokým, výše zmíněným, hodnocením na OTAs. Je důležité držet nastavený standard kvality a nepoškodit si toto výjimečné hodnocení.

S produktem rozebraným v předchozím odstavci je zcela zásadně spojena distribuce na jednotlivých prodejních kanálech, kde právě fotky, hodnocení a komunikace s hosty jsou zásadními prvky úspěchu ve velké konkurenci jiných ubytovacích kapacit. V těchto oblastech nebyla zjištěna žádná podstatná slabina.

Propagace je delegovaná na zprostředkovatele, tedy na jednotlivé OTAs. Webové stránky, které slouží díky rezervační bráně, jako samostatný a jediný prodejní kanál na přímé rezervace, nemají žádnou internetovou komunikaci zajištěnou. Z důvodu pouhých 38 rezervací, které skrz ně byly uskutečněny od počátku fungování *Aparthotelu*, nebylo s nimi nijak zvlášť pracováno. Zde je žádoucí zvýšit podíl rezervací, které chodí přímo, tedy bez prostředníků. Z tohoto důvodu je důležité věnovat se zvyšování viditelnosti

vlastních webových stránek za pomoci PPC reklamy, reklamní kampaně na sociálních sítích Facebook a Instagram. Udělat důkladné SEO a případně upravit webové stránky na základě nutných změn ke kvalitní optimalizaci. Mezi další doporučení v této oblasti patří naučit hosty, kteří přijíždějí opakovaně, rezervace vytvářet přes webové stránky namísto přes OTAs, protože je to výhodné jak pro ně, kvůli nižší ceně, tak pro *Aparthotel*, z důvodu neplacení poplatku za zprostředkování.

Z pohledu na kategorii lidí, v tomto případě jako týmu zprostředkovávající služby *Aparthotelu*, analýza vycházející z pozorování a rozhovorů ukázala, že jako jednotlivci zvládají svou úlohu v týmu na dostatečné úrovni. Problém byl identifikován v komunikaci mezi majitelem a manažerkou, která je zároveň recepční. Zde neprobíhá dostatečně jasná komunikace. Ta má za následek brždění navrhovaných změn nejen v cenotvorbě. Tato nedobrá komunikace vytváří neefektivní prostředí pro řešení inovací a nápadů. Je důležité, aby majitel byl v jasném obrazu, co se v *Aparthotelu* děje a manažerka měla zase přehled o chystaných změnách. Za tímto účelem byl navrhnut systém týdenních reportů při osobních setkání každé úterý, kdy manažerka představí důležité věci, co se udály v týdnu a předá majiteli seznam požadavků na řešení, které má v kompetenci sám majitel. Druhým doporučením z této oblasti je zajištění nového pracovníka, který bude zaměstnán na půl úvazek, ale bude znát celý systém a dokáže na recepci zcela nahradit manažerku, která je za této situací nepostradatelná. Velké riziko se nachází ve výpadku manažerky, ať už z důvodu nemoci či v nejhorším případě v rozvázání spolupráce. Z rozhovorů s manažerkou byla potvrzena její velká přetíženost a tím i ztráta motivace. Pokud by nastal scénář výpadku manažerky, znamenalo by to ovlivnění dalších souvisejících oblastí s přímým dopadem na tržby. Za předpokladu zapojení nového pracovníka a zlepšení komunikace mezi majitelem a manažerkou, klesne riziko výpadku služeb. Dá se také očekávat i pozitivní dopad na tržby kvůli otevření prodeje až do dne příjezdu, který je kvůli vytíženosti manažerky otevřen jen do 2 dnů do příjezdu.

Všechny doporučení vycházejí z předpokladu, že trh s ubytovacími kapacitami se bude vyvíjet podobně jako v předchozích letech bez nějaké zásadní změny.

6 Závěr

Diplomová práce měla za cíl navrhnout a realizovat cenotvorbu v období od června do prosince roku 2019 pro *Aparthotel* nacházející se v Praze. V teoretické části bylo postupováno od fundamentálních základů ke konkrétním nástrojům a pojmům. Nejprve byl definován marketing z pohledu několika autorů na základě odborné literatury. Dále byl rozebrán marketingový mix s důrazem na pohostinství. Následně byly představeny Online Travel Agencies (OTAs) a jejich rezervační portály. Na základě odborné literatury byl představen soubor nástrojů známý jako revenue management. V souvislosti s ním byl představen Siesta Extranet, což je Property Management System (PMS) v jehož uživatelském rozhraní bylo pracováno s cenou ve vlastní práci. Nakonec teoretické části byl vysvětlen postup dynamické cenotvorby vycházející z know-how firmy Siesta Solution.

V praktické části byl nejprve charakterizován *Aparthotel*, pro který byla dynamická cenotvorba realizována. Postupovalo se dle marketingového mixu. Byl analyzován produkt, distribuční kanály, propagace, lidé. Kapitola Revenue management (cena) byla rozdělena na dvě části. První část vznikla před realizací cenotvorby a druhá samotnou realizací cenotvorby. Před samotnou realizací byla vytvořena cenová mapa pro rok 2019 reflektující zadání od *Aparthotelu*, jehož cílem bylo zvýšit tržby oproti roku 2018. Dále byly vytvořeny restriční vzory pro řízení restrikcí, bez nichž se dynamická cenotvorba neobejde. Celý proces dynamické cenotvorby byl ve zkrácené verzi popsán, tak aby neztratil na své výpovědní hodnotě.

V závěrečné části byly představeny výsledky realizované cenotvorby za období od června do prosince roku 2019 a výsledky analýz jednotlivých oblastí marketingového mixu. Došlo k požadovanému zvýšení tržeb a potvrzení hypotézy stanovené v cílech práce. Na jejich základě byly formulovány doporučení pro rok 2020, které by měly zvýšit tržby, získat více přímých rezervací a stabilizovat situaci v týmu spravující *Aparthotel*. Doporučení vycházely z předpokladu, že na trhu ubytovacích kapacit nenastane žádná zásadní změna.

Zásadní změna ale nastala s příchodem tzv. koronavirové pandemie a zavřením všech ubytovacích kapacit v České republice 16. března 2020. Pro oblast turistického ruchu to byla obrovská rána. Z tohoto důvodu již v březnu bylo doporučeno *Aparthotelu* přejít na poskytování dlouhodobého pronájmu a počkat na zotavení turistického ruchu.

Na podzim roku 2020 je situace s koronavirem v České republice ještě vážnější a je tedy možné, že pro krátkodobý pronájem nebude aparthotel fungovat ani v roce 2021.

7 Seznam použitých zdrojů

501/2006 Sb. Vyhláška o obecných požadavcích na využívání území. Zákony pro lidi - Sběrka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 10.11.2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-501>

About | Expedia Group. Expedia Group | The World's Travel Platform [online]. Copyright © 2020 Expedia, Inc., an Expedia Group company. All rights reserved. Expedia, Expedia Group, and the Expedia E Logo are trademarks or registered trademarks of Expedia, Inc. [cit. 13.11.2020]. Dostupné z: <https://www.expediagroup.com/about/>

APARTHOTEL | meaning in the Cambridge English Dictionary. Cambridge Dictionary | English Dictionary, Translations & Thesaurus [online]. Copyright © Cambridge University Press [cit. 1.11.2020]. Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/aparthotel>

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

Booking.com [online]. Copyright © 1996 [cit. 13.11.2020]. Dostupné z: <https://www.booking.com/>

Booking.com dostal pokutu 8,3 milionu za uzavírání zakázaných dohod s hotely - Echo24.cz. Echo24.cz - Názorový deník [online]. Copyright © Echo Media, a.s. [cit. 13.11.2020]. Dostupné z: <https://echo24.cz/a/Sju2e/bookingcom-dostal-pokutu-83-milionu-za-uzavirani-zakazanych-dohod-s-hotely>

Capital.com, Nasdaq. [online]. [cit. 13.11.2020]. Dostupné z: <https://www.capital.com/cs/nasdaq-definice>

CAPOCCHI, Alessandro. *Economic Value and Revenue Management Systems: An Integrated Business Management Model* [online]. Cham: Springer International Publishing AG, 2019;2018;. ISBN 3030024164.

CHAFFEY, Dave. *Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. 4. vyd. Harlow, UK: Paerson Education Limited. 2000. 693 s. ISBN 978-0-273-71740-9.

CLEMENTE, Mark N. *Slovník marketingu*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0228-9.

CROSS, Robert G. *Revenue Management, hard-core tactics for market domination*. 1. vyd. New York: Broadway Books. 1197. 269 s. ISBN 0-7679-0033-2.

Expedia [online]. [cit. 13.11.2020]. Dostupné z: <https://www.expedia.com/>

FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003. Praxe manažera. ISBN 80-7226-888-0.

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2008. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1942-6.

FOSTER, Timothy R. V. *Jak získat a udržet zákazníka*. Praha: Computer Press, 2002. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-663-2.

JANOUC, Viktor. *Internetový marketing*. 2. vyd. V Brně: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4311-7.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš.vyd. Praha:Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.

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

KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.

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

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS, Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

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

KUŽÍLEK, Václav. *Marketingová studie zvoleného subjektu*. Praha, 2017, Diplomová práce, Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta. Vedoucí práce Ing. Pavel Pánek.

PROCHÁZKA, David. *SEO: cesta k propagaci vlastního webu*. Praha: Grada, 2012. Průvodce (Grada). ISBN 978-80-247-4222-9.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.

Praha – příjezdový cestovní ruch v roce 2018 [online]. Copyright © [cit. 18.11.2020]. Dostupné z: <https://www.praguecitytourism.cz/file/edee/2019/09/analyza-2018-final.pdf>

RABIŇÁK, Ondřej a Michael STUDNIČKA. *Dynamická cenotvorba*. Interní dokument Siesta Solution, 2018.

REID, R. Dan a David C. BOJANIC. *Hospitality marketing management*. 5th ed. Hoboken: Wiley, c2010. ISBN 978-0-470-08858-6.

Rekreační pronájmy, domovy, zážitky a místa – Airbnb. Rekreační pronájmy, domovy, zážitky a místa – Airbnb [online]. Copyright © 2020 Airbnb, Inc. All rights reserved [cit. 14.11.2020]. Dostupné z: <https://www.airbnb.cz/>

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

ŠTŮSEK, Jaromír a Lucie KVASNIČKOVÁ STANISLAVSKÁ. *Základy marketingu*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2013. ISBN 978-80-213-2414-5.

STUDNIČKA, Michael. *Revenue manažer a jeho zodpovědnosti*. Interní dokument Siesta Solution, 2019.


VACULKA, Jaroslav, Tomáš STARTL, Petr PEŠEK, E-podnikání pro cestovní ruchu [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2008. 109 s., [cit. 10.11.2020]. Dostupné z: http://www.mmr.cz/getmedia/c5abd996-55f5-4836-9734-9fe4879ec57f/GetFile12_2.pdf


VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN: 978-80-247-5037-8.

VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada, 2012. 336 s. ISBN: 978-80-247-4520-6.

8 Přílohy

Příloha 1 - Expedia spolupráce

 <h1>MODELY SPOLUPRÁCE</h1>		
Hotel Collect	Expedia Traveler Preference (oblíbené) ✓	Expedia Collect
<ul style="list-style-type: none"> výběr platby zajišťuje ubytovací zařízení viditelnost na portálech: <p>Expedia Hotels.com Trivago</p>	<ul style="list-style-type: none"> zákazník má možnost volby, zda zaplatí ihned Expedii nebo v ubytovacím zařízení viditelnost na portálech: <p>Expedia Hotels.com Trivago Orbitz Travelocity Egencia Hotwire síť partnerských webů (více než 14 tisíc) a další...</p> <ul style="list-style-type: none"> výrazně nižší podíl zrušených rezervací oproti Hotel Collect lepší umístění na prodejních portálech než u Hotel Collect model přinášející nejvíce rezervací 	<ul style="list-style-type: none"> Expedia zajišťuje výběr platby, zákazník platí ihned při vytváření rezervace viditelnost na portálech: <p>Expedia Hotels.com Trivago Orbitz Travelocity Egencia Hotwire síť partnerských webů (více než 14 tisíc) a další...</p> <ul style="list-style-type: none"> výrazně nižší podíl zrušených rezervací oproti Hotel Collect lepší umístění na prodejních portálech než u Hotel Collect bez rizika no show



Zdroj: Expedia.com

Příloha 2 - Úprava cen a restrikcí

Management prodeje

[Tabulka cen](#)
[Úprava cen a restrikcí](#)
[Hromadná úprava cen](#)
[Ideální dostupnost](#)
[Změny prodeje](#)
[Alokace](#)
[Revenue Management](#)
[Nastavení](#)

Datum od: 17.11.2020 Do: 17.11.2020

Typ pokoje

- Royal
- Deluxe Suite
- Double Room
- Single Room
- Red Dwarf Dorm
- Labut

Import ceníku
 Soubor nevybrán

Jednotka změny ceny: [vlevo] Výše změny ceny: [vlevo]

Minimální délka pobytu: [vlevo] Maximální délka pobytu: [vlevo]

Min. délka pobytu při příjezdu: [vlevo] Max. délka pobytu při příjezdu: [vlevo]

Zavřeno/Otevřeno: [vlevo] Robot:

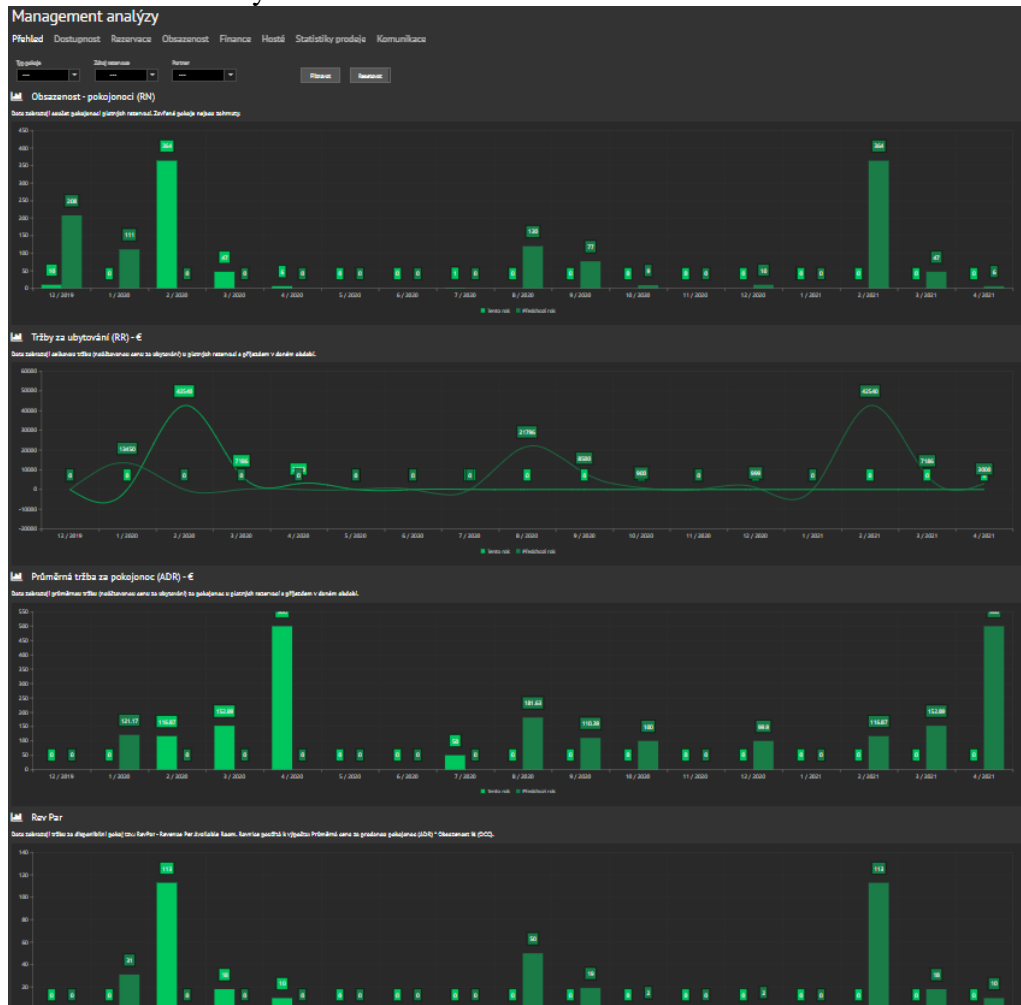
OTA: Nesvítivovat vyprodané dny:

Ignorovat minimální a maximální cenu:

 Zahrnout dostupnost

Zdroj: Siesta Extranet, 2020

Příloha 3 - statistiky



Příloha 4 – apartmán typu A (1)



Zdroj: Siesta Extranet, 2020

Příloha 5 – apartmán typu B (1)



Zdroj: Siesta Extranet, 2020

Příloha 6 – apartmán typu B (2)



Zdroj: Siesta Extranet, 2020

Příloha 7 – apartmán typu A (2)



Zdroj: Siesta Extranet, 2020

Příloha 8 – otázky při hloubkovém rozhovoru

1) Jak jste spokojený(á) s komunikací v týmu?
2) Jak byste hodnotil(a) kvalitu služeb Vašeho zařízení?
3) Co považujete za přednosti aparthotelu?
4) Co považujete za nedostatky aparthotelu?
5) Jakou máte zkušenost s cenotvorbou?
6) Co považujete za kritické oblasti v provozu aparthotelu.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019