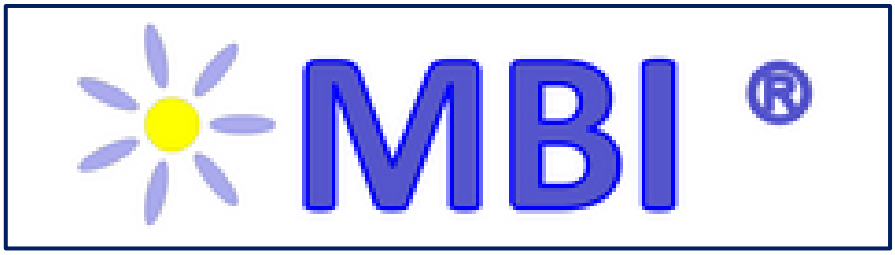
IT a anatomie hotelu

(pracovní dokument)



František Hezký, Michal Zach

VŠE Praha, 2025



Struktura dokumentu:

<table>
<tr><td colspan="2">[A] Oblasti řízení hotelu

(Jednotlivé oblasti řízení hotelu, tj. standardní strategické, finanční, prodej, nákup atd. a dále specifické řízení provozu hotelu. Každá oblast je vymezena sadou základních komponent řízení, zejména úlohami, metrikami, datovými zdroji, rolemi, IT aplikacemi. obsahuje i sadu analytických otázek pro řešení projektů v dané oblasti)</td></tr>
<tr><td>[B] Faktory řízení hotelu
(Obsahuje systém faktorů ovlivňujících řízení hotelu a řešení projektů, jako je firemní prostředí, úroveň řízení a organizace, specifické faktory hotelového provozu)</td><td>[C] Analytika pro řízení hotelu
(Představuje zejména obsahovou stránku analytiky pro potřeby řízení hotelu, tj. analytické úlohy, systém metrik, analytických dimenzí a potřebných datových zdrojů)</td></tr>
<tr><td>[D] Role v řízení hotelu
(Zahrnuje sadu rolí v systému řízení hotelu v rozdělení na manažerské role, role správní a administrativní (např. provozní manažer hotelu, recepční atd.), role pro zajištění IT)</td><td>[E] IT pro řízení hotelu
(Specifikuje obvyklé IT aplikace pro řízení hotelu, a to jak transakční, tak analytické, např. Hotel Management System, HMS. Každá z nich je kromě podstaty vymezena potenciálními efekty a možnými problémy a omezením).</td></tr>
</table>

Obsah:

Úvod 9

Pravidla a klasifikace pro řízení hotelu 12

Klasifikace a kategorizace ubytovacích zařízení 12

Dělení ubytovacích zařízení: 13

Klasifikace 13

A. Oblasti a úlohy řízení hotelu 14

1. Strategické řízení hotelu 16

1.1 Strategické řízení hotelu 16

1.2 Metriky strategického řízení hotelu 17

1.3 Faktory strategického řízení hotelu 17

2. Finanční řízení hotelu 18

2.1 Finanční řízení hotelu 18

2.2 Finanční analýza ubytovacích zařízení 19

2.3 Metriky finančního řízení hotelu 20

2.4 Faktory finančního řízení hotelu 20

3. Revenue management hotelu 21

3.1 Definice a principy revenue managementu 21

3.2 Platformy prodeje 21

3.3 Principy revenue managementu 22

3.4 Využití revenue managementu v hotelích 23

3.5 Datová analytika v revenue managementu 23

4. Řízení závazků 24

5. Řízení pohledávek 25

6. Práce a mzdy 26

7. Controlling 27

8. Řízení prodeje služeb 28

9. Řízení nákupu materiálů a služeb 29

10. Řízení skladů 30

11. Personální řízení 31

11.1 Řízení lidských zdrojů hotelu 31

11.2 Metriky řízení personálních zdrojů 32

11.3 Faktory řízení personálních zdrojů 32

12. Řízení a správa majetku 33

13. Řízení marketingu 34

13.1 Řízení marketingu hotelu 34
13.2 Podstatné charakteristiky hotelového marketingu 35
13.3 Metriky marketingu hotelů 35
13.4 Podstatné faktory marketingu hotelů 36
14. Řízení interní dopravy 37
15. Řízení energií 38
16. Řízení hotelového provozu 39
 **39**
16.1 Přehled a obsah úloh řízení 39
16.1.1 Správa distribučních kanálů 40
16.1.2 Správa a evidence rezervací 41
16.1.3 Check-in hosta 43
16.1.4 Check-out hosta 45
16.1.5 Cenotvorba 47
 **49**
16.2 Řízení hotelového provozu v kontextu řízení celého hotelu 49
16.2.1 Vstupy do řízení hotelového provozu 49
16.2.2 Výstupy z řízení hotelového provozu 50
 **50**
16.3 KPI řízení hotelového provozu 51
 **51**
16.4 Data, dokumenty 51
 **53**
16.5 Role v řízení hotelového provozu 53
 **53**
16.6 IT v řízení hotelového provozu 54
 **54**
16.7 Faktory v řízení hotelového provozu 54
 **54**
16.8 Analytické otázky k řízení hotelového provozu 54
16.8.1 Scénář "Řeší se řízení hotelového provozu“ 54
16.8.2 Scénář "Řeší se řízení nabídek" 55
16.8.3 Scénář "Řeší se vztah k hostům" 55
16.8.4 Scénář „Řeší se řízení kvality služeb“ 55

 55

16.9 Doporučení k řízení hotelového provozu 55

 57

B. Faktory řízení hotelu 57

1. Byznys prostředí hotelu 58

1.1 Velikost hotelu 58

1.2 Původ a vlastnictví hotelu 59

1.3 Konkurenční prostředí 59

1.4 Stav hospodářského prostředí 60

1.5 Stav legislativy 60

1.6 Závěry 61

2. Faktory obsahu a úrovně řízení hotelů 62

2.1 Portály/OTA 62

2.2 Lokalita 63

2.3 Dopravní obslužnost 64

2.4 Parkování 65

2.5 Možnosti stravování 66

2.6 Doplňkové služby 66

2.7 Samoobslužnost 66

3. Trendy v oblasti hotelnictví z pohledu IT 68

3.1 On-line správa rezervace 68

3.2 Check-in kiosek 69

4. Řízení hotelového provozu 70

4.1 Bezpečnost – hlavní priorita 70

4.2 Chytré hotely a chytré pokoje 70

4.3 Robotika a umělá inteligence 71

4.4 Virtuální realita 71

4.5 Ekologie a zelené hotely 72

4.6 Sdílená ekonomika 72

C. Analytika v řízení hotelu 74

1. Principy a funkcionalita úloh analytiky hotelu 75

1.1 Analytické úlohy hotelu 75

1.1.1 Podstata a cíle analytických úloh 75

1.1.2 Základní funkcionalita analytických úloh 76

1.1.3 Analytické úlohy z pohledu řízení firmy 76

1.2 Plánovací úlohy hotelu 77

1.2.1 Podstata plánovacích úloh 78
1.2.2 Principy plánovacích úloh 78
1.2.3 Plánovací úlohy v kontextu řízení firmy 79
1.3 Úlohy pokročilé analytiky hotelu 79
2. Analytika v oblasti řízení revenue managementu 81
2.1 Správa identity a efektivní prezentace 81
2.2 Analýza poptávky 81
2.3 Cenotvorba 82
2.4 Podpora prodeje / rankingu 82
2.5 Rozšiřování partnerské sítě 82
2.6 Podpora přímého prodeje 83
2.6.1 Přímé oslovení hosta 83
2.6.2 Variabilní složka mzdy 83
2.6.3 Atraktivní ceny na přímo 83
2.6.4 Korporátní smlouvy 83
2.7 Podpora udržení rezervací s vysokou pravděpodobností storna 84
3. Metriky v řízení hotelu 85
3.1 Přehled hlavních dimenzí 85
3.2 Základní metriky řízení hotelu 85
3.2.1 Měnový kurz 85
3.2.2 Míra inflace 85
3.2.3 Úroková míra 85
3.2.4 Míra nezaměstnanosti 86
3.2.5 HDP 86
3.3 Metriky ekonomiky řízení hotelu 86
3.3.1 Celkové tržby za dané období 86
3.3.2 Celkový počet rezervací za dané období 86
3.3.3 Celkový počet hostů za období 87
3.3.4 Obsazenost (OCC) 87
3.3.5 Průměrná cena za pokoj (ADR/ARR) 87
3.3.6 Tržba za disponibilní pokoj (RevPAR) 88
3.3.7 Průměrné hodnocení hotelu zákazníky (PHH) 88
3.3.8 Tržby za doplňkové služby 88
3.3.9 Lead-time 89
3.4 Metriky hotelového provozu 89
3.4.1 Počet distribučních kanálů 89
3.4.2 Objem tržeb vzhledem k distribučním kanálům 90
3.4.3 Počty rezervací s rozlišením 90
3.4.4 Počty hostů 90
3.4.5 Počty služeb 91
3.4.6 Objem tržeb 91
4. Datové zdroje v řízení hotelu 92
4.1 Základní datové zdroje 92
4.1.1 Check-in formulář 92
4.1.2 Výkaz pro ČSÚ 92
4.1.3 Report pro cizineckou policii 93
4.1.4 Místní poplatek z pobytu 93
4.1.5 Evidenční a domovní kniha 94

4.2 Datové zdroje provozu hotelu 95
4.2.1 Obchodní podmínky hotelu 95
4.2.2 Všeobecné dodací podmínky 95
4.2.3 Potvrzená rezervace distribučním kanálem 95
4.2.4 Potvrzující e-mail od hotelu 96
4.2.5 Faktura 96
4.2.6 Identifikační průkaz 96
4.2.7 Potvrzení o rezervaci hosta od distribučního kanálu 96
4.2.8 Vyplněný formulář s osobními údaji 97
4.2.9 Informační účet 97
4.2.10 Formulář o nalezené věci 97
4.2.11 Informace o obsazenosti z minulých období 97
4.2.12 Konkurenční vzorek 97
4.2.13 Informace o poptávce 98
4.2.14 Ceník 98

 **99**

D. Role v řízení hotelu 99

1. Manažerské role 100

1.1 Generální manažer 100

1.2 Provozní hotelový manažer 100

1.3 Front-office manažer 100

1.4 Food and Beverage manažer 100

2. Role správy a provozu hotelu 101

2.1 Hotelový účetní 101

2.2 Pracovník rezervačního oddělení 101

2.3 Recepční 101

2.4 Pracovník úklidu 101

2.5 Pracovník údržby 101

2.6 Pracovník hotelové restaurace 102

3. Role pro řízení a zajištění IT v hotelu 103

3.1 Informační manažer (CIO) 103

3.2 Manažer projektu 103

3.3 Manažer provozu IT 103

3.4 Byznys analytik 103

3.5 Datový analytik 104

3.6 Správce dat a jejich kvality 104

E. IT v řízení hotelu 105

1. Hotel Management System, HMS 106

1.1 Plachta rezervací 106

1.2 Rezervace 108

1.3 Recepce 108

1.4 Back-office management 109
1.5 Housekeeping 110
1.6 Hotelová restaurace, hotelový bar 110
2. Customer Relationship Management 111
3. Property management system (PMS) 113
3.1 Moduly PMS 113
3.2 Provoz PMS 117
3.3 Modularita PMS 118
3.4 Core byznys proces a podpora ze strany IT 118
3.5 Channel manager 122
4. Správa hotelového přístupu 124
5. Business intelligence / Self service business intelligence 125
5.1 Finanční řízení hotelu 125
5.2 Řízení revenue 127
Závěr 130
Zdroje 131

Úvod

Předkládaný text představuje součást souboru postupně připravovaných dokumentů s názvem „***IT a anatomie firmy***“ jejímž společným záměrem je prezentovat ***otázky analýzy a návrhu informačních systémů zejména vzhledem k obsahu řízení*** firem a organizací. Tyto texty jsou s ohledem na rychlost využití realizovány na bázi ***stejných formálních i strukturálních pravidel***. Každý z jednotlivých textů se chápe primárně jako ***podklad pro řešení*** problémů a projektů, s kterými se analytik, nebo manažer v praxi obvykle střetává.



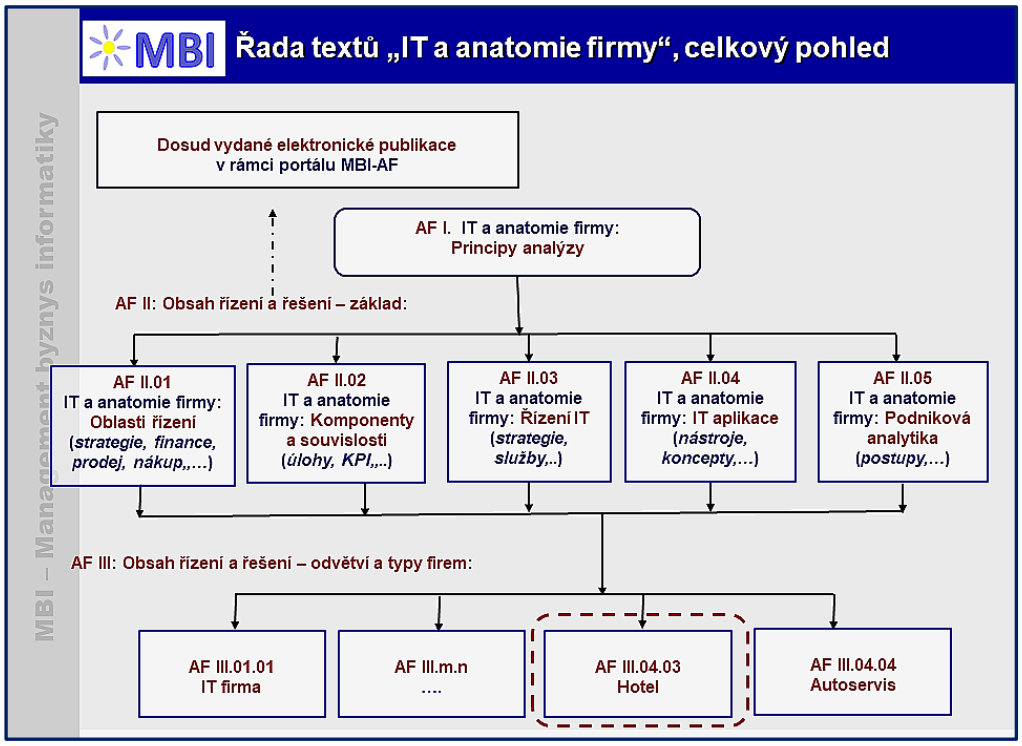
Cílem tohoto textu je poskytnout ***komplexní přehled*** o řízení hotelu podle jednotlivých ***oblastí řízení*** rozdělených na standardní a specifické, a to na základě ***vybraných komponent*** řízení. Pro ***detailní vymezení*** těchto komponent se text odkazuje na informace uvedené v jednotlivých oddílech tohoto dokumentu, případně v ostatních dokumentech této řady.

S rychlostí využití textů souvisí i začlenění tzv. „***map***“ na úvod celých dokumentů a jednotlivých kapitol, obsahujících jejich obsah s číselnými odkazy na příslušné části. ***Odkazy*** na jiné podkapitoly v rámci tohoto dokumentu jsou uvedeny ***v hranatých závorkách***, např. [2.3.4]. Odkazy na kapitoly v jiných dokumentech nejsou automatické a jsou označeny symbolem „→“.

Obsahem jsou vzájemně na sebe navazující texty vycházející většinou ze stránek obdobného portálu MBI, který je na adrese https://mbi.vse.cz, ale ten je ***momentálně z bezpečnostních důvodů přístupný*** uživatelům využívajících ***pouze doménu vse.cz***. V obrázcích a dokumentech se proto můžeme setkat s logem portálu MBI a s kódy objektů, které se na MBI používají.

Vzhledem k otázkám rychlého vývoje v byznysu i IT prostředí, jsou jednotlivé texty dostupné ***pouze elektronicky***. Předpokládáme tak, že se jednotlivé části budou ***průběžně aktualizovat*** a umisťovat na daný portál.

Terminologická poznámka: V textu jsou použity termíny „***podnik***“ i „***firma***“ ve stejném nebo obdobném smyslu. Termín „***firma***“ pokládáme za základní, ale v mnohém kontextu je využití termínu „***podnik***“, „***podnikový***“ apod. přirozenější. Využíváme je tak podle obvyklých použití v praxi. Celkový pohled na ***místo dokumentu pro řízení hotelu*** dokumentuje další obrázek:



Místo dokumentu pro řízení hotelu na portálu MBI-AF

Ke schématu doplníme ***několik poznámek*** s rozdělením na výše uvedené ***úrovně***. Na nejvyšší úrovni je blok dosud vydaných ***elektronických publikací***. Ty mají povahu oficiálních textů a mají primárně studijní charakter. ***Hlavní náplň*** portálu ale tvoří „***pracovní dokumenty***“, které se průběžně aktualizují a doplňují. ***Pro využití v řešení projektů nebo úloh proto doporučujeme využít právě je***.

Úroveň 1: AFI

Nejvyšší „vrstvu“ představuje „***AF I: Principy analýzy***“, kde jsou vymezeny ***hlavní přístupy a principy*** celého konceptu použitému na vytváření všech dokumentů portálu.

Úroveň 2: AF II

Dokumenty ***na úrovni II charakterizují firmu a její obsah řízení*** z analytických pohledů, ale ***bez odvětvových specifik***. Zahrnují tyto základní texty, a to:

- „***AF II.01: Oblasti řízení***

  Dokument představuje dílčí aspekty obsahu řízení ***podle jednotlivých oblastí řízení*** firmy.

- ***AF II.02: Komponenty a souvislosti***

  Dokument obsahuje ***specifikace jednotlivých komponent*** řízení firmy a jejich vzájemných vazeb (metriky, data atd.)***.*** Náplní je jejich ***detailnější specifikace*** napříč firmou.

- ***AF II.03: Řízení IT***

  Dokument obsahuje ***řízení IT*** rozdělené do jednotlivých ***domén a oblastí***, a to ***ve stejné struktuře a se stejným označením,*** jako v případě dokumentu „*AF II.01 Oblasti řízení*“.

- ***AF II.04: IT aplikace, nástroje, koncepty***

  Dokument pokrývá ***podstatné charakteristiky typů aplikací, nástrojů a konceptů***. z analytického pohledu, tedy jejich ***potenciální efekty*** a na druhé straně ***problémy a omezení***. Nezahrnuje ale konkrétní produkty.

- ***AF II.05: Podniková analytika***

  Dokument nabízí specifikaci ***nástrojů, konceptů a doporučených postupů*** v oblasti podnikové analytiky.

Úroveň 3: AF III.01 – AF III.0n

Texty na úrovni 3 vycházejí a navazují na dokumenty na prvních dvou úrovních ovšem se zaměřením na ***určité typy firem a vybraná odvětví ekonomiky***, v tomto případě ***řízení hotelu.***

Pravidla a klasifikace pro řízení hotelu

Klasifikace a kategorizace ubytovacích zařízení

Za ***kategorizaci*** může být označen proces, při kterém jsou ubytovací zařízení dělena do kategorií, jako je například hotel, motel, pension, botel, ubytovna atd. ***Klasifikací*** se poté rozumí rozdělení hotelů dle kvalitativních kategorií, a tedy i dle cenových kategorií. Čím vyšší je klasifikace, tím vyšší by měla být úroveň poskytovaných služeb (Křížek a další 2014).

Výsledek procesu kategorizace čili označení pro činnost, ve které dochází k dělení ubytovací zařízení do konkrétních kategorií, má ***zásadní vliv na různé oblasti řízení*** – např. marketingové, finanční nebo personální. Každá kategorie hotelů se zpravidla ***řídí jiným způsobem***. Východiskem pro zařazení hotelu do správné kategorie ***je typ poskytovaných služeb a způsobu jejich poskytování.*** (Beránek a kol., 2013). Autoři Křížek a Neufus dělí ubytovací zařízení do 5 kategorií: hotel, hotel garni, motel, penzion a botel (Křížek a Neufus, 2011).

Česká metodologie (norma ČSN ISO 18153), rozlišuje celkem šest kategorií ubytovacích zařízení tzv. hotelového typu – hotel garni, motel, botel, penzion, boarding house a apartmánový hotel (Beránek a kol., 2013). ***Nejrozšířenějším ubytovacím zařízení*** je bezesporu ***hotel*** – čili ubytovacích zařízení s minimálně deseti pokoji pro hosty s vhodným vybavením pro přechodné ubytování, které zároveň nabízí služby s ubytováním pojené - např. zajištění stravování nebo pravidelný úklid pokojů (Beránek a kol., 2013). Dále jsou uvedeny podrobnější informace o jednotlivých kategoriích hotelů (Beránek a kol., 2013) (Křížek a Neufus, 2011):

- ***Hotel*** – ubytovací zařízení s minimem 10 pokojů, s vhodným vybavením pro poskytování přechodného ubytovaní a spojených služeb, obvykle členěno do pěti tříd
- ***Hotel garni*** – ubytovací zařízení s minimem 10 pokojů, s vhodným vybavením pro poskytování přechodného ubytovaní a spojených služeb, nabízející pouze omezený rozsah stravovacích služeb (nejméně snídaně), obvykle členěno do čtyř tříd
- ***Apartmánový hotel*** – ubytovací zařízení, ve kterou jsou hosté ubytovaní v apartmánech[1] nebo studiích[2]
- ***Motel*** – ubytovací zařízení s možností parkování v blízkosti hotelu, zpravidla členěno do čtyř kategorií
- ***Botel*** – ubytovací zařízení na trvalé zakotvené lodi, zpravidla v blízkosti městského přístavu
- ***Penzion*** – ubytovací zařízení zpravidla poskytující ubytování na více než jednu noc, podle české metodologie má zařízení kategorie penzion alespoň 5 pokojů rozsah dalších služeb bývá oproti hotelům menší, ubytovací služby by měly být s hotely srovnatelné
- ***Boarding house*** – ubytovací zařízení hotelového typu umístěné zpravidla v blízkosti města specializující se na ubytování na delší časové období

Kategorií je ve skutečnosti více, než tento dokument nabízí.

[1] apartmán – ubytování s oddělenou místností na spaní a místností se sedací soupravou a kuchyňským koutem

[2] studio – označení pro jednopokojové ubytování s kuchyňským koutem

Dělení ubytovacích zařízení:

- ***dle převažujících služeb***
  - kongresové
  - wellness
  - lázeňské
  - rodinné
  - relax
  - sportovní
- ***dle umístění***
  - přímořské
  - horské
  - městské
  - lázeňské
  - rekreační
- ***dle velikosti***
  - malé (do 50 pokojů)
  - střední (50–150 pokojů)
  - velké (obvykle 150–400 pokojů)

Výše uvedený výčet má za cíl rozdělit ubytovací zařízení do skupin (Křížek a Neufus, 2011). ***Kategorizace hotelů dle velikosti*** v souvislosti s českým prostředím možné kategorizovat dle metodiky Českého statistického úřadu na:

- méně než 10 pokojů,
- 11 až 50 pokojů,
- 51 až 100 pokojů,
- 101 a více pokojů (Beránek a kol, 2013).

Pro analýzu oblasti řízení a souvisejících komponent anatomie firmy je nutné pochopit, že rozdílné skupiny hotelů nelze řídit stejně – řízení přímořského hotelu bude vyžadovat v mnohých oblastech jiné způsoby řízení než například u hotel kongresového typu.

Klasifikace

Hotelový průmysl pro samotnou propagaci využívá ***různých typů klasifikace***, pomocí kterých je hotel svým potenciálním zákazníkům prezentován a host může mít určitou představu, jakou úroveň služeb má očekávat. Problémem těchto klasifikací je jejich počet a nejednotnost. V Evropské unii neexistuje jednotná klasifikace a není tedy možné hotely porovnat v rámci jednotlivých států. V České republice existuje tzv. ***Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení v ČR***, jejíž metodika je vždy tvořena na 5 let a současně je platná od roku 2021 do roku 2025 (Křížek a další 2014).

Metoda klasifikace neboli rozdělení do tříd funguje standardně ***udělováním hvězdiček*** jednotlivým ubytovacím zařízením. Přičemž hotel garni, penzion, motel, botel a depandance mohou být přiděleny maximálně čtyři hvězdičky a klasickému hotelu pět hvězd.

A. Oblasti a úlohy řízení hotelu



Mapa oblastí řízení hotelu podle kapitol textu:

<table>
<tr><td colspan="4">[1] Strategické řízení hotelu</td></tr>
<tr><td colspan="4">[2] Finanční řízení hotelu</td></tr>
<tr><td colspan="4">[3] Revenue management hotelu</td></tr>
<tr><td>[3] Řízení závazků</td><td>[5] Řízení pohle-dávek</td><td>[6] Práce a mzdy</td><td>[7] Controlling</td></tr>
<tr><td colspan="2">[8] Řízení prodeje služeb</td><td>[9] Řízení nákupu materiálů a služeb</td><td>[10] Řízení skladů</td></tr>
<tr><td>[11] Personální řízení</td><td>[12] Řízení a správa majetku</td><td colspan="2">[13] Řízení marketingu</td></tr>
<tr><td colspan="2">[14] Řízení interní dopravy</td><td colspan="2">[15] Řízení energií</td></tr>
<tr><td colspan="4">[16] Řízení provozu hotelu</td></tr>
</table>

Úvodní paragraf každé kapitoly ***standardních oblastí řízení*** je v návaznosti na vstupní základní schéma věnován vymezení zvláštností, která jsou podstatná pro řízení hotelů. ***Specifická oblast*** řízení „***Řízení hotelového provozu*** “ již obsahuje její kompletní popis.

Dokumentace každé z oblastí řízení je založena ***na těchto standardních pravidlech***:

- Vlastní obsah každé oblasti řízení je postaven na ***charakteristikách komponent***, které jsou v rámci jednotlivých kapitol ***prezentovány ve stejném pořadí***, tedy i ***se stejnými symboly i čísly*** podkapitol.
- Autoři předpokládají, že uživatel může využít ***samostatně pouze informace pro jednu oblast řízení***, a tedy pouze jednu z kapitol. Proto se využívá jejich standardní struktury, a navíc se řada částí mezi kapitolami ***může ve své podstatě opakovat***, i když s modifikacemi odpovídajícími dané oblasti řízení.
- Oblast ***řízení IT*** má speciální postavení, a následně i ***speciální text*** „*AF II.03. IT a anatomie firmy: Řízení IT*“.

Pohled na strukturu jednotlivých kapitol podle oblastí řízení dokumentuje následující tabulka:

Tabulka: Přehled komponent řízení a jejich symbolické značení

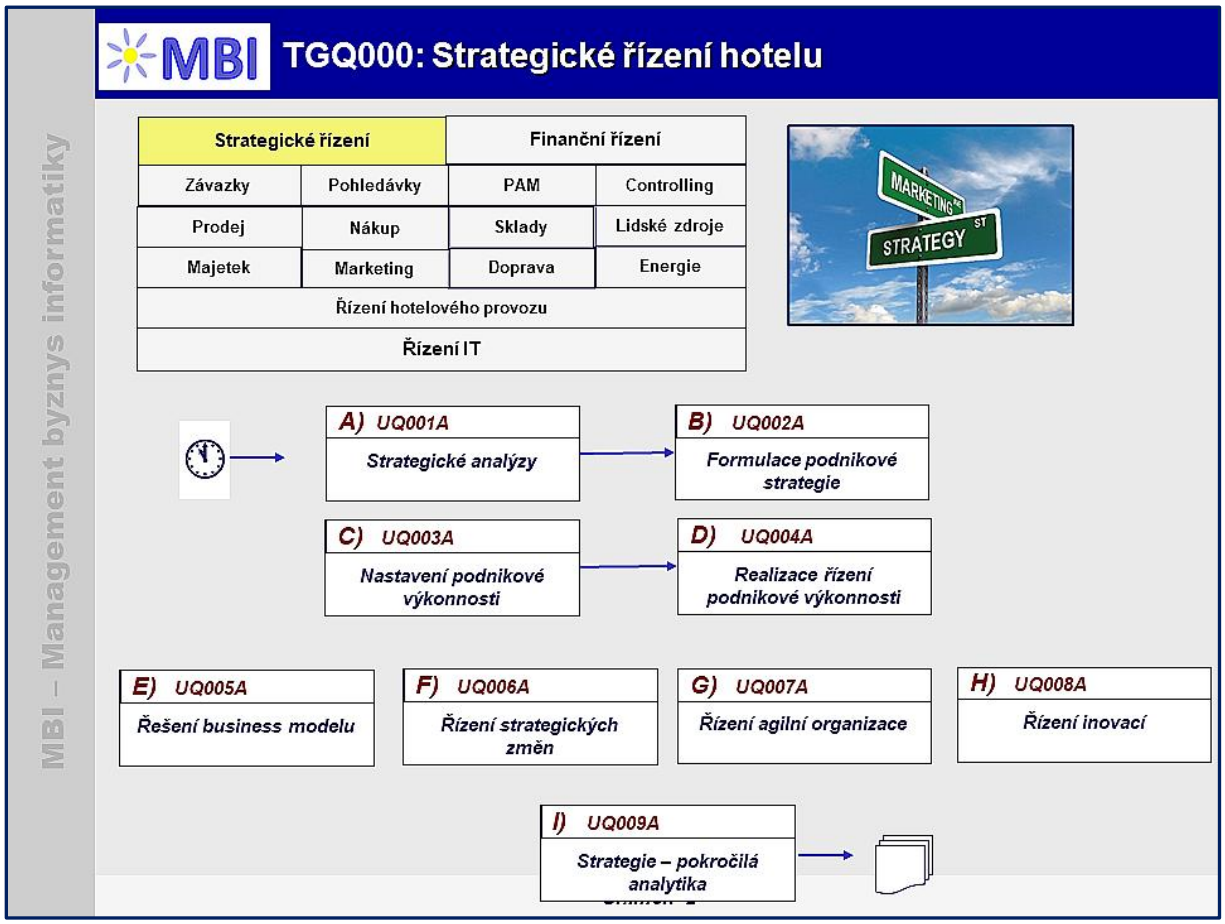
	Přehled a obsah ***úloh*** tvořících oblast řízení, jsou náplní každé oblasti řízení a ***vymezují její hlavní obsah***.
	Řízení oblasti v kontextu řízení celé firmy, tj. ***vazby k ostatním oblastem řízení***, včetně řízení IT.
	***Metriky a KPI*** využívané především v reportingu, analytických a plánovacích úlohách obsahuje ***oddíl C***.
	Přehled hlavních ***datových zdrojů a dokumentů*** využívaných v jednotlivých úlohách dané oblasti řízení obsahuje ***oddíl C***.
	***Role*** zajišťující úlohy řízení oblastí hotelu a jejich náplň nabízí ***oddíl D***.
	Možnosti ***využití IT aplikací***, zejména aplikací, jejich výhody a nevýhody, nabízí ***oddíl E***.
	Podstatné ***faktory*** ovlivňující řízení, její rozvoj, celkový charakter i úspěšnost daného typu firmy nabízí ***oddíl A***.
	Scénáře představující ***analytické otázky*** k řešení problémů a projektů v oblasti řízení, orientované na hlavní nebo potenciální problémy dané oblasti. S ohledem na ***specifický charakter*** pro každou oblast řízení jsou uvedeny ***v rámci kapitol*** každé jednotlivé oblasti řízení.
	Hlavní ***doporučení*** k analýze a návrhu řešení informačního systému pro danou oblast řízení.

V dalších kapitolách jsou uvedeny ***oblasti řízení***, které svým obsahem a charakterem jsou ***obdobné i jiným typům podniků, resp. odvětví***. Pokud jsou ***některé charakteristiky*** pro řízení hotelů ***významné***, pak jsou ke standardnímu účelu oblasti a hlavnímu schématu ***doplněny.***

1. Strategické řízení hotelu

Účelem strategického řízení je základní ***vstup pro formulaci všech podnikových plánů a projektů***. Do tohoto řízení, které patří pod kompetence nejvyššího vedení podniku, patří ***definování poslání, hlavních a dílčích cílů***. Součástí strategického řízení jsou také ***strategie pro dílčí oblasti*** řízení nebo působení (marketingová strategie, výrobní strategie, nákupní strategie, personální strategie atd). Strategické řízení podniku také zahrnuje nebo minimálně úzce souvisí se strategickým řízením informačních technologií

Základní specifikace „*Strategického řízení firmy*“ je v dokumentu „*AF II.01: Oblasti řízení*“, kapitola ***1***.



Obrázek 1-1: Strategické řízení hotelů – přehled úloh

1.1 Strategické řízení hotelu

Pro fungování jednotlivých ubytovacích zařízení v dnešních moderních podmínkách je nutné ***vytvoření jasně formulovaných plánů, jejich fungování a taktéž pochopení*** těchto plánů vedoucími pracovníky. Klíčovou úlohou je tedy tvorba ***strategické analýzy včetně analýzy konkurence***,

a tedy i konkurenční strategie, a to samozřejmě s ohledem na specifika právě ubytovacích zařízení. Důležitou součástí se jeví také stanovení pokynů v oblasti rozvoje, kde se řeší především ***investiční politika***. Ve vysoce konkurenčním prostředí jako je právě oblast ubytovacích zařízení v určitých destinacích, je naprosto nezbytné držet krok minimálně s konkurencí. Do samotných investic samozřejmě spadá i oblast technologií.

Mezi technologie, do kterých se vyplatí investovat, patří především kvalitní aplikační podpora – ***Hotel management systém***. Zde je důležité zjistit o jaké aplikace či nástroje je daný systém možné rozšířit. Dále je ovšem také potřeba se soustředit na ***technologie umožňující zlepšení komunikace s klienty*** (SARMAH,, 2021).

S ohledem na to, že oblast ubytovacích zařízení není tolik dynamická, není taková potřeba věnovat velkou pozornost například flexibilitě a změnám byznys modelu. Důležitou součástí je naopak dnes již ***pokročilá analytika*** – tedy hodnocení dopadů konkurence či nových subjektů na obchodní a ekonomické aktivity podniku. Je tedy velmi důležité sledovat ukazatele výkonnosti (např. obrat). V oblasti ubytovacích zařízení jsou ***stále více využívány*** nové technologie jako je například ***prediktivní analytika, data mining a také například rate intelligence***.

V posledních letech se právě i ***data mining*** dostal do oblasti ubytovacích zařízení. Hotel management systémy shromažďují velké množství údajů o jednotlivých hostech, rezervacích, ale i zaměstnancích. Právě dolování dat umožňuje majitelům ubytovacích zařízení hledat ***smysluplné vzorce v chování svých zákazníků*** a na základě toho pomoci s formulováním marketingových strategií, zlepšováním zážitků, ale také zvyšováním retence a loajality.

Zajímavou oblastí je taktéž ***prediktivní analytika***, která stejně jako dolování dat v posledních letech do oblasti ubytovacích zařízení proniká. Za pomoci prediktivní analytiky je poté možné nabídnout jednotlivým zákazníkům co nejvíce osobní přístup, nastavení odpovídajících cen (v kombinaci s rate intelligence), ***předejít ztrátě stálých zákazníků*** apod.

1.2 Metriky strategického řízení hotelu

Zde jsou zahrnuty metriky, které jsou chápány jako ***sledované a měřené hodnoty*** jednotlivých ukazatelů, pro potřeby strategického řízení ubytovacích zařízení, a to:

- Úroveň a kvalita IT služeb;
- Hospodářský výsledek;
- Objem investic;
- Objem majetku podniku (ORACLE, 2021).

Charakteristiky ***obsahu*** jednotlivých ***metrik*** pro strategické řízení, jejich adekvátních ***dimenzí*** a ***datových zdrojů*** je součástí ***oddílu C*** tohoto dokumentu.

1.3 Faktory strategického řízení hotelu

V rámci této části jsou vybrány ***faktory***, které jsou ***relevantní*** pro strategické řízení ubytovacích zařízení:

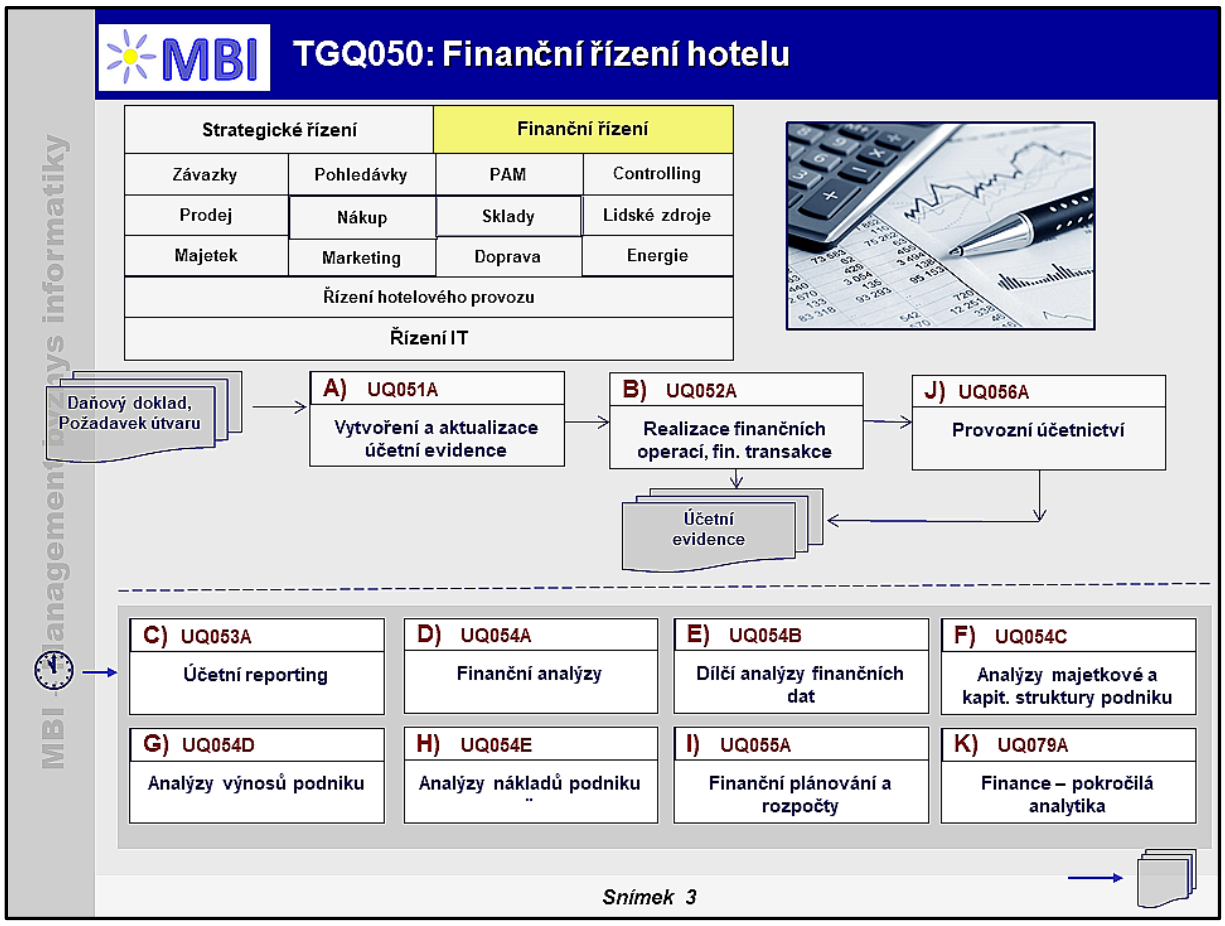
- Velikost podniku,
- Původ a vlastnictví podniku,
- Konkurenční prostředí,
- Stav hospodářského prostředí,
- Stav legislativy,
- IT strategie a její zvolený typ
- Řízení externích vztahů (ORACLE, 2021).

Vymezení obsahu jednotlivých faktorů je náplní ***oddílu B*** tohoto dokumentu.

2. Finanční řízení hotelu

Finanční řízení je zodpovědné především za realizování ***úspěšných finančních operací***, které vedou společnost k udržení finanční stability podniku. Finanční řízení se snaží o zajištění ***maximalizace hodnoty majetku***, ale také poskytuje pracovníkům finančního řízení, tedy manažerům a finančním analytikům, kvalitní ***analytické a plánovací podklady***, dle kterých je možné řídit finanční zdroje a zamýšlené finanční transakce. V rámci finančního řízení je nutné taktéž konsolidovat finanční informace z jednotlivých organizačních jednotek a oblastí řízení.

Základní specifikace „*Finančního řízení hotelu*“ je obsahem dokumentu „*AF II.01: Oblasti řízení*“, kapitola ***2***.



Obrázek 2-1: Přehled úloh finančního řízení hotelu

2.1 Finanční řízení hotelu

Finanční řízení je páteří jakéhokoliv podnikání, a tedy samozřejmě ani podniky zabývající se pohostinstvím nejsou výjimkou. Celý průmysl je možné označit za ***poměrně kapitálově náročný***, což vyžaduje určité dovednosti z oblasti finančního řízení u všech úrovní manažerů. Jednotliví ***manažeři na nižších úrovních*** jsou pověřeni k používání majitelem investovaných aktiv ke zvyšování

výnosů a snižování výdajů k dosažení požadovaného čistého zisku. ***Manažeři vyšších úrovní*** jsou již více angažováni v otázkách investování.

Finanční řízení ubytovacích zařízení ***není příliš odlišné*** od jiných typů podniků. Zejména povinnosti v oblasti ***výkaznictví*** a vypracování různých výkazů musí, stejně jako u ostatních firem, odpovídat ***platné stávající legislativě*** a jedná se tedy o standardní charakter. Co se ***plánování*** týče, většinou se rozpočty neliší od plánů jiných typů společností a plány jsou tvořeny v závislosti na velikosti samotného podniku (zpravidla na jeden hospodářský rok).

2.2 Finanční analýza ubytovacích zařízení

Za jednu z nejdůležitějších analýz, které jsou v rámci hotelů prováděny, je možné označit ***analýzu absolutních ukazatelů*** jako jsou například: rozvahové výsledky, výsledky výkazů zisku a ztrát a cashflow.

V oblasti hotelů je ovšem vhodné ***využívat i jiné ukazatele***, které nejsou příliš standardní.

Právě v této oblasti nebyl proveden příliš rozsáhlý výzkum, nicméně je možné najít několik studií, jako je třeba studie s názvem *Using Financial Analysis Methods in the Hotel Sector for the Purposes of Planning and Monitoring Case Study Al Zaitonia Hotel*, ve které skupina autorů ***dělí jednotlivé ukazatele, dle kterých je možné analyzovat úspěšnost hotelu***, do čtyř skupin. Každá ***skupina obsahuje několik ukazatelů*** a věnuje se určité specifické oblasti, přičemž těmito ***oblastmi jsou***:

- ***Míra obsazenosti hotelu*** – tato skupina ukazatelů se věnuje měření vztahu mezi dostupnou a využitou ubytovací kapacitou hotelu. Jednotlivé ukazatele pomáhají určit, jak je hotel efektivní při využívání dostupných ubytovacích kapacit.
- ***Ukazatele související s hosty*** – tato skupina ukazatelů je vhodná pro analýzu průměrné útraty připadající na jednoho hosta. Tyto ukazatele hoteliérům pomáhají při tvorbě a plánování cenových politik.
- ***Skupiny ukazatelů ziskovosti jednotlivých hotelových aktivit*** – tyto ukazatele je možné použít pro zjištění vztahu mezi zisky a náklady pro hlavní činnosti hotelu.
- ***Nákladové ukazatele hotelu*** – ty lze dělit na přímé a nepřímé.

Dále je vybráno ***několik ukazatelů***, které je vhodné využít a ukazují poměrně zajímavé informace, které je vhodné vzít v úvahu v rámci finančního řízení hotelů:

- ***Pokojová obsazenost hotelu*** = Počet obsazených pokojů / Počet dostupných pokojů (v některých případech se může jednat o tzv. postelovou obsazenost – například u zařízení, kde je možné rezervovat i jednotlivá lůžka na společných pokojích);
- ***Průměrná útrata na jednoho hosta*** = Celkový zisk hotelu / Počet hostů;
- ***Průměrná útrata jednoho hosta za ubytování*** = Celkový zisk hotelu z ubytování / Počet hostů;
- ***Průměrná doba ubytování hosta*** = Celkový počet přenocování / Počet hostů;
- ***Ukazatel přímé nákladovosti ubytování*** = Celkové náklady na ubytování / Celkové zisky z ubytování * 100;
- ***Ukazatel přímé nákladovosti jídla a pití*** = Celkové náklady na jídlo a pití / Celkové zisky z jídla a pití *100;
- ***Ukazatel přímé nákladovosti ostatních služeb*** = Celkové náklady na ostatní služby / Celkové zisky z ostatních služeb * 100;
- ***Ukazatel nepřímé nákladovosti podpory prodeje*** = Náklady na podporu prodeje / Celkové zisky hotelu * 100;
- ***Ukazatel nepřímé nákladovosti energií =*** Náklady na energie / Celkové zisky hotelu * 100;

- ***Ukazatel nepřímé nákladovosti údržby a oprav*** = Náklady na opravy a údržbu / Celkové zisky hotelu * 100.

2.3 Metriky finančního řízení hotelu

Další standardní finanční metriky jsou chápány jako ***sledované a měřené hodnoty*** jednotlivých ukazatelů ***pro potřeby finančního řízení*** ubytovacích zařízení:

- Hospodářský výsledek,
- Obrat, výnos podniku,
- Objem nákladů podniku
- MVA, EVA,
- EAT, EBT, EBIT, EBITDA,
- Stav účtu,
- Ukazatele trendů,
- Ukazatelé procentního rozboru,
- Ukazatelé cashflow,
- Ukazatelé rentability a nákladovosti,
- Ukazatelé aktivity,
- Ukazatelé zadluženosti a finanční struktury,
- Ukazatelé likvidity,
- Majetek, aktiva podniku,
- Kapitál, pasiva podniku,
- Tržby z prodeje zboží a služeb .

Charakteristiky ***obsahu*** jednotlivých ***metrik*** pro finanční řízení hotelu, jejich adekvátních ***dimenzí*** a ***datových zdrojů*** jsou součástí ***oddílu C*** tohoto dokumentu.

2.4 Faktory finančního řízení hotelu

Dále jsou uvedeny faktory, které jsou ***relevantní pro finanční řízení*** ubytovacích zařízení:

- Odvětví působnosti podniku,
- Stav hospodářského prostředí,
- Stav legislativy,
- Podniková organizace,
- Business intelligence;
- Business model.

Vymezení obsahu jednotlivých faktorů je náplní ***oddílu B*** tohoto dokumentu.

3. Revenue management hotelu



Účelem řízení každého hotelu je potřeba maximalizovat úroveň tržeb. Sektor hotelových služeb (stejně jako například letecká doprava) využívá ***principů a technik tzv. revenue managementu***, jež subjektům pomáhá dosahovat finančních cílů.

3.1 Definice a principy revenue managementu

Revenue management definujeme jako ***praktiku předpovídání poptávky a optimalizaci ceny***, distribuce a dostupnosti produktů s cílem maximalizovat příjmy (Gursoy et al., 2023). V kontextu hotelnictví představuje specifickou oblast řízení, která analyzuje a plánuje obchodní strategii hotelu. Zabývá se také ***oblastmi obsazenosti a cenotvorbou*** (Křížek & Neufus, 2011).

V sektoru hotelnictví se taktéž užívá termín ***yield management***, jež označuje ***flexibilní cenovou strategii*** stavějící na odhadu budoucí úrovně poptávky za účelem maximalizace profitu plynoucí z prodeje fixního množství jednotek (Gursoy et al., 2023).

Hotelnictví má určitá ***specifika***, se kterými je nutné počítat. Ubytovací zařízení má zpravidla jasně ***danou kapacitu***, kterou v krátkém období nelze měnit – jedná se o fixní počet jednotek. Poptávka v čase fluktuuje – zpravidla v období letních prázdnit je poptávka po cestovaní vyšší než v jiných měsících – samozřejmě zde záleží na typu hotelu. Nesmíme opomenout i princip tzv. neskladovatelnosti, tzn. včera neprodanou kapacitu pokoje již dnes nelze prodat dvakrát. V hotelnictví ***převažují fixní náklady***, tedy náklady, které se s počtem prodaných jednotek nemění, a proto se hoteliéři snaží ubytovací jednotku prodat i za nižší cenu, než aby přišli o tržbu úplně.

3.2 Platformy prodeje

Hotely distribuují své ubytovací kapacity zpravidla prostřednictvím ***dvou prodejních kanálů***. První z nich, který je pro hotely zpravidla výhodnější, je ***přímý způsob prodeje***. Mezi ubytovacím zařízením a hostem není žádný prostředník. K benefitům můžeme zařadit:

- nízké nebo žádné provizní náklady,
- přímý kontakt na hosta,
- slabší vyjednávací pozice pro hosta,
- vždy aktuální dostupnost, snížení rizika tzv. overbookingu[3].

Příklady kanálů, které jsou využívaný ***pro přímé rezervace***, jsou například:

- vlastní webové stránky hotelu
- telefonicky
- e-mailem
- tzv. walk-in (bez předchozí rezervace)
- mobilní aplikace
- sociální sítě

Hoteliéři však zpravidla nemohou spoléhat pouze na přímé distribuční kanály, zvlášť pokud se jedná o zařízení, které nepatří do kategorie celosvětových řetězců. Značná část rezervací v hotelovém segmentu však přichází ***přes tzv. zprostředkovatele***. Mezi podnikem a konečným zákazníkem je jeden nebo více subjektů. Ubytovací zařízení tento způsob prodeje však nepreferují, neboť musí hradit provizní náklady. Hotely se snaží získat hosty přímou formou rezervace.

Hotely své hosty, kteří jsou zvyklí provádět rezervace přes nadnárodní platformy jako například ***Booking.com***, musí motivovat k tomu, aby si udělali rezervace tzv. „na přímo“. Toho může hotel dosáhnout ***nabídkou nejlepší ceny***, případně přidáním balíčku služeb zdarma. Zákazník tedy dostává benefit navíc a ubytovací zařízení nemusí platit zprostředkovateli provizi (Gursoy et al.,

[3] Pojem *overbooking* označuje situaci, kdy došlo k prodeji více jednotek, než je dostupná kapacita.

2023). Výše benefitu však nesmí přesáhnout hodnotu provizního nákladu, neboť by pak snaha neměla ekonomický smysl.

Z pohledu ubytovacího zařízení má ***nepřímá forma rezervace výhody***:

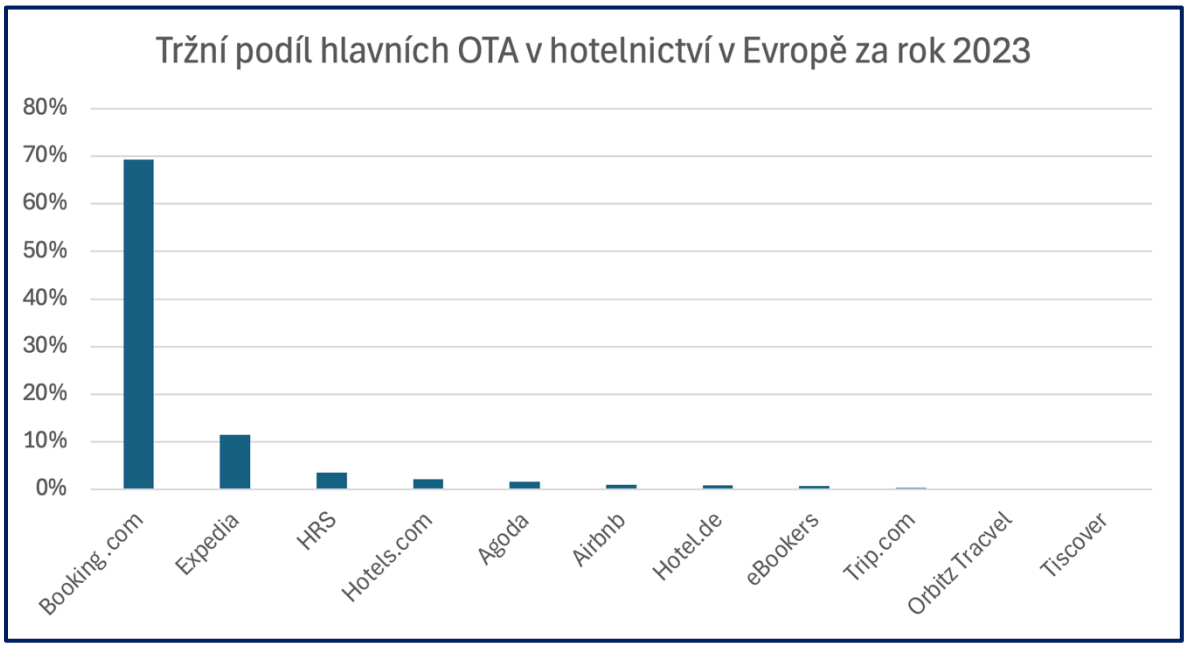
- rozšíření obchodních příležitostí,
- zprostředkování plateb.

Za ***nevýhody*** považujeme:

- zvýšení nákladů kvůli provizním poplatkům,
- nekonzistence cenové nabídky napříč portály,
- nepřímý kontakt na hosta – např. virtuální e-mail,
- vyjednávací síla zprostředkovatele směrem k hotelu.

Benefity přímých rezervací pro hoteliéry jasně převažují, hotely se snaží maximalizovat využitelnost tohoto kanálu, avšak počet rezervací přes tento distribuční způsob zpravidla nedostačuje. Hoteliéři tak musí využívat i nepřímé způsoby distribuce, aby si zajistili dostatek klientů.

Portál Statista (2024a) přináší ***data o relativních tržních podílech hlavních online cestovních agentur*** v hotelovém odvětví za rok 2023 v oblasti Evropy. Graf na dalším obrázku zobrazuje dominanci portálu Booking.com ovládajícího takřka 70 % trhu.



Obrázek 3-1: Tržní podíl hlavních OTA v hotelnictví v Evropě za rok 2023 (Zdroj: autor, data: Statista, 2024a)

3.3 Principy revenue managementu

V minulosti hotely zpravidla nabízely své služby za fixní ceny dle sezóny. V některých obdobích se snažily podporovat prodej například slevami nebo akčními pobídkami. Dnes, i díky tzv. *on-line travel agencies* (např. Booking.com), ***hotely změnily přístup k tvorbám cen*** a často dochází k pomyslnému překlopení druhého extrému – některé hotely ***mění ceny co hodinu*** (Martin, 2020).

K tomu se často pojí pojem ***dynamické cenotvorby***, kterou můžeme definovat jako cenovou strategii, která ceny upravuje na základě tržní poptávky (Gursoy et al., 2023). Hlavním cílem je maximalizovat příjmy plynoucí z prodeje (Martin, 2020).

Dynamická cenotvorba je často ***spojena s predikcí budoucí poptávky***. Tedy, pokud hotel předpokládá vyšší poptávku po jeho službách (např. koncert v blízkém okolí hotelu), cenu zvýší. Postup

v případě nižší očekáváné poptávky je obdobný, jen místo navýšení ceny, dojde ke snížení (Martin, 2020).

3.4 Využití revenue managementu v hotelích

Využívat principy a znalosti revenue managementu může pro výsledky hotelu mít pozitivní efekty. V České republice aplikují principy ***větší typy hotelů*** – 71 % má ve své organizační struktuře ***pozici revenue managera***. Segment hotelů typu SME[4] se o RM (revenue management) běžně nezajímají. Tímto však přicházejí o možnost lepší pozice na trhu a dlouhodobou konkurenční výhodu a udržitelný chod businessu. Pouhých 17 % ze segmentu SME z nich má ve své organizační struktuře revenue managera, 30 % využívá technologie k podpoře aktivit spojených s RM (Kocourek et al., 2023).

Z výše uvedeného jasně vyplývá, že hotely menších a středních velikostí často nevyužívají technik revenue managementu. Přicházejí však o mnohé výhody, které by jim pomohly v naplňování nejen finančních cílů. Hotely typu SME využívající principy RM tak mohou čerpat z konkurenční výhody, a být tak napřed před konkurencí.

3.5 Datová analytika v revenue managementu

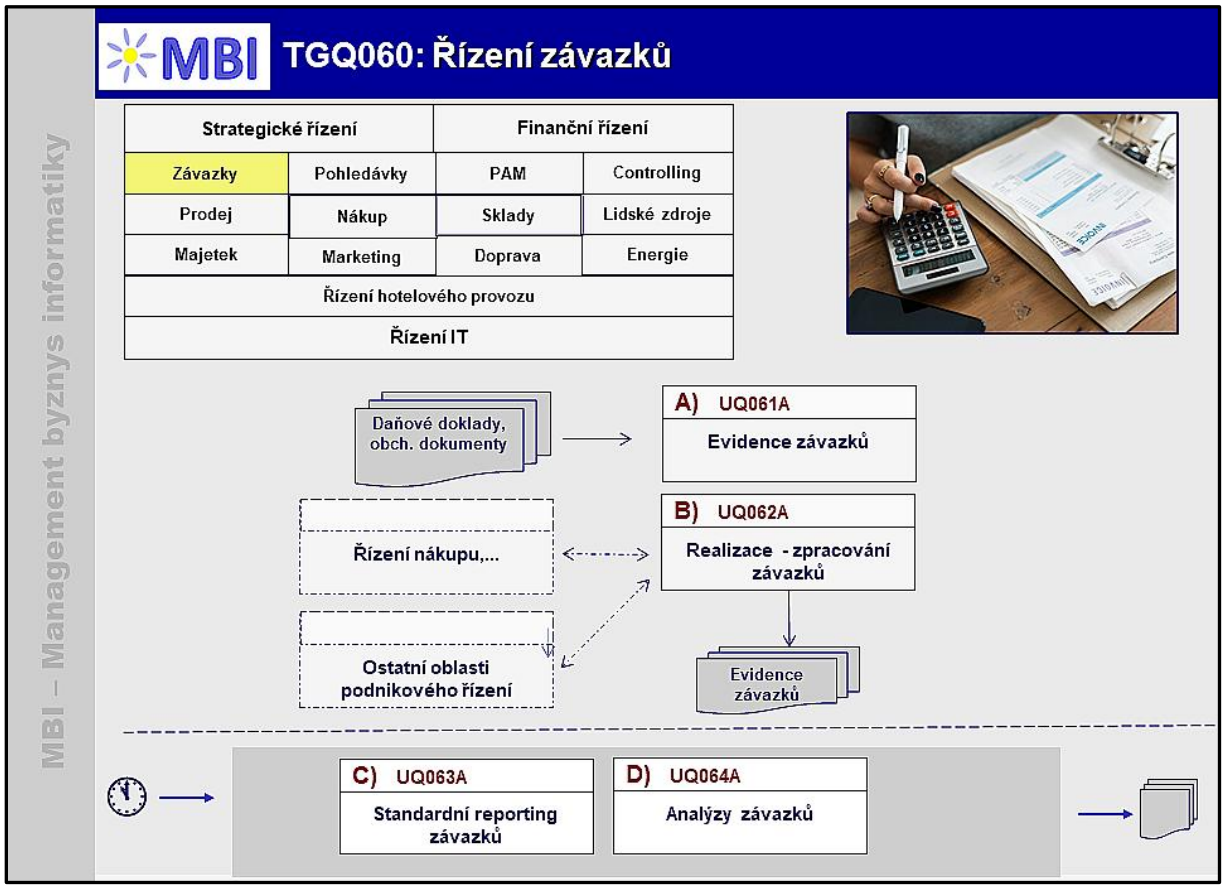
Datová analytika se v posledních letech rozšiřuje do širší působnosti napříč obory. To potvrzuje Carneiro et al. (2023), jež datovou analytiku v kontextu hotelnictví označuje za důležitý nástroj pro zvyšování obchodní hodnoty.

[4] SME – *small and medium enterprice* – malé a střední podniky

4. Řízení závazků

Účelem řízení závazků je především efektivní řízení závazků hotelu k dodavatelům, partnerům a na základě dostatečného množství kvalitních informací je třeba závazky kontrolovat a hradit v termínech.

Základní specifikace „*Řízení závazků*“ obsahuje dokument „*AF II.01: Oblasti řízení*“, kapitola ***3***.

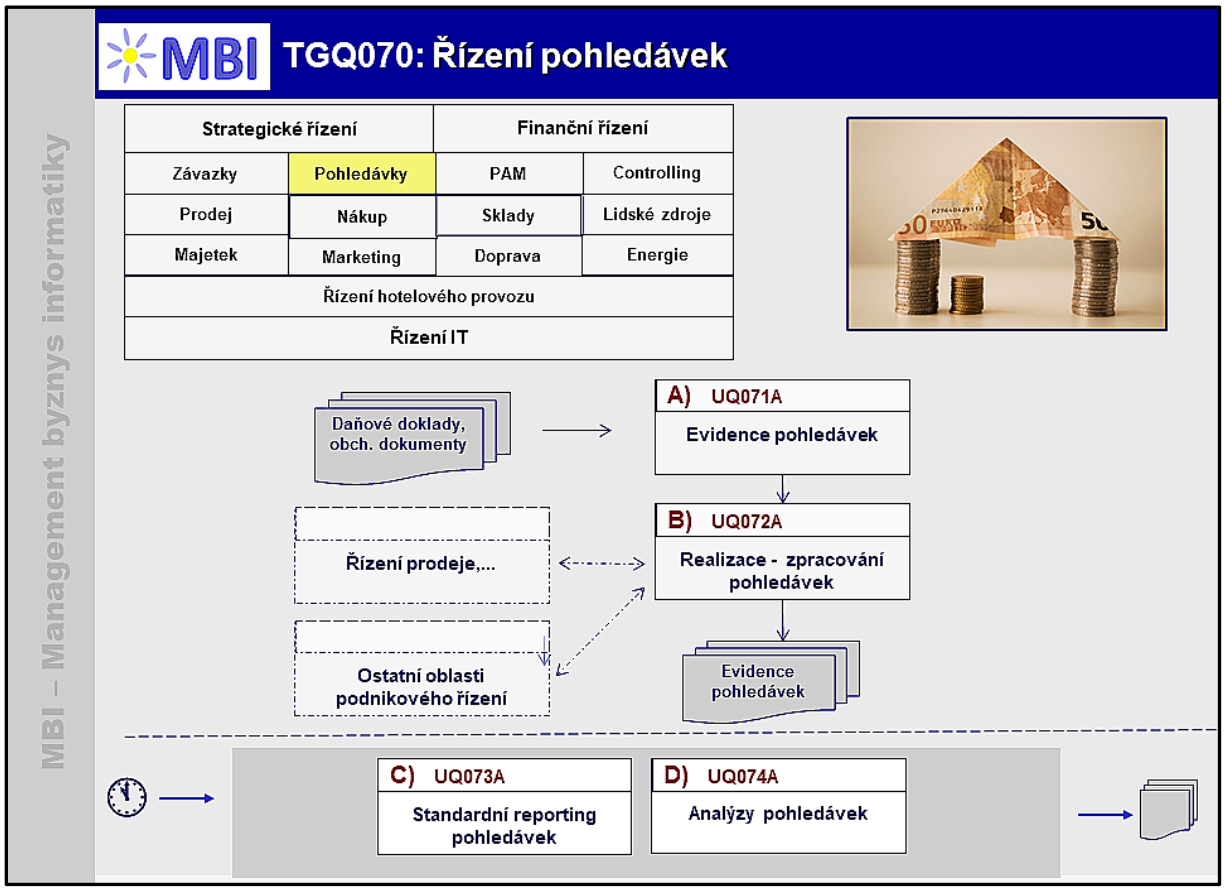


Obrázek 4-1: Přehled úloh řízení závazků

5. Řízení pohledávek

Primárním ***účelem*** oblasti řízení pohledávek je efektivní řešení pohledávek společnosti za svými zákazníky, ale i partnery a na základě dostatečně kvalitních informací sledování jejich plnění. Zejména vzhledem k jejich splatnosti a snižování potenciální ekonomické ztráty.

Základní specifikace „*Řízení pohledávek*“ obsahuje dokument „*AF II.01: Oblasti řízení*“, kapitola ***4***.

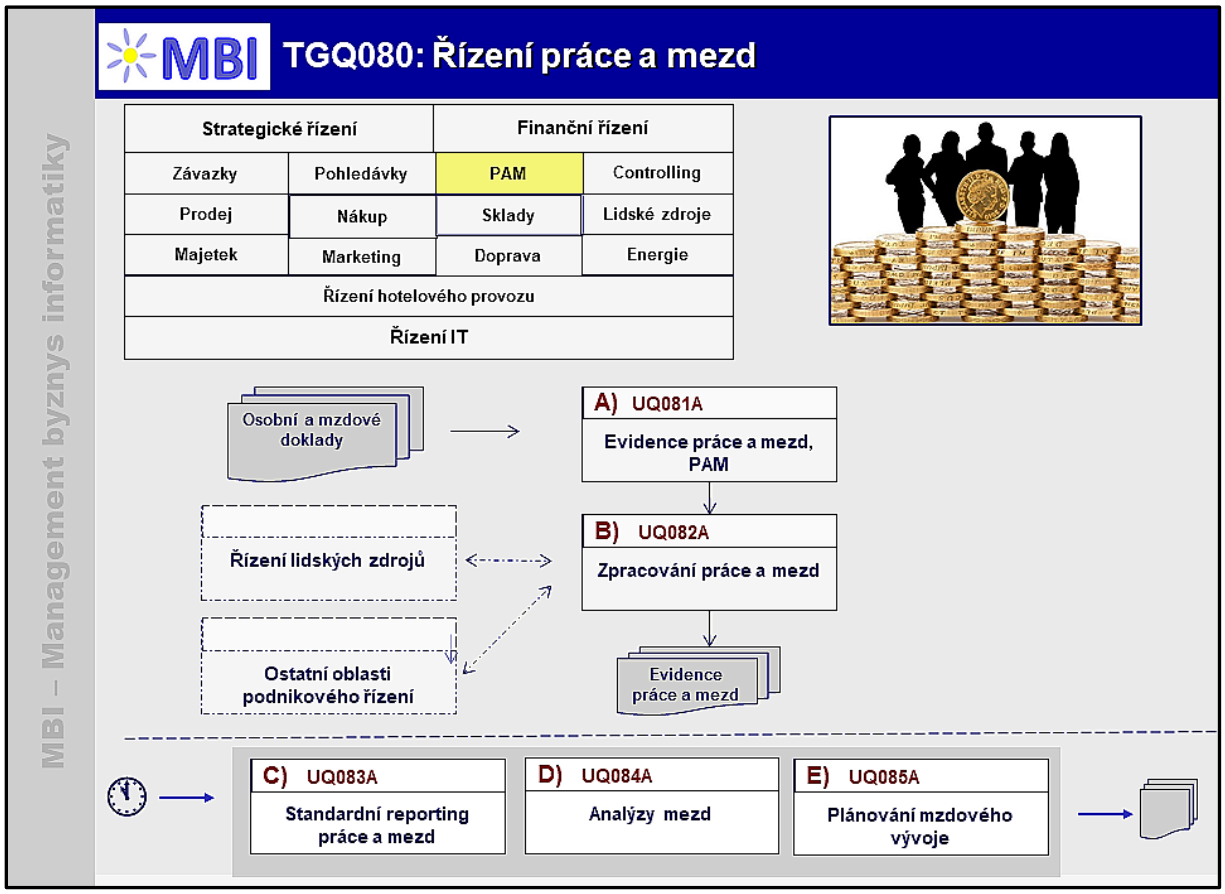


Obrázek 5-1: Přehled úloh řízení pohledávek

6. Práce a mzdy

Účelem řízení práce a mezd je, ve vazbě na personální řízení, zajistit potřebné výpočty a vyplácení mezd a ovšem také analyzovat mzdový vývoj vzhledem ke zdrojům a produktivitě práce.

Základní specifikace „*Řízení práce a mezd*“ obsahuje dokument „*AF II.01: Oblasti řízení*“, kapitola ***5***.

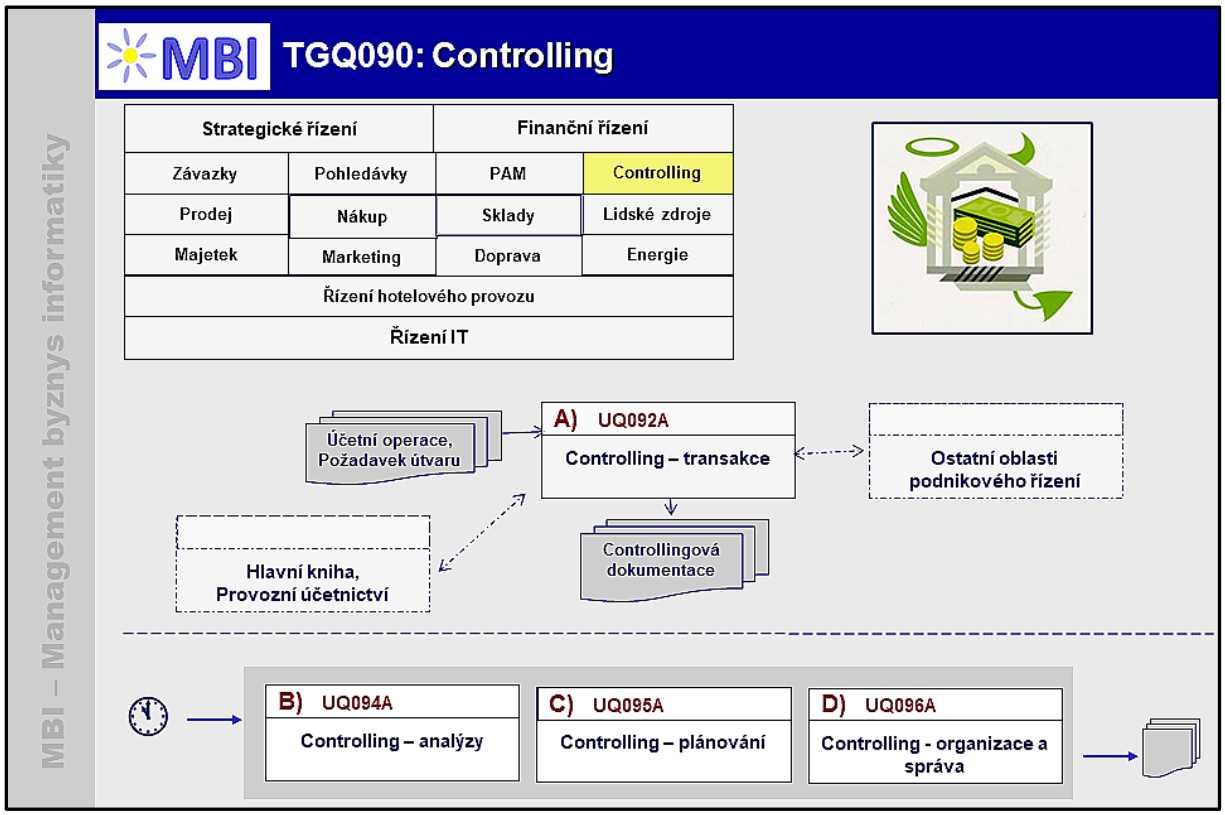


Obrázek 6-1: Přehled úloh řízení práce a mezd hotelu

7. Controlling

Za ***hlavní účel*** nebo hlavní poslání controllingu je možné označit koordinaci systému řízení pro zajištění vnitřní a vnější harmonizace a zajištění informací. Jedná se také o doplnění a integrování managementu jak v koncepčním, funkcionálním tak i institucionálním a personálním smyslu.

Základní specifikace „*Controllingu*“ obsahuje dokument „*AF II.01: Oblasti řízení*“, kapitola ***6***.

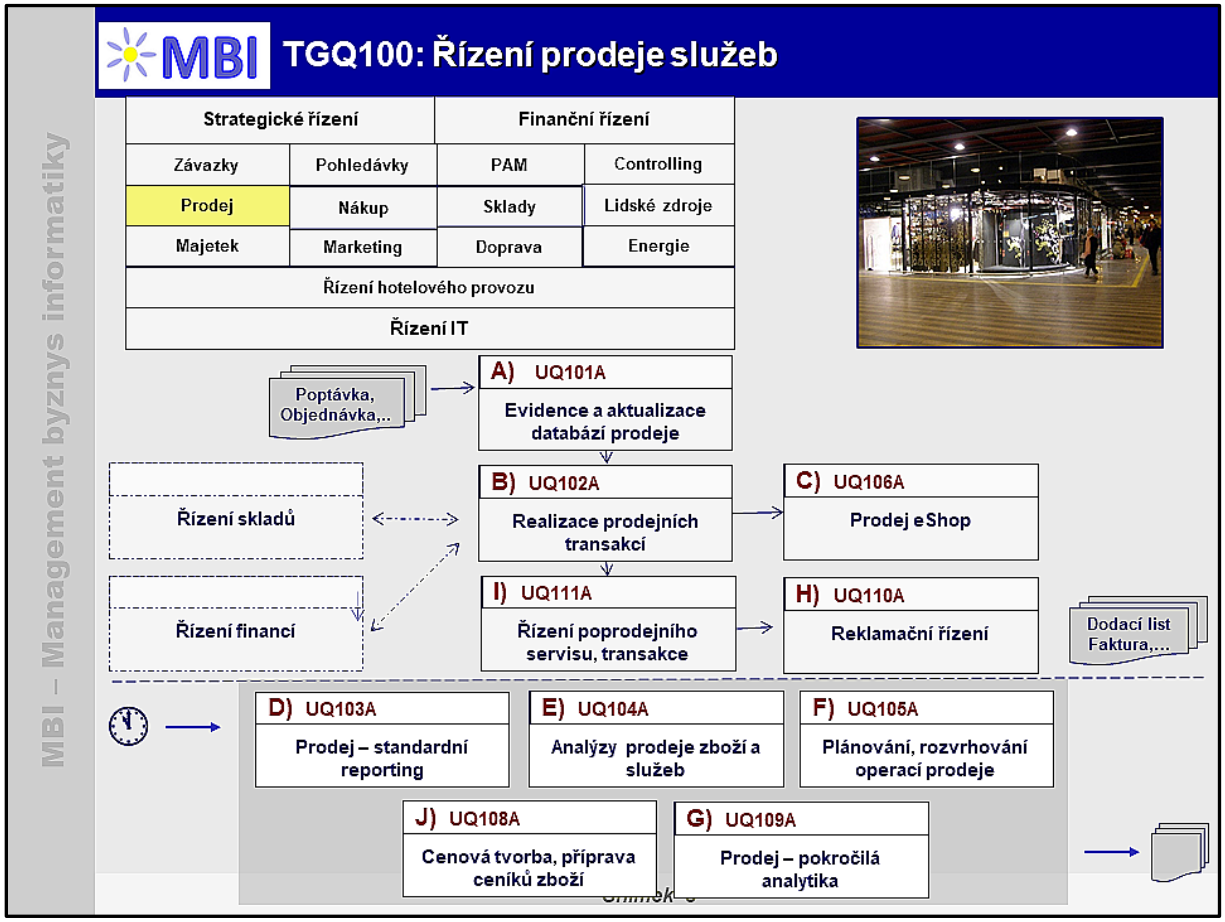


Obrázek 7-1: Přehled úloh controllingu

8. Řízení prodeje služeb

Primárním ***účelem a zaměřením*** řízení prodeje je dosažení požadovaných ekonomických výsledků, tedy tržeb, obratu, ziskovosti atd. Samozřejmě existují i účely, mezi které patří zajištění efektivních a rychle prováděných prodejních operací anebo například poskytování kvalitních analytických a plánovacích pokladů pracovníkům prodeje pro rozhodování v rámci jednotlivých zakázek

Základní specifikace „*Řízení prodeje*“ obsahuje dokument „*AF II.01: Oblasti řízení*“, kapitola ***7***.

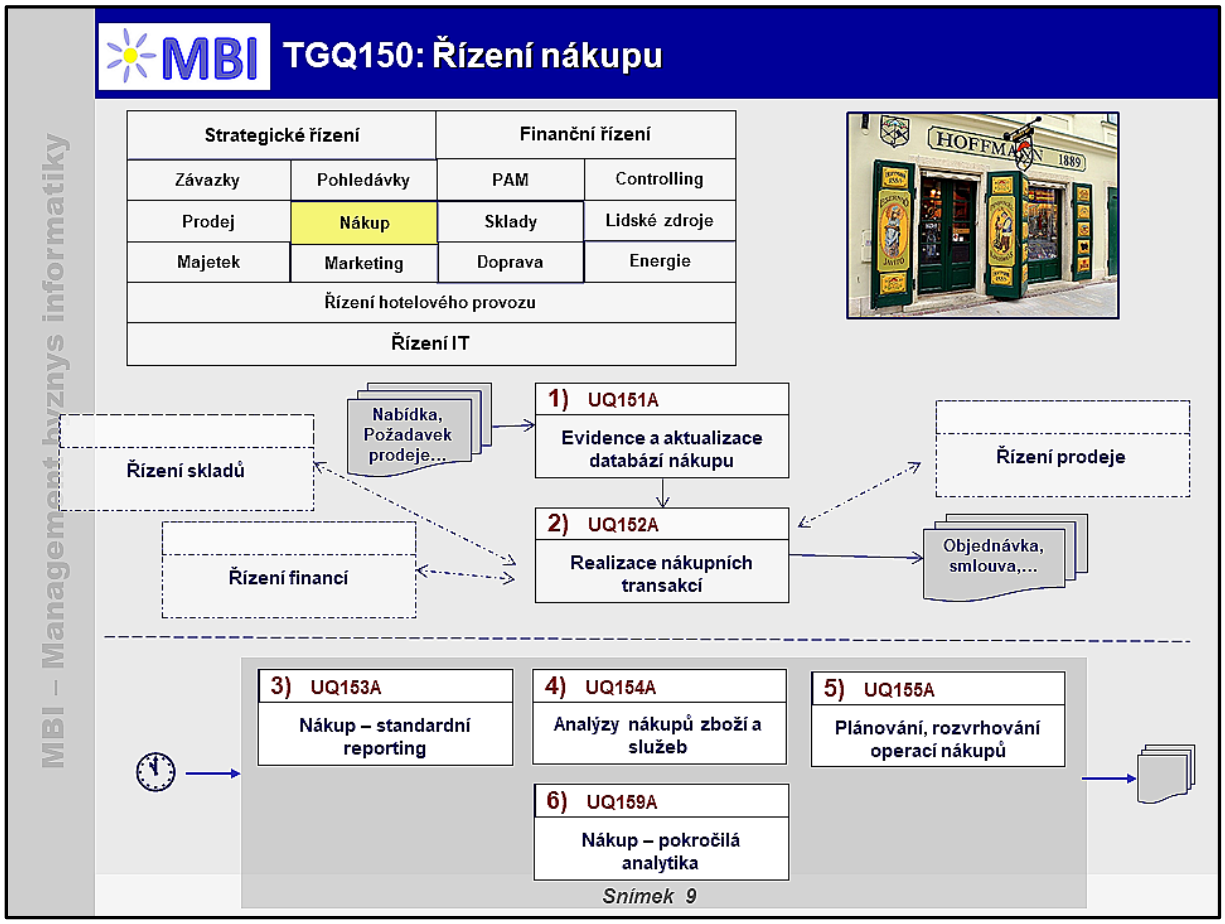


Obrázek 8-1: Přehled úloh řízení prodeje v hotelu

9. Řízení nákupu materiálů a služeb

Hlavním ***účelem*** oblasti řízení nákupu je dosažení požadované ekonomické výhodnosti realizovaných nákupy, a to při požadované kvalitě, objemu sortimentu nakupovaného zboží, materiálu a služeb. Dále se také jedná o zajištění efektivního a rychlého provádění nákupních operací a poskytování analytických a plánovacích dat o realizaci nákupních operací jednotlivým pracovníkům obchodu.

Základní specifikace „*Řízení nákupu*“ obsahuje dokument „*AF II.01: Oblasti řízení*“, kapitola ***8***.

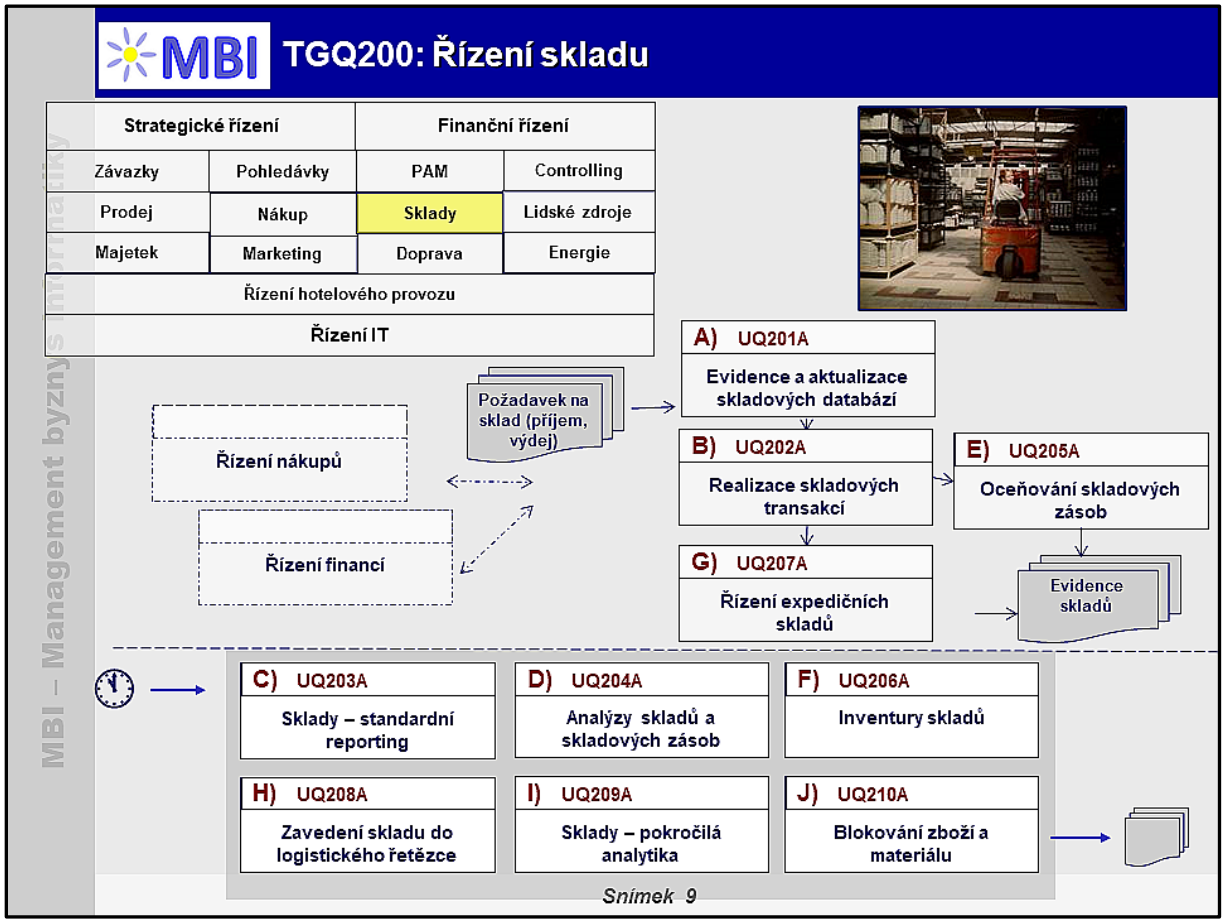


Obrázek 9-1: Přehled úloh řízení nákupu v hotelu

10. Řízení skladů

Hlavním ***účelem*** oblasti řízení skladů je dosažení efektivního využití skladovacích kapacit ve vazbě na potřeby nákupu, prodeje a případné výroby, ale také vysoké ekonomické využití skladovacích prostor a technologií optimálního rozmístění skladových zásob. Dalším cílem je také zajištění efektivního provádění skladových operací a zajištění identifikace zboží a materiálu a jejich úložných míst.

Základní specifikace „*Řízení skladů*“ obsahuje dokument „*AF II.01: Oblasti řízení*“, kapitola ***9***.

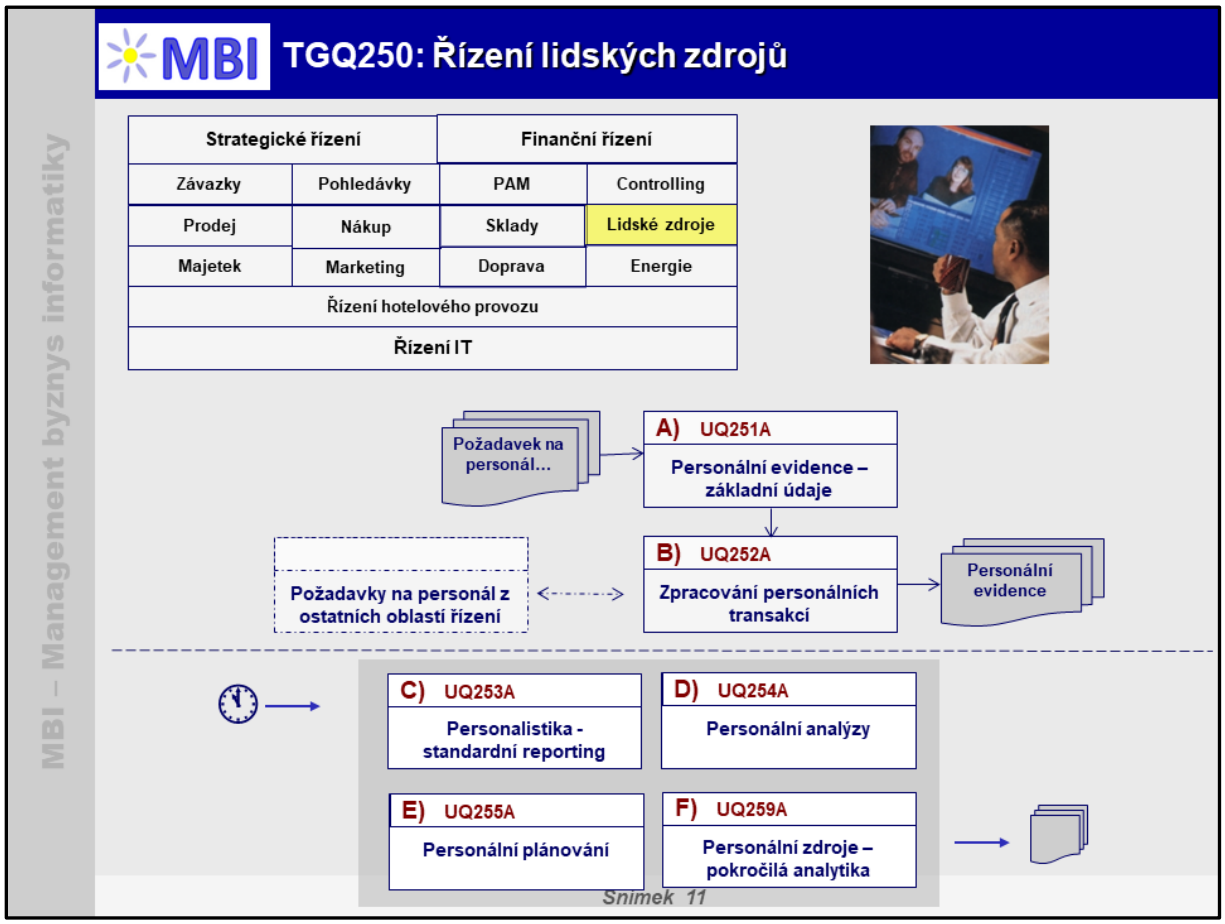


Obrázek 10-1: Přehled úloh řízení skladů hotelu

11. Personální řízení

Hlavním ***cílem*** v oblasti řízení lidských zdrojů je dosažení počtu, profesní a věkové struktury pracovníků, a to dle potřeb podniku. Dále se také jedná o zajištění provádění operací v personálním řízení s vysokou flexibilitou a efektivitou. Je nutné také neopomenout kvalifikační rozvoj pracovníků.

Základní specifikace „*Řízení lidských zdrojů firmy*“ obsahuje dokument „*AF II.01: Oblasti řízení*“, kapitola ***10***.



Obrázek 11-1: Přehled úloh řízení lidských zdrojů hotelu

11.1 Řízení lidských zdrojů hotelu

Ani řízení lidských zdrojů v ubytovacích zařízeních není příliš atypické. Personální ***procesy se věnují standardním kritickým úlohám***, mezi které patří nábor, stabilizace zaměstnanců a motivace či tvorba podmínek pro zlepšování. Pro řízení lidských zdrojů bývají standardně zahrnuty kvalifikační programy či školení.

Již před dlouhou dobou si jednotlivé podniky v oblasti pohostinství uvědomily, že zaměstnanci jsou pro ně tím nejdůležitějším aktivem. Zejména v oblasti hotelů může být ***kvalifikovaná a dobrá pracovní síla klíčovým kritériem*** pro to, zda je hotel úspěšný či neúspěšný. Sektor pohostinství se soustředí především na poskytování služeb svým zákazníkům, které jsou lepší, než nabízí konkurence, a proto i ***kvalita hotelu záleží právě na pracovnících hotelu*** (61).

I když si jednotlivé hotely uvědomují důležitost svých zaměstnanců, samotná ***personální oddělení jsou velmi často podceňovaná*** a stává se, že funkcionalitu celého personální oddělení spravuje hlavní hotelový manažer. Z tohoto podcenění samozřejmě vzniká velké množství problémů, kterým by bylo jednoduché předejít. Personální oddělení jsou strategicky velmi důležitá a je velmi žádoucí, aby ***personalista***, který se této problematice věnuje, byl ***přímo podřízen hotelovému řediteli***. V mnoha případech je poté právě pozice personalisty kumulována s dalšími funkcemi (instruktor PO a BOZP apod.) (CHAMELIAN, 2015).

V jednotlivých hotelech je HR oddělení ***zodpovědné především za najímaní nových zaměstnanců***, což je samozřejmě jednou z klíčových činností, která ovlivňuje samotné fungování organizace. Proto je důležité, aby manažeři najímali ty potenciálně nejlepší a nejvíce kvalifikované zaměstnance na trhu. Nejdůležitějším úkolem je pro HR manažera v hotelu získat maximálně vhodné lidi na konkrétní úkoly, a to právě z toho důvodu, že v hotelovém průmyslu má mnoho pracovníků tendenci pouze vykonat své úkoly, a nikoliv ***pracovat proaktivně, což hotelový business vyžaduje*** (CUSHMAN & WAKEFIELD, 2020).

Systémy odměn jsou ve velkém počtu hotelů již poměrně běžnou praxí. Taktéž k ***vyhoření jednotlivých zaměstnanců*** ubytovacích zařízení, hlavně v období sezóny, velmi často dochází, i když je nutné zmínit fakt, že velké procento z nich jsou právě ***manažeři***, kteří musí jednotlivé kritické situace řešit.

Další, ovšem velmi opomíjený fakt v rámci HR, a konkrétně náboru zaměstnanců, je fakt, že ve větších městech (jako je například Praha nebo Mnichov) je poměrně běžnou praxí ***využití služeb studentů*** – zpravidla se jedná o pozice recepčních. Pro malé hotely je taktéž velmi obtížné obstát v konkurenci větších hotelů na pracovním trhu a nemají tedy tak velkou možnost vybírat si své zaměstnance tak podrobně.

11.2 Metriky řízení personálních zdrojů

Metriky, které jsou chápány jako sledované a měřené hodnoty jednotlivých ukazatelů pro potřeby řízení lidských zdrojů ubytovacích zařízení.

- Objem mezd, pracovní náklady,
- Počty pracovníků,
- Náklady na nábor,
- Efektivita náborových zdrojů,
- Fluktuace zaměstnanců,
- Objem kursů a programů,
- Náklady na kursy a kvalifikační programy.

Charakteristiky ***obsahu*** jednotlivých ***metrik*** pro řízení personálních zdrojů, jejich adekvátních ***dimenzí*** a ***datových zdrojů*** obsahuje ***oddíl C*** tohoto dokumentu.

11.3 Faktory řízení personálních zdrojů

Faktory, které jsou relevantní pro řízení lidských zdrojů ubytovacích zařízení, jsou:

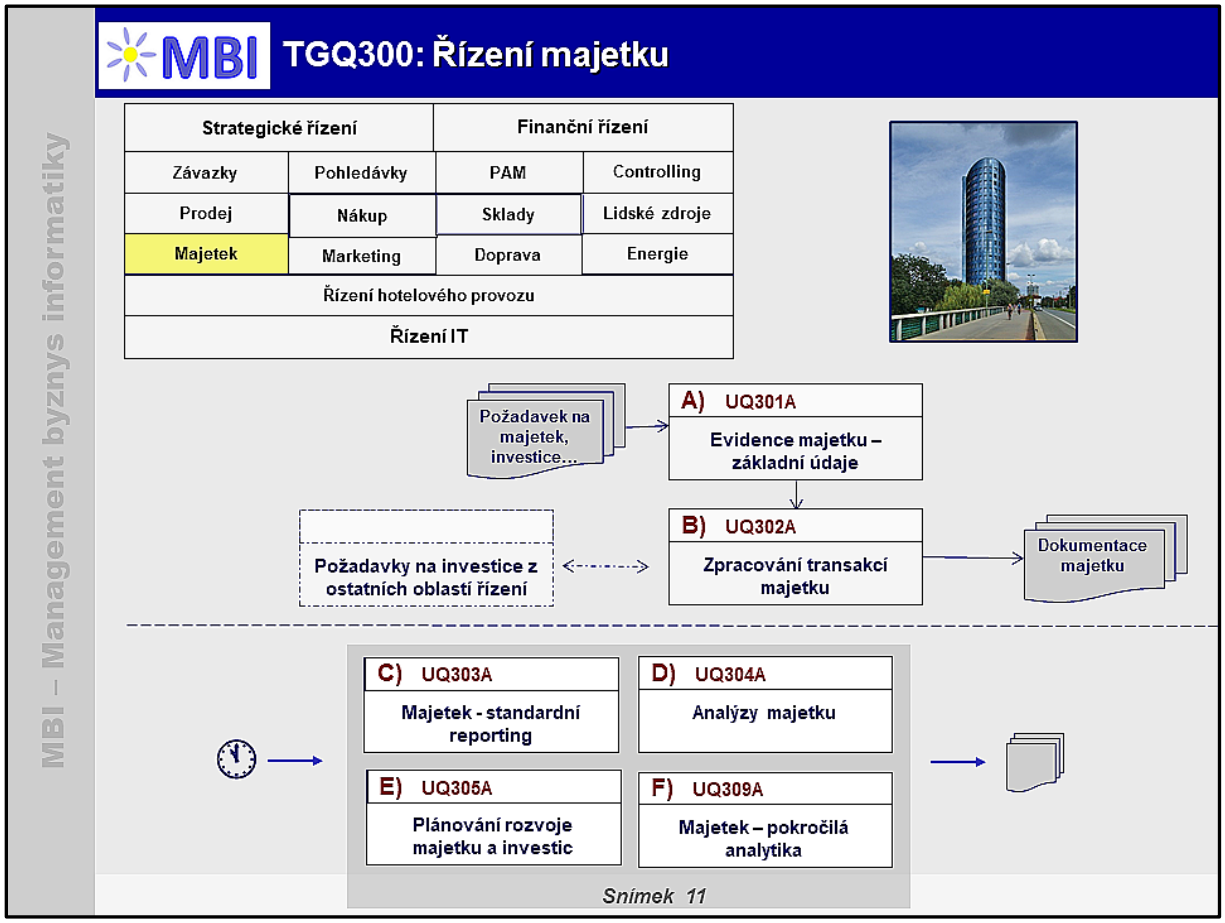
- Velikost podniku;
- Odvětví působnosti podniku;
- Stav legislativy;
- Podniková kultura;
- Podniková organizace;
- Dislokace podniku.

Vymezení obsahu jednotlivých faktorů je náplní ***oddílu B*** tohoto dokumentu.

12. Řízení a správa majetku

Hlavním ***účelem*** řízení majetku je dosažení struktury rozmístění majetku, která bude nejlépe odpovídat aktuálním, ale i budoucím potřebám podniku. Dalším účelem je také zajištění kvalitní dokumentace majetku a realizace efektivního plánování a průběhu investičních akcí. Mimo jiné také poskytování pracovníkům v oblasti řízení majetku kvalitních analytických a plánovacích podkladů pro rozhodování o stavu majetku.

Základní specifikace „*Řízení majetku*“ obsahuje dokument „*AF II.01: Oblasti řízení*“, kapitola ***11***.

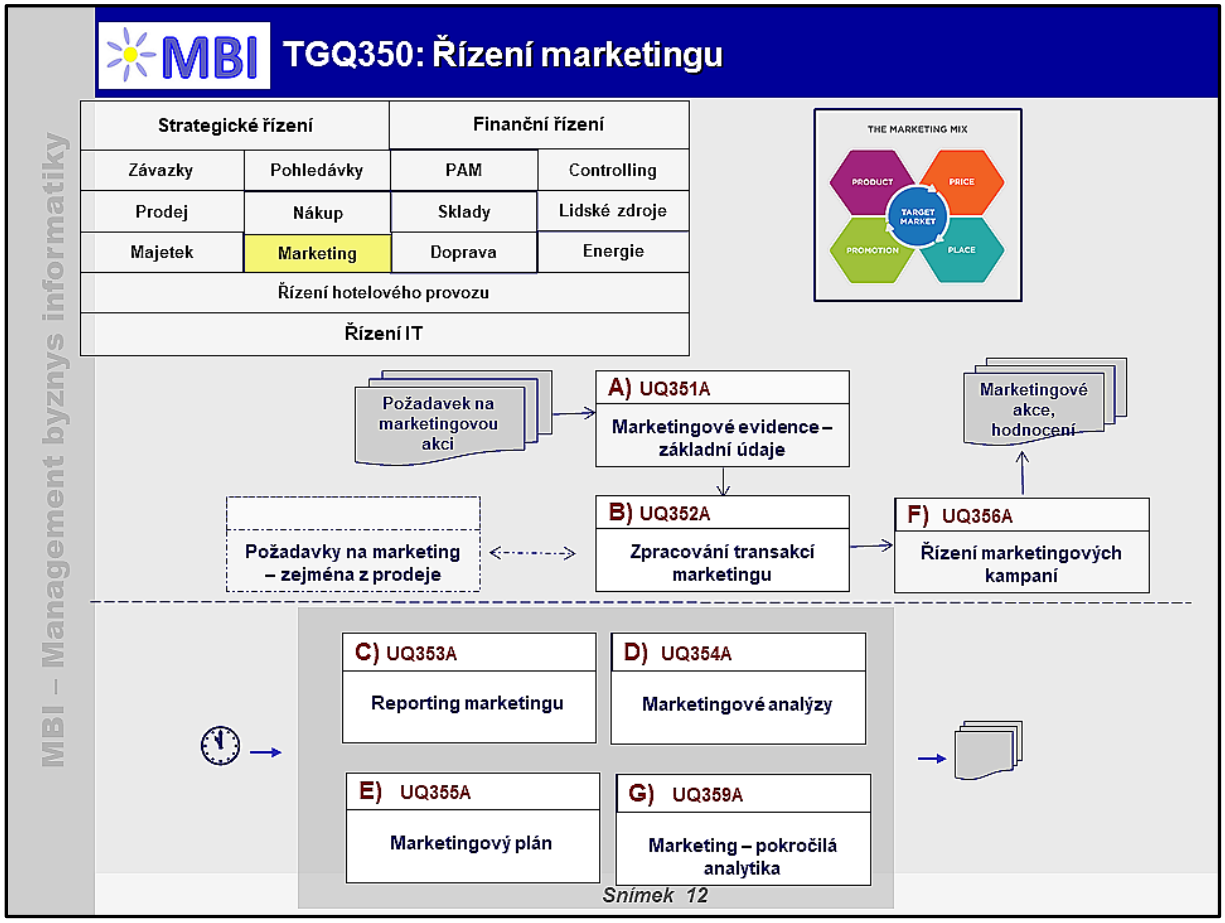


Obrázek 12-1: Přehled úloh řízení majetku hotelu

13. Řízení marketingu

Hlavním ***účelem*** v oblasti řízení marketingu je podpora obchodních aktivit podniku a také připívání k posilování pozice firmy na trhu, a to i v rámci její konkurenceschopnosti a získávání konkurenčních výhod. V rámci tohoto účelu je také důležité realizovat úspěšné marketingové akce a kampaně, které mají vysokou návratnost. Posledním účelem, který je vhodné zmínit, je poskytování pracovníkům marketingu, prodeje a nákupu analytické a plánovací podklady pro rozhodování.

Základní specifikace „*Řízení marketingu firmy*“ obsahuje dokument „*AF II.01: Oblasti řízení*“, kapitola ***12***.



Obrázek 13-1: Přehled úloh řízení marketingu

13.1 Řízení marketingu hotelu

Hotelový marketing je součástí marketingu služeb, který je ***charakteristický hlavně osobním kontaktem poskytovatele služeb a hosta***. Služby se od výrobků odlišují několika ***charakteristikami:***

- ***Různorodost*** – u služeb stejné povahy dochází k různým způsobům provedení a různým výsledkům – v jednom hotelu se hostům bude líbit více než v druhém.

- ***Nehmotná povaha*** – službu nelze před jejím nákupem vyzkoušet či zhodnotit, není jí také možné vyrábět na sklad – jakákoliv nevyužitá služba, jako je například prázdný pokoj v hotelu, představuje ztrátu. Důležitým úkolem marketingu služeb je správně odhadnout konkrétní potřeby a přání zákazníka a přimět ho k nákupu.
- ***Krátká doba využívání*** – služby jsou spotřebovávány krátkou dobu a jsou vázány na místo a čas. Marketing by se měl snažit tvořit dostatečnou poptávku a tu také kontrolovat.
- ***Nedělitelnost výroby a spotřeby*** – spotřeba probíhá u poskytovatele služeb. Pro marketing to znamená problémy spojené s distribucí – hotel není možné přemístit.

Sektor hoteliérství je velmi ***specifický nestabilitou vnějšího prostředí***, ta narůstá v závislosti na velikosti podniku. Mezi faktory této nestability patří:

- Ekonomické a politické prostředí;
- Klima a počasí;
- Kulturní situace;
- Technologický rozvoj;
- Konkurenční prostředí.

S ohledem na neurčitost a nemožnost předvídání chování zákazníků by se jednotlivé hotely měly ***zaměřit na důsledný marketingový výzkum***, který je založen na sběru a analýze informací. Cílem tohoto výzkumů je zpravidla ***segmentace zákazníků*** dle různých kritérií, analýza globálních a regionálních trendů, zjištění spokojenosti se službami. Výzkum je ***možné dělit*** na:

- Primární a sekundární;
- Kvalitativní (spokojenost hostů), kvantitativní (průměrná obsazenost);
- Orientovaný na minulost (dopad reklamní kampaně), na současnost (aktuální segmentace zákazníků), budoucí (vliv změny ceny na obsazenost).

13.2 Podstatné charakteristiky hotelového marketingu

Cestovní ruch tvoří velmi dynamické odvětví, kde ***se potřeby hostů stále mění*** a je nutné se těmto změnám přizpůsobit, a to ve všech svých činnostech, a tedy i marketingu. Je možné říci, že trendy se stále mění a ***poptávka je ovlivněna například*** – věkovou strukturou obyvatelstva, změnám ve struktuře domácností, rostoucím počtem jednočlenných domácností, změnám v životním stylu atd. Marketing samozřejmě musí se všemi atributy pracovat a vyhledávat cesty, jak by je právě onen konkrétní hotel mohl využít.

V budoucnu se více počítá ***s cílovým a specifickým zaměřením hotelů spíše než s kategorizačním rozdělením či hvězdičkami*** – bude jen těžko možné poskytovat služby celému spektru potenciálních zákazníků. Už v dnešní době je patrné vyprofilování některých hotelů, které získávají svou specifickou klientelu. Při tvorbě marketingových strategií a plánů by se mělo vedení hotelů především zaměřovat na poznávání svého konkrétního trhu, všeobecných trendů a novinek, technologického a ekologického rozvoje a zájmu jednotlivých hostů.

13.3 Metriky marketingu hotelů

Metriky sledované a měřené hodnoty jednotlivých ukazatelů pro potřeby marketingu ubytovacích zařízení:

- Počet záznamů v podnikových databázích;
- Pozice podniku na trhu;
- Počet analyzovaných konkurentů;
- Úspěšnost prodejní kampaně;
- Marketingové náklady na objednávku;
- Míra udržení zákazníka .

Charakteristiky ***obsahu*** jednotlivých ***metrik*** pro danou oblast řízení, jejich adekvátních ***dimenzí*** a ***datových zdrojů*** obsahuje ***oddíl C*** tohoto dokumentu.

13.4 Podstatné faktory marketingu hotelů

Faktory, které jsou relevantní pro marketing ubytovacích zařízení, jsou:

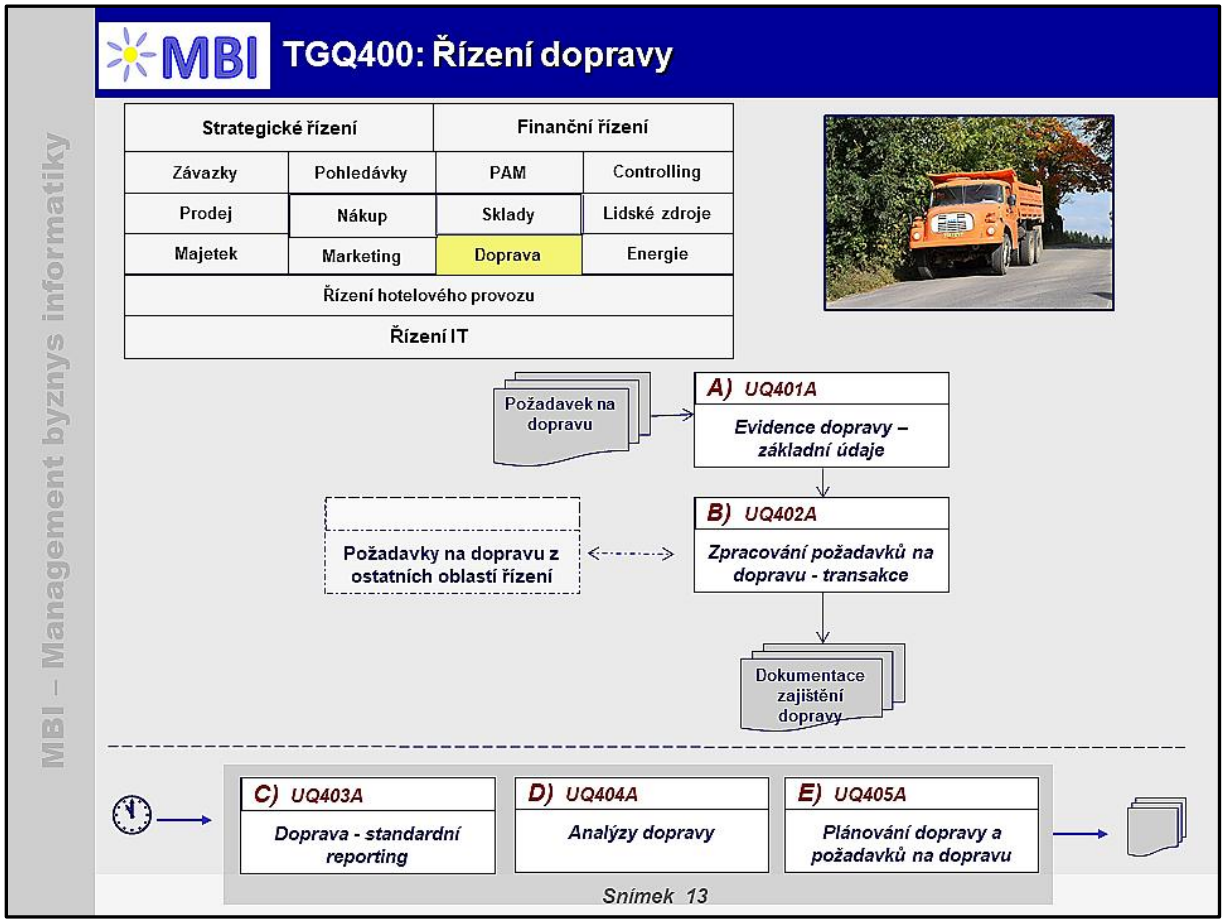
- Velikost podniku;
- Odvětví působnosti podniku;
- Hodnota zákazníka;
- Řízení vztahu se zákazníky;
- Business intelligence;
- Dislokace podniku.

Vymezení obsahu jednotlivých faktorů je náplní ***oddílu B*** tohoto dokumentu.

14. Řízení interní dopravy

Primárním ***účelem*** oblasti řízení dopravy je co nejlepší zajištění dopravních potřeb podniku v rámci optimalizace nákladů na dopravu. Také se jedná o zajištění vhodného poměru mezi zajištěním dopravních požadavků vlastními prostředky a externími dopravci. V poslední řadě se také jedná o poskytování kvalitních analytických a plánovacích podkladů pracovníkům v oblasti řízení dopravy.

Základní specifikace „*Řízení dopravy*“ obsahuje dokument „*AF II.01: Oblasti řízení*“, kapitola ***13***.

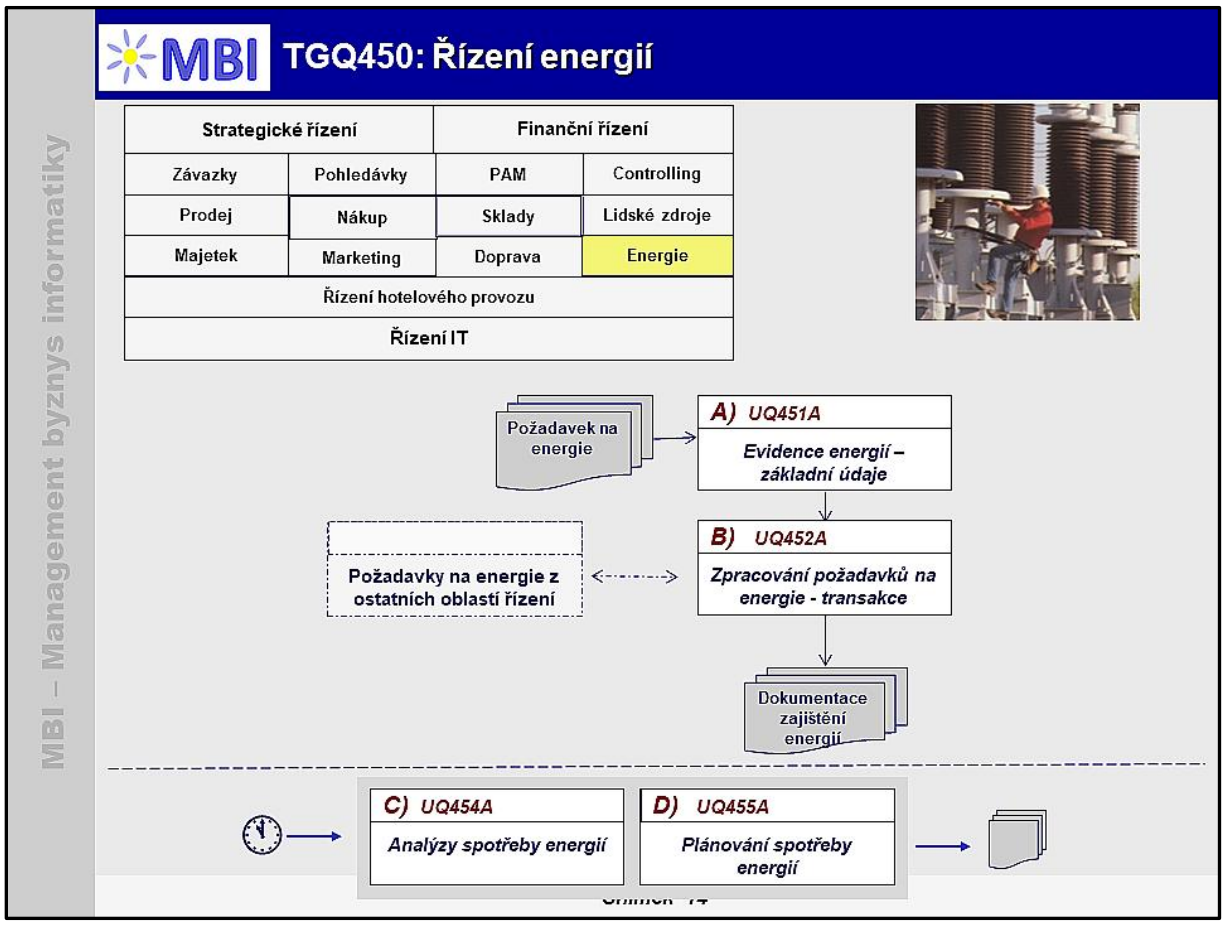


Obrázek 14-1: Přehled úloh řízení dopravy

15. Řízení energií

Primárním ***účelem*** řízení energií je dosažení efektivního plánování potřeb a řízení spotřeby energie. Dále se také jedná o poskytování kvalitních analytických a plánovacích podkladů pro rozhodování pracovníkům v oblasti řízení energií.

Základní specifikace „*Řízení energií*“ obsahuje dokument „*AF II.01: Oblasti řízení*“, kapitola ***14***.



Obrázek 15-1: Přehled úloh řízení energií

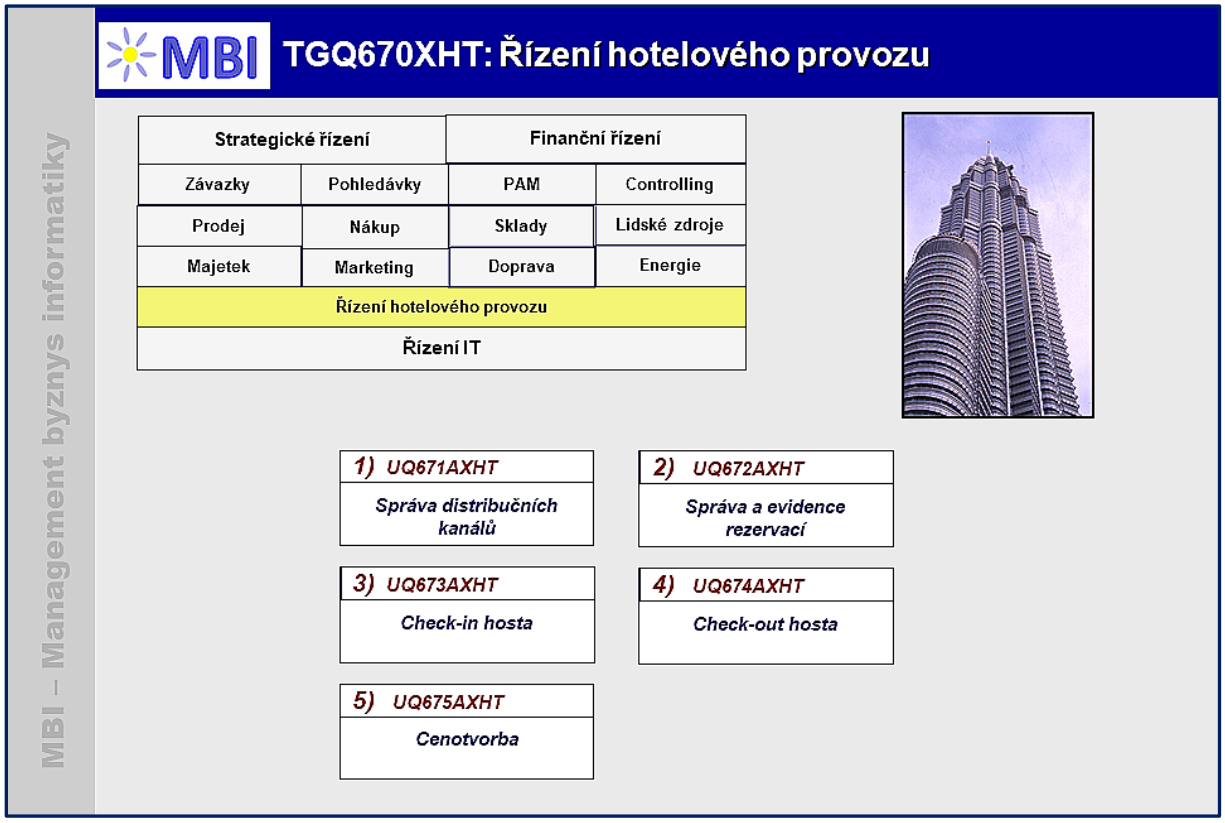
16. Řízení hotelového provozu

Účelem řízení hotelového provozu je:

- dosahovat co nejvyšší kvality poskytovaných služeb hostům a na základě toho si udržet stávající klientelu a získat nové hosty,
- realizovat provoz hotelu efektivně, za příznivých ekonomických podmínek a co nejnižších nákladů,
- zajistit velmi kvalitní rozvoj hotelových kapacit po technologické, organizační i personální stránce.

16.1 Přehled a obsah úloh řízení

Celkový přehled úloh řízení hotelového provozu obsahuje Obrázek 9-1



Obrázek 16-1: Přehled úloh řízení hotelového provozu

V dalších paragrafech jsou uvedeny pouze ***základní charakteristiky úloh řízení*** v oblasti hotelového provozu.

16.1.1 Správa distribučních kanálů

Správa distribučních kanálů (***channel management***) je jedním ***z nejdůležitějších úkolů*** v hotelovém a celkově ubytovacím sektoru. ***Účelem*** je efektivně plánovat a řídit distribuční kanály pro daný hotel.

Vymezení obsahu úlohy:

Standardně se distribuční kanály ***dělí na přímé a nepřímé*** distribuční kanály:

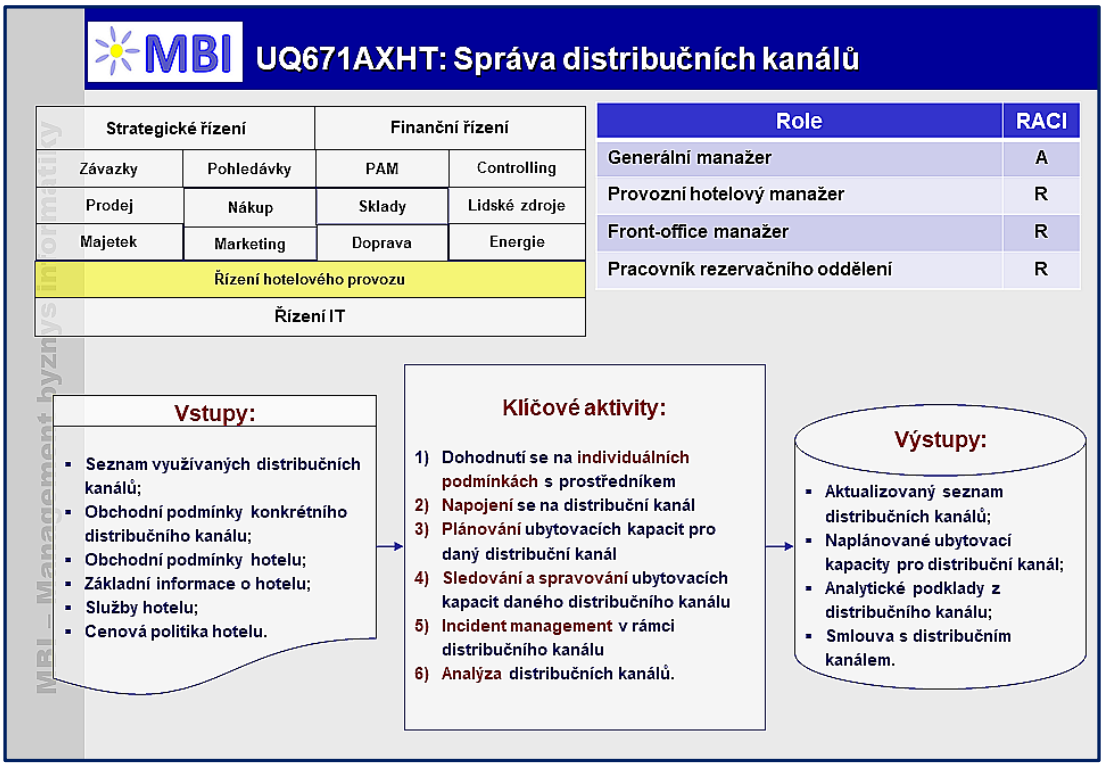
- ***Přímé*** jsou nákladově efektivnější, jelikož zde nefiguruje žádný prostředník a jedná se o prodej od samotného ubytovacího zařízení přímo zákazníkovi.
- ***Nepřímé*** distribuční kanály jsou ty, kde figurují prostředníci nebo mezičlánky, kteří pomáhají distribuovat služby k zákazníkům – to mohou dělat přes různé platformy. Obecně lze konstatovat, že nepřímé distribuční kanály zjednodušují propagaci hotelu, naopak ale snižují výnosy, jelikož si berou určité procento z ceny za ubytování.

Za ***přímé*** distribuční kanály lze označit rezervace z hotelového webu, telefonické rezervace, walk-in rezervace (host přicházející z ulice), rezervace e-mailem atd. Za ***nepřímé*** distribuční kanály lze označit OTAs, metasearch, klasické cestovní kanceláře a dříve také globální distribuční systém (systém, který propojuje služby leteckých společností, ale také hotelů, půjčoven apod.) a další. Využívané distribuční kanály se samozřejmě ***mezi jednotlivými hotely liší*** a každý hotel jich současně využívá několik.

Spravovat jednotlivé distribuční kanály je ***komplikované především z důvodu tzv. overbookingu*** (prodej většího množství ubytovacích kapacit, než má zařízení k dispozici). K této správě distribučních kanálů využívá naprostá většina hotelů ***aplikaci channel manager***. Každý hotel se snaží své ubytovací kapacity využít co nejvíce, ale zároveň je nesmí překročit, a právě proto je ***výhodné využívat větší počet distribučních kanálů***. Pro hotely je ovšem také důležité podrobně ***analyzovat, na kterých distribučních kanálech*** se hotelům vyplatí své ubytovací kapacity nabízet.

Pokud je pojednáváno o úloze správy distribučních kanálů a ***napojení se na nové***, většinou jsou myšleny ***nepřímé*** distribuční kanály, jelikož správa přímých není natolik komplikovaná a hotely většinou využívají všech přímých distribučních kanálů. V případě, že se ***hotel napojuje na nový nepřímý distribuční kanál***, je zaprvé nutné dojednat individuální podmínky tohoto připojení – tedy kolik procent z ceny ubytování připadne prostředníkovi (číslo se standardně pohybuje mezi 5–30 %). Po dohodnutí individuálních podmínek nastává plánování ubytovacích kapacit pro daný distribuční kanál – tedy ty ***ubytovací kapacity***, které jsou pro distribuční kanál ***poskytnuty na určené termíny***, tento počet se samozřejmě dále sleduje a upravuje dle potřeby. Není možné opomenout ani ***analýzu jednotlivých distribučních kanálů***, při které je vhodné je mezi sebou porovnávat a poté dávat přednost tomu, který se vyplatí nejvíce (standardně se jedná o přímé distribuční kanály).

Základní charakteristiku úlohy dokumentuje Obrázek 16-2.



Obrázek 16-2: Správa distribučních kanálů

Klíčové aktivity:

- Dohodnutí se na individuálních podmínkách s prostředníkem;
- Napojení se na distribuční kanál;
- Plánování ubytovacích kapacit pro daný distribuční kanál;
- Sledování a spravování ubytovacích kapacit daného distribučního kanálu;
- Incident management v rámci distribučního kanálu;
- Analýza distribučních kanálů.

Metriky využívané v úloze:

- Počet distribučních kanálů,
- Procentuální provize distribučnímu kanálu;
- Průměrná procentuální provize distribučním kanálům;
- Počet zarezervovaných pokojů přes konkrétní distribuční kanál v rámci časových jednotek;
- Procentuální počet ubytovaných hostů z konkrétního distribučního kanálu;
- Procentuální počet hostů v rámci nepřímých distribučních kanálů;
- Tržby v rámci konkrétních distribučních kanálů;
- Tržby (po odpočtu provize) v rámci konkrétních distribučních kanálů.

16.1.2 Správa a evidence rezervací

Další velmi důležitou úlohou specifickou pro oblast ubytovacích služeb (a konkrétně hotelů) je úloha správy a evidence rezervací. ***Účelem*** je efektivně a pokud možno s vyloučením chyb realizovat rezerva ubytovacích kapacit podle požadavků klientů.

Vymezení obsahu úlohy:

Rezervace jsou ***řazeny pomocí distribučních kanálů***, existují tedy ***přímé rezervace*** z přímých distribučních kanálů (telefonické, webová stránka hotelu, walk-in apod.) a ***nepřímé rezervace*** (cestovní kanceláře, OTAs, apod.). Hotely zpravidla ***preferují přímé rezervace***, jelikož z nich mají větší zisk (za přímé rezervace se neplatí provize) a snaží se tedy hosty motivovat k tvorbě přímých rezervací, a to například pomocí nabídky doplňkových služeb k přímé rezervaci apod.

Samotný ***proces rezervace začíná přijetím rezervace*** (a to ať už přímé od samotného hosta nebo nepřímé od zprostředkovatele). Rezervace například na OTAs jsou hostu automaticky potvrzeny a hotel je již nemá možnost odmítnout, přímé rezervace jsou většinou praktikovány poptávkově (tedy dotazem, zda je na konkrétní datum k dispozici pokoj).

Poté, co je rezervace přijata, je nutné ji ***zadat do hotel management systému*** (některé systémy umí zadávat rezervace, například z OTAs, automaticky). Rezervace se dají zadávat několika způsoby, většinou ovšem pracovník rezervačního oddělení vyhledá v grafických štaflích konkrétní datum, vybere vhodný pokoj a označí jej. Následně ***pracovník rezervačního oddělení zadá do formuláře informace o rezervaci*** + přidá kartu hosta, kterou buď vytvoří (pokud se jedná o nového hosta), nebo přiřadí (pokud se jedná o hosta, který již v hotelu byl) – pokud kartu hosta přiřazuje, je vhodné zkontrolovat, zda u hosta nejsou některé speciální preference či požadavky.

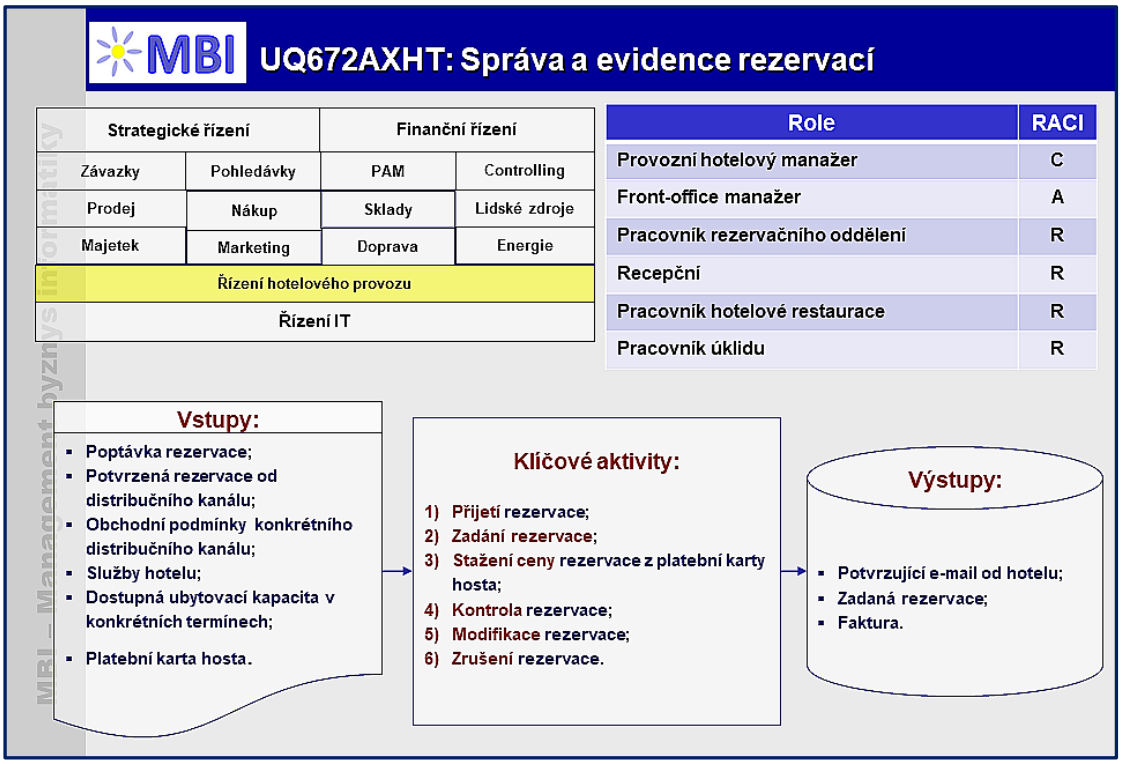
Mezi ***detaily rezervace***, které je nutné vyplnit, patří například: ***cenový kód (Leisure Rate pro turisty, Business Rate pro firemní klientelu***), cena, zdroje rezervace (OTAs, webová stránka hotelu, telefonická rezervace, walk-in aj.), dále je také velmi standardní jednotlivým typům rezervací ***přidělovat barvy***, podle interních směrnic konkrétních hotelů (například rezervace přicházející z OTAs může být modrá apod.). Velmi často je následně posíláno ***e-mailové potvrzení rezervace*** s dotazem, zda mají hosté nějaká další přání.

Jakmile je rezervace zadána je následně, opět dle individuálních směrnic hotelu, prováděna ***potenciální kontrola rezervace*** (kontrola může být dvou či víceúrovňová v případě, že jsou rezervace zadávány například recepčními).

Rezervace může být také případně ***modifikována hotelem*** (například free upgrade pokoje – do rezervace je poté připsána poznámka) nebo hostem – (modifikace na webu OTAs – poté hotel obdrží e-mailem potvrzení modifikace rezervace). Dále je také možné ***rezervaci zrušit***, rezervace může být zrušena hotelem samotným a také hostem. Pokud ji ruší host, posílá e-mail hotelu nebo ji ruší přímo na webu OTAs (hotel obdrží potvrzení o zrušení rezervace). Pokud je rezervace zrušena, je nutné ***rezervaci odstranit z HMS***, to je opět praktikováno v rámci interních směrnic jednotlivých hotelů.

V poslední řadě je také vhodné zmínit, že v rámci rezervace bývá v určitých případech taktéž řešen ***proces platby***, jelikož některé rezervace jsou tvořeny s takzvanou non-refundable rate – tedy cenou, kterou si hotel stahuje z platební karty hosta, která je přiložena k rezervaci. Poté je součástí rezervace také tento platební proces.

Základní charakteristiku úlohy dokumentuje Obrázek 16-3:



Obrázek 16-3: Správa a evidence rezervací

Klíčové aktivity:

- Přijetí rezervace;
- Zadání rezervace;
- Stažení ceny rezervace z platební karty hosta;
- Kontrola rezervace;
- Modifikace rezervace;
- Zrušení rezervace.

Metriky využívané v úloze:

- Počet přijatých rezervací;
- Počet odbydlených nocí;
- Průměrný odbydlených nocí na jednu rezervaci;
- Průměrný počet využití ubytovacích kapacit;
- Průměrný zisk na rezervaci;
- Počty navracejících se zákazníků;
- Počet zadaných rezervací na určité časové období.

16.1.3 Check-in hosta

Úloha check-in je prakticky poprvé, kdy ***host přichází do osobního kontaktu*** s hotelovým personálem. Celkově se průběh check-in opět velmi liší v rámci jednotlivých hotelů a je stanoven interními hotelovými směrnicemi. ***Účelem*** je zajistit v úloze nejen všechny činnosti, ale získat a zaznamenat potřebné informace.

Vymezení obsahu úlohy:

Ve většině hotelů ovšem proces check-in ***začíná uvítáním hosta a následnou identifikací***, a to za pomoci potvrzení rezervace (e-mailového, z webu OTAs atd.), nebo pouhým udáním jména. Recepční vyhledá rezervaci v grafických štaflích a ověří si s hostem, zda veškeré údaje sedí (jako například počet nocí apod.).

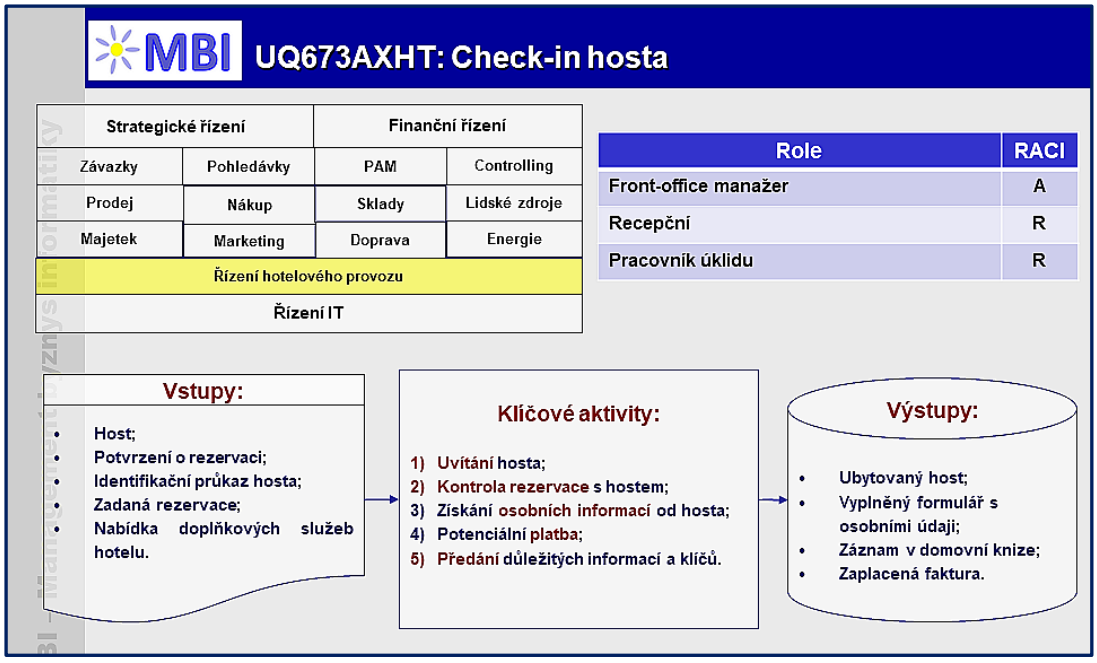
Následně je nutné ***od hosta získat veškeré údaje***, které je nutné evidovat v domovní knize (státní občanství, číslo identifikačního průkazu apod.). K získání těchto informací se standardně využívá ***krátký formulář***, který vyplní host nebo recepční za něj z identifikačního průkazu.

Recepční dále poskytuje ***hostu informace o službách zahrnutých v ceně pokoje*** a nabízí mu další doplňkové služby. V některých hotelech také bývá hostu předávána krátká brožura s informacemi o okolních restauracích apod. Dále je hostovi nabídnuta pomoc s dalšími požadavky, je mu popřán příjemný pobyt a předány klíče (pokud hotel nevyužívá jiné technologie).

Trochu ***specifický*** může být check-in ***pro hosty, které již hotel zná*** – tedy stálé hosty. V tomto případě check-in většinou probíhá tak, že je host uvítán a tázán, zda něco potřebuje a je mu pouze předán klíč od samotného pokoje. Dalším specifikem bývají ***příjezdy větších skupin*** lidí, kde je běžně administrativa řízena za pomoci organizátora a informace jsou předávány přednostně právě organizátorovi, aby celý proces netrval příliš dlouhou dobu.

V poslední řadě je také vhodné zmínit, že některé hotely upřednostňují politiku ***platby při příjezdu***. Součástí check-in procesu je tedy i samotná platba a host je ještě před předáním klíče tázán na způsob platby, který chce využít.

Základní charakteristiku úlohy dokumentuje Obrázek 16-4:



Obrázek 16-4: Check-in hosta

Klíčové aktivity:

- Uvítání hosta;
- Kontrola rezervace s hostem;
- Získání osobních informací od hosta;
- Potenciální platba;
- Předání důležitých informací a klíčů.

Metriky využívané v úloze:

- Počet ubytovaných hostů;
- Počet rezervací;
- Počet odbydlených nocí;
- Hodnocení personálu hotelu na jednotlivých webech;
- Počet navracejících se zákazníků;
- Počet prodaných doplňkových služeb;
- Počet prodaných doplňkových služeb na konkrétní recepční.

16.1.4 Check-out hosta

Úloha check-out a samotný proces, kterým musí host projít, není příliš komplikovaný. ***Účelem*** úlohy je ho maximálně zefektivnit a zjednodušit pro hosta.

Vymezení obsahu úlohy:

Samozřejmě check-out je většinou ***nastaven dle vnitřních směrnic konkrétního hotelu*** a v některých případech může, stejně jako check-in, probíhat pomocí aplikace či bez využití recepce. Zpravidla je ovšem možné konstatovat, že proces zahrnuje ***veškeré činnosti a náležitosti*** spojené s odjezdem hosta z hotelu, tedy uvolnění pokoje, zaplacení účtu, předání klíče/karty a odjezd z hotelu.

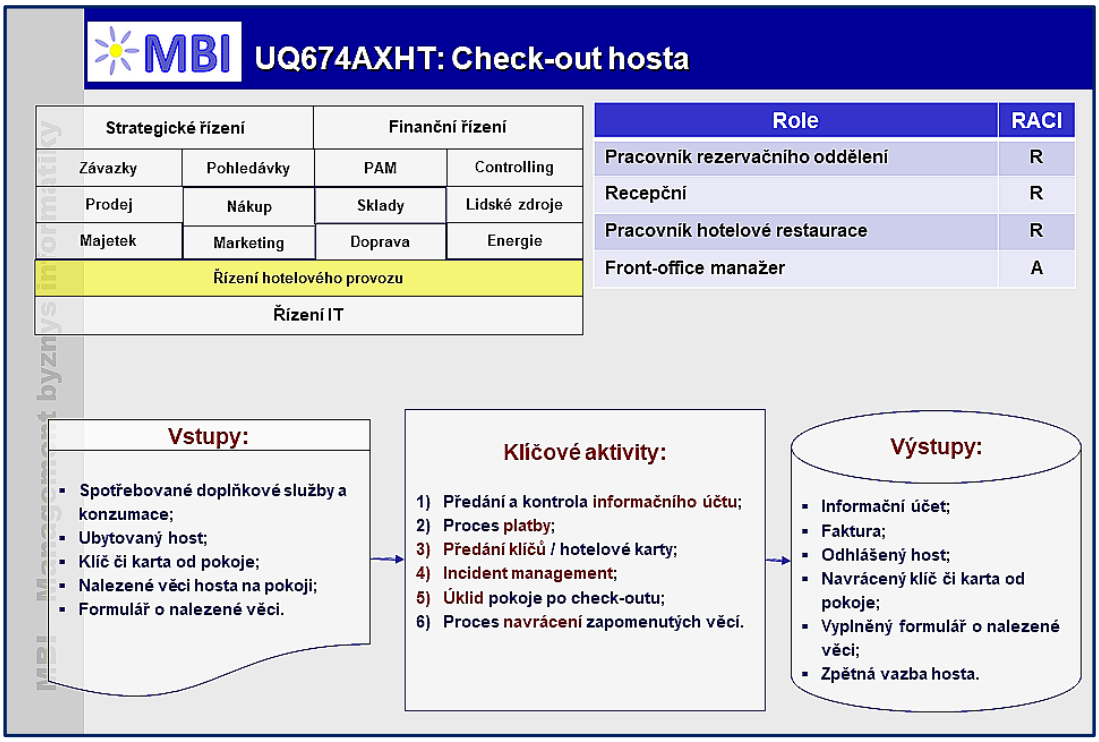
Recepční se hosta taktéž musí doptat na další ***konzumace z minibaru*** a poté by mu měl předat informační účet s částkou, kterou host má zaplatit. Recepční by se také v průběhu check-out měl hosta zeptat, zda byl spokojen se službami. V případě ***problémů*** je většinou přivolán ***front-office manažer***, který dané problémy s konkrétním hostem řeší.

Dále hrají důležitou roli při procesu check-out i pracovníci úklidu, po samotném check-out hosta probíhá ***úklid pokoje*** a velmi často se stává, že jsou na pokoji nalezeny ***věci, které host zapomněl***. Pokud se toto stane, pracovníci úklidu věci přinesou na recepci a recepční se snaží hosta kontaktovat pomocí e-mailu či telefonu. Pokud se jedná o věci, které jsou dražší či mají pro hosta jistou hodnotu, bývá standardem tyto věci hostu ***poslat poštou***. Ve velkém počtu případů pro jednotlivé nalezené věci bývají vyplněné krátké formuláře.

Jak již bylo zmíněno, standardně při check-out probíhá ***finanční transakce***, a to nejen za ubytování, ale také za doplňkové služby, popřípadě minibary apod. Host by měl mít dostatek diskrétního prostoru ke kontrole informačního účtu (s nezaplacenou částkou). Pokud vše sedí, probíhá ***platba***, po které host obdrží ***konečný účet***.

Specifickým případem check-out může být tzv. ***late check-out***, o který musí být požádáno předem – host žádá hotel o to, aby mohl provést check-out například až v 15:00, i když je standardní čas vystěhování nejpozději ve 12:00, hotely se této žádosti zpravidla snaží vyhovět, nicméně může se stát, že to není možné. V některých hotelech se také za late check-out připlácí určitá suma.

Základní charakteristiku úlohy dokumentuje Obrázek 16-5:



Obrázek 16-5: Check-out hosta

Klíčové aktivity:

- Předání a kontrola informačního účtu;
- Proces platby;
- Předání klíčů / hotelové karty;
- Incident management;
- Úklid pokoje po check-outu;
- Proces navrácení zapomenutých věcí.

Metriky využívané v úloze:

- Počet rezervací;
- Počet ubytovaných hostů;
- Počet odbydlených nocí;
- Celkové hodnocení hotelu na jednotlivých hodnotících webech;
- Počet navracejících se zákazníků;
- Počet prodaných doplňkových služeb;
- Počet prodaných doplňkových služeb na konkrétní recepční;
- Počet nalezených zapomenutých věcí;
- Počet odeslaných zapomenutých věcí;
- Průměrná suma doplňkových služeb na hosta;
- Průměrná cena rezervace na hosta;
- Tržby z rezervací v rámci časového období;
- Tržby z doplňkových služeb v rámci časového období.

16.1.5 Cenotvorba

Velmi specifickou úlohou v oblasti hotelového průmyslu je cenotvorba. ***Účelem*** je nastavit cenovou úroveň tak, aby byla konkurenceschopná a současně ekonomicky efektivní pro daný hotel.

Vymezení obsahu úlohy:

Při ***nákupu standardních služeb nebo výrobků***, jako je například jídlo, jsou ***ceny prakticky statické*** a hýbou se pouze faktory hospodářství a legislativou. V rámci hotelového průmyslu je tato situace trochu jiná. ***Služby*** jsou samozřejmě také ***ovlivněny hospodářským cyklem*** a podobnými faktory, nicméně existují zde ještě jiné relevantní faktory. Cena za ubytování může v rámci několika dní vzrůst o 50 %, a poté opět během několika dní spadnout na původní hodnotu.

Cenová politika a ***tvorba cen*** se samozřejmě opět ***mění v rámci jednotlivých interních směrnic hotelů***. Existují hotely, které svou cenu stanovují pouze dělením na tři typy dní: svátky, víkendy, všední dny a tyto ceny takto odpovídají každý den roku (až na výjimky). Naopak poté existují hotely (většinou se jedná o hotely v metropolích – Vídeň, Londýn), u kterých většinou revenue manageři musí mít přehled i o svátcích a prázdninách v jiných zemích, aby mohli vždy ceny dostatečně zvýšit a poté se ceny liší prakticky v rámci každého týdne. Je tedy velmi komplikované určit, jak tato činnost probíhá ve větším počtu hotelů.

Je vhodné konstatovat, že ***cena by měla být nastavena tak***, aby byla ***výhodná jak pro zákazníka, tak pro hoteliéra***. Při samotném rozhodování o ceně je nutné brát v potaz nejen náklady, ale také třídu hotelu, jeho umístění atd. Pokud bude cena v pětihvězdičkovém hotelu příliš nízká, může to v zákazníkovi vyvolat pocit nedůvěry (že poskytnuté služby nejsou na dostatečné úrovni). Je také třeba brát v úvahu konkurenci – tzn. pokud konkurence nabízí srovnatelný produkt či službu, neměla by cena tento substitut příliš převyšovat anebo být výrazně nižší než konkurenční cena. Vhodné není ani úplné přejímání cen od konkurence (rozdílnost struktury a nákladů).

Naopak je nutné při tvorbě ceny ***zohlednit sezonnost*** – cena při sezoně souvisí se spotřebitelskou poptávkou, při které poptávka převyšuje nabídku a jelikož se dá konstatovat, že tato poptávka není elastická, je možné zvyšovat cenu pokoje. Hotely si dále také určují svou ***cenovou strategii*** (například prodej za nízkou cenu s vysokým využitím ubytovacích kapacit). Literatura většinou rozeznává tři typy postupu tvorby ceny – cena odvozená od nákladů, cena odvozená od konkurence a cena odvozená od poptávky. V ideálním případě jsou samozřejmě ***zahrnuty všechny tři tyto faktory – konkurence, poptávka a náklady***.

Pro tvorbu ceny je vhodné mít ***k dispozici několik údajů***: obsazenost hotelu v rámci jednotlivých dní, cenu za ubytování v rámci jednotlivých dní, konkurenční vzorek hotelů. Do samotného konkurenčního vzorku je vhodné ***zahrnout hotely s podobným umístěním, podobnou kvalitou a podobnými cenami***.

Proces tvorby ceny začíná analýzou minulých období (tedy například loňského a předloňského roku), při kterých se analyzuje obsazenost a nasazená cena. Pokud tedy pro všední dny měsíce ledna byla obsazenost 50 % při ceně 1000 Kč, ale obsazenost při ceně 900 Kč byla 70 %, jsou navrženy ceny pro všední dny pod 1000 Kč. Samozřejmě je nutné držet se nad náklady a brát ohled na poptávku (není tedy vhodné cenu snížit například na 750 Kč).

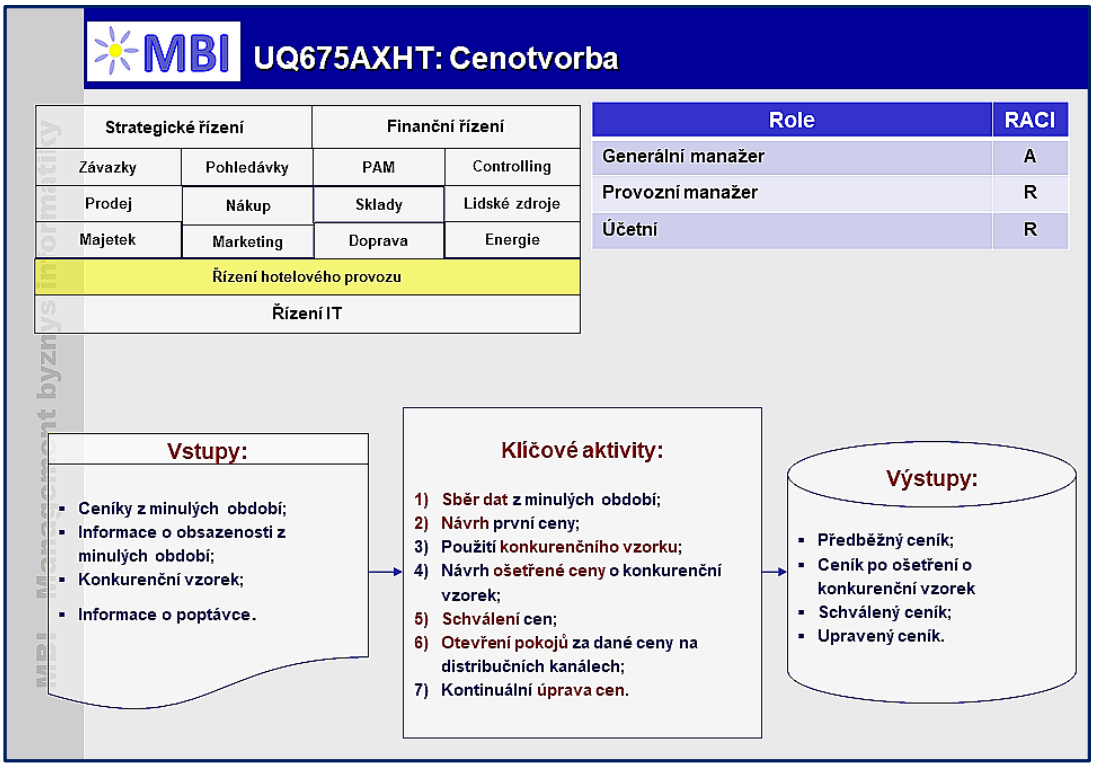
Jakmile je vytvořen ***první návrh ceny***, je přidán ***faktor konkurence*** z tzv. konkurenčního vzorku ve kterém se, jak již bylo zmíněno, vyskytují hotely podobné kvality (některé dražší, některé levnější) – zde není vhodné jít cenou pod levnější hotely a není vhodné cenou jít nad dražší hotely. Návrh ceny je tedy porovnán s touto hodnotou tak, aby vše odpovídalo.

Tyto ceny jsou následně ***předloženy ke schválení generální manažerovi hotelu*** a po schválení jsou zadány ***do jednotlivých distribučních kanálů***. Zde je ještě nutné brát v úvahu fakt, že distribuční kanály si berou procentuální podíl z ceny. S tímto je buď počítáno již od začátku a ceny jsou takto tvořeny anebo je nutné cenu v této fázi opět ošetřit a přizpůsobit jí této situaci. Pokud si například OTAs bere 20 % z ceny rezervace, cena se logicky zvýší. Není ovšem možné nastavit tuto cenu o 20 % vyšší (samotná cena se zvýší například o 10 %), nicméně je nutné ji nastavit tak, aby lidé byli motivováni objednávat si služby především z přímých distribučních kanálů.

Po přidání cen a otevření ubytovacích kapacit pro jednotlivé distribuční kanály je poté ***revenue (nebo provozním) manažerem neustále kontrolován stav objednaných pokojů*** – pokud se prodávají na jeden týden dobře, zvýší se cena, pokud špatně, cena se sníží.

V rámci této úlohy je ještě vhodné zmínit existenci tzv. ***rate intelligence nástroje***. Jedná se o nástroj, který pomáhá hoteliérům určit cenu. Nástroj ***analyzuje trendy cen, aktuální tržní podmínky*** a také ***konkurenci***. Tyto nástroje jsou dnes již také schopné odhalit, na kterých distribučních kanálech ztrácí hotely zisk a navrhnout cenu, která by tuto situaci opravila. Prakticky je možné konstatovat, že tento nástroj je dnes již schopný cenu vypočítat za samotného hoteliéra .

Základní charakteristiku úlohy dokumentuje Obrázek 16-6:



Obrázek 16-6: Cenotvorba

Klíčové aktivity:

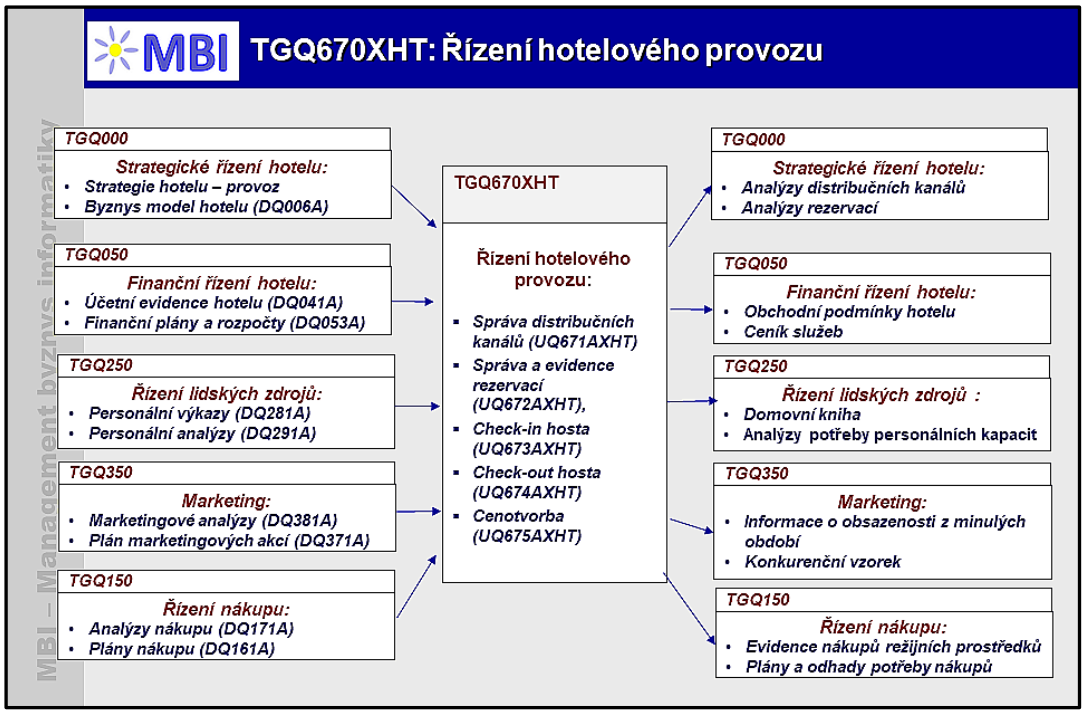
- Sběr dat z minulých období;
- Návrh první ceny;
- Použití konkurenčního vzorku;
- Návrh ošetřené ceny o konkurenční vzorek;
- Schválení cen;
- Otevření pokojů za dané ceny na distribučních kanálech;
- Kontinuální úprava cen.

Metriky využívané v úloze:

- Cena;
- Průměrná cena za časové období;
- Tržby;
- Obsazenost hotelu;
- Průměrná obsazenost hotelu za časové období.

16.2 Řízení hotelového provozu v kontextu řízení celého hotelu

Obrázek 16-7 představuje ***pouze*** obvykle ***nejvýznamnější vazby řízení hotelového provozu*** na ostatní oblastí řízení reprezentované ***vstupními a výstupními daty a dokumenty***. Detailnější charakteristika a ***doplňující vstupy a výstupy*** jsou v následujících paragrafech.



Obrázek 16-7: Řízení hotelového provozu v kontextu řízení celého hotelu

16.2.1 Vstupy do řízení hotelového provozu

Podstatné vstupy do řízení hotelového provozu z ostatních oblastí řízení jsou uvedeny v dalším přehledu:

Strategické řízení hotelu:

- ***Strategie hotelu*** a dílčí strategické dokumenty
  - je hlavním výstupem strategického řízení a je podkladem pro přípravu plánů rozvoje hotelových kapacit a služeb.
- Byznys model hotelu, Provozní model hotelu.

Finanční řízení:

- Účetní evidence, Finanční plány a rozpočty, Požadavky na plány a rozpočty.
- Finanční výkazy hotelu – Rozvaha, Výsledovka, Finanční analýzy.
- Dokumenty styku s bankami, Bankovní účty.

Řízení lidských zdrojů:

- Personální výkazy, Podniková personální evidence
    - slouží pro formulaci plánů hotelu v personální oblasti, tj. rozvoj personálních kapacit, rozvoj kvalifikace a řešení kvalifikačních programů.
- Evidence pracovních míst.
- Evidence školení a kursů, Evidence personálních a školicích agentur.

Marketing a řízení marketingových kampaní:

- Marketingové analýzy:
    - výsledky analýz marketingových operací a kampaní představují základ pro plánování aktivit hotelu v obchodní i provozní oblasti.
- Plán marketingových akcí, Evidence marketingu, Evidence marketingových akcí.
- Návrhy cen:
    - příprava ceníků.

Řízení nákupu:

- Analýzy nákupu, Výkazy nákupu, Plány nákupu.
- Evidence nákupu, Evidence požadavků na nákup.
- Evidence dodavatelů, Evidence dodavatelských cen, Evidence reklamací na dodavatele.

16.2.2 Výstupy z řízení hotelového provozu

Jako ***podstatné výstupy*** z řízení hotelového provozu pro ostatní oblasti řízení jsou:

Strategické řízení hotelu:

- Výkazy, reporty shrnující aktivity v hotelovém provozu.
- Analýzy distribučních kanálů a jejich využití, úspěšnosti rezervací hotelových kapacit.
- Evidence významných hostů

Finanční řízení:

- Evidence rezervací,
- Ekonomické hodnocení využití hotelových kapacit a poskytování hotelových služeb,
- Ekonomické hodnocení využití distribučních kanálů,

Řízení lidských zdrojů:

- Evidence rezervací a hodnocení potřeby personálních kapacit,
- Hodnocení kvalifikační přípravy vybraných profesí (recepční apod.)

Marketing a řízení marketingových kampaní:

- Informace o obsazenosti z minulých období. Konkurenční vzorek.
- Analýzy dopadů marketingových aktivit na úspěšnost hotelového provozu.

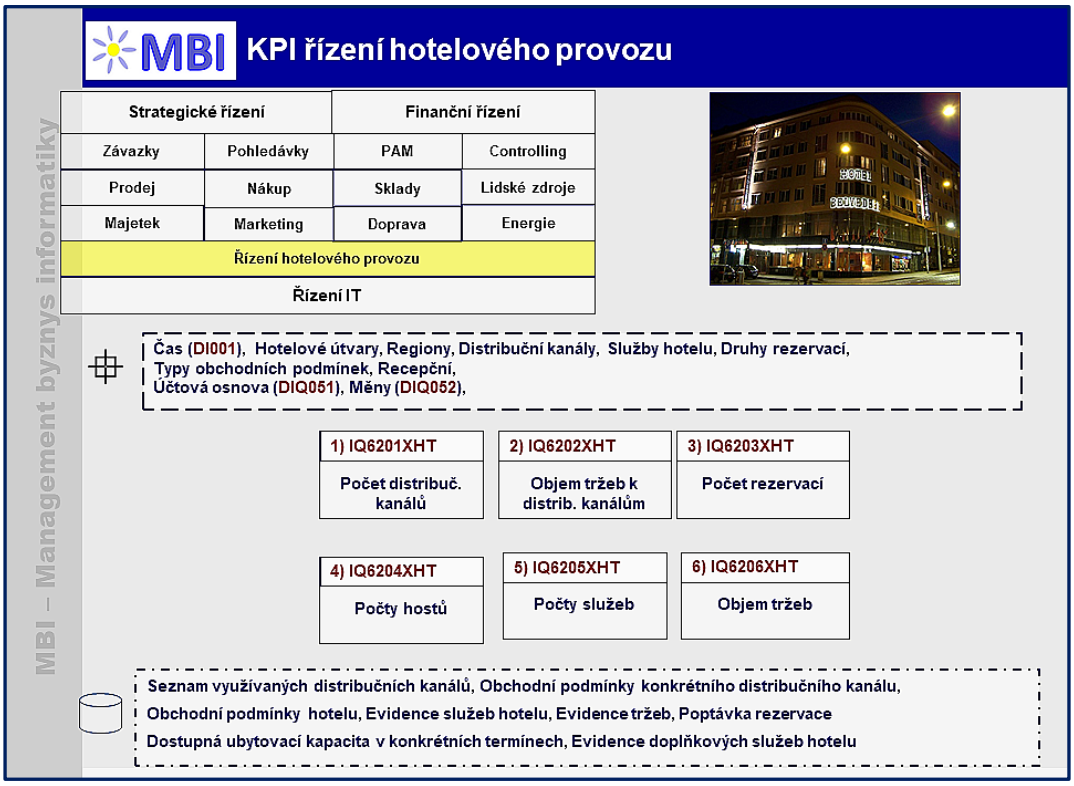
Řízení nákupu:

- Analýzy potřeb nakupovaných prostředků, tj. čistících, kancelářských, prostředků na údržbu zařízení apod. Plány a odhady objemu požadavků na nákup.



16.3 KPI řízení hotelového provozu

Přehled dále uvedených KPI řízení hotelového provozu dokumentuje Obrázek 16-8:



Obrázek 16-8: Přehled KPI řízení hotelového provozu

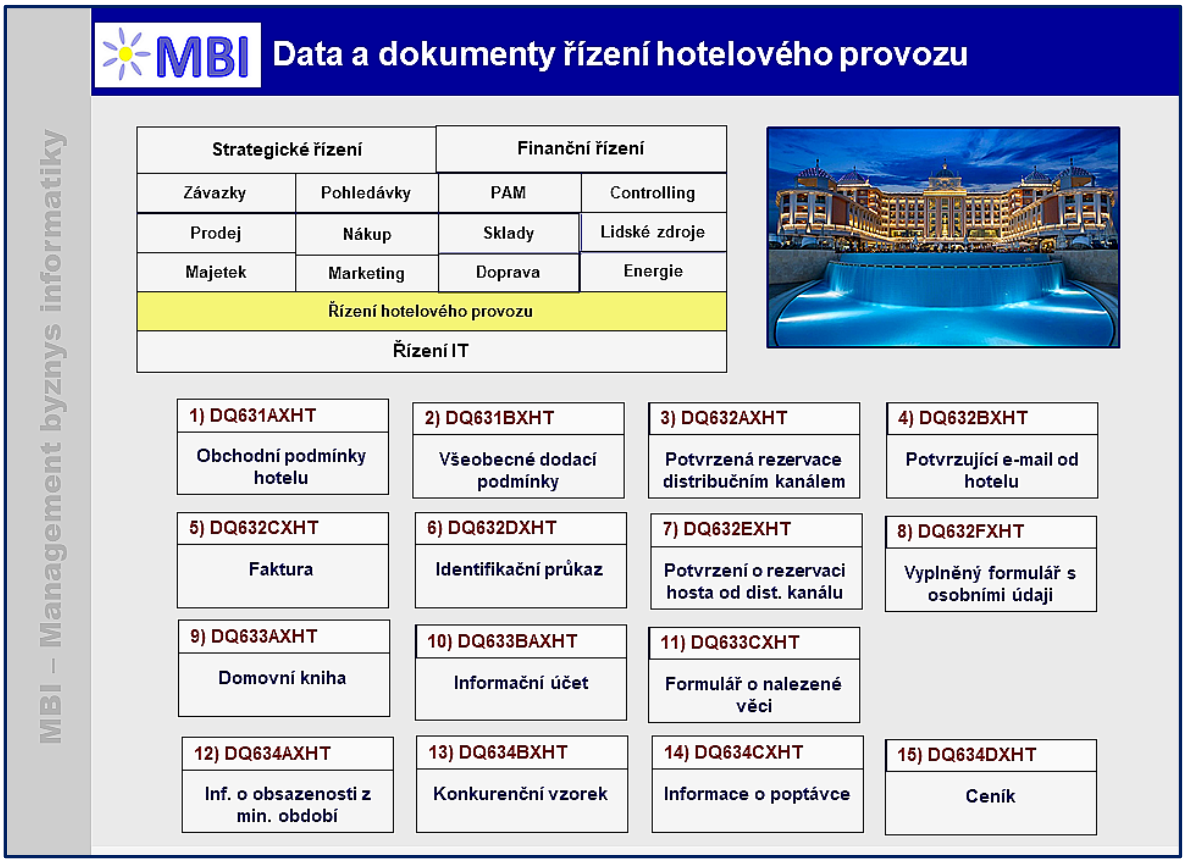
V dalších paragrafech je obsažen přehled jednotlivých metrik, KPI hotelu.

- Počet distribučních kanálů.
- Objem tržeb vzhledem k distribučním kanálům.
- Počty rezervací.
- Počty hostů.
- Počty služeb.
- Objem tržeb.

Charakteristiky ***obsahu*** jednotlivých ***metrik*** pro řízení hotelového provozu***,*** jejich adekvátních ***dimenzí*** a ***datových zdrojů jsou v oddíle C*** tohoto dokumentu. Obdobně i charakteristiky ***obsahu metrik*** pro řízení ostatních oblastí ***řízení hotelu***

16.4 Data, dokumenty

Přiřazení dat a dokumentů k jednotlivým úlohám dokumentují schémata v kapitola 16.1. ***Souhrnný přehled*** dat a dokumentů řízení hotelového provozu dokumentuje Obrázek 16-9.



Obrázek 16-9: Souhrnný přehled dat a dokumentů řízení hotelového provozu

V dalším přehledu uvádíme data a dokumenty pro řízení hotelového provozu:

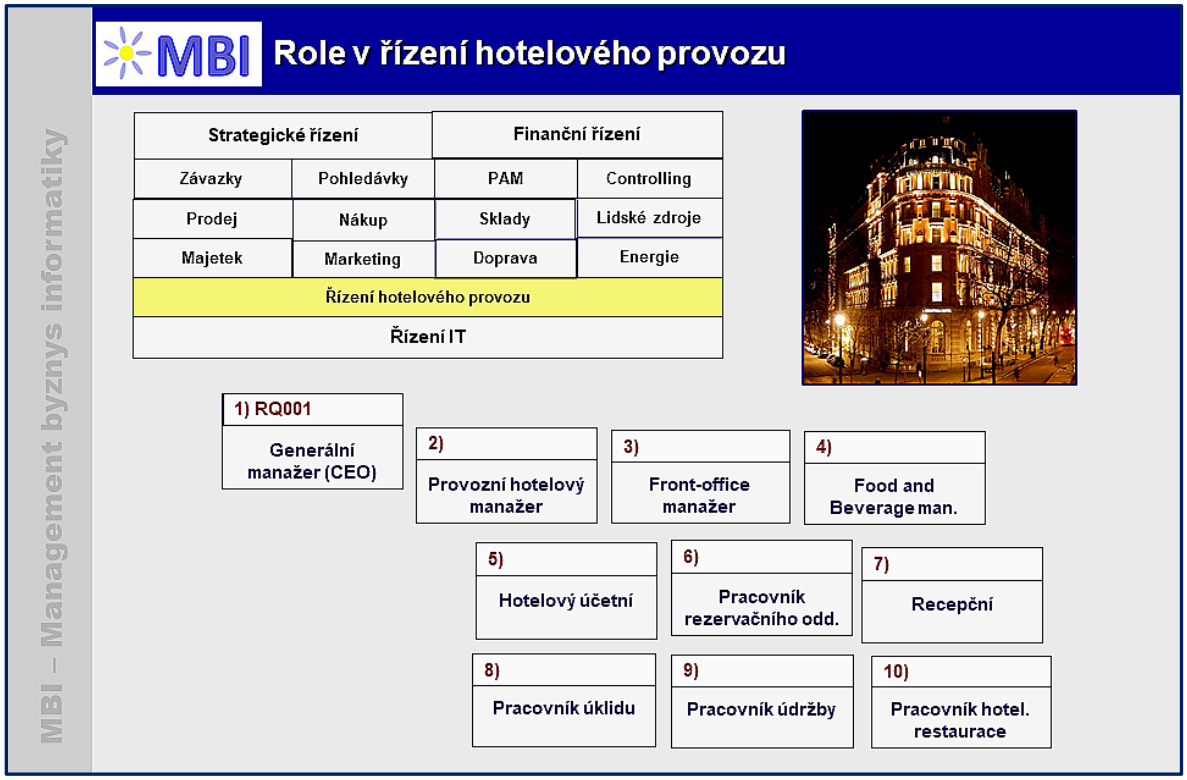
- Obchodní podmínky hotelu.
- Všeobecné dodací podmínky.
- Potvrzená rezervace distribučním kanálem.
- Potvrzující e-mail od hotelu.
- Faktura.
- Identifikační průkaz.
- Potvrzení o rezervaci hosta od distribučního kanálu.
- Vyplněný formulář s osobními údaji
- Domovní kniha
- Informační účet.
- Formulář o nalezené věci.
- Informace o obsazenosti z minulých období.
- Konkurenční vzorek.
- Informace o poptávce.
- Ceník.

Charakteristiky ***obsahu*** jednotlivých ***dat a dokumentů*** pro řízení hotelového provozu***, v oddíle C*** tohoto dokumentu. Obdobně i charakteristiky ***obsahu datových zdrojů*** pro řízení ostatních oblastí ***řízení hotelu***



16.5 Role v řízení hotelového provozu

Obrázek 16-10 dokumentuje přehled hlavních rolí v řízení hotelu:



Obrázek 16-10: Role v řízení hotelu

Role ***podílející se na úlohách řízení hotelového provozu*** jsou v následujícím přehledu. Jejich bližší specifikace je ***v oddíle D*** tohoto dokumentu.

- Generální manažer.
- Provozní hotelový manažer.
- Front-office manažer.
- Food and Beverage manažer.
- Hotelový účetní.
- Pracovník rezervačního oddělení.
- Recepční.
- Pracovník úklidu.
- Pracovník údržby.
- Pracovník hotelové restaurace.



16.6 IT v řízení hotelového provozu

Specifikace aplikací pro řízení hotelového provozu je obsahem ***oddílu E*** tohoto dokumentu. K řízení hotelového provozu se váží tyto aplikace:

- Hotel management system, HMS,
- Customer Relationship Management
- Housekeeping
- Hotelová restaurace, hotelový bar
- Channel manager



16.7 Faktory v řízení hotelového provozu

K faktorům ovlivňujícím provoz hotelu patří např.:

- Bezpečnost jako hlavní priorita.
- Chytré hotely a chytré pokoje
- Robotika a umělá inteligence
- Virtuální realita
- Ekologie a zelené hotely
- Sdílená ekonomika

Podrobnější specifikace faktorů je v ***oddíle B*** tohoto dokumentu.



16.8 Analytické otázky k řízení hotelového provozu

16.8.1 Scénář "Řeší se řízení hotelového provozu“

- Jak efektivně a operativně probíhají ***operace*** spojené s hotelovým provozem, jaká je jejich formální a organizační úroveň?
- Jak se řeší zkvalitňování ***vztahů k hostům***? Vyhodnocuje hotel ***sílu zákazníků***?
- Jaké ***distribuční kanály*** se využívají v oblasti hotelového provozu?
- Jak realizovat ***vazby*** na strategii, finance, HR, marketing?
- Jaká je úroveň a výsledky ***jednotlivých rolí*** a případně útvarů hotelu?
- Kdo a v jakých termínech vykonává ***hodnocení výsledků*** hotelu, v jednotlivých oblastech řízení?
- Které ***reporty*** hotelového provozu a s jakým obsahem budou adekvátní jednotlivým úrovním a pozicím řízení?
- Které ***metriky*** budou pro analýzy a plánování hotelového provozu významné, které budou mít charakter KPI?
- Které ***dimenze*** ve vztahu k metrikám budou pro analýzy a plánování hotelového provozu relevantní?

16.8.2 Scénář "Řeší se řízení nabídek"

- Existuje seznam ***potencionálních hostů?***
- Jsou ***vytypovány skupiny*** potenciálních hostů?
- Je hotel schopen ***reagovat na poptávku*** operativně?
- Jsou ***známy ceny***, které lze nabídnout? Jsou zajištěny návazné interní ***schvalovací procedury***?
- Existují ***možnosti variantních cen*** podle typu zákazníka?
- Existuje k jednotlivým poskytovaným službám dostatečná ***informační podpora*** dostupná on-line?

16.8.3 Scénář "Řeší se vztah k hostům"

- Je k dispozici ***standardní vzorová smlouva***?
- Je hotel schopen ***reagovat na připomínky*** hostů ke smlouvě operativně?
- Řeší smlouvy všechna ***významná rizika*** a jsou uzavřeny s dostatečným předstihem?
- Jak rychle a kvalitně řešit problém ***reklamací hosta***?
- Je hotel schopen ***řešit ihned problémy*** spojené s ubytováním?
- Jsou k dispozici potřebné, správné a včasné ***podklady pro fakturaci***?
- Je hotel schopen ***vystavit faktury v požadovaném termínu*** dle smlouvy?
- Je vystavená faktura ***v souladu s platnou legislativou***?
- Je ***sledována splatnost faktur***, pohledávky po splatnosti jsou sledovány v časových řezech?
- Jsou nastavena ***kritéria pro vyhodnocení*** služeb hotelu?
- Provádí se ***vyhodnocení ekonomiky*** hotelových služeb pravidelně?
- Jsou hotelové služby ***vyhodnocovány podle všech relevantních hledisek*** a v dostatečně krátkém čase, je vyhodnocován i časový vývoj a výkyvy v realizovaných službách?

16.8.4 Scénář „Řeší se řízení kvality služeb“

- Je hotel schopen ***dodávat množství a kvalitu*** služeb sjednanou ve smlouvě? Existují zde podstatné problémy?
- Je prováděna a dokumentována ***kontrola všech smluvních parametrů*** poskytovaných služeb?
- Dochází k hlubší ***analýze dosahovaných parametrů*** služeb?
- Jsou jasně definovány ***procesy kontroly jakosti*** a výstupních parametrů hotelových služeb?



16.9 Doporučení k řízení hotelového provozu



K řešení:

- zajistit efektivní ***integraci*** jednotlivých aktivit řízení hotelového provozu,
- poskytovat kvalitní ***analytické a plánovací podklady*** pro efektivní řízení hotelu,

	▪ využívat adekvátní a ***kvalitní datové zdroje*** pro přípravu řízení hotelového provozu, ▪ řešit ***predikce nabídky služeb,*** tj. např. předpovědi očekávané poptávky podle regionů, typu hostů, očekávaného zájmu hostů o určité služby, ▪ realizovat ***analýzy služeb a hostů*** podle stanovených dimenzí, ▪ provázat řešení řízení hotelového provozu na aplikace ***CRM..*** ▪ realizovat požadovaný počet a ***objem poskytovaných služeb*** podle vývoje poptávky na trhu, tj. vysokou ***flexibilitu*** hotelu vzhledem k situaci na trhu (svátky, dovolené apod.), ▪ dosáhnout potřebnou ***rychlost reakcí*** hotelu na podněty zákazníků – poptávky, požadavky, reklamace, ▪ poskytovat vysokou ***obsahovou, formální, organizační i technologickou úroveň*** činností hotelového provozu, ▪ snižovat ***pracnost a náklady*** a současně zvýšit rychlost operací hotelového provozu, např. optimalizací zpracování dokumentů, ▪ poskytovat potřebnou ***úroveň kontroly*** a bezpečnosti činností hotelového provozu, tj. jejich protokolování a dokumentace, ▪ dosahovat efektivní **kooperaci** s distribučními kanály. ▪ posuzovat možnosti vlastních IT služeb jako poskytované ***služby hotelu hostům***,

B. Faktory řízení hotelu



Definované faktory ovlivňující řízení hotelu byly rozděleny do několika skupin podle jejich povahy, jak ukazuje následující mapa.

<table>
<tr><td colspan="2">[1] Byznys prostředí hotelu

(Velikost hotelu, původ a vlastnictví hotelu, konkurenční prostředí, stav hospodářského prostředí, stav legislativy)</td></tr>
<tr><td>[2] Obsah a úroveň řízení hotelu
(Portály / OTA, lokalita, dopravní obslužnost, parkování, možnosti stravování, doplňkové služby, samoobslužnost)</td><td>[3] Trendy v řízení hotelu
(On-line správa rezervace, check-in kiosek)</td></tr>
<tr><td colspan="2">[4] Řízení hotelového provozu
(Bezpečnost, chytré hotely, robotika a umělá inteligence, virtuální realita, ekologie, sdílená ekonomika)</td></tr>
</table>

1. Byznys prostředí hotelu

Další podkapitoly obsahují zejména ***vymezení obsahu, efekty a omezení*** pouze ***několika vybraných faktorů***, které ovlivňují ***celkové prostředí***, v němž hotely působí:

- ***velikost hotelu***,
- ***původ a vlastnictví hotelu,*** tj. český, zahraniční, pobočka zahraničního hotelu,
- ***konkurenční prostředí,*** jeho rozsah, síla, vliv,
- ***stav hospodářského prostředí***, např. úroveň poptávky po hotelových službách, platební disciplína zákazníků.,
- ***stav legislativy,*** např. celková kvalita legislativy, četnost změn.

Vliv faktorů do oblastí řízení hotelu dokumentuje Tabulka 1-1. Jde pouze o náměty, které musí ***být upraveny a konkretizovány*** podle aktuálních podmínek daného hotelu.

Tabulka 1-1: Faktory byznys prostředí vzhledem k oblastem řízení

Faktor:	Strat	Fin	Záv	Pohl	PAM	Cont	Pro	Nák	Skl	HR	Maj	Mark	Dop	Ener	Prov
Velikost hotelu	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Původ a vlastnictví hotelu	X	X			X	o	X	X	o	X	X	o			X
Konkurenční prostředí	X	X	o	X	X	X	X	X	o	o	o	X	o	o	X
Stav hospodářského prostředí	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	o	X	X	X
Stav legislativy	X	X	X	X	X	o	o	X	o	X	X	o	o	o	X

Další podkapitoly vymezují obsah jednotlivých faktorů a další atributy.

1.1 Velikost hotelu

Velikost hotelu ***v měřítku počtu pokojů*** považujeme za velmi důležitý faktor v rámci analýzy podniku. Od tohoto atributu se odvíjí řízení mnoha oblastí – financí, personálu, marketingu aj. Pro kategorie velikostí je zvoleno členění dle ČSÚ s rozdílem spojení dvou kategorií (do 10 pokojů a 11-50 pokojů) do jedné kategorie (do 50 pokojů).

- ***malá ubytovací zařízení*** (do 50 ubytovacích jednotek)
    - efekty, výhody:
        - nižší kapitálová náročnost
    - problémy, omezení:
        - překryv rolí (jeden zaměstnanec má na starost vícero oblastí)
        - recepce zpravidla nebývá v provozu nepřetržitě, z čehož vyplývá snížení komfortu hostů, bezpečnosti a možného úniku potencionální tržeb ve večerních hodinách
        - omezenější kapitálové náročné služby (golf, bazén, spa…)
        - nižší rozpočet na IT
- ***střední ubytovací zařízení*** (50–100 ubytovacích jednotek)
    - efekty, výhody:

        - úspory z rozsahu
        - rozšířenější služby oproti kategorii výše
    - problémy, omezení:
        - omezenější kapitálové náročné služby (golf, bazén, spa…)
- ***velké ubytovací zařízení*** (nad 100 ubytovacích jednotek)
    - efekty, výhody:
        - úspory z rozsahu
        - zpravidla specializace zaměstnance na jednu oblast, nedochází k překryvu rolí
        - odborníci specializovaných oblastí mohou být zaměstnáni (údržbář, IT technik) – pouze částečná závislost na externistech
        - větší rozpočet na IT
        - možnost většího rozsah služeb (bazén, golf…)
    - problémy, omezení:
        - nutná zabezpečení proti nežádoucím osobám v prostorech hotelu, vzhledem k velkému počtu hostů se mohou mezi hosty tzv. „*ztratit*“

1.2 Původ a vlastnictví hotelu

Vlastnictví hotelu je jeden z faktorů, který ***vyjadřuje formy a složitost vlastnických vztahů*** a v tomto případě zejména také to, zda je hotel v českém vlastnictví, nebo je pobočkou nadnárodní společnosti, nebo je výlučně zahraničním subjektem působícím v českém prostředí a na českých trzích.

Efekty a výhody:

- IT a její nástroje jsou vedle managementu ***směrovány (zejména u českých hotelů) na potřeby vlastníků***, pokud mají zájem se v dané oblasti angažovat přímo, nebo využíváním specifických reportů. Je ale vždy otázkou, ***v jakém rozsahu a v jaké formě se mají podílet na rozvoji IT,*** formulovat své vlastní požadavky na funkcionalitu, na dostupnost a frekvenci výstupů atd.
- U menších hotelů jsou ***obvykle vlastníci současně manažery***, a tedy jsou často do takového rozvoje zapojeni, u velkých hotelů je tento problém s vysokým počtem vlastníků složitější.
- Důležitým faktorem ve vztahu k IT je to, že ***schvalují investice do jejího rozvoje***. Jejich souhlas je pak často výrazně ovlivněn tím, do jaké míry jsou aktivními uživateli jejích produktů a nejlépe i jejich spolutvůrci, resp. konzultanti.

Předpoklady, problémy a omezení:

- Určitým problémem může být ***schvalování investic do IT***, které často ***závisí na zájmu a motivaci samotných vlastníků*** a správné vyhodnocení možností IT pro podnikání hotelů.
- Specifické problémy jsou v situaci, kdy hotel představuje ***pobočku zahraniční nadnárodní korporace.*** V tomto případě nejde pouze o schvalování investic, ale i souhlas s navrhovaným řešením IT, kdy ***mateřská společnost často vyžaduje dodržování celofiremních standardů*** – funkčních i technologických. To je na jedné straně pochopitelné, na druhé straně to omezuje invenci a iniciativu tuzemských pracovníků.

1.3 Konkurenční prostředí

Konkurenční prostředí hotelů je popsáno v řadě publikací a modelů (např. Porterův model konkurence). V daném kontextu jde o ***faktor, který v plánování a řešení rozvoje IT je rovněž nezbytné brát v úvahu***. Charakteristické pro něj je, že se ***toto prostředí v sektoru IT výrazně posiluje*** a

současně se i velmi výrazně mění ve svých strukturách, síle vlivu, subjektech, které do něj v různých formách vstupují.

Efekty a výhody:

- Konkurence, zákazníci, dodavatelé a další partneři, jejich hodnocení, jejich očekávaný vývoj, jejich ***nároky a očekávání se stávají velmi významnou součástí IT aplikací v řízení IT*** hotelu a obvykle tvoří jádro aplikací zaměřených na strategické řízení, marketing, řízení IT zakázek.
- Síla konkurence je faktor, který, zejména u velkých hotelů, ***posiluje potřeby investic do pokročilých aplikací,*** jako např. prediktivní analytiky nebo competitive intelligence.

Předpoklady, problémy a omezení:

- Faktor konkurenčního prostředí znamená ***výraznější potřebu a uplatnění externích datových zdrojů*** a s tím spojené nezbytné aktivity, jako např. jejich kvalifikované hodnocení kvality, dostupnosti, finanční náročnosti.
- Tlak konkurence vyvolává i ***větší potřebu managementu poskytovat zákazníkům hotelu kvalitní a komplexní informace***.
- Při vysoce dynamickém vývoji hotelového trhu je sledování a ***hodnocení konkurence velmi komplikované***.

1.4 Stav hospodářského prostředí

Stav hospodářského prostředí představuje celkový stav ekonomiky ovlivňující zejména ***objem vynakládaných nákladů*** na inovace i nové projekty podporující řízení hotelu. Do těchto vlivů se promítají zejména ***ekonomické faktory*** jako je míra inflace, dostupnost úvěrů, kurs koruny, případě různá restriktivní opatření a další. Ovlivňuje ochotu vedení hotelů k formulaci a ***přijímání strategických záměrů*** k podstatnějším změnám ve vlastním byznysu.

Předpoklady, problémy a omezení:

- Rostoucí ekonomika vytváří ***podmínky pro expanze*** do nových teritorií, vytváření nabídky nových služeb.
- Předpokládá se ***vyšší podpora podnikatelských aktivit***, podpora nových lokalit, nových poboček hotelu.
- Zvyšují se ***počty hostů*** a s tím i nároky na řízení nabídky služeb a prostor pro její rozvoj.

Předpoklady, problémy a omezení:

- V případě ekonomických problémů jsou i hotely ***orientovány na úspory nákladů***, omezení investic do nových řešení.
- Nepříznivá ekonomická situace může znamenat i ***snižování pracovních kapacit***, případně i zvýšený podíl fluktuace.
- Dochází k ***ukončení i rozpracovaných projektů*** a tím i k dalším ztrátám.

1.5 Stav legislativy

Představuje ***souhrn dopadů*** zákonů a norem do řízení hotelu i s problémy ***načasování změn*** – strategie rozvoje hotelu tak musí respektovat nejen současný stav, ale i očekávané změny s jistou pravděpodobností.

Efekty a výhody:

- Komplex legislativy vytváří potřebnou základnu pro ***řešení vztahů hotelu k hostům***.

- Existují definované ***podmínky rozvoj řízení hotelu***.

Předpoklady, problémy a omezení:

- Časté ***změny legislativy*** představují často velmi náročné jejich promítání do aplikací, které musí hotel dopředu odhadovat a dimenzovat na to i potřebné zdroje.
- Nekvalitní a ***nejednoznačné zákony*** často vůbec nerespektují principy a nároky řízení hotelů a řešení IT aplikací a zejména složitost promítání změn do již provozovaných aplikací.

1.6 Závěry



V souvislosti s uplatňováním ***faktorů byznys prostředí*** lze formulovat tyto závěry:

- Klíčovým faktorem ovlivňujícím složitost řízení firmy s dopady do řízení hotelu, do je ***velikost hotelu***. Nerespektování tohoto faktoru vede často k neefektivnímu vynakládání nákladů a pracovního času (zejména u malých hotelů), nebo naopak podhodnocení reálných potřeb (převážně u středních nebo velkých hotelů).
- Faktory a jejich hodnocení musí pokrývat jak ***interní prostředí*** (velikost, původ hotelu)***, tak zejména externí prostředí***, tj. konkurenční prostředí, situaci na trhu atd. Právě tyto externí faktory obvykle ovlivňují přípravu a řešení projektů zásadním způsobem.
- Předpokladem úspěchu hotelu je aktivní ***účast vlastníků a vedení firmy*** na strategických analýzách hotelu a formulaci strategie.
- Pro práci analytika je nezbytné ***promítat faktory do jednotlivých oblastí*** řízení hotelu.

2. Faktory obsahu a úrovně řízení hotelů

Další podkapitoly obsahují zejména ***vymezení obsahu*** pouze ***několika vybraných faktorů***, které ovlivňují ***specifické aspekty řízení hotelů***:

- portály / OTA,
- lokalita,
- dopravní obslužnost,
- parkování,
- možnosti stravování,
- doplňkové služby,
- samoobslužnost

Vliv faktorů do oblastí řízení hotelu dokumentuje Tabulka 1-1. Jde pouze o náměty, které musí ***být upraveny a konkretizovány*** podle aktuálních podmínek daného hotelu.

Tabulka 2-1: Faktory byznys prostředí vzhledem k oblastem řízení

Faktor:	Strat	Fin	Záv	Pohl	PAM	Cont	Prod	Nák	Skl	HR	Maj	Mark	Dop	Ener	Prov
Portály / OTA	o	o	o	o	o	o	X	X	o	X	o	X	o	o	X
Lokalita	X	o	o	o	o	X	o	X	o	X	o	X	o	o	X
Dopravní obslužnost	o	o	o	o	o	o	X	X	o	o	o	X	o	o	X
Parkování	o	o	o	o	o	o	X	o	o	o	o	o	o	o	X
Možnosti stravování	o	o	o	o	o	o	X	o	o	o	o	o	o	o	X
Doplňkové služby	X	o	o	o	o	X	X	o	o	X	o	X	o	o	X
Samoobslužnost	o	o	o	o	o	o	X	o	o	o	o	X	o	o	X

Další podkapitoly vymezují obsah jednotlivých faktorů a další atributy.

2.1 Portály/OTA

Pojmem „***rezervační portály***“ nebo „***distribuční kanály***“ rozumíme zpravidla podniky, které za úplatu zprostředkovávají zákazníky ubytovacímu zařízení. ***Provize tvoří zhruba pětinu až desetinu*** z ceny rezervace. Management hotelu musí tedy zvážit, zdali se mu prodej přes zprostředkovatele vyplatí. Dle informací získaného z rozhovoru s konzultantem jedné z firem dodávající PMS pro český trh vyplývá, že hotely se snaží při pobytu získat od klienta kontaktní údaje (např. telefonní číslo nebo e-mail), na který mu v případě souhlasu zašlou nabídku svých služeb, které jsou zpravidla obohacena o slevu případně službu navíc, aby si klient příště rezervaci udělal tzv. „na přímo“.

- ***rezervace „na přímo“***
  - efekty, výhody:
    - vyšší zisk za rezervaci

        - vždy přímý kontakt na hosta na místo virtuálních e-mailových adres od zprostředkovatelů
    - problémy, omezení:
        - nové ubytovací zařízení zpravidla nedokáže vlastními prodejními kanály získat dostatek rezervací
- ***rezervace přes zprostředkovatele***
    - efekty, výhody:
        - zpravidla vyšší počet rezervací
        - bezpečnější rezervace z pohledu zákazníka, pocit silného partnera v případě problému
    - problémy, omezení:
        - provize za zprostředkování odčerpává část příjmu
        - často nepřímý kontakt na hosta formou virtuálního e-mailu[5]

2.2 Lokalita

Lokalita hotelu je klíčovým faktorem pro analýzu a řízení hotelu. ***Samotná lokalita do jisté míry určuje kategorii hotelu*** – například hotely kategorie golf nebývají zpravidla v centrech metropolí. Kategorie hotelu ovlivňuje, zdali lokalita hotelu bude benefitem či nikoliv. Tranzitní hotel nacházející se v blízkosti letiště může svou lokalitu považovat za benefit, stejně tak horská ubytovací zařízení, která jsou blízko sjezdovek. Naopak hotel se zaměřením na městskou turistiku nemůže lokalitu dlouze vzdálenou od centra města považovat za přínos.

S lokalitou úzce souvisí taktéž dopravní obslužnost.

Hotely můžeme rozdělit ***do šesti kategorií na základě lokality***:

- ***tranzitní*** – hotely blízko nádraží nebo letiště určené především na krátkodobé ubytování
    - efekty, výhody:
        - hosté zpravidla nevyžadují rozsáhlou paletu doplňkových služeb
    - problémy a omezení:
        - rezervace krátkodobých většinou jednodenních pobyty, které bývají finančně nákladnější (nelze dosáhnout úspory z rozsahu na více nocích), aplikuje se tzv. *krátkodobá přirážka* – cenová přirážky na kompenzaci vyšších nákladů
        - nutnost dostupného odbavení 24 hodin denně
- ***botely*** – hotely zakotvené na vodní ploše
    - efekty, výhody:
        - možnost cenové přirážky za netradiční ubytování
    - problém a omezení:
        - z charakteristiky vyplývá, že omezením k provozování je nutnost vodní plochy
        - riziko negativních přírodních externalit (povodně, orkány…)
- ***motely*** – hotely blízko silnice, určené ke krátkodobému ubytování
    - *efekty, výhody*:
        - hosté zpravidla nevyžadují rozsáhlou paletu doplňkových služeb
    - *problémy a omezení*:
        - nutnost dostupného odbavení 24 hodin denně
        - nutnost zajištění parkovací stání

[5] Pojmem „virtuální e-mail“ je v této práci označen e-mailový kontakt, který nabízejí zprostředkovatelé hoteliérům pro elektronický kontakt s hosty. Tato e-mailová adresa je přesměrována do komunikační platformy zprostředkovatele. Hotel tedy nemůže oslovit klienta s lepší cenou nebo bonusem, protože by porušil smluvní podmínky.

        - rezervace krátkodobých většinou jednodenních pobyty, které bývají finančně nákladnější (nelze dosáhnout úspory z rozsahu na více nocích), aplikuje se tzv. *krátkodobá přirážka* – cenová přirážky na kompenzaci vyšších nákladů
- ***downtown*** – hotely v centrum měst
    - efekty, výhody:
        - možnost cenové přirážky za lokalitu
        - zpravidla hustá síť MHD v okolí
        - blízká dostupnost městského zázemí (obchody, galerie, muzea atp.)
    - problémy a omezení:
        - nákladná investice do nemovitosti, pozemku
        - stavba nebo úprava budovy v historických centrech je spojena s vyšší administrativní zátěží
        - v rušných hodinách rizika zpoždění dodavatelů vzhledem k dopravním špičkám
        - negativní externalita ve formě městského prostředí (hluk, smog…)
        - blízkost konkurentů nabízející doplňkové služby (například restaurací, kaváren, parkovišť…)
- ***suburban*** – mimoměstské hotely
    - efekty, výhody:
        - nižší kapitálová náročnost nákupu pozemku/nemovitosti oproti hotelu typu *downtown*
        - klidnější prostředí pro hosty než v hotelech typu *downtown*
    - problémy a omezení:
        - delší časová náročnost dopravy do centra města mířící za městskou turistikou
- ***resort*** – hotely nacházející se blízko vybraných zájmových míst jako například pláž, lyžařské středisko nebo golfové hřiště zajišťující hostům rozsáhlou nabídku doplňkových služeb
    - efekty, výhody:
        - nižší vliv konkurence z pohledu nabídky doplňkových služeb, než v případě hotelu ve městech
        - potencionálně vyšší tržby za doplňkové služby (restaurace, zábava, sport…)
        - zpravidla mimo rušná měst – příjemnější místo k relaxaci
    - problémy, omezení:
        - dopravní obslužnost vzhledem k lokalitě (zpravidla mimo města)

2.3 Dopravní obslužnost

Důležitým faktorem při analýze hotelu je dopravní obslužnost***. Hustá dopravní síť a široká možnost dopravního spojení*** řadíme mezi vlastnosti, které hosté zpravidla oceňují. Faktor je nutné dát do souvislosti s kategorií hotelu. Hosté městských hotelů, které se zaměřuji na firemní klientu, ocení výbornou dopravní obslužnost. Naopak u zařízení typu resort, může být hustá dopravní síť v blízkosti naopak negativem.

- ***oblast s hustou sítí dopravní obslužnosti***
    - efekty, výhody:
        - výborná dostupnost pro všechny zájmové skupiny (hosté, zaměstnanci, dodavatelé…)
    - problémy, omezení:

        - možné narušení komfortu hosta (například hlučnost z letiště, prašnost silnice…)
- ***oblast s řídkou sítí dopravní obslužnosti***
    - efekty, výhody:
        - snížení rizika narušení pobytu negativními externalitami způsobené blízkostí dopravního spojení (např. hluk, emise…)
    - problémy, omezení:
        - na základě kategorie hotelu zvážit pobídky k zpříjemnění dopravní obslužnosti

Management ubytovacího zařízení by měl analyzovat lokalitu vzhledem k nejčastějším cílům a měl by podniknout kroky k případnému usnadnění dopravní obslužnosti hotelu.

2.4 Parkování

Možnost parkování je důležitým atributem každého hotelu, neboť zákazníci oceňují ***možnost parkovat v hotelu*** (případně blízko něj). Velkým benefitem může být ***přítomnost garáží***, ve kterých jsou vozidla zpravidla monitorována kamerami a ochráněna před případnými negativními vlivy počasí případně vandalismem. Zpoplatnění služby parkování může být pro hotel možností, jak zvýšit své tržby.

- ***parkovací stání součástí hotelového komplexu***
    - efekty, výhody:
        - zvýšení průměrných tržeb za rezervaci (tržeb za doplňkové služby)
        - oceňovaná služba zákazníky zejména u městských hotelů
    - problémy, omezení:
        - finanční investice odvislá od náročnosti realizace
        - nutnost pravidelné údržby
        - riziko negativních událostí (např. poškození automobilu), při kterých je od zařízení požadována součinnost (stáhnutí kamerových záznamů)
- ***parkovací stání zprostředkované hotelem***
    - efekty, výhody:
        - finančně nenáročné
        - hodnotná služba pro zákazníky zejména v městských hotelů
        - potencionální tržba za zprostředkování
    - problémy, omezení:
        - riziko neshod v rámci zprostředkovatelského vztahu mezi hotelem a majitelem parkovacího stání/garáží
        - dle smluvního vztahu možná nutnost údržby
- ***parkovací stání není hotelem zajištěno***
    - efekty, výhody:
        - kapitálově nenáročné
        - bezúdržbové
    - problémy, omezení:
        - ztráta potencionální tržby za parkování, případně zprostředkovatelské provize mezi hostem a provozovatelem parkovacího stání
        - potencionální ztráta hostů preferující zařízení se zajištěnou službou parkování

2.5 Možnosti stravování

Stravování patří k nejčastěji využívaným službám v segmentu hotelnictví. Druhy stravování řadíme ***do několika kategorií***: bez stravování, se snídaní, polopenze, plná penze, případně ještě all-inclusive nebo ultra all–inclusive. Pro zjednodušení se zde analyzují pouze hotely bez a se stravovacími službami.

- ***bez stravy***
  - efekty, výhody:
    - méně náročný provoz z finančního a personálního hlediska
  - problémy, omezení:
    - ztráta potencionální tržby
    - nižší průměrná útrata na hosta/rezervaci

- ***se službou stravování***
  - efekty, výhody:
    - vyšší průměrná útrata na hosta/rezervaci
  - problémy, omezení:
    - finanční a personální náročnost
    - dle oblasti vliv konkurenčního působení

2.6 Doplňkové služby

Tržby z doplňkových služeb mohou tvořit významnou část příjmů podniku. Dle výzkumu prováděného společnosti Oracle vyplývá, že 49 % hoteliéru plně souhlasilo s tvrzením, že ***příjmy z prodeje zboží a služeb jsou kritické pro jejich růst*** (Oracle Inc. a Skift, 2022). Zvážit však musí, zdali se vybranou nabídku služeb vyplatí provozovat, případně v jakých obdobích roku. V určitých typech hotelu (např. wellness, golf) je z povahy kategorie hotelu ***nabídka inzerovaných služeb nutná***. Naopak nepřítomnost vybraných služeb může hotel negativně pociťovat v potencionálně ušlých tržbách za ubytování i z provozu samotné služby.

- ***široká nabídka doplňkových služeb***
  - efekty, výhody:
    - hosté mohou ocenit širokou nabídku služeb
    - potencionální zisk z provozu
  - problémy, omezení:
    - riziko neekonomického provozu
- ***nízká nabídka doplňkových služeb***
  - efekty, výhody:
    - úspora investičních i provozních nákladů
    - bezrizikovost
  - problémy, omezení:
    - potencionálně ušlý zisk za ubytovací služby a z provozu služby

2.7 Samoobslužnost

K moderním hotelovým trendům se řadí ***například vzdálený check-in pomocí mobilní aplikace***, případně odbavení pomocí samoobslužného kiosku. Výše uvedené aplikace informačních technologií přináší do segmentu hotelů automatizace, která s sebou přináší plno pozitiv, ať už z pohledu hoteliéra, tak i hosta.

- ***vysoká míra mezilidské interakce s hostem***
  - efekty, výhody:
    - utváření vztahu mezi hostem a zákazníkem
    - úspora za implementaci a provoz automatizovaných řešení
  - problémy, omezení:

        - vyšší mzdové náklady
- ***užití informační technologií v rámci interakce s hostem***
    - efekty, výhody:
        - úspora mzdových nákladů
        - moderní image
        - vyšší spokojenost hostů díky urychlení administrativních činností při příjezdu
    - problémy, omezení:
        - finanční náklady
        - potencionálně nižší „kvalita“ vztahu mezi zákazníkem a zaměstnancem firmy

Je nutné si uvědomit, že segment služeb je specifický pro mezilidský kontakt se zákazníkem. Příjemný personál, který má zájem o doručení perfektní služby pro hosta může být důvod, proč se host do vybraného zařízení rád vrací. Metodika TQM (tzv. Total Quality Management), která byla založena renomovanými společnostmi např. KLM, Nestlé nebo Philips uvádí jako jeden z osmi klíčových koncepcí právě ***rozvoj obchodně-partnerských vztahů*** (Křížek a Neufus, 2011). Samozřejmě, že hotely, které využívají automatizaci nejsou zcela bezobslužné, ale určitá část ubytovacího procesu je neosobní, což omezuje rozvoj vztahů mezi zaměstnanci a zákazníkem.

Lze předpokládat, že ***trend automatizace v hotelích bude stále pokračovat***, čemuž i přispívá aktuální nízká nezaměstnanost, tlak na růst nominálních mezd. Předpokládá však, že zařízení velmi vysoké kvality budou i nadále využívat lidský personál pro valnou většinu interakce s hostem.

3. Trendy v oblasti hotelnictví z pohledu IT

Další podkapitoly obsahují zejména ***vymezení obsahu*** pouze ***několika vybraných faktorů***, které ovlivňují ***trendy v řízení hotelů***:

- on-line správa rezervace,
- check-in kiosek.

Vliv faktorů do oblastí řízení hotelu dokumentuje Tabulka 1-1. Jde pouze o náměty, které musí ***být upraveny a konkretizovány*** podle aktuálních podmínek daného hotelu.

Tabulka 3-1: Faktory byznys prostředí vzhledem k oblastem řízení

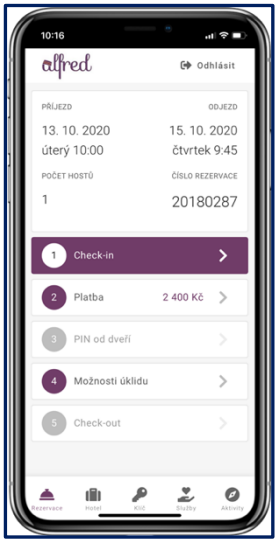
Faktor:	Strat	Fin	Záv	Pohl	PAM	Cont	Prod	Nák	Skl	HR	Maj	Mark	Dop	Ener	Prov
On-line správa	X	o	o	o	o	o	X	o	o	o	o	X	o	o	X
Check-in	X	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	X	o	o	X

Další podkapitoly vymezují obsah jednotlivých faktorů a další atributy.

3.1 On-line správa rezervace

On-line správa rezervace nabízí hostům ***pohodlnou možnost, jak spravovat svou rezervaci nezávisle na místě nebo času,*** a také bezkontaktně. Výhody jsou zejména ***v sezónním provozu*** – on-line check-in dokáže recepčním urychlit práci a hosty nezdržovat na recepci zbytečně dlouho. Nespornou výhodu mají aplikace tohoto typu i ***pro ubytovací zařízení s necelodenním obsazením*** recepce.

Zde se doporučuje ***kontrola alespoň základních atributů*** uvedených v on-line check-in formuláři / aplikaci a úředním dokladem, neboť aplikace nedokáží provést ztotožnění osoby s předkládaným dokladem a je zde prostor k možnému zneužití. Aplikace tohoto typu ***zjednodušují hostům dokoupení dalších služeb*** v průběhu pobytu, hotelům pomáhají dosáhnout lepších finančních výsledků. Další obrázek demonstruje základní obrazovku aplikace určenou pro on-line správu rezervace s názvem Alfred, která je integrována do aplikace Prévio.

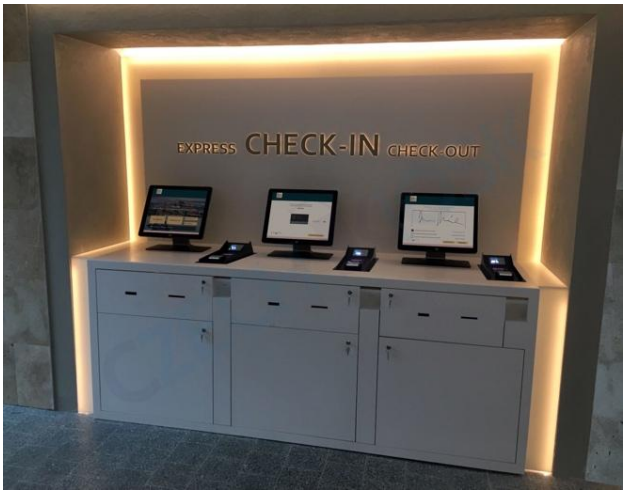


Obrázek 3-1: Obrazovka aplikace umožňující on-line check-in (zdroj: Prévio, 2023)

3.2 Check-in kiosek

Recepce vybraných hotelů směřují k implementaci tzv. ***check-in kiosků čili zařízení, které dokáže samoobslužně odbavit hosta***. Příklad takového zařízení můžeme vidět na dalším obrázku. Mezi ***výhody*** můžeme uvést ***bezkontaktní odbavení nebo úsporu personálních nákladů***. Nejedná se však o plnohodnotnou recepci, ale pouze o automatizaci její základní funkce – zpravidla předání klíčů / karet, skenování hosta úředního dokladu hosta a provedení platby.

Zařízení se zpravidla skládá ***z dotykového displeje, platebního terminálu, čtečky karetního systému a termo tiskárny.*** Kiosek bývá napojen na hlavní Property Management System. U check-in kiosků lze konstatovat, že užití takových zařízení se za poslední období zvýšilo. Tato zařízení se ***používají jak ve velkých hotelových řetězcích***, kde pomáhají se zvládáním náporu na hotelové pracovník v době pracovní špičky, tak ***i v malých ubytovacích zařízeních***, které se za pomocí tohoto kiosku stávají „recepčně“ bezobslužnými.



Obrázek 3-2: Recepční kiosek (zdroj: CZECH KIOSK s.r.o., 2023)

4. Řízení hotelového provozu

Další podkapitoly obsahují zejména ***vymezení obsahu*** pouze ***několika vybraných faktorů***, které ovlivňují ***řízení hotelového provozu***:

- bezpečnost,
- chytré hotely,
- robotika,
- virtuální realita,
- ekologie,
- sdílená ekonomika.

Vliv faktorů do oblastí řízení hotelu dokumentuje Tabulka 1-1. Jde pouze o náměty, které musí ***být upraveny a konkretizovány*** podle aktuálních podmínek daného hotelu.

Tabulka 4-1: Faktory byznys prostředí vzhledem k oblastem řízení

Faktor:	Strat	Fin	Záv	Pohl	PAM	Cont	Prod	Nák	Skl	HR	Maj	Mark	Dop	Ener	Prov
Bezpečnost	X	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	X	o	o	X
Chytré hotely	X	o	o	o	o	X	o	o	o	o	o	X	o	o	X
Robotika	X	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	X	o	o	X
Virtuální realita	X	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	X	o	o	X
Ekologie	X	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	X
Sdílená ekonomika	X	X	X	X	o	X	X	o	o	o	o	X	o	o	X

Další podkapitoly vymezují obsah jednotlivých faktorů a další atributy.

4.1 Bezpečnost – hlavní priorita

V novém normálu v oblasti nejen ubytovacích zařízení a hotelů, ale praktiky celého cestovního ruchu a pohostinství, se stává hlavní prioritou bezpečnost. A to jak ***bezpečnost hostů***, tak ***bezpečnost zaměstnanců*** (Belas a další, 2020).

V této oblasti najednou vznikla velká řada faktorů, které ***souvisí s hygienou a bezpečností***. Proto je naprosto zásadní, aby jednotlivé hotely, ale i jiné provozy v segmentu HoReCa, na toto zareagovaly a utvořily z bezpečnosti a hygieny svou hlavní prioritu. V rámci těchto opatření se může jednat o poskytování dezinfekce; zvýšené čištění oblastí, kde se vyskytují zákazníci.

4.2 Chytré hotely a chytré pokoje

Chytré technologie se stávají stále důležitější, protože signifikantně ***vylepšují zážitek jednotlivých hostů***. Například inteligentní ovládání umožňuje hostům ***nastavit svůj pokoj*** přímo dle jejich představ (světlo, teplota), aniž by museli ručně cokoliv upravovat a v některých případech dokonce v pokoji ani nemusí být a mohou si ho na svůj příchod připravit.

Podobně je možné v chytrém hotelu i ***nabízet a objednávat doplňkové služby*** pomocí hlasových příkazů nebo umožnit například objednání pokojové služby bez nutnosti komunikace s jinou osobou. To vše může přispět k celkovému pohodlí či spokojenosti s pobytem, která je vnímána hostem a také může zvýšit pravděpodobnost toho, že se host vrátí. Navíc jsou stále jednotlivé

chytré technologie brány za určité novinky a můžou zvýšit nejen poptávku, ale také zvýšit cenu jednotlivých pokojů na noc, a tedy tím zvýšit příjmy hotelu (Ill, 2019).

V oblasti hotelů se jedná o velmi široké spektrum služeb, které může být pro některé hoteliéry, a i hosty v tuto chvíli velmi futuristické, ale za pár let se bez něj nebudou moci obejít. Mnoho inovací nevyžaduje velké změny v moderním hotelovém pokoji nebo hotelu, takže je pro hoteliéry ***možné je implementovat rychle a efektivně***. V rámci chytrých pokojů a chytrých hotelů ***se může jednat například o***:

- ***Chytré ovládání pokojů pomocí zařízení*** – ať už se jedná o chytré ovládání pomoci tabletu, jiného zařízení anebo hlasem, jde o něco, co hostům přináší velký pocit luxusu a pohodlí. Za pomoci tabletu nebo jiného zařízení je možné ovládat teplotu, světla, ale také objednávat si doplňkové hotelové služby (restaurace, lázeňské služby atd.).
- ***Zvuková izolace*** – v dnešní době se novým standardem v oblasti zvukové izolace stává akustická technologie, která je schopna minimalizovat okolní hluk pocházející z dopravy, hlasité hudby nebo například letišť.
- ***Chytrá zrcadla*** – zařízení kombinuje televizní obrazovku se zrcadlem v pokoji. Při holení, čištění zubů a jiných činnostech je možné sledovat zprávy, počasí anebo dokonce rezervovat hotelové služby prostřednictvím aplikací (Krejčíková, 2016).

4.3 Robotika a umělá inteligence

Dalším velkým faktorem je robotika a umělá inteligence. Používání robotů se stále zvyšuje, a to ať už se jedná o běžné ***chatboty*** nebo o roboty nasazené za zlepšením zážitku jednotlivých hostů v hotelu. Robotika a umělá inteligence se dá označit za jednu z nejvíce perspektivních oblastí v rámci pohostinství s tím, že se jedná o ***velmi komplikovanou oblast***. Jedním z důvodů, proč se roboti v odvětví pohostinství a hoteliérství staly populárním technologickým trendem, je skutečnost, že ***automatizace a self-service*** hrají stále větší roli v oblasti zákaznických potřeb. Používání robotů může vést ke zlepšení rychlosti, efektivity nebo nákladů.

Téma robotiky a používání robotů v hotelech je samozřejmě diskutovaným tématem. ***Roboti mají své výhody***: neunaví se, nenudí se, mohou pracovat 24 hodin denně, nevyžadují plat a mohou také zpracovávat více úkolů najednou v určitých situacích jsou taktéž schopni fungovat s větší mírou přesnosti než lidé a vylučují možnost tzv. „lidské chyby“. Naopak ovšem existují také ***nevýhody***: zvýšená automatizace by mohla vést ke krizi zaměstnanosti (díky malému počtu pracovních míst), počáteční náklady na investice jsou obrovské, náklady na údržbu mohou být taktéž vysoké, roboti nejsou schopni jednat mimo naprogramované parametry – nejsou schopni se přizpůsobit neočekávaným situacím (Rathovská, 2017).

I když roboti jsou velmi cenní pro hoteliérství, je nutné uvědomovat si jejich nedostatky a také fakt, že někteří lidé budou mnohem raději interagovat s lidmi než s roboty.

4.4 Virtuální realita

Virtuální realita (dále jen „VR“) je jedním z nejrychleji se rozvíjejících technologických trendů a svět byznysu stále přichází s dalšími nápady, jak VR využít pro svůj prospěch. V rámci oblasti hotelů je možné ***přenést potenciální hosty do hotelu*** a jeho okolí. Zatímco většina aplikace VR je založena na zábavě, podniky stále více zacházejí s VR jako ***s potenciálním marketingovým nástrojem***, který zákazníkům poskytuje důležité informace pro jejich rozhodnutí.

Zvláště v segmentu HoReCa se může pro hosty jednat o velmi cenného pomocníka, který ***rozhodne o tom, zda si host například hotel rezervuje***, a to díky tomu, že je mu umožněno si pokoj prakticky vyzkoušet, což v tomto sektoru není jinak možné. Zde ovšem využití VR nekončí, zákazník si i po zarezervování pokoje může (pokud to hotel nabízí) projít ***některé doplňkové služby***, popřípadě blízké atrakce, což samozřejmě zvyšuje šanci, že je host potenciálně zkusí. Prakticky se dá využití VR v oblasti cestovního ruchu shrnout ve třech bodech:

- ***Virtuální cestovní zážitek*** – doposud nejstandardnější využití VR v oblasti cestovního ruchu je vytváření zážitku a zkušeností z virtuálního cestování za použití 360stupňové video technologie, nebo VR soupravy, která umožňuje zkusit různé aspekty cestování od samotného letu až ke klíčovým památkám či lokacím destinace.

- ***Virtuální prohlídky hotelů*** – dalším a nejdůležitějším využitím VR jsou prohlídky prostor zpřístupněné na webových stránkách hotelů, které, jak již bylo výše zmíněno, umožňují potenciálním zákazníkům si prohlédnout pokoj či jinou část hotelu, a to ještě před rezervací. I když jsou tyto prohlídky standardně zpřístupněny pomocí VR soupravy, mohou být taktéž zpřístupněny pomocí 360stupňového videa na sociálních sítích či webových stránkách hotelů.
- ***Virtuální rezervační procesy*** – jedním z nejzajímavějších využití VR technologie v poslední době je vytvoření rezervačních procesů VR. Zatím je velmi složité si představit, jak velký potenciál tato technologie může mít, nicméně zákazníci mohou prozkoumávat lokality, hotely apod. a v přímo při samotném procesu si jednotlivé služby rezervovat (Houška, 2007).

4.5 Ekologie a zelené hotely

Zaměření na životní prostředí není novinkou, ale míra, do jaké hosté v dnešní době očekávají ekologické produkty a služby, je. Hosté chtějí být v dnešní době ***v hotelech, které mají integrované ekologické postupy***, a to ve všech aspektech jejich podnikání. Ekologie se tedy velmi rychle stává velkou prioritou v hotelech po celém světě (ČSU, 2021).

Trendům v oblasti ekologie a zelených hotelů se věnuje článek z webu ecofriend.com s názvem *Latest Eco-friendly trends in Hospitality* segment and more, který analyzuje jednotlivé ekologické postupy, které jsou v oblasti hoteliérství na vzestupu. Článek taktéž zmiňuje, že ***hosté jsou ochotni za zelené ubytování platit více*** – což také napomáhá transformovat velké množství hotelů právě k více ekologickému přístupu. V rámci článku je popsáno ***18 trendů v oblasti ekologie hotelů***, ze kterých je uvedeno ***pět***, které je vhodné zmínit:

- ***Návrh zelenějších budov*** – jednou ze základních složek zeleného hotelu je již samotná výstavba, která zahrnuje mnoho prvků udržitelnosti, jako jsou například korkové podlahy, senzory pohybu a obsazenosti, nízkoenergetické osvětlení, vysoce účinné způsoby chlazení a ohřevu atd.
- ***Sledování spotřeby energií*** – v rámci energií je samozřejmě vhodné zmínit nejen sledování spotřeby energií, ale také energetický typ – například, zda hotely nakupují solární energii nebo si jí sami generují za pomoci solárních panelů.
- ***Spotřeba vody*** – úspora vody je také důležitou součástí udržitelnosti. K úspoře vody je možné využít například sprchové hlavice s menším průtokem a také například ekologické toalety ušetří obrovské množství vody. Samozřejmě se dá využít i recyklovaná voda, a to například na prádlo či zalévání rostlin.
- ***Nízkoenergetické osvětlení*** – osvětlení je považováno za jednu z nejdůležitějších oblastí ekologie hotelů. Velká většina hotelů již dnes využívá LED zářivky, nicméně velmi malý počet hotelů dnes využívá například i rekupenci odpadního tepla.
- ***Nakládání s odpady*** – i malé změny, které hotely implementují, mohou zásadním způsobem prospět životnímu prostředí. Hotely dnes velmi často instalují opakovaně plnitelné dávkovače šamponů a mýdla – jsou to právě tato jednoduchá opatření, která mohou pomoci při ochraně životního prostředí (CZ NACE, 2021).

Corporate social responsibility neboli společenská odpovědnost firem se v rámci hotelů zdůrazňuje stále častěji. Corporate social responsibility je možné definovat jako ***dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek*** do svého každodenního fungování a také interakcí mezi jednotlivými stakeholdery. Dá se říci, že se jedná o princip, při kterém jsou zahrnuta sociální a environmentální hlediska do strategie jednotlivých firem, a to vedle hlavní orientace na tvorbu zisku (Sádecký, 2021).

4.6 Sdílená ekonomika

Sdílenou ekonomiku je, dle Cambridge Dictionary, možné označit za ***ekonomický systém založený na lidech, kteří sdílí svůj majetek a služby***. A to ať už bezplatně nebo za úplatu. Standardně je k tomuto využíván internet (Beránek, 2013).

Právě ***sektor ubytovacích zařízení*** a dá se říct i celkově odvětví cestovního ruchu se stali jakousi ***hlavní součástí sdílené ekonomiky***. Samozřejmě existují i jiná odvětví, jako je třeba carsharing,

ale v případě, že je zmíněna sdílená ekonomika, si většina lidí představí právě Airbnb nebo Couchsurfing. Obecně je sdílená ekonomika považována za trend, který velmi ***negativně ovlivnil hotelový průmysl***.

Hlavním problémem hotelového průmyslu je fakt, že někteří potenciální zákazníci již dnes považují Airbnb za alternativu hotelů při hledání svého ubytování. Pro tyto zákazníky Airbnb může nabízet mnohem více výhod než samotný hotel, a to ať už se jedná o cenu, která standardně bývá nižší než v hotelech, nebo možnost si vybrat ubytování přesně podle svých potřeb a počtu lidí (Atl a další, 2021).

Mnoho hostů ***přechází k ubytovacím kapacitám sdílené ekonomiky***. Toto je zapříčiněno ***třemi hlavními důvody***:

- ***Menší kontakt s lidmi*** – i když tradiční ubytovací zařízení velmi rychle implementovala veškerá bezpečnostní a hygienická opatření, stále zůstávají obavy lidí z toho, že se nachází mezi velkým počtem cizích lidí. Tento problém řeší právě společnosti sdílené ekonomiky jako je třeba Airbnb, kde je kontakt mezi lidmi prakticky eliminován.
- ***Cena*** – druhým důvodem je cena nebo náklady. Sdílená ekonomika je standardně považována za levnější, co se ubytování týče.
- ***Branding*** – i když to asi zní podivně branding je třetím důvodem, proč lidé častěji volí ubytovací zařízení sdílené ekonomiky. Společnosti jako je například Airbnb přichází s velmi jasnou zprávou, že neustále reagují na vývoj pandemie a neustále se snaží maximálně přizpůsobit. Ne všechny hotely stále dokáží kvalitně komunikovat přijatá opatření a bezpečnostní protokoly (Asociace hotelů, 2014).

C. Analytika v řízení hotelu



Další přehled kapitoly vyjadřují základní obsahové vymezení analytiky v rámci řízení hotelů.

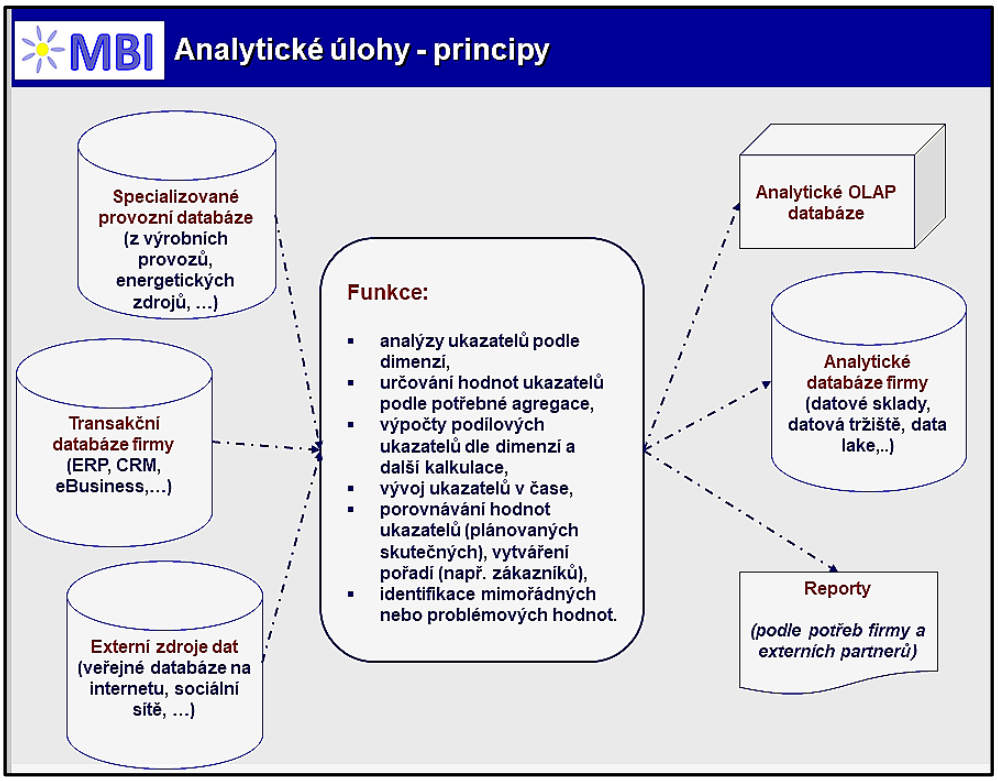
[1] Principy a funkcionalita úloh analytiky hotelu ***(Analytické úlohy pro řízení hotelu, plánovací úlohy, úlohy pokročilé analytiky)***	
[2] Systém metrik řízení hotelu ***(Základní metriky řízení hotelu a jejich dimenze, metriky ekonomiky řízení hotelu, metriky hotelového provozu)***	**[4] Datové zdroje řízení hotelu** ***(Základní datové zdroje, datové zdroje pro řízení provozu hotelu)***

1. Principy a funkcionalita úloh analytiky hotelu

1.1 Analytické úlohy hotelu

Analytické úlohy v řízení hotelu mají své ***společné principy a povahu*** a obvykle i obdobné nástroje. Liší se zejména svým obsahem a využitím v praxi. ***Účelem*** kapitoly je na základě ***rekapitulace společných principů*** analytických úloh formulovat v návaznosti na jednotlivé oblasti řízení v předchozích kapitolách účel, ***obsah a příklady využití*** analytických úloh v řízení hotelů.

Na úvod uvádíme rekapitulaci podstatných principů analytických úloh (Obrázek 1-1):



Obrázek 1-1: Principy analytických úloh

Analytické úlohy jsou ***realizovatelné různými prostředky*** od standardních kancelářských produktů (Excel, Access), přes analyticky zaměřenou funkcionalitu transakčních systémů (ERP, CRM apod.) až po produkty Business Intelligence a Self Service Business Intelligence, které nabízejí v této oblasti největší možnosti.

1.1.1 Podstata a cíle analytických úloh

Analytické úlohy v prostředí BI a SSBI jsou ***založené na vyhodnocování a presentaci ukazatelů podle vybraných dimenzí,*** a to na různé úrovni detailu odpovídající úrovním hierarchických struktur jednotlivých dimenzí. Analytické úlohy nabízejí širokou škálu funkcí a mají z pohledu řízení hotelu plnit následující ***cíle a požadavky***:

- zajistit vysokou ***kvalitu a komplexnost*** analytických operací v řízení hotelu, tj. poskytovat údaje ke všem potřebným ukazatelům a podle všech relevantních dimenzí, a to nejen v dané oblasti řízení (řízení financí, prodeje atd.), ale i souvisejících napříč celým řízením hotelu,

- nabízet adekvátní ***flexibilitu*** zpracovávaných analýz vzhledem k momentálním potřebám manažerů, analytiků a specialistů, tj. možnost vybrat pro analýzy pouze požadované ukazatele, pouze vybrané dimenze a jejich kombinace, případně pouze vybrané prvky těchto dimenzí, možnost upravovat, nebo doplňovat kalkulace nad ukazateli a dimenzemi apod.,
- poskytovat analýzy na aktuálně požadované úrovni ***granularity dat***, tj. na takové úrovni podrobnosti výstupů, která přesně odpovídá požadavkům i časovým možnostem pracovníků podniku,
- zajistit potřebnou ***dostupnost*** analytických operací a výstupů v místě a čase, tedy na základě, pokud možno nejaktuálnějších údajů, zpřístupnit analytické výstupy v místě pracoviště i mimo, tj. u zákazníků, dodavatelů, partnerů apod.,
- umožnit i v rámci analytických operací realizovat relevantní ***predikce hodnot***, tj. např. odhady objemu rezervací v následujících obdobích, kvalifikace případných obchodních rizik atd.,
- umožnit realizovat analýzy i na základě ***heterogenních a externích datových zdrojů***, tj. mimo vlastních standardních strukturovaných dat i analýzy textových dat, obrazů, databází externích, z internetu, zdrojů ze sociálních sítí.

Cíle a požadavky kladené na analytické úlohy se samozřejmě ***liší mezi jednotlivými hotely a uživateli***. Jejich analýza a návrh jsou jednou z klíčových činností v rámci projektů, v jejichž rámci se přesněji formulují, konkretizují a jsou základem dalších řešení. Výše uvedený přehled proto považujme pouze za východisko ukazující, s čím je dobré při koncipování těchto úloh a aplikací počítat.

1.1.2 Základní funkcionalita analytických úloh

Obdobně, jako v předchozím paragrafu, se zde zaměříme na vymezení pouze obecně formulované funkcionality analytických úloh, jako základu pro její další konkretizace v rámci jednotlivých projektů. Funkcionalitu těchto úloh můžeme pracovně rozčlenit následujícím způsobem:

- ***základní přehledy*** hodnot vybraných ukazatelů podle specifikovaných dimenzí a jejich vzájemných kombinací s možností nastavení filtrů na prvky dimenzí a jejich skupiny (*slice and dice*),
- vytváření ***filtrů a průřezů*** nad uloženými daty podle stanovených kritérií,
- operativní určování aktuálně ***požadované úrovně agregace***, resp. úrovně detailu pro vybrané ukazatele, resp. pohyb po různých úrovních detailu hodnot odpovídajících hierarchickým strukturám dimenzí (*drill down, drill up*),
- ***zjišťování detailních informací*** z primárních datových zdrojů odpovídajících vybranému ukazateli (faktu) a jeho hodnotě (*drill through*),
- ***výpočty a sledování podílových hodnot*** ukazatelů, např. podíl tržeb skupin zákazníků, resp. jednotlivých zákazníků na celkovém objemu tržeb, odpovídajících obvykle podílům podle úrovní jednotlivých dimenzí,
- zjišťování a analýzy hodnot ukazatelů ***statistického charakteru,*** jako např. maxima, minima, průměru, mediánu, percentilu, směrodatné odchylky, rozptylu,
- ***výpočty dalších odvozených ukazatelů*** ze základních podle okamžité potřeby pracovníků,
- ***časové charakteristiky a vývoj hodnot*** vybraných ukazatelů („*time intelligence*“),
- ***porovnávání rozpočtových, plánovaných a skutečně dosahovaných hodnot*** ukazatelů, tj. výstupy typu *scorecard*,
- ***vizuální identifikace problémových hodnot ukazatelů*** nebo naopak vysoce pozitivních hodnot podle aktuálně stanovených pravidel (např. Top 10), nebo referenčních hodnot.

1.1.3 Analytické úlohy z pohledu řízení firmy

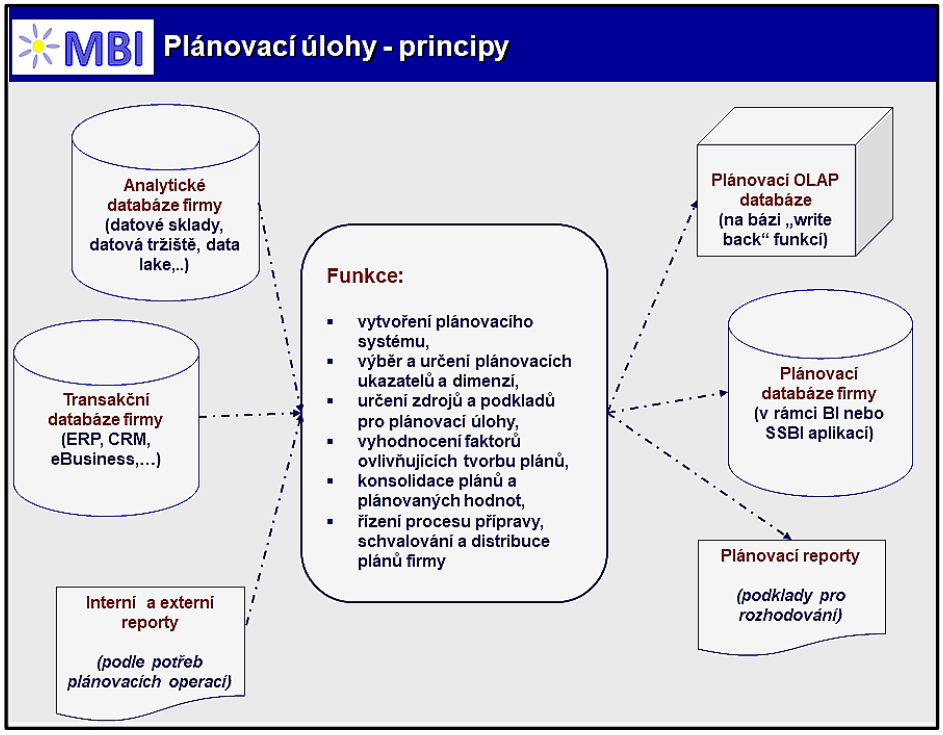
Analytické úlohy jsou ***součástí prakticky každé oblasti řízení***, případně řízení celého podniku. Na základě výše uvedených základních funkcí analytických úloh lze formulovat jejich ***uplatnění v oblastech řízení firmy***, na tomto místě na obecné úrovni s tím, že je pak konkretizováno dle oblastí řízení v dalších podkapitolách. ***Pracovně*** lze přijmout následující ***klasifikaci***:

- Analýzy ***ekonomických a obchodních ukazatelů*** podle zvolených dimenzí, jako např. objem tržeb za zboží a služby, objem nakupovaného zboží, objem odpisů z majetku apod.
- Analýzy ***výkonových ukazatelů*** podle zvolených dimenzí, jako např. počet přijatých objednávek, počet vydaných faktur, počet servisních zásahů apod.
- Analýzy ukazatelů ***organizačního charakteru*** podle zvolených dimenzí, jako např. počet zákazníků, počet nových zákazníků, počet dodavatelů apod.
- Analýzy ***trendů, resp. časového vývoje*** vybraných ukazatelů podle dimenzí (tzv. „*time intelligence*“), tzn. podle jednotlivých let, čtvrtletí, měsíců, sledování hodnot ukazatelů k počátečnímu datu, např. začátku roku, meziroční srovnání nebo srovnání mezi odpovídajícími obdobími, výpočty a sledování různých typů indexů, např. řetězových nebo bazických (předpokladem je zde však dostupnost dat za delší časová období).
- ***Srovnávací analýzy*** ukazatelů podle dimenzí, např. porovnávání plánovaných hodnot se skutečnými, případně podle variant plánů, porovnání dosažených obchodních výsledků podle vybraných regionů, typů produktů, skupin zákazníků apod.
- Zpracování ***pořadí určitých objektů*** podle zvolených hodnot ukazatelů („*ranking*“), např. zákazníků podle objemu tržeb, dodavatelů podle objemu dodávek, reklamací podle jejich počtu nebo objemů apod.
- Zpracování výpočtů a ***analýz statistického charakteru***, např. zjišťování rozptylu hodnot apod.

1.2 Plánovací úlohy hotelu

Plánovací úlohy v řízení hotelu mají své ***společné principy a povahu*** a obvykle i obdobné nástroje. Liší se zejména svým obsahem a využitím v praxi. ***Účelem*** kapitoly je na základě ***rekapitulace společných principů*** plánovacích úloh formulovat v návaznosti na jednotlivé oblasti řízení v předchozích kapitolách účel, ***obsah a příklady využití*** plánovacích úloh v řízení hotelů.

Na úvod rekapitulujeme podstatné charakteristiky plánovacích úloh (Obrázek 1-2):



Obrázek 1-2: Principy plánovacích úloh

Hlavním smyslem plánovacích úloh je ***snížení nejistoty budoucího vývoje,*** tj. plány a rozpočty poskytují kontrolní mechanismus, zdali jsou naplánované cíle plněny s určitými povolenými odchylkami (Žůrková 2007, s. 9). Klíčovým aspektem systému plánů a rozpočtů.je ***časový předstih***, s nímž jsou možná rizika a úzká místa plnění cílů a řízení firmy identifikována.

Úrovně plánování zahrnují 3 základní úrovně plánů:

- strategické, cca na 10 let,
- taktické (manažerské), 1 – 3 roky,
- operativní, denní, týdenní, měsíční či kvartální.

Klouzavé plánování a na ně navázané klouzavé rozpočty představuje v praxi tzv. ***prognózování (forecasting)***. Funguje na principu neustálé aktualizace plánů a rozpočtů, a to na základě skutečně sledovaného vývoje. Umožňuje průběžně porovnávat plány a rozpočty se skutečností a vyhodnocovat jejich dosavadní přesnost a příslušně je upravovat pro další období.

1.2.1 Podstata plánovacích úloh

Využití BI a SSBI technologií je velmi účelné i pro řešení plánovacích úloh (plánů tržeb, nákladů, investic atd.), kdy je ***třeba nejen data zpřístupňovat podle nejrůznějších definovaných dimenzí*** a analyzovat je podle nich, ale i nová data, tedy ***plány tvořit, rovněž s respektováním těchto dimenzí*** a jejich hierarchických struktur. Plánovací úlohy sledují ***několik základních cílů***, zejména:

- vytvořit a ***využít plánovací systém*** respektující v podniku uplatňované plánovací a rozvrhové metody,
- ***zajistit konsolidace vytvářených plánů*** vznikajících na různých organizačních jednotkách, tj. závodech, divizích, odděleních, nebo naopak rozpouštění centrálně stanovených plánů na tyto jednotky,
- ***zajistit konsolidace hodnot z různých druhů plánů***, např. plánu investičního, výrobního nákupního, prodejního, personálního apod. do výsledného, obvykle finančního plánu,
- ***zajistit konsolidace plánů z pohledu různých měn*** a přepočet na výslednou požadovanou měnu,
- automatizovat ***řízení pracovního toku (workflow)*** při přípravě plánu, resp. plánů, na kterém se podílejí různí manažeři, plánovači a další pracovníci podniku,
- efektivně ***zpřístupňovat sestavené plány*** zainteresovaným pracovníkům podniku,
- zajistit ***potřebnou bezpečnost a nastavení přístupových práv*** pro zpracování plánů i pro jejich presentaci v podniku, případně mimo podnik, kde jde o možnosti jejich čtení, zápisu a schvalování.

Základem plánovacích úloh v BI jsou ***plánovací a rozvrhovací algoritmy*** a z technologického hlediska i funkce zpětného zápisu (*write back*) do analytických databází.

1.2.2 Principy plánovacích úloh

Data do analytických databází se obvykle ***nahrávají z primárních zdrojů***. Jinou možností je však tzv. ***zpětný zápis*** (*write back*), což je funkce, kdy data do analytické databáze může zadávat přímo uživatel, nebo určitá, většinou plánovací aplikace. To znamená, že uživatel, resp. uživatelská aplikace zde může měnit hodnoty ukazatelů a dimenzí. Tyto změny jsou zde uloženy a je možné je i zpětně promítat do primárních zdrojů. Takové možnosti vytváření plánů a realizace změn prováděných uživatelem zpětným zápisem jsou tak základem řešení efektivních a výkonných plánovacích aplikací, které přinášejí ***několik podstatných efektů***:

- ***využití již existujících hodnot*** dříve vytvořených plánů, nebo hodnot o skutečnosti z minulých období, které se tak stávají základem pro tvorbu nových plánů,
- ***pružné zapracování změn plánů***, kdy je třeba promítnout změny v celé plánovací struktuře, např. pokud se změní plán v jednom oddělení, je nutné měnit i konsolidované plány na vyšších úrovních podnikového řízení, a naopak kdy je nutné promítat změny z vyšších organizačních jednotek na nižší,
- ***promítání změn zpět do zdrojových databází*** transakčních aplikací lze efektivně využívat

k distribuci aktuálních plánů do aplikací nebo databází podřízených útvarů, divizí, jednotlivých poboček apod.,

- při využití efektivních ***rozvrhových algoritmů aplikovaných na struktury jednotlivých dimenzí*** a jejich kombinace (např. procentuálních nebo obdobných rozvrhových schémat) lze podnikové plány sestavovat podstatně efektivněji a zajistit jejich konsistenci,
- je možné definovat a využívat tzv. ***podniková pravidla*** (*business rules*) nebo omezení (*business constraints*), tj. pravidla pro kontroly plánů, např. objem investic nepřesáhne 20 % plánovaných nákladů celého podniku apod.,
- podnikové plány jsou ***centrálně uložené v analytické databázi***, a to znamená jejich rychlé a konzistentní vytváření s rozpadem, či agregací plánovacích ukazatelů dle definovaných dimenzí a možnost rychlého porovnání skutečnosti s plánem, pokud je použita stejná struktura ukazatelů a dimenzí.

1.2.3 Plánovací úlohy v kontextu řízení firmy

Plánovací úlohy jsou rovněž ***součástí většiny oblastí podnikového řízení*** i celého podniku. Na základě definovaných principů lze určit jejich ***uplatnění v oblastech řízení firmy***, na tomto místě na obecné úrovni s tím, že je pak konkretizováno dle oblastí řízení v dalších podkapitolách. ***Pracovně*** lze přijmout následující ***klasifikaci***:

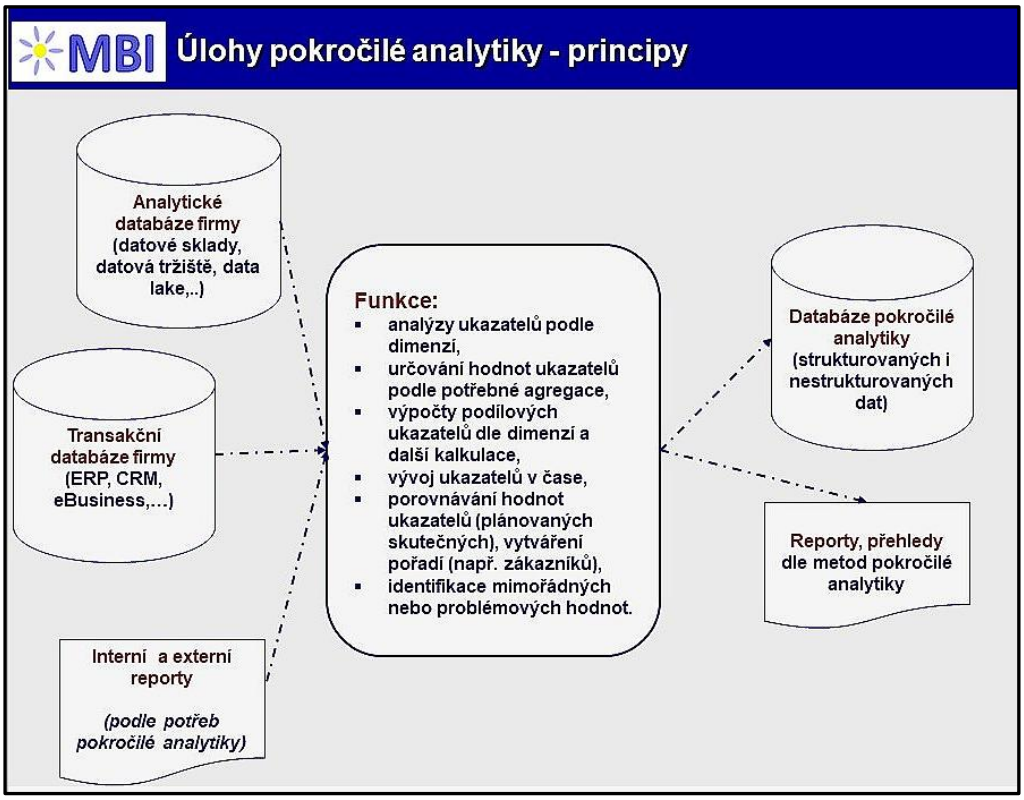
- ***Sestavení plánu*** za vybranou oblast ***podle vybraných ukazatelů*** a s využitím relevantních dimenzí, např. plán tržeb v daném období, plán obejmu nákupů vybraných materiálů, plán počtu servisních zásahů na dodaných zboží apod.
- ***Zpracování výhledu podle vybraných ukazatelů a s využitím relevantních dimenzí***, např. na 12 měsíců klouzavě v průběhu roku.
- ***Sestavení rozpočtu,*** tedy finančních hodnot ukazatelů, které silně závisí na prostředí konkrétní organizace, charakteristice trhu, druhu nabízeného produktu a dalších

1.3 Úlohy pokročilé analytiky hotelu



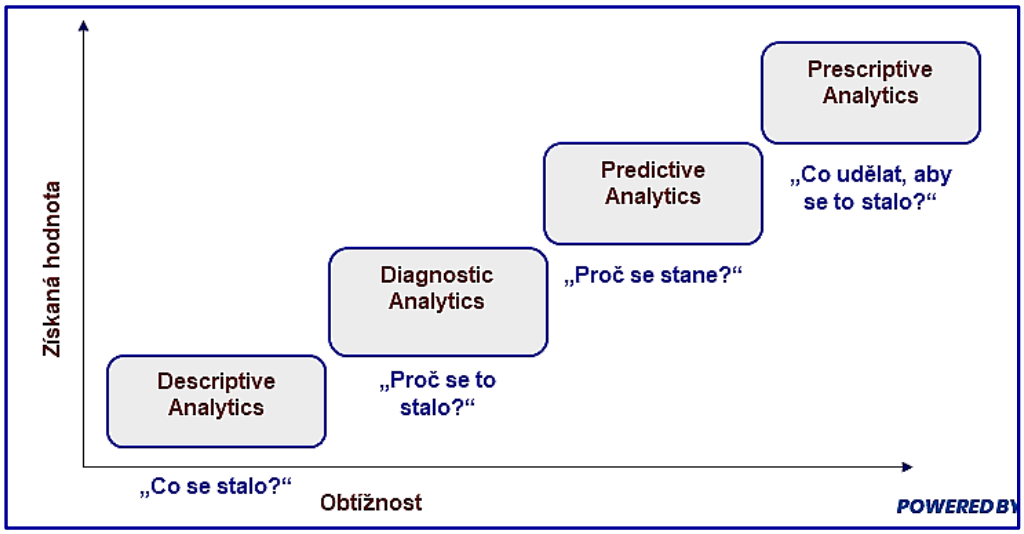
Úlohy pokročilé analytiky v řízení hotelů mají své ***společné principy a povahu***. Liší se zejména svým obsahem a využitím v praxi. ***Účelem*** kapitoly je na základě ***rekapitulace společných principů*** funkcí a úloh pokročilé analytiky formulovat v návaznosti na jednotlivé oblasti řízení v předchozích kapitolách účel, ***obsah a příklady využití*** úloh pokročilé analytiky v řízení hotelů.

Principy úloh pokročilé analytiky dokumentuje Obrázek 1-3.



Obrázek 1-3: Principy úloh pokročilé analytiky

Pokročilá analytika představuje ***soustavu konceptů, přístupů, metod a produktů***, jejichž společnou charakteristikou je sofistikovanost analytických a plánovacích funkcí. Přesto je účelné ji zasadit do celého širšího komplexu metod a nástrojů podnikové byznys analytiky, jejíž rozmanitost je v současné době mimořádná. Jako východisko charakteristik pokročilé analytiky je účelné využít schéma společnosti Gartner (Obrázek 1-4):



Obrázek 1-4: Úrovně řešení pokročilé analytiky (Zdroj: Gartner Analytic Ascendency Model)

2. Analytika v oblasti řízení revenue managementu

Jak již bylo uvedeno v kapitole 3, oblast revenue managementu se věnuje ***předpovídání poptávky, optimalizaci cen a dostupnosti*** s cílem maximalizovat příjmy. Je vhodné připomenout, že při prodeji ubytovacích jednotek je nutné brát v potaz ***tyto aspekty***:

- poptávka se v čase může výrazně měnit (svátky, prázdniny…),
- nabídka je omezená a nelze ji navyšovat – pokud má hotel 26 pokojů, zvýšení kapacity je omezené, mnohdy nereálné,
- princip „neskladovatelnosti“ – hotelová noc se nedá skladovat, včerejší pokoj se již nedá prodat,
- fixní náklady převažují nad variabilními.

Analytika v oblasti revenue managementu zahrnuje ***tyto klíčové aktivity***:

2.1 Správa identity a efektivní prezentace

Prodej ubytovacích kapacit dnes probíhá ve valné většině případů prostřednictvím internetové prezentace – webu, srovnávače cen hotelů nebo zprostředkovatelského portálu (např. Booking.com). Z výše uvedeného vyplývá, že je nutné řádně a pečlivě ***spravovat pomyslnou „externí/venkovní“ prezentaci hotelu***. Hotely zpravidla ***používají***:

- prezentaci na portálech (např. Booking, Expedia, AirBNB…),
- vlastní web,
- sociální sítě,
- specializované portály (např. TripAdvisor…).

Všechny výše uvedené platformy je nutné spravovat a udržovat aktuální a ve vysoké kvalitě obsahu. Zde je nutné si uvědomit, že ***obsah a přesnost informací je klíčová***, neboť nepřesnost může zákazníka uvést v omyl, a tím zklamat. Hoteliéři se často chtějí prezentovat na mnoha portálech, sociálních sítích a platformách, což vede k nepřehlednosti a náročné údržbě informačního obsahu. Lepším přístupem je ***mít užší skupinu míst k prezentaci***, ale s vysokou kvalitou obsahu i aktuálností informací. Nepřesné informace (např. o dostupnosti služeb nebo cen) může velmi negativně ovlivnit mínění hostů a celkovou spokojenost, proto je nutné vybírat střídmě a snažit se o maximální přesnost informací.

Zde je nutné si uvědomit, že ***správa každého kanálu je takřka vždy nákladem*** – a to buď formou fixního poplatku za prezentaci nebo času věnovaného k údržbě. Hotel musí pečlivě vybírat, zdali se mu vybraný kanál vyplatí provozovat a zda užitek převažuje nad nákladem. Nabízí se zde možnost využití datové analytiky, např. ***reporting obratu rezervací z vybraného portálu*** může být vodítkem k tomu, zdali se spolupráce s vybranou společností vyplatí či nikoliv.

2.2 Analýza poptávky

Poptávka v oblasti hotelnictví zpravidla ***velmi fluktuuje*** v závislosti na sezónnosti, víkendu nebo svátku. Je žádoucí ***poptávku analyzovat a následně provést optimalizace cen*** a dostupnosti na základě předchozího zjištění. Činnost zahrnuje sledování vybraných metrik (např. ADR, obrat, RevPAR…) za minulá období a snaží se o predikci vývoje poptávky na další měsíce, například sledováním kulturních, sportovních a dalších akcí v místě hotelu včetně obecné sezónnosti platné pro daný region nebo typ hotelu. Analyzovat ***budoucí poptávku je důležité zejména u hromadných akcí***. Může se totiž stát, že v okolí hotelu oznámí světová hvězda koncert a nezřídka se vyprodá celá kapacita hotelu v řádu hodin od zveřejnění. Nadprůměrně vysoké hodnoty mohou identifikovat potencionální vysokou hodnotu poptávky, kterou by měl hotel promítnout do cen.

2.3 Cenotvorba

Pomyslným základem je ***stanovení prodejní strategie***. K tomu může dopomoct řada analytických otázek:

- O jaký typ hotelu se jedná (městský hotel, prázdninový resort…)?
- Kdo je náš typický klient/skupina klientů (obchodní cestující, rodina s dětmi…)?
- Jaké průměrné obsazenosti chceme dosahovat (strategie max. obsazenosti / vysoké ceny s nižší obsazeností…)?
- V jaké lokalitě se vybraný hotel nachází?

Po vytvoření strategie můžeme pokračovat s ***pravidelnou cenotvorbou***. Je to činnost, při které osoba/uživatel zvyšuje, ***snižuje, nebo zanechává neměnné ceny*** za ubytování. Optimalizací ceny dochází k efektivnímu využití kapacity hotelu s cílem zvyšovat příjmy.

Stanovit optimální cenu akceptovatelnou zákazníkem není jednoduchou disciplínou. V případě ceny nízké, se hotel může rychle vyprodat, a tím ztratit další kapacitu k prodeji. Naopak v případě vysokých cen, host zpravidla cenu neakceptuje, a hotel ztrácí tržby neprodanými volnými kapacitami, které logicky nemůže skladovat a zítra prodat znovu. Za ***optimální cenu*** z pohledu hoteliéra můžeme označit ma***ximální cenu, kterou je host ochoten v danou chvíli a za daných podmínek akceptovat.*** Ke stanovení cen může dopomáhat řada metrik, informací a znalostí:

- cena, obsazenost nebo ADR v minulém období,
- očekávaná budoucí poptávka,
- lead-time v daném období,
- cena konkurence,
- atraktivita oblasti a hotelu.

K obecným zvyklostem patří pravidelná ***kontrola aktuálního stavu vybraných metrik*** – obsazenosti, obratu nebo ADR. Častou kontrolou aktuálních čísel dostává revenue manager přehled o aktuálním stavu. A právě přehled o aktuálním stavu je jednou z predispozic úspěšně nastaveného prodeje. Z činností oblasti řízení je právě ***cenotvorba tou oblastí***, ***kde se datová analytika zpravidla vyplácí nejvíce***.

2.4 Podpora prodeje / rankingu

Jednou z možností, jak podpořit prodej, je ***tvorba slevových akcí a nabídek***. Ty mají za cíl motivovat hosta k nákupu ubytovaní. Slevové akce bývají jednou z nejúčinnější podpor prodeje. Kromě snížení ceny mívají sekundární efekt, který často bývá ale tím hlavním, proč je hoteliéři využívají – ***zvýšením rankingu***[6]. Zprostředkovatelé (např. Booking.com) v dané destinaci často nabízí stovky až tisíce nabídek ubytování. Každý hotel se snaží v žebříčku (neboli rankingu) vystoupat na přední příčky, na kterých je vyšší pravděpodobnost, že si potencionální host nabídky všimne a vytvoří rezervaci.

Druhou z možností zlepšení rankingu je využít nástroj tzv. zlepšení pozice – výměnou za vyšší provizi hotel získá lepší ranking. Zde je na zváženou, zdali vyšší provize přinese více rezervací, případně rezervace s vyšší průměrnou cenou.

2.5 Rozšiřování partnerské sítě

Hotely se snaží své ubytovací kapacity prodat různými kanály, a to zejména jedním – ***rezervací tzv. na přímo*** bez zprostředkovatele s nulovou / minimální provizí. Tímto způsobem prodeje by se většina z nich „neuživila“, a tak jsou často ***donuceni k prodeji přes zprostředkovatele***. Vzhledem k obrovskému tržnímu podílu jednoho z nich revenue manageři ***rozšiřují spolupráci i s dalšími partnerskými sítěmi*** za účelem diverzifikace závislosti a rozšíření prodejních kanálů. Zde je nutné ale dát pozor na výhodnost spolupráce. Každý další partner nabídne prostor k prodeji, ale spolupráce

[6] Ranking je označení pro umístění v žebříčku portálu v dané lokalitě. Čím je hodnota vyšší, tím se hotel objevuje ve vyhledávání na vyšší pozicích, což se zpravidla projevuje vyšším počtem rezervací.

s ním přináší náklady – ať už formou poplatků za napojení nebo času, který je spotřebován na vyjednání spolupráce nebo tvorbu a aktualizací profilu. Je tedy ***na zváženou, zdali je rozšíření partnerské sítě rentabilní.*** Zde se vyplácí využití reportingu ke zjištění, zdali spolupráce s daným portálem je finančně smysluplná například ***sledováním metriky obratu***.

2.6 Podpora přímého prodeje

Forma přímého prodeje je ***preferovanou variantou*** pro hotel, neboť provizní náklady jsou nulové. K tomu, abychom hosty motivovali k tomuto způsobu rezervace, je možné ***využívat vybraných postupů / technik***.

2.6.1 Přímé oslovení hosta

Každému hostu, který je ubytován, je vhodné ***předat informaci o možnosti rezervace na přímo***. Nutné je však vyjádřit benefit, který získá (levnější cenu, flexibilitu nebo službu navíc). Hotely mohou do míst jako vstupy, recepce nebo výtah umístit slevové kódy zlevňující cenu při rezervaci na přímo při rezervaci přes stránky hotelu. Zde je nutné upozornit, že komunikace musí být jednoznačná – výše pomyslného benefitu nebo slevy musí být jednoznačně komunikována hostům. V případě slevového kódu je nutné, aby byl snadno zapamatovatelný. Vhodné je taktéž ***motivovat hosty k využívání on-line self check-in, a tím napomoci ke sběru e-mailových adres*** pro potřeby přímé komunikace. Zprostředkovatelé zpravidla nabízejí pouze virtuální adresy hostů. Nevhodným způsobem je sbírat kontakty ručně psanými formuláři, neboť čitelnost takto vyplněných údajů bývá mizivá.

2.6.2 Variabilní složka mzdy

Provozovatelé hotelů často motivují zaměstnance k aktivitě formou ***nenárokové složky mzdy***, jež představuje odměnu za aktivní nabídku k přímé rezervaci. Často tak za rezervaci tzv. na přímo, ke které zaměstnanec přispěl, dostává určité procento do mzdového ohodnocení.

2.6.3 Atraktivní ceny na přímo

Hosté při výběru ubytování často ***využívají služeb srovnávačů***. Pokud chce hotel přispět k tomu, aby host rezervoval na přímo, musí přes webové stránky nabízet atraktivní čili nejnižší cenu. Zde je ale nutné dát pozor na jeden klíčový faktor. Smlouvy vybraných partnerů často vyžadují, aby ceny na webových stránkách ***nebyly nižší než ceny jim nabízené***. Kontrola z jejich strany probíhá formou ***web-scrapingu***[7]. Při zjištění, že nabízené ceny na hotelových webových stránkách jsou nižší než ceny nabízené portálu (např. Booking.com), může zprostředkovatel uměle snižovat hodnoty rankingu neboli pořadí při zobrazení ve vyhledavači ubytování. V případě, že rozdíly v cenách jsou pravidelné, portál může hotel vyřadit z možnosti různých partnerských programů.

Hotely se snaží minimalizovat rezervace přes zprostředkovatele, ale v případě zvýhodnění ceny například na konkurenčním portále nebo na vlastních stránkách, může zprostředkovatel zareagovat, což se může negativně projevit v prodejních výsledcích. Je zde nutné počítat s vysokou vyjednávací silou dodavatele.

2.6.4 Korporátní smlouvy

Firmy, jež často vysílají své zaměstnance na služební cesty, mohou využít ***instrumentu tzv. korporátních smluv***. Hlavní jejich ***výhodou jsou fixované ceny zpravidla na dvě období*** – sezónní a mimosezónní. Firmy tak mohou lépe plánovat cestovní výdaje. Častou službou, která bývá součástí smluv, je i forma stravování, čímž firmy vynahrazují tzv. cestovní náhrady – diety. Další výhodou je ***možnost zpětné fakturace*** za období. Společnosti tak nemusí zúčtovávat každý pobyt, ale vyúčtování proběhne například jednou za měsíc za všechny realizované pobyty – snižuje se administrativní zátěž. Korporátní smlouvy se hotelu vyplácejí ***zejména z těchto důvodů***:

- navázání obchodní spolupráce, potenciál dlouhodobého partnerství,
- nulová provize,
- přilákání tzv. obchodních cestujících.

[7] Označení pro proces extrakce/skenování dat z webů.

Obchodní cestující je pracovní označení pro osobu, která cestuje za účelem výkonu pracovní činnosti. Hosté tohoto typu zpravidla přijíždění v odpoledních/večerních hodinách, na pokoji netráví moc času a odjíždějí již v ranních hodinách. V aparthotelech zpravidla nevyužívají zařízení jako pračku, myčku nebo kuchyň. Tento typ cestujícího, na rozdíl například od rodin s dětmi, zpravidla spotřebovává méně energií a náročnost úklidu bývá podstatně nižší. Navíc cestují většinou v pracovních dnech, kdy poptávka po ubytování bývá nižší, než přes víkendy a svátky, čímž hotelu neblokují rezervační kapacitu pro období silnější poptávky. Obecně vzato, ***je doporučeno využívat instrumentu korporátních smluv***, avšak je nutné dbát jasné vymezení podmínek a řádně si prověřit protistranu – stejně jako u každé obchodní spolupráce.

V rámci činnosti *podpora přímého prodeje* se nabízí ***datovou analytiku využívat k měření úspěšnosti podpory přímého prodeje,*** například sledováním zastoupení obratu za jednotlivé prodejní kanály a jejich vývoj v čase porovnávat.

2.7 Podpora udržení rezervací s vysokou pravděpodobností storna

Flexibilní storno podmínky lákají hosty k vytvoření rezervace, neboť ji mohou do určitého období před příjezdem zrušit. Na druhou stranu se hotely mohou setkávat s případy, kdy míra storen dosahuje vyšších hodnot, čímž přicházejí o nemalou část tržeb. V případě, kdy má hotel podezření na zamýšlené storno, může zákazníkovi ***nabídnout motivaci k setrvání***. Mezi možné ***pobídky*** řadíme:

- ***sleva*** – hosté mohou získat od zařízení slevu na pobyt. To však není vhodné vzhledem k tomu, že by zařízení muselo zaplatit provizní náklady z celé částky, a navíc tím přichází o část tržby. Tento způsob pobídky se tedy hodí spíše pro rezervace tzv. na přímo,
- ***služba navíc*** – ubytovací zařízení může nabídnout bezplatnou službu navíc ve formě snídaní nebo parkování. Hlavní výhodou je, že se hodnota tržby z rezervace nesnižuje. Navíc si host může vyzkoušet službu, která se mu zalíbí a při příštím pobytu si ji může zakoupit. Typ nabízeného se taktéž může lišit dle sezónnosti a aktuální dostupnosti,
- ***kredit navíc*** – hotel může taktéž hostům nabídnout kredit na útratu – nejlépe v hodnotách, které budou lehce pod „standardními cenami“. Mějme rezervaci pro dvě osoby s vysokou pravděpodobností storna a cenu snídaně 15 EUR/osoba. Zařízení může nabídnout kredit v hodnotě 20 EUR. Host nebude chtít nabídku nechat propadnout, a tak bude zamýšlet, jak ji využít. Pokud se rozhodne pro dokoupení snídaní pro dvě osoby s celkovou cenu 30 EUR, bude muset doplatit zbývajících 10 EUR. Tímto procesem si hotel může „udržet“ rezervaci a zároveň zvýšit tržbu.

3. Metriky v řízení hotelu

3.1 Přehled hlavních dimenzí

K hlavním analytickým dimenzím patří:

- ***zprostředkovatel*** – dimenze obsahující záznamy o zprostředkovateli rezervace (možná struktura sloupců: ID, název, procentuální výše provize),
- ***měna –*** dimenze mapující měny rezervací (možná struktura sloupců: ID, název měny),
- ***pokoj*** – dimenze s jednotlivými ubytovacími jednotkami (možná struktura sloupců: ID, název, kategorie, kapacita, velikost),
- ***kategorie pokoje*** – jednotlivé pokoje se často sdružují do kategorií pokojů (možná struktura sloupců: ID, název, výpis čísel pokojů, kapacita),
- ***čas/datum*** – časová dimenze (možná struktura sloupců: datum, den, měsíc, rok, čtvrtletí…),
- ***status rezervace –*** záznamy o stavech rezervací, například: potvrzeno, ubytován, odjezd, nedojezd…, (možná struktura sloupců: ID, název, popis),
- ***země*** – záznam o zemích původu rezervace (možná struktura: ID, název),
- ***firma*** – záznam o firemních klientech (možná struktura: ID, IČO, název),
- ***země*** – záznamy o zemích, ze kterých hosté přijíždějí (možná struktura: ID, název).

3.2 Základní metriky řízení hotelu

3.2.1 Měnový kurz

Firmy obchodují se zahraničím musí pečlivě sledovat poměrový ukazatele kurzů vybraných zahraničních měn vůči měně domácí. Pro ubytovací zařízení mající příjmy primárně v zahraničních měnách tomu není jinak. Obecně vzato pro hotely přijímající cizí měnu je žádoucí, aby koruna byla slabá. V praxi to znamená, že hoteliéři za tržby v cizí měně dostanou větší peněžní hodnotu. Naopak silnou korunu můžeme považovat za benefit v případě, kdy firma nakupuje zboží a služby ze zahraniční čili cizí měnou platí. Jako přirozenou ochranu proti kurzovým výkyvům můžeme považovat snahu mít výnosy, náklady nebo závazky v cizí měně.

Zdroj dat: ČNB

Dimenze: čas

3.2.2 Míra inflace

Makroekonomický ukazatel míry inflace značně ovlivňuje nejen oblast hotelnictví.

Nárůst nákladů, který by nebyl kompenzován nárůstem cen, odčerpá zisk – důležitý ukazatel finanční výkonnosti.

Zdroj dat: ČSÚ, ČNB

Dimenze: čas

3.2.3 Úroková míra

Vzhledem ke kapitálové náročnosti hotelnictví bývá často nutné si pro výstavbu nebo nákup ubytovacího zařízení zvolit externí financování ve formě bankovního úvěru nebo hypotéky. Zpravidla při sjednání tohoto bankovního produktu je v rámci smlouvy stanovena taktéž doba fixace úrokové míry. Po vypršení této lhůty se stanovuje úroková míra pro další období. Každá další míra je velmi ovlivněna aktuální repo sazbou stanovenou ČNB. Obecně vzato vysoké úrokové sazby prodražují splátky úvěrů, které můžeme zařadit mezi náklady, které jsou fixní – nezávislé na tržbách hotelu.

Zdroj dat: ČNB

Dimenze: čas

3.2.4 Míra nezaměstnanosti

Nízká míra nezaměstnanosti bývá častým cílem politické reprezentace. Nízké hodnoty tohoto ukazatele se však nemusí pozitivně projevit z pohledu zaměstnavatelů, kdy vlivem nízké nabídky dochází ke zvyšování ceny práce, respektive mzdových nákladů. Z pohledu trhu práce zaměstnanců z oboru hotelnictví můžeme negativně hodnotit i dopady pandemie, která donutila osoby změnit obor zaměstnání na takový, který není přímo ovlivněn pandemickou situací v zemi.

Zdroj dat: ČSÚ

Dimenze: čas

3.2.5 HDP

Sektor hotelnictví, stejně jako další obory, musí pečlivě sledovat makroekonomickou situaci. Cestovní ruch bývá zpravidla až na výjimky ekonomickým statek, který je můžeme označit za zbytný. Recese tedy může značně utlumit poptávku v tomto oboru, a to jak z pohledu rekreačního cestování, tak i z pohledu pracovních cest, kdy se firmy snaží o úsporu nákladů.

Zdroj dat: ČSÚ

Dimenze: čas

3.3 Metriky ekonomiky řízení hotelu

3.3.1 Celkové tržby za dané období

Ukazatel představuje součet jednotlivých tržeb za dané období (zpravidla rok, kvartál nebo měsíc). Mezi související ukazatele specifické pro oblast hotelnictví je možné zařadit:

- ukazatele ***celkového obratu za dané období*** pro konkrétní kategorii pokojů – ukazatel je klíčový pro analýzu poptávky po dané kategorii pokoje
  Zdroje dat: Property Managment System, účetní SW

  Dimenze: kategorie pokoje, čas
- ukazatele ***průměrných tržeb na rezervaci*** za dané období – ukazatele je potřeba sledovat po celý rok, avšak zvýšenou pozornost je třeba mu věnovat v období sezóny čili v období, kdy kapacity hotelů bývá naplněny – elasticity hotelové nabídky se blíží k nulovým hodnotám, a proto je potřeba se zaměřit na maximalizaci tržby z jednotlivého pokoje, například prodejem doplňkových služeb
  Zdroje dat: Property Managment System

  Dimenze: čas, pokoj
- ukazatel ***průměrné tržby za osobu a noc*** – ukazatel průměrné tržby za osobu a noc je důležitý zejména pro ubytovací zařízení, u kterých se tržba odvíjí od počtu ubytovaných osob
  Zdroje dat: Property Managment System
  Dimenze: čas

3.3.2 Celkový počet rezervací za dané období

Ukazatel celkového počtu rezervací patří mezi základní ukazatele hotelového byznysu. Je nutné upozornit, že není vhodné se řídit ukazatelem počtu rezervací, protože jedna rozsáhlá rezervace může znamenat vyšší obrat než tři krátké. Lepšími ukazateli z hlediska sledování finanční výkonosti jsou ADR (***a**verage **d**aily **r**ate* – průměrná denní cena za jeden pokoj), nebo RevPAR (***reve**nue **p**er **a**vailable **r**oom* – průměrný denní příjem za jeden dostupný pokoj). Mezi související ukazatele můžeme zařadit:

- ukazatel *podílu* ***počtu přímých rezervací k celkovému počtu rezervací***, maximalizace tohoto ukazatele může výrazně finančně pomoct hotelu – vysoký podíl rezervací *na přímo* tedy bez zprostředkovatel znamená úspory – není nutné platit zprostředkovatelskou provizi

Zdroje dat: Property Managment System

Dimenze: čas, distribuční kanál

- ukazatel ***podílu počtu stornovaných rezervací k celkovému počtu rezervací*** – snahou každého hoteliéra je minimalizovat tento podíl, každá stornovaná rezervace znamená úbytek tržeb

Zdroje dat: Property Managment System

Dimenze: čas, stav rezervace

3.3.3 Celkový počet hostů za období

Pro ubytovacích zařízení, které mají svou cenovou strategii nastavenou tak, že ***celková tržba za pokoj je přímo úměrná počtu ubytovaných osob***, je klíčové pečlivé sledování tohoto ukazatele s cílem jeho maximalizace.

Mezi související ukazatele řadíme:

- ***průměrný počet osob na rezervaci*** – ukazatele je třeba maximalizovat v ubytovacích zařízeních, kde cena za ubytovací službu je přímo úměrná počtu ubytovaných osob, naopak u zařízení, u kterých se cena neodvíjí od počtu ubytovaných osob, je snahou minimalizovat ukazatel za účelem úspory nákladů

Zdroje dat: Property Managment System

Dimenze: čas

3.3.4 Obsazenost (OCC)

Ukazatel obsazenosti bývá základní metrikou ukazatele výkonnosti podniku typu hotel. Odvíjí se o něj například obrat, zisk nebo sezónnost. Důležitou roli hraje také při plánování. Cílem managmentu hotelu je tento podíl maximalizovat. Ukazatel je doporučeno sledovat společně s ukazatelem ADR/ARR, protože samotná vysoká obsazenost nemusí znamenat vysoký obrat podniku.

Vzorec pro výpočet ukazatel obsazenosti:

$$\text{OCC} = \frac{celkový\ počet\ obsazených\ pokojů}{celkový\ počet\ disponibilních\ pokojů}\ [\%]^{8}$$

Zdroje dat: Property Managment System

Dimenze: čas, pokoj

3.3.5 Průměrná cena za pokoj (ADR/ARR)

Průměrná cena za pokoj tzv. Average Room Rate (ARR), někdy též Average Daily Rate (ADR) se standardně udává v cenách bez DPH, poplatků a doplňkového prodeje.

Jedná společně s ukazatelem obsazenosti o jeden z nejvýznamnějších ukazatelů výkonosti v oboru hotelnictví. Tento ukazatel můžeme do jisté míry použít jakožto ukazatel sezónnosti – zpravidla nižší hodnoty ADR poukazují na tzv. mimosezónu, naopak vyšší na sezónu. Ukazatel je doporučeno sledovat společně s ukazatelem obsazenosti. Samotná vysoká hodnota ukazatele ADR nemusí znamenat vysokou hodnotu obratu.

Vzorec pro výpočet ukazatel průměrné ceny:

[8] (Widz et al., 2022)

$$\text{ARR/ADR} = \frac{\textbf{čisté tržby za ubytování}}{\textbf{počet obsazených pokojů}} \text{ [EUR/CZK]}$$ [9]

Zdroje dat: Property Managment System

Dimenze: čas, měna, pokoj

3.3.6 Tržba za disponibilní pokoj (RevPAR)

Jedná se poměrový ukazatel mezi čistými tržbami za určité období a celkovým počtem disponibilních pokojů za určité období. Vysoká hodnota ukazatele ukazuje na optimální využití ubytovací kapacity v kontextu cenové strategie (Křížek a Neufus, 2011).

Vzorec pro výpočet ukazatele tržby za disponibilní pokoj:

$$\text{RevPAR} = \frac{\text{čisté tržby za ubytování}}{\text{celkový počet disponibilních pokojů}} \text{ [EUR/CZK]}$$ [10]

Alternativně:

RevPAR = OCC*ADR [EUR/CZK]

Zdroje dat: Property Managment System

Dimenze: čas, měna, pokoj

3.3.7 Průměrné hodnocení hotelu zákazníky (PHH)

Žijeme v době, kdy se mnoho potenciálních zákazníků o daný produkt nebo službu rozhoduje na základě recenzí, které jsou dostupné na pár kliknutí. Rozhodnutí o rezervaci daného ubytovacího zařízení je silněji ovlivněno hodnocením daného hotelu než v jiných segmentech. Z hlediska řízení je nutné sledovat, jak si dané ubytovací zařízení stojí a snažit se hodnotu maximalizovat.

Ukazatel *průměrného hodnocení firmy zákazníky* je možné vypočíst jako vážený průměr průměrných hodnocení z daného portálu. Váhy jsou tvořeny počtem hodnocení.

Vzorec pro průměrného hodnocení firmy:

$$\text{PHH} = \frac{\Sigma\,(\text{pocet_recenzi} * \text{hodnoceni_procenta})}{\Sigma\,\text{pocet_recenzi}} \text{ [\%]}$$

- *pocet_recenzi* – počet recenzí na daném portálu/webu
- *hodnoceni_procenta* – průměrné hodnocení hotelu na vybraném portálu/webu

Zdroje dat: zprostředkovatelské portály, specializované aplikace (TripAdvisor)

Dimenze: zprostředkovatelské portály, čas

3.3.8 Tržby za doplňkové služby

Primárním zdrojem hotelu jsou tržby za ubytování. Cíle zlepšit finanční výsledky může dosáhnout pomocí doplňkového prodeje. I přesto, že se může zdát, že se bude jednat o drobné částky tzv. „na přilepšenou“, jedná se o nezanedbatelné částky, a proto by je doporučil zařadit do sledovaných metrik.

Vzorec pro výpočet tržeb za doplňkové služby:

TDS[11] *= SUM ($x_1 + x_2 + x_3 \ldots x_n$), kde x_1 až x_n jsou tržby za jednotlivé dopl. služby* [EUR/CZK]

Zdroje dat: Property Management System

Dimenze: čas, doplňkové služby

[9] (Widz et al., 2022)

[10] (Widz et al., 2022)

[11] TDS je pracovní označení pro „tržba za doplňkové služby“.

Mezi alternativní ukazatele můžeme zařadit průměrnou tržbu za doplňkové služby na rezervaci za určité období.

Vzorec pro výpočet tržeb za doplňkové služby:

PrumTDS = TDS/počet rezervací [EUR/CZK]

Zdroje dat: Property Management System

Dimenze: čas, doplňkové služby

Zařadit mezi obdobné ukazatele taktéž můžeme průměrnou tržbu za doplňkové služby na ubytovanou osobu a noc za určité období.

Vzorec pro výpočet průměrné tržby za doplňkové služby na osobu a noc:

*PrumTDS_osoba_noc=TDS/SUM (počet nocí*počet osob) [EUR/CZK]*

Zdroje dat: Property Management System

Dimenze: čas, doplňkové služby

3.3.9 Lead-time

Ukazatel lead-time vyjadřuje rozdíl mezi datem příjezdu hosta a datem rezervace. Čím vyšší je hodnota ukazatele, s tím větším předstihem hosté pobyt rezervují. Dle charakteru hotelu se odvíjí i lead-time. Obecně vzato pro transitní typu hotelu je typická spíše krátká hodnota tohoto ukazatele, protože tento typ hotelu využívají například hosté, kteří nestihli navazující dopravní spojení a hotel rezervují na poslední chvíli. Naopak pro hotely zaměřující se například na rodinné pobyty v horách, jsou hodnoty tohoto ukazatele vyšší – hosté rezervují s delším předstihem.

Vzorec pro výpočet průměrné hodnoty lead-time:

$$\text{Prum_lead_time} = \frac{\Sigma\,(datum\ příjezdu - datum\ rezervace)}{\Sigma\ pocet_rezervaci}\ [\text{dny}]$$

Zdroje dat: Property Management System

Dimenze: čas, pokoj

3.4 Metriky hotelového provozu

3.4.1 Počet distribučních kanálů

Počet aktuálně využívaných distribučních kanálů hotelem v daném čase a dle stanovených dimenzí.

Související metriky:

- Procentuální provize distribučnímu kanálu.
- Průměrná procentuální provize distribučním kanálům.
- Počet zarezervovaných pokojů přes konkrétní distribuční kanál v rámci časových jednotek.
- Procentuální počet ubytovaných hostů z konkrétního distribučního kanálu.
- Procentuální počet hostů v rámci nepřímých distribučních kanálů.

Zdroje dat:

- seznam využívaných distribučních kanálů, obchodní podmínky konkrétního distribučního kanálu, obchodní podmínky hotelu, služby hotelu, cenová politika hotelu.

Dimenze:

- čas, distribuční kanály, hotelové služby, typy obchodních podmínek.

3.4.2 Objem tržeb vzhledem k distribučním kanálům

Celkový objem tržeb vzhledem k využití distribučních kanálů.

Související metriky:

- Tržby v rámci konkrétních distribučních kanálů.
- Tržby (po odpočtu provize) v rámci konkrétních distribučních kanálů.

Zdroje dat:

- seznam využívaných distribučních kanálů, obchodní podmínky konkrétního distribučního kanálu, obchodní podmínky hotelu, služby hotelu, cenová politika hotelu.

Dimenze:

- čas, distribuční kanály, hotelové služby, účetní osnova, měny.

3.4.3 Počty rezervací s rozlišením

Celkový objem rezervací s rozlišením podle druhů a dalších dimenzí.

Související metriky:

- Počet přijatých rezervací.
- Počet odbydlených nocí.
- Průměrný odbydlených nocí na jednu rezervaci.
- Průměrný počet využití ubytovacích kapacit.
- Průměrný zisk na rezervaci.
- Počty navracejících se zákazníků.
- Počet zadaných rezervací na určité časové období.

Zdroje dat:

- Poptávka rezervace;
- Potvrzené rezervace od distribučního kanálu;
- obchodní podmínky konkrétního distribučního kanálu, evidence služeb hotelu, dostupná ubytovací kapacita v konkrétních termínech.
- Cenová politika hotelu.

Dimenze:

- čas, distribuční kanály, hotelové služby, hotelové kapacity – pokoje, účetní osnova, měny.

3.4.4 Počty hostů

Celkový počet hostů s rozlišením podle dimenzí.

Související metriky:

- Počet ubytovaných hostů.
- Počet odbydlených nocí.
- Počet prodaných doplňkových služeb.
- Obsazenost hotelu.
- Průměrná obsazenost hotelu za časové období.

Zdroje dat:

- potvrzení o rezervaci, identifikační průkaz hosta, zadané rezervace, evidence doplňkových služeb hotelu.

Dimenze:

- čas, recepční, hotelové služby, rezervace – typy.

3.4.5 Počty služeb

Celkový počet služeb s rozlišením podle dimenzí.

Související metriky:

- Celkové hodnocení služeb hotelu na jednotlivých hodnotících webech.
- Počet nalezených zapomenutých věcí.
- Počet odeslaných zapomenutých věcí.
- Průměrná suma doplňkových služeb na hosta.
- Průměrná cena rezervace na hosta.

Zdroje dat:

- evidence hotelových služeb, spotřebované doplňkové služby a konzumace, evidence nalezených věcí.

Dimenze:

- čas, hotelové služby, rezervace – typy.

3.4.6 Objem tržeb

Celkový objem tržeb s rozlišením podle dimenzí.

Související metriky:

- Tržby z rezervací v rámci časového období.
- Tržby z doplňkových služeb v rámci časového období,
- Průměrná cena za časové období.

Zdroje dat:

- evidence tržeb, evidence rezervací, evidence služeb.

Dimenze:

- čas, hotelové služby, rezervace – typy,

4. Datové zdroje v řízení hotelu

4.1 Základní datové zdroje

4.1.1 Check-in formulář

Check-in formulář mohou přijíždějící hosté ***vyplnit papírovou i elektronickou formou***. Alternativní názvem je registrační formulář. Z praktického hlediska je výhodnější, aby hotely používají ***elektronickou formu***, a to z důvodu ***urychlení procesu odbavení***, ale také čitelnosti vyplňovaných údajů. Při práci a uchování check-in formulářů je nutné dbát na ochranu citlivých informací.

Formulář zpravidla ***obsahuje***:

- jméno a příjmení hosta
- datum narození
- číslo dokladu (případně víza)
- státní příslušnost
- adresa trvalého bydliště
- kontakt
- údaje o platební karta hosta[12]

4.1.2 Výkaz pro ČSÚ

Na základě ***zákona č. 89/1995 Sb***. o státní statistické službě jsou vybraná ubytovací zařízení povinna posílat v pravidelném intervalu ***statistické přehledy***, které ***obsahují*** (Zákony pro lidi, 2023):

- základní informace o ubytovacím zařízení (základní informace, kategorie, sezónnost, aktivita, kapacita…)
- počet ubytovaných osob dle národnosti hosta
- počet odbydlených nocí dle národnosti hosta/hostů
- počet uskutečněných konferencí/kongresů od 50 osob
- další doplňující informace

Příklad části obsahu výkazu je zobrazen na dalším obrázku:

[12] Vzhledem k ochraně údajů se čísla o platební kartě v dnešní době již nesbírají.



CR 1-12 str. 3/6

326a Počet příjezdů a přenocování hostů (v osobách)

22326

Země	Čís. řád.	Za sledované období	
		počet příjezdů hostů	počet přenocování hostů
a		1	2
Česká republika	01		
Belgie	02		
Bulharsko	03		
Dánsko	04		
Estonsko	05		
Finsko	06		
Francie	07		
Chorvatsko	08		
Irsko	09		
Island	10		
Itálie	11		
Kypr	12		
Litva	13		
Lotyšsko	14		
Lucembursko	15		
Lichtenštejnsko	16		
Maďarsko	17		
Malta	18		
Německo	19		
Nizozemsko	20		
Norsko	21		
Polsko	22		
Portugalsko	23		
Rakousko	24		
Rumunsko	25		
Rusko	26		
Řecko	27		
Slovensko	28		
Slovinsko	29		
Spojené království	30		
Srbsko a Černá Hora	31		
Španělsko	32		
Švédsko	33		
Švýcarsko	34		
Turecko	35		
Ukrajina	36		
Ostatní evropské země	37		
Kanada	38		
Spojené státy americké	39		
Brazílie	40		
Mexiko	41		
Ostatní střední a jižní Amerika	42		

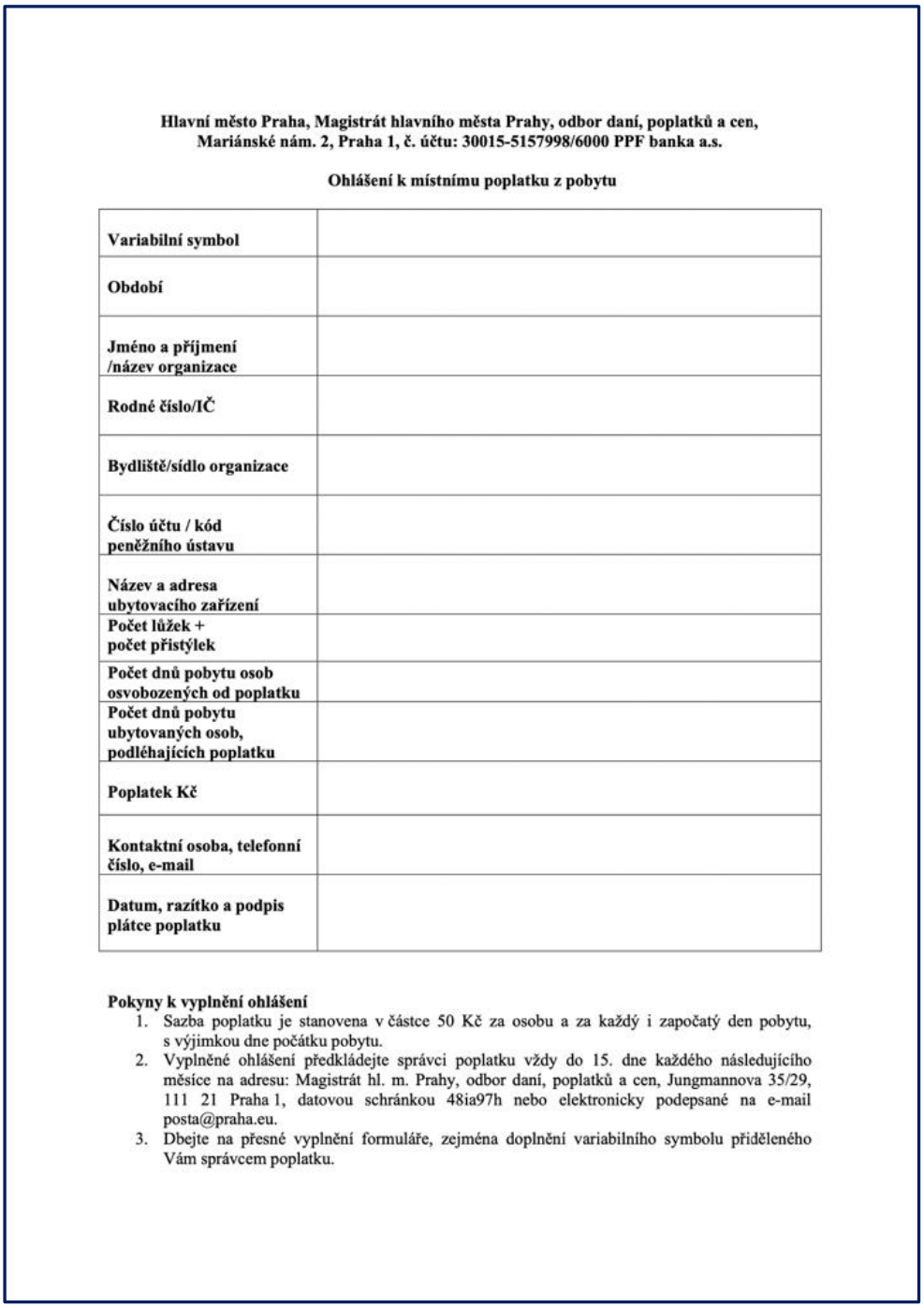
Obrázek 4-1: Vzor části výkazu pro ČSÚ (zdroj: ČSÚf, 2019)

4.1.3 Report pro cizineckou policii

Na základě aktuálně platné legislativy mají ubytovací zařízení povinnost hlásit ***osoby, jež nemají české občanství cizinecké policii ČR***. Za nejjednodušší způsob bývá označována možnost ***posílání výkazů elektronicky***. Některé PMS mají možnost automatického každodenního odesílání reportů do ***aplikace UbyPORT spravovanou Policií ČR***. Při správném zadání vstupních údajů se tedy jedná o plně automatizovaný provoz. Ubytovací zařízení, která nevyužívají PMS s automatickým zasíláním reportů, mohou využít ***webové rozhraní aplikace UbyPORT,*** kam jsou data nahrávána ve formátu UNL. V obou případech je odesílateli vrácena zpětná vazba ve formě tzv. „*doručenky*“ – souboru, který ověřuje správnost zasílaných záznamů (Policie ČR, 2023).

4.1.4 Místní poplatek z pobytu

Na základě ***zákona č. 565/1990 Sb***. jsou ubytovací zařízení povinna odvádět tzv. „***místní poplatek z pobytu***“. Podrobnější informace a výše poplatku ***stanovuje každý státní orgán dle území*** na kterém ubytovací zařízení působí. Plátce je povinen v pravidelných intervalech (zpravidla každý měsíc) podat formulář a vypočtenou částku uhradit v řádném termínu (Prague.eu, 2021). Příklad formuláře je zobrazen na dalším obrázku.



Hlavní město Praha, Magistrát hlavního města Prahy, odbor daní, poplatků a cen,
Mariánské nám. 2, Praha 1, č. účtu: 30015-5157998/6000 PPF banka a.s.

Ohlášení k místnímu poplatku z pobytu

Variabilní symbol	
Období	
Jméno a příjmení /název organizace	
Rodné číslo/IČ	
Bydliště/sídlo organizace	
Číslo účtu / kód peněžního ústavu	
Název a adresa ubytovacího zařízení	
Počet lůžek + počet přistýlek	
Počet dnů pobytu osob osvobozených od poplatku	
Počet dnů pobytu ubytovaných osob, podléhajících poplatku	
Poplatek Kč	
Kontaktní osoba, telefonní číslo, e-mail	
Datum, razítko a podpis plátce poplatku	

Pokyny k vyplnění ohlášení

1. Sazba poplatku je stanovena v částce 50 Kč za osobu a za každý i započatý den pobytu, s výjimkou dne počátku pobytu.
2. Vyplněné ohlášení předkládejte správci poplatku vždy do 15. dne každého následujícího měsíce na adresu: Magistrát hl. m. Prahy, odbor daní, poplatků a cen, Jungmannova 35/29, 111 21 Praha 1, datovou schránkou 48ia97h nebo elektronicky podepsané na e-mail posta@praha.eu.
3. Dbejte na přesné vyplnění formuláře, zejména doplnění variabilního symbolu přiděleného Vám správcem poplatku.

Obrázek 4-2: Ohlášení k místnímu poplatku z pobytu (zdroj: Prague.eu, 2021)

4.1.5 Evidenční a domovní kniha

4.1.5.1 Evidenční kniha

Evidenční knihu je ***povinen na základě zákona o místních poplatcích*** vést provozovatel ubytování. Kniha se zpravidla vede elektronicky, avšak i dnes je možné se setkat s formou papírovou. Nezávisle na ni musí být v evidenční knize ***uvedeny o hostech tyto údaje***:

- jméno a příjmení
- adresa trvalého pobytu
- číslo osobního dokladu

- počet nocí
- účel pobytu

Hlavním důvodem vedení této knihy je evidence za účelem případné kontroly odvádění místních poplatků z pobytu (Vltavský, 2018). Údaje, které hosté ***v rámci procesu check-inu vyplní***, mohou sloužit pro analýzu zákazníků, na jehož základě hotel může zacílit své ***marketingové kampaně*** na určité skupiny nebo přizpůsobit své služby. Jako příklad lze uvést lokalitu hosta, která může být analyzována a na základě výsledků může hotel například upravit nabídku pokrmů, s cílem lépe vyhovět restrikcím určitých národností.

4.1.5.2 Domovní kniha

Domovní kniha je obdobný dokument jako kniha evidenční. Povinnost jejího vedení ***upravuje zákon o pobytu cizinců***. Odlišnost však můžeme nalézt v rozsahu dat – domovní kniha musí obsahovat i datum narození, státní občanství a přesné datum začátku a konce pobytu. Vedena je ***pouze pro osoby, které nemají české občanství***. Vzniká za účelem evidence cizinců pro potřeby Policie ČR. Obě knihy musí být archivovány minimálně po dobu 6 let od data posledního zápisu (Vltavský, 2018).

4.2 Datové zdroje provozu hotelu

4.2.1 Obchodní podmínky hotelu

Všeobecné obchodní podmínky jednotlivých hotelů ***standardně zahrnují***:

- ***podmínky uzavření smlouvy o ubytování*** – tedy uzákoněnou podobu (zákon č.89/2012 Sb.),
- ***právní povinnosti*** smluvních stran,
- konkrétní ***podmínky uzavření*** smlouvy
- ***potenciální zrušení*** smlouvy (odstoupení od smlouvy před ubytováním).
- ***informace o platbách*** (včetně platebních prostředků),
- obecná ***pravidla*** o ubytování,
- ***povinnosti*** hosta, zákazy, bezpečnost,
- odpovědnost za ***způsobenou škodu,***
- ***odpovědnost*** ze strany hotelů.
- "***zásady ochrany osobních údajů***". (díky GDPR).

4.2.2 Všeobecné dodací podmínky

Všeobecné dodací podmínky ***definují vztah mezi hotelem a distribučním kanálem***. Je to smlouva, kterou je ubytovací zařízení povinné přijmout***, pokud chce inzerovat*** své ubytovací kapacity prostřednictvím distribučního kanálu. ***Obsahuje:***

- informace o ***všeobecných zákazech*** (ubytovací zařízení nebude prostřednictvím webových stránek šířit nepřípustný obsah, nebo například shromažďovat a uchovávat osobní údaje ostatních uživatelů platformy apod.)
- ***povinnosti*** ubytovacího zařízení,
- povinnosti a ***odpovědnosti distribučního kanálu***.
- ***výpočet provizí***, tedy definování toho, kolik procent z ubytování jde za distribučním kanálem a také, jak je tato částka hrazena.
- ***náhrada škody,***
- případy ***ukončení*** či pozastavení této smlouvy.

4.2.3 Potvrzená rezervace distribučním kanálem

Jedná se o dokument, který obdrží konkrétní hotel ve chvíli, ***kdy zákazník potvrdí*** na distribučním kanálu rezervaci. Pro představu se může jednat o potvrzení, které zasílá společnost booking.com hotelu. ***Obsahuje:***

- ***jméno*** hosta,

- ***datum*** (na které je rezervace vytvořena),
- ***typ*** pokoje,
- ***cena*** rezervace,
- ***cena bez provize*** (tedy to, co jde přímo hotelu),
- ***typ platby*** (může se jednat o rezervaci, která je splatná okamžitě).
- u online distribučních kanálů ***přidání platební karty***, a to pro případ porušení obchodních podmínek (pokud host rezervaci nezruší ve stanoveném termínu bude z karty stržena částka dle podmínek).
- možnost, že host může přes toto potvrzení ***předat hotelu zprávu***, jako například informace o svém příjezdu, nebo například, že požaduje oddělené postele místo manželské.

4.2.4 Potvrzující e-mail od hotelu

Tento dokument má spíše ***fakultativní charakter***. Jedná se o e-mail, který je hostu posílán, jako potvrzení rezervace – tedy, že hotel rezervaci obdržel. Standardně ***bývá v tomto e-mailu uvedeno:***

- poděkování za rezervaci,
- otázka, zda je pro hosta možné ještě něco udělat
- nabídka doplňkových služeb.

4.2.5 Faktura

Jelikož je hotel plátcem DPH je nutné, aby každá faktura ***obsahovala***:

- označení účastníků
- slovní a číselné označení dokladu,
- peněžní suma,
- den vyhotovení,
- daňové identifikační číslo,
- sazba daně,
- výše daně,
- den uskutečnění zdanitelného plnění.
- DIČ plátce, pokud je i odběratel plátce DPH.

4.2.6 Identifikační průkaz

Dokument, který je možné označit za identifikační průkaz ***musí obsahovat***:

- jméno, příjmení, datum narození,
- trvalý pobyt,
- rodné číslo,
- identifikační číslo,
- platnost průkazu.

V České republice jsou ***standardně v hotelech přijímány***: občanské průkazy, řidičské průkazy a cestovní pasy.

4.2.7 Potvrzení o rezervaci hosta od distribučního kanálu

Jedná se o dokument, který ***obdrží host po vytvoření rezervace*** na distribučním kanálu. Toto potvrzení může být vygenerováno samostatně (například rezervace na OTAs), kde host poté potvrzení obdrží e-mailem, nebo po vytvoření rezervace pomocí standardní cestovní kanceláře může být potvrzení odesíláno zaměstnancem cestovní kanceláře apod. ***Obsahuje:***

- jméno hosta,
- číslo rezervace (v určitých případech i PIN rezervace),
- cena rezervace včetně způsobu platby,

- název ubytovacího zařízení,
- datum rezervace,
- typ pokoje,
- doplňkové služby,
- storno podmínky (podmínky, za kterých je možné zrušit rezervaci bezplatně).

Tento dokument slouží, jako potvrzení pro samotného hosta a v některých hotelech může být vyžadován v rámci check-in.

4.2.8 Vyplněný formulář s osobními údaji

Jedná se o formulář, který má opět ***spíše fakultativní charakter***. V některých hotelech jsou namísto formulářů využívány ***čtečky***, které naskenují identifikační průkaz hosta a následně recepční vyplní zbytek informací. Pokud hotel tento formulář využívá, bývá standardem, že ho ***vyplňuje sám host***, anebo ***recepční***. ***Obsahuje:***

- jméno, přímení, datum narození,
- trvalý pobyt,
- číslo identifikačního průkazu,
- datum pobytu.
- účel pobytu.

4.2.9 Informační účet

Informační účet je dokument, který slouží jako ***informace pro hosta*** o tom, ***jaký je nedoplatek*** na jeho hotelovém účtu. Informační účet je využíván převážně ke kontrole. Jelikož se jedná pouze o informační účet, ***nemá své číslo***. ***Obsahuje***:

- jméno a příjmení hosta,
- číslo pokoje,
- jednotlivé položky k zaplacení s příslušnou cenou,
- datum.

4.2.10 Formulář o nalezené věci

Jedná se o velmi krátký dokument, ve kterém jsou uvedeny informace o předmětu, který byl nalezen po odjezdu hosta. Formulář bývá ***vypsán recepčním***, popřípadě pracovníkem úklidu, který předmět nalezl. ***Obsahuje***:

- jméno a příjmení hosta,
- číslo pokoje,
- datum nalezení předmětu,
- datum pobytu hosta,
- o jaký předmět se jedná,
- zda host byl kontaktován a popřípadě jak.

Formulář je využíván k evidenci nalezených věcí.

4.2.11 Informace o obsazenosti z minulých období

Jedná se o dokumenty, které bývají standardně ***generovány*** z hotelových informačních systémů. V těchto dokumentech je uveden ***přehled o obsazenosti a cenách*** z minulých časových období. Pokud hotel nevyužívá aplikační podpory je možné tuto evidence vést ručně nebo například v excelu. Jedná se o jeden ***ze základních dokumentů pro tvorby ceníků***.

4.2.12 Konkurenční vzorek

Druhý dokument, který je vhodné využívat ***pro tvorbu ceníků*** je tzv. konkurenční vzorek. Jelikož je určování cen v oblasti hotelnictví velmi komplikované, bývá standardně využíván právě tento vzorek, ve kterém se vyskytují ***hotely podobné kvality v podobné lokaci***. V rámci konkurenčního

vzorku je vhodné vést informace o cenách v jednotlivých obdobích konkurenčních hotelů. V konkurenčním vzorku by se měly vyskytovat ***levnější i dražší hotely***. Cena vytvořená pomocí konkurenčního vzorku by neměla být menší než u běžně levnějších hotelů a dražší než u běžně dražších hotelů.

4.2.13 Informace o poptávce

Informace o poptávce jsou pro oblast hotelnictví samozřejmě velmi cenné. Mezi tyto dokumenty je možné řadit ***termíny státních svátků v evropských zemích*** v jednotlivých letech, ale také například ***sezónní data*** o přílivu turistů do konkrétních lokalit a ***informace o obsazenosti*** jednotlivých hotelů.

4.2.14 Ceník

Jedná se o jeden z nejdůležitějších hotelových dokumentů. Nastavení ceny – viz úloha „Cenotvorba“ , paragraf 16.1.5. Realizace jednotlivých ceníků je velmi složitá záležitost, protože hotely mají ***pro jednotlivé distribuční kanály v jednotlivých dnech různé ceny***. Ceník je velmi rozsáhlý dokument, který je pro hotel naprosto klíčový.

D. Role v řízení hotelu



Role ***podílející se na úlohách řízení hotelu*** se stručným uvedením jejich náplně jsou v následujícím přehledu. Je třeba zdůraznit, že zejména v oblasti IT jde o vybrané role, které se obvykle váží spíše k velkým hotelovým komplexům.

<table>
<tr><td colspan="2">[1] Manažerské role

(Generální manažer, provozní hotelový manažer, Front-office manažer, Food and Beverage manažer)</td></tr>
<tr><td>[2] Role správy a provozu hotelu
(Hotelový účetní pracovník rezervačního oddělení, recepční, pracovník úklidu, pracovník hotelové restaurace)</td><td>[4] Role pro řízení a zajištění IT v hotelu
(Informační manažer, manažer projektu, manažer provozu IT, byznys analytik, datový analytik, správce dat a jejich kvality)</td></tr>
</table>

1. Manažerské role

1.1 Generální manažer

Generální manažer:

- je ***zodpovědný*** za celopodnikovou strategii, plánování, řízení, hodnocení a koordinování veškerých aktivit hotelu, a to spolu s podporou ostatních hotelových manažerů,
- ***schvaluje*** finanční rozpočty, marketingové kampaně
- ***rozhoduje*** o obchodní politice firmy.

V menších hotelech může pozici generálního manažera vykonávat majitel. Poté majitel vystupuje i jako hlavní jednatel společnosti a uzavírá jednotlivé smlouvy.

1.2 Provozní hotelový manažer

Provozní hotelový manažer je ***zodpovědný*** za několik hlavních oblastí:

- ***prezentaci hotelu*** (marketingové aktivity, a to od samotných kampaní až k prezentaci na sociálních sítích a webových stránkách)
- ***kontrolní činnost*** (jedná se především o kontrolní činnost zaměstnanců).
- ***rezervační činnost*** – to především při absenci rezervačního oddělení (cenotvorba, správa prodeje, spolupráce s byznys partnery)
- ***řízení personálních zdrojů*** (nábor, školení, koordinace, tvorba podkladů pro mzdy).

1.3 Front-office manažer

Front-office manažer je většinou přímým podřízeným hotelového manažera a ***je zodpovědný za:***

- oddělení, které má obvykle na starost ***první a poslední dojem***, který hotel v hostu zanechá.
- ***zajištění dostatečné kvality služeb na recepci***,
- ***řízení a školení recepčních***,
- zajištění ***poskytování profesionálních a přátelských služeb*** na recepci,
- ***jednání se zákazníky*** včetně vyřizování stížností,
- řešení ***mimořádných situací***,
- ***plánování*** směn zaměstnanců.

1.4 Food and Beverage manažer

Food and beverage manažer je především ***zodpovědný za:***

- ***plánování, kontrolu, objednávání*** jídla a pití pro hotelovou restauraci
- ***chod*** samotné hotelové restaurace.
- spolupodílení se na ***navrhování menu***,
- vyřizování ***stížností*** zákazníků,
- tvorba ***zásad a předpisů*** v oblasti potravin,
- ***nábor a školení*** v oblasti hotelové restaurace.

2. Role správy a provozu hotelu

2.1 Hotelový účetní

Hotelový účetní má je ***zodpovědný za***:

- veškeré ***finanční transakce*** hotelu, aby bylo zajištěno, že veškeré příchozí a i odchozí platby jsou správně zaznamenány a zpracovány,
- ***výpočty mezd a platů***,
- zajištění ***dodržování legislativy*** týkající se daní,
- sladění ***bankovních výpisů***,
- pomoc ***s přípravou rozpočtu.***
- provádění ***účetních operací*** na jednotlivých účtech anebo skupinách účtů,
- ***daňová přiznání***.

2.2 Pracovník rezervačního oddělení

Pracovník rezervačního oddělení je ***zodpovědný za***:

- ***pomoc zákazníkům s plánováním a rezervováním*** hotelových služeb, a to i doplňkových.
- ***potvrzení*** rezervací,
- ***podporu a řešení problémy*** zákazníků (může se jednat například o řešení parkování nebo jakýchkoli jiných dotazů).

Odpovědnost tzv. rezervačních agentů se velmi ***liší v rámci jednotlivých typů hotelů***. Některé hotely dokonce, jak již bylo zmíněno výše, rezervační oddělení postrádají úplně a práci rezervačních agentů pak přebírají samotní recepční anebo hotelový manažer. Rezervační oddělení je možné považovat i za určitý ***typ zákaznického servisu***.

2.3 Recepční

Náplní recepčních je:

- ***komunikace s hosty***, a to tedy vítání, přihlašování, odhlašování (včetně platby),
- ***řešení dotazů***,
- poskytování dalších ***profesionálních služeb*** k zajištění maximální spokojenosti.

Pozice recepčních je standardně ještě ***dělena na noční a denní recepční***. Noční recepční jsou někdy označování jako „night auditors“ a připadá na ně větší počet administrativních úloh než na denní recepční. Zpravidla lze ovšem konstatovat, že ***recepční hrají klíčovou roli***, protože tvoří první dojem ze samotného hotelu.

2.4 Pracovník úklidu

Pracovníky úklidu v rámci hotelu není nutné příliš popisovat. ***Pokojské zajišťují***:

- ***péči o pokoje*** a společné prostory.
- ***přebírání podkladů*** k úklidu,
- příprava ***úklidového vozíku***,
- provádění ***úklidových činností*** (včetně výměny povlečení, ručníků apod.),
- doplňování ***minibarů***,
- hlášení ***technických závad***.

2.5 Pracovník údržby

Ani pracovníky údržby není třeba příliš popisovat. Hlavní náplní práce je:

- standardně ***kontrola a údržba*** zařízení budovy,

- drobné ***opravy*** a jiné práce (elektrikářské, instalatérské, malířské apod.),
- provádění ***preventivní údržby***.

2.6 Pracovník hotelové restaurace

V některých případech hotely nemají ani vlastní restauraci a poskytují svým hostům pouze snídaně a případně občerstvení. Naopak jiné hotely mají velké restaurace, ve kterých je možné nalézt vysoký počet zaměstnanců, a to od manažera hotelové restaurace až po číšníky.

3. Role pro řízení a zajištění IT v hotelu

3.1 Informační manažer (CIO)

Funkční náplň:

- definování ***cílů*** informatiky hotelu,
- strategie ***sourcingu,***
- určení ***strategických úloh*** v informatice,
- návrhy na nové ***IT služby***,
- řešení ***vztahů k externím dodavatelům IT*** produktů a služeb, schvalování smluv s dodavateli,
- formulace zásad sledování a vlastní ***vyhodnocování nákladů a přínosů*** informatiky,
- vyhodnocení ***ekonomické náročnosti a efektivnosti rozvoje*** a provozu informatiky,
- plánování a ***vyhodnocování investic do IT***,
- sledování a vyhodnocování ***operativních úkolů*** souvisejících s řízením IT.

3.2 Manažer projektu

Funkční náplň:

- analýzy ***požadavků*** uživatelů,
- ***specifikace IT služeb*** v rámci projektu, definování funkcionality a disponibility projektovaných IT aplikací,
- určení ***postupu realizace*** řešení požadavků uživatelů,
- příprava ***zadání projektu, specifikace cílů projektu***, metrik projektu, určení strategií a výběr metod řízení a postupu projektu,
- navrhování ***sourcingu*** vzhledem k řešení projektu,
- vytváření a ***řízení rozpočtu projektu***, kontrolování výdajů a zajišťování účelného využívání zdrojů,
- ***průběžné řízení projektu*** a předkládání zpráv řídícím orgánům,
- ***řízení technických, materiálních, lidských a finančních zdrojů*** pro realizaci projektu,
- ***časové rozložení projektu*** a garance dodržení termínů.

3.3 Manažer provozu IT

Funkční náplň:

- návrh a sledování využití všech ***provozních zdrojů IT infrastruktury***,
- určení a ***využívání nástrojů*** a metod pro sledování a ***vyhodnocování provozu IT***,
- určování oblastí ***sourcingu provozu***,
- zajištění plynulého provozu výpočetního systému, ***realizace IT služeb*** v souladu s provozní dokumentací systému,
- řešení ***incidentů a problémů*** při poskytování IT služeb.

3.4 Byznys analytik

Byznys analytik řeší obsahovou a logickou stránku jednotlivých dílčích úloh v rámci IT projektů a zajišťuje zejména ***tyto činnosti***:

Funkční náplň:

- ***konzultace s uživateli***, formulace, analýza, dokumentace a formalizace uživatelských požadavků,
- ***řešení procesních modelů***, analýza, návrh a optimalizace procesů hotelu,
- ***definování IT služeb*** podporující byznys procesy,
- ***definování parametrů*** pro ***customizac***i software,
- ***nasazení/customizace*** standardního software,
- ***definování funkcionality*** a dalších součástí zadání pro řešení ***specializovaných aplikací***,
- ***zpracování projektové a uživatelské dokumentace***.

3.5 Datový analytik

Datový analytik zajišťuje zejména při projektech jako datová migrace správné mapování ze zdrojových do cílového systému, zajišťuje konzistenci dat apod., řeší zejména ***tyto činnosti***:

Funkční náplň:

- ***analýza datových struktur*** zdrojových systémů,
- analýza datových struktur ***cílového systému***,
- ***spolupráce s byznys analytiky*** na určení oblastí, jež se budou v rámci datové migrace transformovat,
- ***dokumentace postupů*** a požadovaných oblastí,
- tvorba a ***správa modelů*** zachycujících rozložení datových struktur při migraci,
- oprava ***chyb zjištěných při testování*** transformací.

3.6 Správce dat a jejich kvality

Funkční náplň:

- ***evidence databází*** a jejich klíčových organizačních charakteristik (zodpovědností za databáze, původ dat atd.),
- ***analýzy kvality dat*** z pohledu jejich hlavních charakteristik – úplnosti, dostupnosti, přesnosti, aktuálnosti atd.,
- ***řešení úprav dat*** vzhledem k zjištěným chybám a nedostatkům,
- ***zajišťování integrity a konsolidace*** dat.

E. IT v řízení hotelu



Oddíl obsahuje základní ***charakteristiky IT aplikací pro řízení hotelu***, z nichž většina se váže přímo k řízení hotelového provozu. Následující mapa poskytuje ***základní přehled***:

<table>
<tr><td colspan="2">[1] Hotel Management System, HMS

(Plachta rezervací, rezervace, recepce, back-office management, housekeeping)</td></tr>
<tr><td>[2] Customer Relationship Management, CRM

(Operační a kooperační CRM)</td><td>[3] Property Management System, PMS
(Modulová struktura PMS, provoz PMS, modularita PMS, core byznys proces, channel manager)</td></tr>
<tr><td>[4] Správa hotelového přístupu

(Karetní systém je řešením, jak spravovat přístupy v objektu ubytovacího zařízení)</td><td>[5] Business Intelligence / Self Service Business Intelligence
(Analytické aplikace pro řízení ekonomiky hotelu a jejího provozu)</td></tr>
</table>

1. Hotel Management System, HMS

Hotel management systém, HMS je dnes již kritickým systémem podnikových operací, jenž umožnuje poskytovat zážitky svým hostům (REVFINE, 2021). HMS klade velký ***důraz na funkcionalitu recepce*** a ***rezervačního oddělení*** a usnadnění práce právě na těchto dvou, pro každé ubytovací zařízení kritických, místech. na usnadnění práce a zvýšení efektivity.

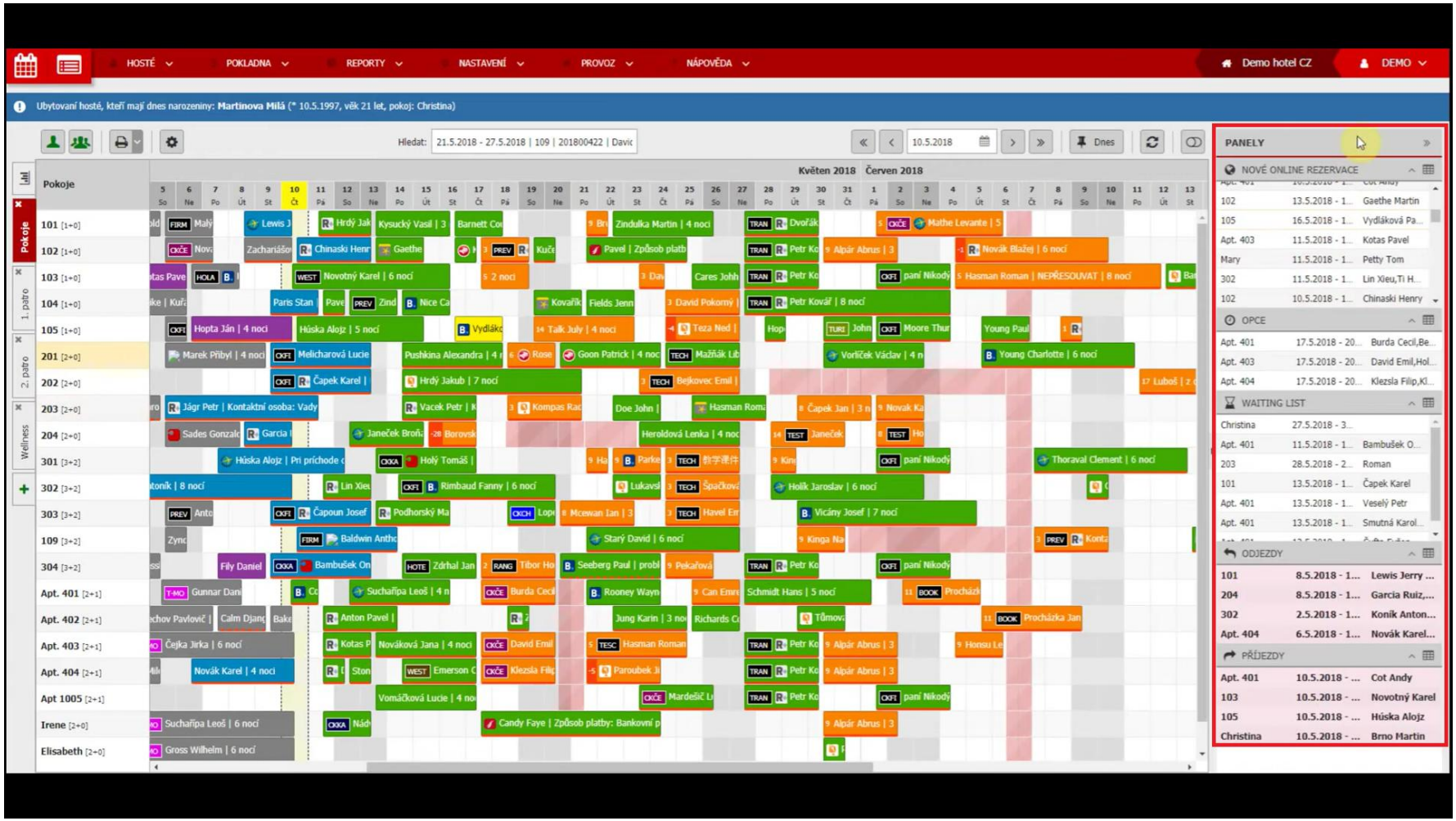
1.1 Plachta rezervací

Plachta rezervací ***graficky znázorňuje všechny potvrzené rezervace*** (resp. rezervace se kterými je do budoucna počítáno). Plachta rezervací je naprosto nepostradatelnou funkcionalitou, bez které se žádné HMS řešení neobejde. Prakticky veškeré procesy, které probíhají na recepci nebo na rezervačním oddělení, s plachtou rezervací pracují. Plachta rezervací ***je určena vertikální osou***, která ukazuje ***jednotlivé pokoje*** a dále také horizontální osou, na které jsou zobrazené jednotlivé datumy.

K plachtě rezervací patří neodmyslitelně i tzv "***boční panel***", který je pokaždé strukturovaný specificky pro jednotlivé typy HMS řešení. Pro řešení, které ukazuje obrázek, je panel (označen červeným obdélníkem) rozdělen ***do několika sekcí***.

První sekcí jsou nové online rezervace (všechny rezervace, které přišly z online cestovních kanálů – online cestovní kanceláře, vlastní webová stránka apod.). ***Následující sekce*** panelu se věnuje jednotlivými opcím, tedy pokojům, které jsou právě ve stavu opce (vždy musí obsahovat informaci o expiraci). Další sekcí je ***sekce „waiting list***“ – jedná se o rezervace, které nejsou zobrazené na plachtě rezervací. Posledními dvěma sekcemi jsou „***sekce dnešní odjezdy a dnešní příjezdy***“.

Některé plachty rezervací poté také umí například zobrazit všechny ***nezaplacené rezervace*** nebo má jiné funkce. Jednotlivé rezervace jsou v plachtě rezervací pro přehlednost zpravidla odděleny barevně– samotné odlišení barev má každé ubytovací zařízení nastaveno individuálně dle svých potřeb. Pro příklad rezervace z online cestovních kanceláří (dále jen „OTAs“ z anglického online travel agencies), jako je booking.com, hotely.cz, agoda.com, apod., mohou být zobrazeny červeně a rezervace stálých hostů hotelu modře.



Obrázek 1-1: Plachta rezervací a boční panel (zdroj: Zach, 2021)

1.2 Rezervace

Další funkcionalitou, která je přímo spojená s plachtou rezervací, jsou samotné rezervace. Rezervace je možné označit za ***jedny z nejkomplikovanějších procesů*** které se v oblasti ubytovacích zařízení nachází. Specifika tvorby rezervací jsou pro každá ubytovací zařízení různá – ***neexistují žádná ucelená pravidla*** (s výjimkou hotelový řetězců). I samotné typy rezervací se od sebe diferencují a ***existuje velký počet různých typů rezervací***. Je možné zmínit ***například***:

- rezervace pro stálé hosty,
- rezervace pro VIP hosty,
- rezervace z ulice (tzv. walk-in rezervace),
- rezervace z OTAs,
- rezervace přímé (telefonické, nebo emailové).

Pravidlem bývá, že rezervace musí být nejdříve do plachy rezervací zadána, než je hosta možné ubytovat – toto pravidlo bývá obcházeno pouze v případě VIP hostů. Dále jsou uvedeny ***dva typy tvorby rezervací*** v závislosti na typu rezervace:

- ***OTAs*** – hotel je informován e-mailem o vzniklé rezervaci. Sofistikovanější HMS jsou schopné rezervaci tohoto typu samy automaticky zadat do systému, v opačném případě je nutné vyhledat v plachtě rezervací datum, na které je rezervace určena, rezervaci vytvořit a zadat informace o hostu. Poté, v závislosti na tom, zda se jedná o zaplacenou, nebo nezaplacenou rezervaci, je částka potenciálně stažena z platební karty, která je vždy součástí rezervace.
- ***VIP*** – pro stálé, a především pro VIP hosty jsou rezervace vždy poněkud specifické. Host zavolá na recepci nebo rovnou do hotelu přijde a ověří si, zda je pokoj k dispozici. Pokud má hotel pokoj k dispozici, je tento pokoj smazán z pokojů k dispozici (channel manager) a následně je host ubytován. Až poté je v systému vytvořena rezervace a platba se u VIP a stálých hostů provádí zpravidla až při check-outu.

1.3 Recepce

Jednou z oblastí, kde jsou hotelové systémy ***využívány nejvíce***, je právě recepce. Recepční využívají zpravidla HMS ***pro všechny své úkony***. Většina činností, které jsou vykonávány na recepci, spadá pod tzv. ***front-office činnosti*** (tedy činnosti, při kterých se přichází přímo do styku s jednotlivými klienty). U této části funkcionalit HMS je vhodné se věnovat právě pouze těmto front-office činnostem. ***Mezi jednotlivé front-office procesy***, které recepční vykonává, ***lze zařadit***:

- check-in, check-out,
- správa e-mailů,
- správa telefonních hovorů,
- platební procesy,
- komunikaci s hosty apod.

Většina procesů, je přímo či nepřímo vykonávaná za pomoci právě HMS. ***Přímou podporu*** potřebují procesy jako je ***check-out, check-in a platební proces*** – například pro vykonání platebního procesu musí recepční najít v plachtě rezervací rezervaci konkrétního hosta (nebo hosta a jeho rezervaci vyhledat jiným způsobem, který HMS umožňuje). Následně ***musí informovat hosta o sumě***, kterou je nutné uhradit. Při menších částkách se toto realizuje zpravidla ústně, pokud se jedná o ubytování či větší zůstatek například z minibaru, využívají se tzv. „informační účty“, které HMS umí vytvořit (informační účet obsahuje – číslo pokoje, jméno hosta a částku k uhrazení).

Poté, co host částku uhradí, je ***vytištěna účtenka s číslem transakce***. Procesy, které nevyžadují přímou podporu, mohou být například informování hosta o dodatečných nabídkách, při kterých je vhodné se nejdříve podívat na kartu hosta, zda tuto nabídku již nevyužívá či zda by o tuto věc mohl mít zájem.

Zajímavostí je, že k jednotlivým typům procesů, ke kterým se přímo využívá HMS (check-in, out, platba), v určitých případech ***již není nutná přítomnost recepčního***. Tyto jednotlivé úkony je dnes

již možné vykonávat prakticky bez mezilidského kontaktu, což je právě pro dnešní dobu velmi důležité.

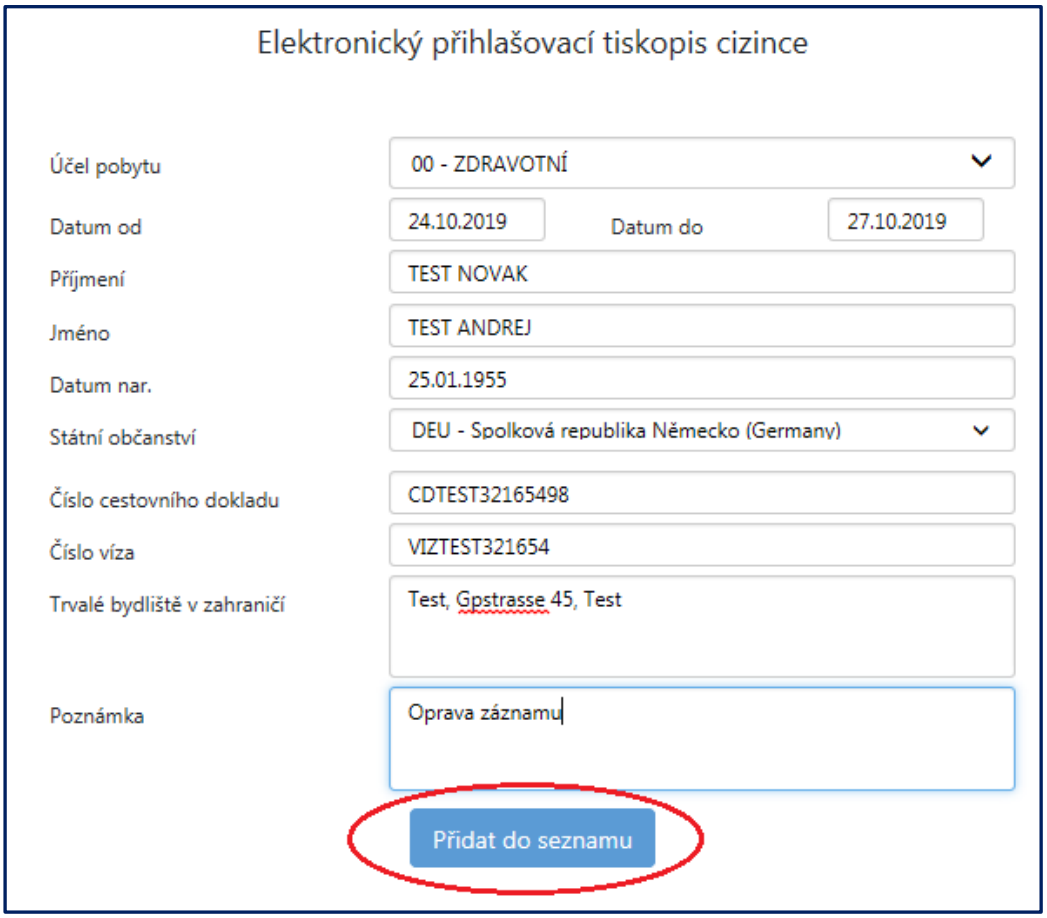
1.4 Back-office management

Stejně jako se recepce věnuje převážně oblasti front-office procesů, existují i tzv. ***back-office procesy***. Jedná se o opak front-office a českým spojením můžeme back-office označit jako jakousi ***administrativní podporu***. Tedy ty procesy a činnosti, které sám zákazník nezpozoruje, ale podnik by bez nich fungovat nemohl. HMS se věnuje i usnadnění této oblasti.

Tato část HMS se věnuje převážně ***propojení jednotlivých oddělení hotelů a zrychlení hotelových procesů*** pro jednotlivé zaměstnance. Mezi tyto činnosti je možné zařadit tvorbu různých přehledů, business intelligence, exporty různých statistik, tvorbě podkladů pro odvody jednotlivých poplatků (ubytovací a rekreační poplatky), evidenci skladů, event-management a různým typům auditů (nočního/týdenního/měsíčního/ročního).

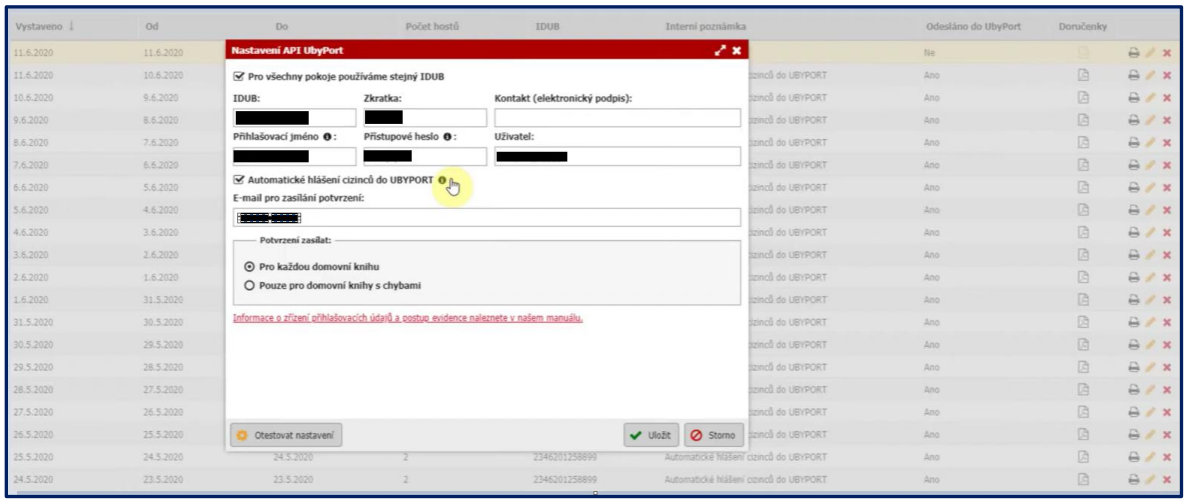
Součástí HMS je například ***evidence hostů pro účely cizinecké policie***. Zákon č. 326/1999 Sb. mimo jiné určuje hoteliérům povinnost do tří dnů od ubytování cizince oznámit tuto skutečnost. Jednotlivá ubytovací zařízení musí taktéž uchovávat tyto údaje v papírové podobě (formulář podepsaný samotným hostem) (HOLLANDER, 2021).

Informace, které je nutné zadávat ukazuje Obrázek 1-2.



Obrázek 1-2: Cizinecká policie ručně (Zach, 2021)

Veškeré tyto informace bylo dříve nutné vyplňovat ručně, nicméně v dnešní době již HMS nabízejí možnost ***generovat tyto reporty samostatně*** a odesílat je přímo cizinecké policii. HMS samo vyfiltruje cizince a tyto informace právě na portál cizinecké policie odešle, viz Obrázek 1-3.



Obrázek 1-3: Cizinecká policie za pomocí HMS (zdroj: Zach, 2021)

1.5 Housekeeping

HMS řešení napomáhají samozřejmě i oblasti housekeepingu. Zde se jedná především o ***tvorbu dokumentů,*** které jsou podkladem k denní činnosti pokojských, údržbářů a pracovníků restaurace. Oblast housekeepingu je pro HMS možné rozdělit ***na tři kategorie***:

- ***Úklid*** – obsahují informace pro pokojské. Tyto sestavy jsou poté každé ráno předávány právě pokojským. Součástí těchto sestav jsou informace o statusech jednotlivých hostů (například VIP hosté mohou dostávat na pokoj určité benefity – častým příkladem je šampaňské, ovoce, pralinky). Dále dostávají informace o tom, které pokoje je třeba připravit na příjezdy, kteří hosté odjíždí a také informace o specifických požadavcích hostů.
- ***Restaurace*** – obsahují informace pro personál restaurace. Jednotlivé dokumenty jsou předávány každý den personálu restaurace, který dle těchto dokumentů připravuje hostům snídaně, obědy a večeře. Jednotlivé dokumenty obsahují informace o všech hostech a jejich preferencích (co se jídla a pití týče) a alergiích.
- ***Údržba*** – obsahují informace pro údržbáře. Tyto dokumenty obsahují informace o jednotlivých závadách či nedostatcích, které byly zjištěni v průběhu úklidu, popřípadě nahlášeny hosty. Zpravidla se jedná o číslo pokoje, informaci o tom, kdo závadu nahlásil, stav závady a popis závady.

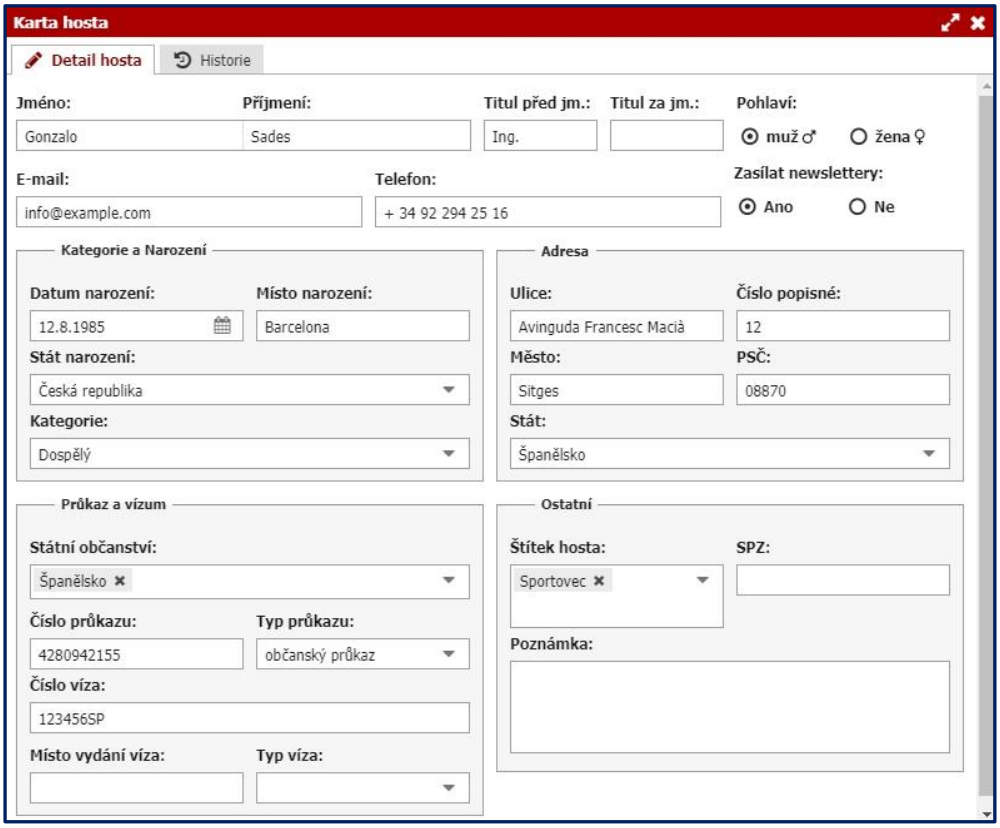
1.6 Hotelová restaurace, hotelový bar

Poslední specifickou oblastí je oblast hotelových barů a restaurací. Většina hotelů provozuje svou vlastní restauraci anebo minimálně bar. Jednotlivá HMS řešení samozřejmě myslí i na tuto skutečnost a zahrnují jednotlivé ***procesy právě z hotelových restaurací a barů*** a je tedy možné zaznamenávat konzumaci jídla a pití a účtovat jí přímo na odpovídající pokoje. Samozřejmě je možné takto účtovat i jiné zpoplatněné služby nad rámec ceny ubytování.

2. Customer Relationship Management

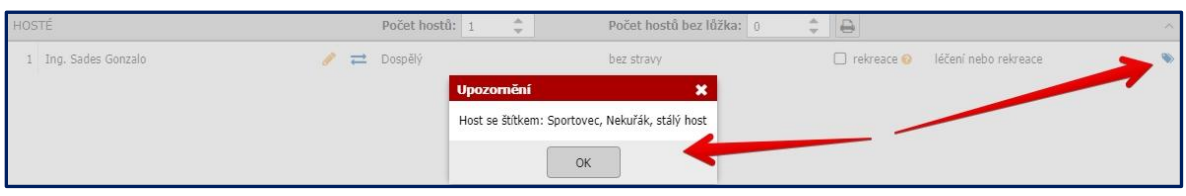
Jednou z nejdůležitějších oblastí pro hotely je samozřejmě oblast vztahu se zákazníky, proto i samotná aplikační podpora hotelů této oblasti věnuje velkou pozornost. Tyto procesy přímo ***ovlivňují to, jak ubytovací zařízení působí na jednotlivé hosty***, a to je pro odvětví HoReCa jedním z nejdůležitějších faktorů. Procesy je možné rozdělit na ***dva typy*** – první typ jsou procesy, které napomáhají ***udržení stávajících hostů*** a druhým typem jsou procesy, ***které napomáhají zisku nových hostů***.

Udržení stálých zákazníků zahrnuje například evidenci jejich ***preferencí či jejich kategorizaci***, tedy snahu o zajištění maximální spokojenosti hosta, a to i bez jeho explicitní žádosti o danou věc. Příkladem může být ***umístění hosta na oblíbený pokoj*** nebo automatické přiřazení parkovacího místa pro hosta. To dokumentuje Obrázek 2-1.



Obrázek 2-1: Karta hosta (zdroj: Zach, 2021)

Sofistikovanější HMS řešení jako je například Previo využívají například i ***kolonku štítky***, které umožňují to, že při založení rezervace s daným hostem ***se štítek okamžitě zobrazí a upozorní*** člověka, který rezervaci zadává, na určité informace (Obrázek 2-2).



Obrázek 2-2: Štítek hosta (zdroj: Zach, 2021)

Samotná ***kategorizace hostů*** je jedním z dalších důležitých faktorů, zde jsou hosti rozděleni do různých skupin – a to v rámci buďto ***věrnostních programů***, které jsou taktéž velkou součástí HMS, anebo ***statusů váženosti***.

Právě ***věrnostní programy*** jsou další velmi důležitou součástí Customer Relationship Managementu řešeného pomocí HMS. Věrnostní programy prakticky není možné řešit jiným způsobem než pomocí HMS. Zpravidla se jedná o programy především pro udržení hostů. Věrnostní programy ***se týkají primárně hotelových řetězců*** (například Marriott Hotels & Resorts a program Marriott Bonvoy), ale v dnešní době již i menších hotelů, které se snaží přijít s konkurenční výhodou.

Je samozřejmě nutné, aby v jednotlivých hotelech jednoho řetězce ***měl host pokaždé svůj status***, a tudíž je zde velký apel na cloudové HMS systémy, které umožňují jednoduché sdílení informací o hostech mezi hotely. Velmi často je využíván hotelový systém OPERA Cloud Property Management, který dnes patří společnosti Oracle.

Co se zisku nových zákazníků týče, ***napomáhá CRM*** oblast v HMS především ***marketingovým akcím***, a to ať jejich propagaci nebo organizaci.

3. Property management systém (PMS)

Renomovaná společnost Oracle definuje ***Property Management System*** jako software, který umožnuje hotelu nebo skupině hotelů provádět front-office činnost jako například spravovat rezervace, umožnit přihlášení a odhlášení hosta, přidělovat volné pokoje, spravovat cenové plány a vytvářet doklady (Oracle Inc.(a), 2023).

Definice z knihy ***Moderní hotelový management*** definuje PMS jako typ softwaru, využívaný zejména podniky v oblasti hotelnictví a cestovního ruchu, který ***zajišťuje***:

- správu rezervací (ubytovací kapacity),
- evidence a správu klientského účtu,
- recepční agendu (např. evidenci hostů),
- základní statistické přehledy (Křížek a Neufus, 2011).

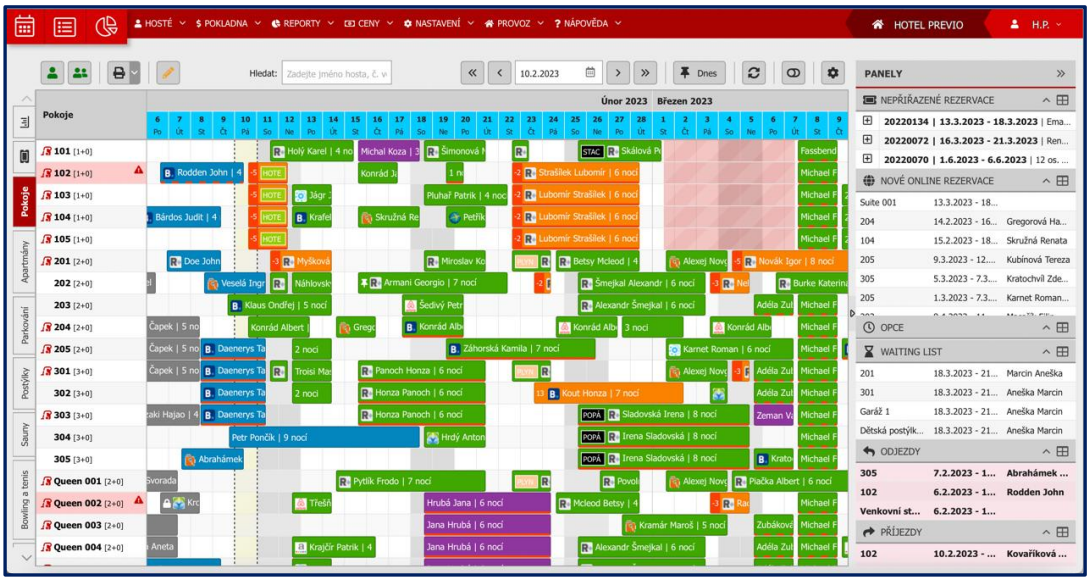
Mezi ***hlavní výhody*** aplikací tohoto typu je možnost provozovat centralizovanou správu dostupnosti hotelových pokojů a distribuci aktuálních dat na prodejní místa (např. OTA, webové stránky) s pomocí tzv. **Channel managera**[13]. Očekávanou funkcionalitou PMS je ***podpora core procesu každého hotelu*** – ubytování a péče o hosty v průběhu celého životního cyklu rezervace. V kontextu této práce je PMS brán jakožto hlavní zdroj transakčních dat pro návrh BI řešení.

3.1 Moduly PMS

Kapitola se věnuje vybraným modulům typických PMS softwarů, které jsou zde zejména za účelem pochopení souvislostí s dalšími kapitolami tohoto dokumentu.

- ***plachta rezervací:***

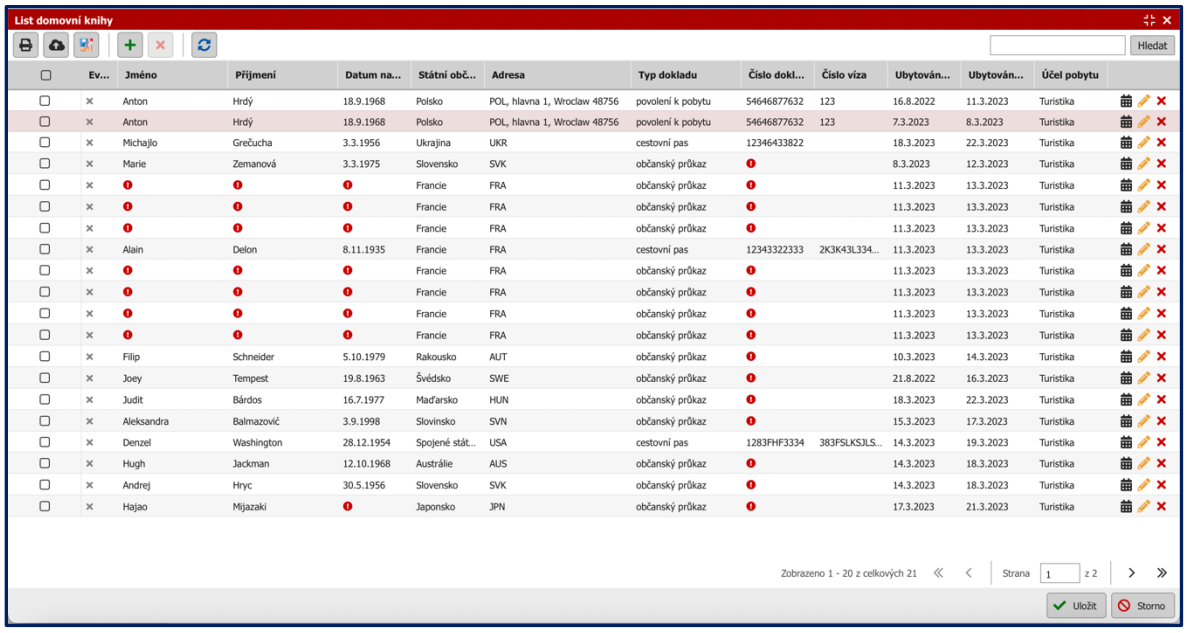
  Jedná se o dvourozměrnou plochu, která se používá pro ***vizualizaci rezervací. Vodorovná osa x*** zobrazuje ***časovou dimenzi, vertikální osa y reprezentuje objekt*** (hotelový pokoj, automobil…), pro které rezervace byla vytvořena. Délka objektu (čtverce nebo obdélníku) reprezentuje ***časovou délku rezervace***. Barva vyjadřuje aktuální ***stav rezervace*** (opce, potvrzeno, ubytován, ukončeno, jiné…). Další obrázek zobrazuje příklad demo plachty rezervací aplikace Prévio.



Obrázek 3-1: Plachta aplikace Prévio (zdroj: Prévio, 2023)

- ***evidenční / domovní kniha:***

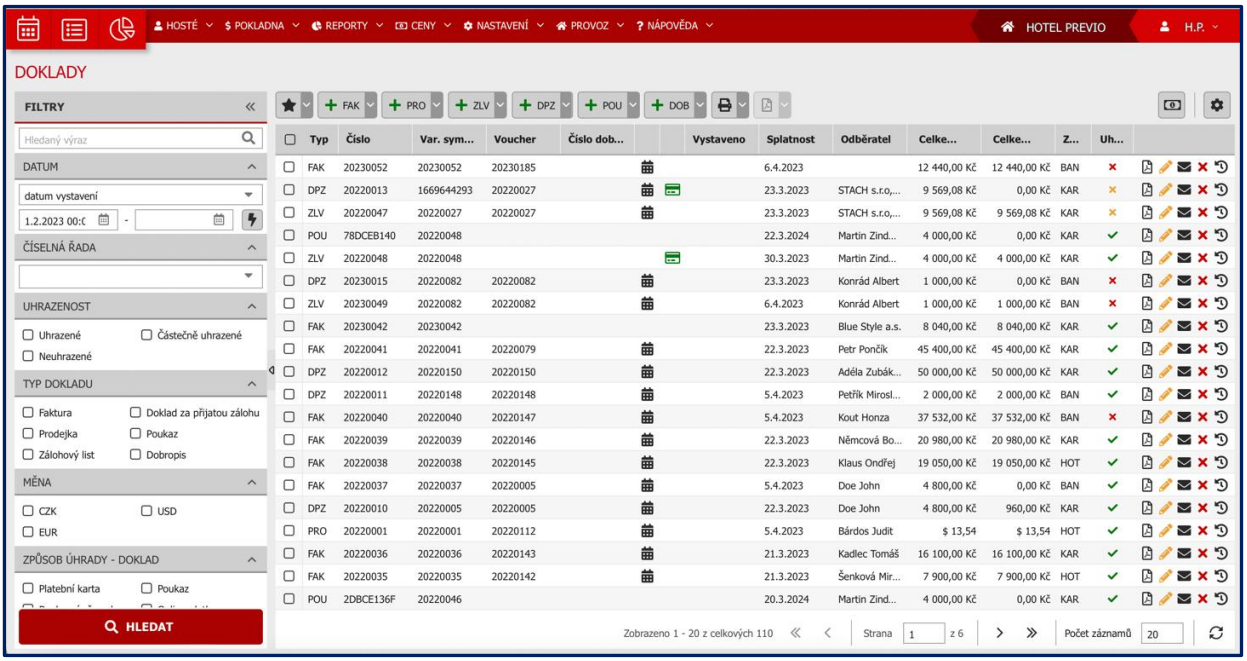
  Moderní PMS umožnují automatizovanou ***správu těchto agend*** – generování, export a výměna dat za účelem ***komunikace s orgány státní správy***. Obrázek zobrazuje příklad generování domovní knihy. Uživatel má možnost pomocí stisknutí jednoho tlačítka odeslat ubytovací knihu do ***aplikace UbyPort***. Alternativou je také nastavit pravidelné automatické odesílání bez nutnost uživatelova zásahu.



Obrázek 3-2: Generování domovní knihy (zdroj: Prévio, 2023)

- ***doklady:***

  Modul dokladů můžeme ***označit za kritický***, neboť správa dokladů je klíčová pro každý podnik. Lze doporučit, aby při výběru vhodného PMS systému byl brán důraz i na ***možnosti výměny dat o dokladech s účetním systémy*** (interními nebo externími) realizované na základě exportů ve standardizovaných formátech (např. XML pro software Pohoda) – samozřejmě pouze za předpokladu, že vedení účetnictví je realizováno softwarem, který vybraný formát podporuje. Obrázek zobrazuje příklad modulu dokladu PMS Prévio.



Obrázek 3-3: Modul doklady PMS Prévio (zdroj: Prévio.cz, 2023)

- ***kódování karet:***

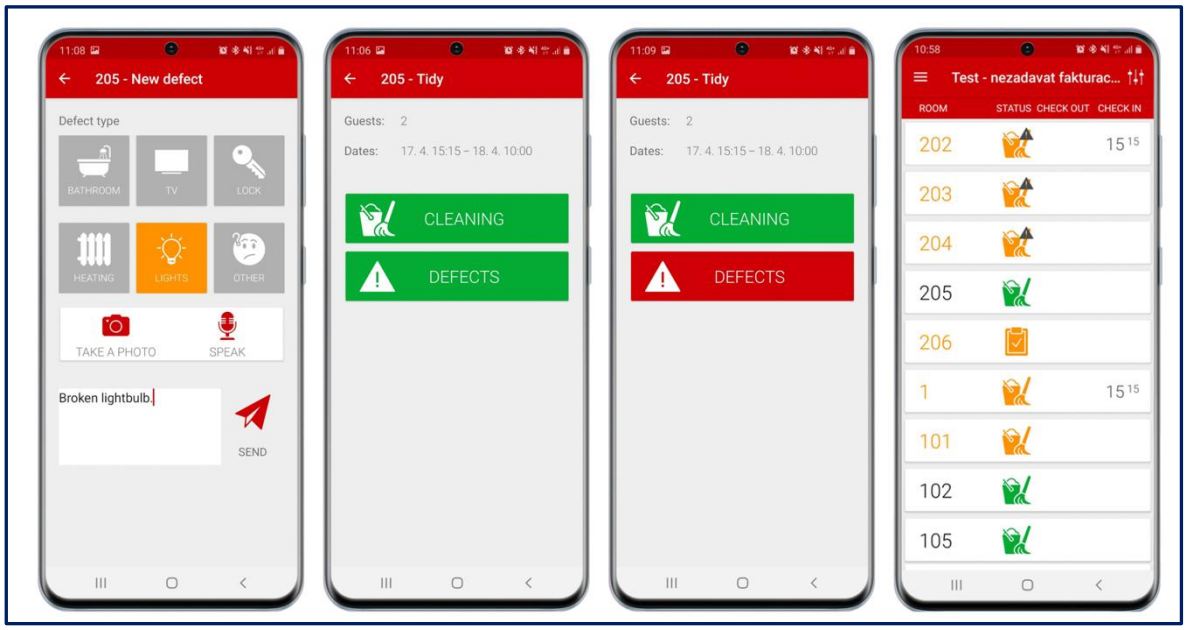
  Karetní systém je zpravidla obsluhován vlastním softwarem, které kterému je za určitých podmínek možné napojit PMS. Tento přístup je doporučován, a to z důvodu rychlosti a nižší chybovosti. Je nutné si uvědomit, že kartu od pokoje host získává v momentě příjezdu na hotel. V tento čas se musí hotel snažit, aby na hosta prvním dojmem dobře zapůsobil. I z tohoto důvodu ***musí být kódování karet rychlé a bezchybné***.

- ***pultový prodej:***

  Modul umožnuje ***doplňkový prodej zboží a služeb***, vhodný je například pro recepce s lobby barem, u kterých se nevyplatí nákup softwaru pro restaurace nebo kavárny.

- ***House keeping:***

  Jedná se o ***zajištění komunikační platformy mezi odděleními údržby, úklidu pokojů a další odděleními*** – recepcí, údržbou nebo back-officem. Rychlý a přesný přenos informací může zabránit zmatkům, nepříjemnostem a umožní efektivnější proces ubytování zejména v sezónním období.



Obrázek 3-4: Aplikace housekeeping (zdroj: Prévio, 2023)

- ***Mailing***

  Při objednání zboží nebo služeb patří k ***základním komunikačním nástrojům*** mezi zákazníkem a podnikem právě ***e-mailová komunikace***. Tento druh kampaní je velmi dobře parametrizovatelný pro každého zákazníka, jejich distribuce je levná. V oboru hotelnictví jsou velmi důležité z hlediska podpory ***rezervovat „na přímo“, tj. vytvořit rezervaci bez zprostředkovatele***. Hotely se snaží v mnoha okamžicích podpořit tento způsob prodeje například ***poskytnutím doplňkové služby zdarma nebo slevovým kódem***. Tímto krokem motivují zákazníka udělat si rezervaci například telefonicky, e-mailem nebo přes vlastní stránky. Hotely tímto ***šetří náklady za zprostředkování***. Jednou z možných podpor tohoto typu prodeje může být právě mailing. Další možné užití může být i ***v rámci kompletního marketingového servisu pro zákazníka*** ve formě poděkování za pobyt, upozornění na možnost first minute rezervace nebo gratulace v den narozenin hosta. Na obrázku ukazuje příklad mailingu z pohledu klienta. Šipka zobrazuje i nabídnutí možnosti on-line check-inu, který urychlí čas strávený na recepci.
  Mailingové kampaně mají všestranné využití. Více e-mailů však není zárukou spokojenějšího klienta.



Obrázek 3-5: Příklad mailingové kampaně (zdroj: PMS Prévio, zpracování: Hezký, 2023)

- ***reportovací nástroje***

  Základní reporting může být součásti modelu pro aplikace. Jedná se zpravidla o ***obecné hotelové ukazatele***, kterou jsou aplikovatelné na každé ubytovací zařízení a nezohledňují specifické oblasti konkrétního podniku.

3.2 Provoz PMS

PMS můžeme provozovat v modelu ***cloudového i on-premise řešení***. Mezi výhody prvně zmiňovaného přístupu můžeme uvést ***bezúdržbový provoz*** infrastruktury ze strany hotelu a možný přístup nezávisle na místě a čase. Za výhodu druhého přístupu je odborníky považována ***bezpečnost dat***. Zde vyvstává otázka, zdali je opravdu bezpečné data uchovávat například na serveru/databázi běžící na vlastním hardwaru, který zpravidla sdílí stejnou síťovou infrastrukturu se sítí hotelu, která je hostům přístupná jakožto Wi-Fi připojení.

3.3 Modularita PMS

V této kapitole je porovnání jednotlivých modelů vybraných PMS aplikací. ***Cílem*** je seznámit s možností modularity dle požadavků vybraného hotelového provozu.

Tabulka 3-1: Porovnání modulů vybraných PMS (zdroj: Hezký, 2023, zdroj dat: Prévio, Better hotel, Protel Air)

Název aplikace	Verze	Moduly
Prévio	Lite	Správa rezervací, evidenční a domovní kniha, správa dokladů…
Prévio	Pro	Moduly verze Lite, pokladna, sklad, směnárna, manažerské reporty, úklid pokojů…
Better hotel	Professional	Recepční a rezervační systém, zákonné reporty, channel manager…
Better hotel	Premium	Moduly verze Prefessional, skladové hospodářství, minutové rezervace, pokročilé automatizace…
Better hotel	VIP	Moduly verze Premium, řízená implementace, senior account manager…
Protel Air	Základní	Recepce, rezervace, housekeeping, reporting…
Protel Air	Standard	Moduly verze základní, bezkontaktní recepce, podpora 24/7…
Protel Air	Profi	Moduly verze Standard + neomezená možnost integrace

Z ***porovnání cenových plánů*** tří výrobců hotelových PMS vyplývá, že výrobci zpravidla prodávají základní verzi aplikace, kterou je možné upgradovat na verzi s širšími možnosti užití. Podrobnější přehled zobrazuje tabulka.

Jednorázová investice může na první pohled vypadat velmi nákladně, kupující by však měl investici porovnat s očekávaným přínosem ve všech formách – vyšší obrat, snížení chybovosti, časová úspora.

3.4 Core byznys proces a podpora ze strany IT

Procesní diagram znázorňuje ***core proces hotelu***, který můžeme nazvat ***standardní průběh ubytování***. Proces začíná ***generováním e-mailu o nové rezervaci*** proveden PMS, který generuje ***informaci o nové rezervaci*** formou e-mailu. Následuje kontrola atributů rezervace (počet osob,

datum příjezdu, cena…) vykonáván pracovníkem recepce. ***Kontroluje správnost údajů*** mezi PMS a potvrzením o rezervaci z tzv. extranetu[14].

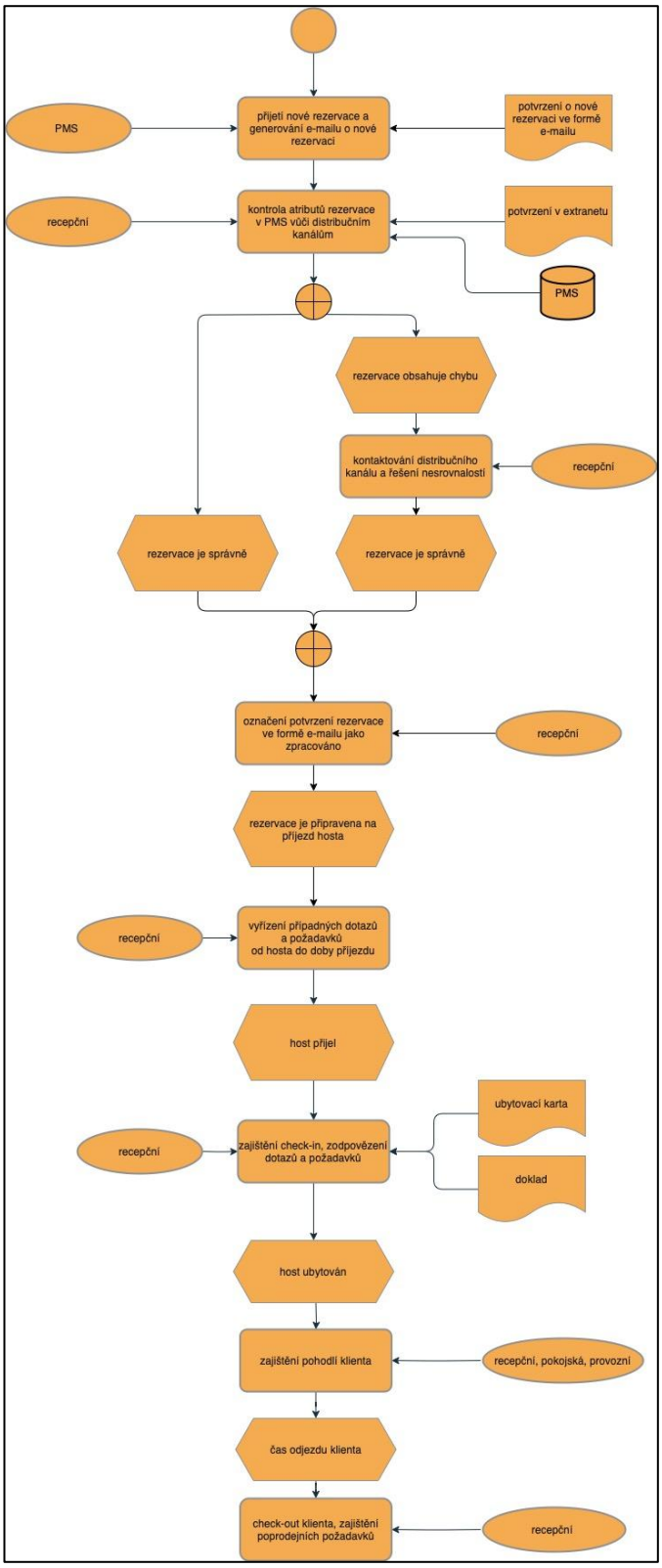
V případě, že jsou údaje v pořádku (*rezervace je správně*), recepční označí příchozí e-mail jako zpracováno.

Může se stát, že rezervace ***obsahuje chybný atribut*** (*rezervace obsahuje chybu*). Recepční následně začíná ***řešit nesrovnalost kontaktováním distribučního kanálu***. Vyřešením chyby se rezervace dostává do stavu *rezervace je správně* a proces pokračuje označením potvrzení rezervace ve formě e-mailu jako zpracováno.

Rezervace je po tomto kroku ***připravena na příjezd hosta***. Proces následuje vyřizováním případných dotazů a požadavků (například rezervace parkovacího místa, příprava dětské sady…) od hostů do doby jejich příjezdu. Host přijel do hotelu a recepční zahájí s hostem proces check-inu a zodpovídá případné dotazy a řeší požadavky. Součástí tohoto procesu je tvorba ubytovací karty a generování dokladu.

Host je ***nyní ubytován a následuje proces zajištění pohodlí klienta*** obsahující individuální péči v průběhu pobytu mezi kterou můžeme řadit zodpovídání dotazů, řešení nových nesrovnalostí nebo zajištění úklidu pokoje. Nastává čas odjezdu klienta, který standardně navazuje na ***check-out klienta*** a ***zajištění poprodejních požadavků***, kterými mohou být například dodatečné ***vystavení dokladu***, odpověď na recenzi nebo kontrola pokoje.

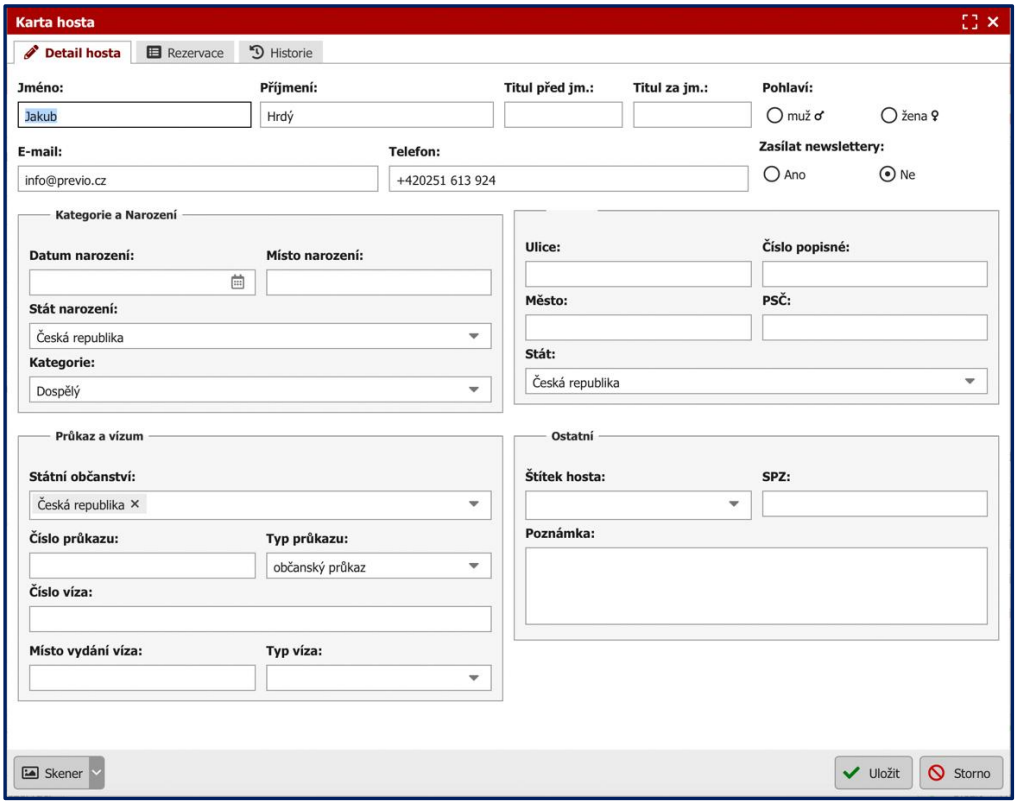
[14] Extranet je označení pro zpravidla webové rozhraní zprostředkovatele prodeje (hotelových) služeb.



Obrázek 3-6: Diagram core procesu (zdroj: Hezký, 2023, zpracováno pomocí: Diagrams.net)

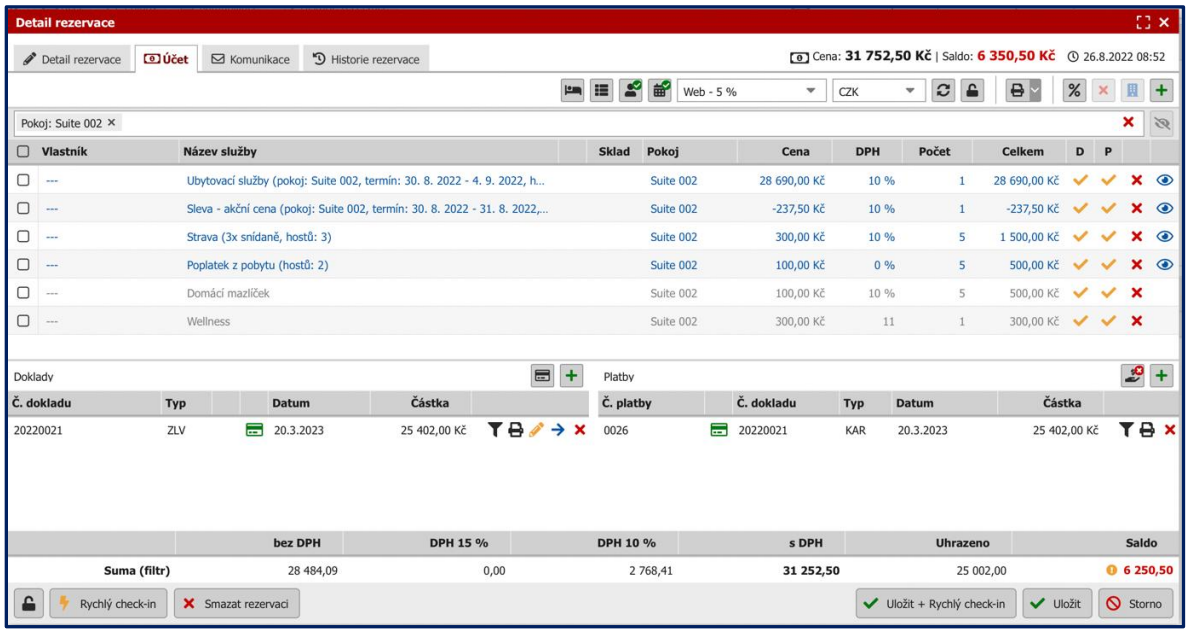
Hlavní proces hotelu je podporován ze strany IT zejména ***dvěma aplikacemi – PMS Prévio a systémem řízení přístupů Salto***. Pro práci ***s rozhraním distribučních kanálů*** (tzv. extranetů) je užíván běžný webový prohlížeč. ***Přijetí nové rezervace*** je realizováno za pomocí PMS využívající ***Channel Manager***, samotná kontrola atributů rezervace je zpravidla komparací informací z PMS

Prévio a webového rozhraní distribučního kanálu. ***Check-in hosta*** je opět podpořeno užitím IT. Příkladem může být vyplnění karty hosta viz obrázek.



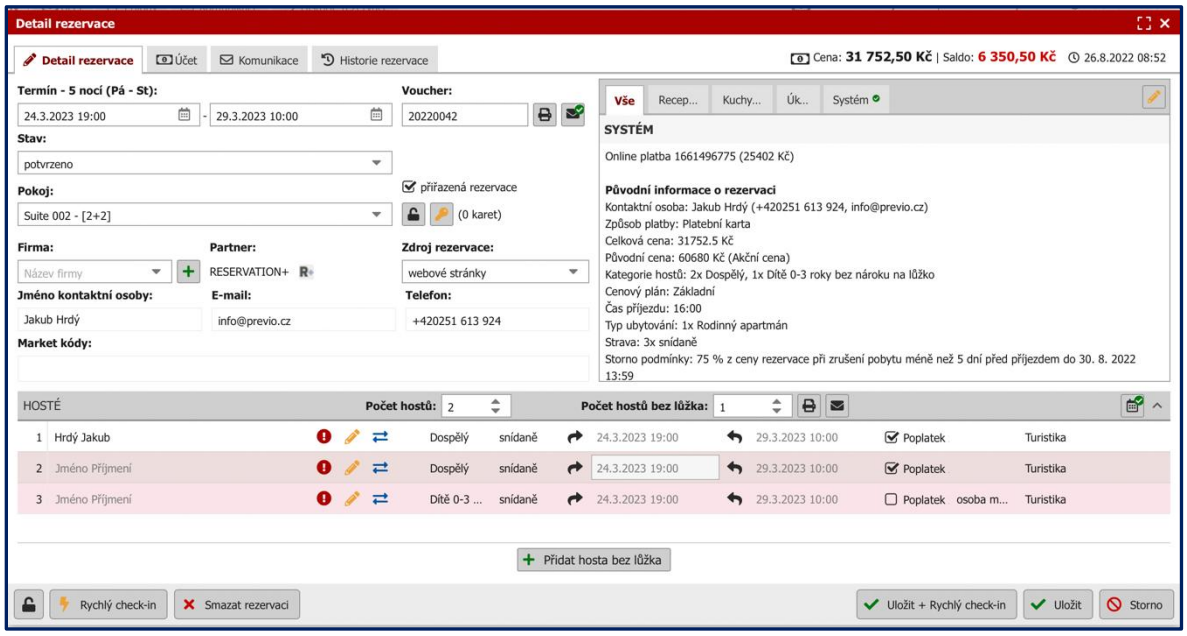
Obrázek 3-7: Karta hosta (zdroj: Prévio, 2023)

Důležitou ***částí check-in procesu*** je kontrola ***zaplacení rezervace***, případné doplacení doplňkových služeb. Záložka *účet* zobrazuje informace spojené s doklady a platbami. Hotel za účelem minimalizace rizika spojeného s neplacením může účtovat veškeré poskytnuté služby a poplatky v době příjezdu hosta, nejpozději dopoledne po příjezdu.



Obrázek 3-8: Detail rezervace (zdroj: Prévio, 2023)

Po celou dobu životního cyklu rezervace je ***PMS užíván jako hlavní zdroj dat***, nejpoužívanější obrazovku je tzv. detail rezervace – viz obrázek.



Obrázek 3-9: Detail rezervace (zdroj: Prévio, 2023)

Vytvoření přístupové kartičky, správa přístupu a monitorování průchodů se odehrává za pomocí webového rozhraní lokálně provozované aplikace Salto.

3.5 Channel manager

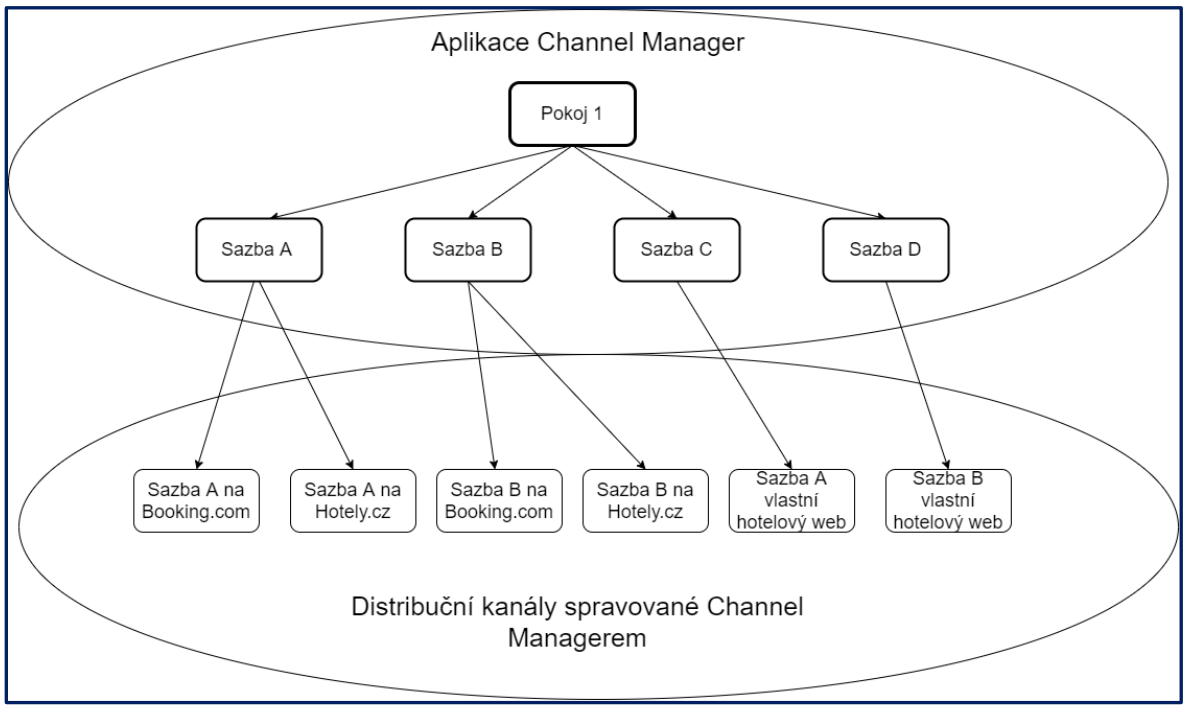
Aplikaci, poskytující ***propojení mezi PMS a distribučními kanály, nazýváme channel manager***. Může být součástí hotelového PMS nebo taktéž jako samostatná aplikace. Hlavním úkolem je zajistit ***rychlou výměnu informací mezi PMS a distribučními kanály*** s cílem distribuovat aktuální informace o obsazenosti a cenách. Aplikaci tohoto typu zpravidla využívají ***ubytovací zařízení, které prodávají na vícero prodejních místech*** (Zach, 2021). Hotel může prodávat na desítkách distribučních kanálech (portály, webové stránky, cestovní kanceláře…), ale díky channel manageru

nemusí dostupnost pokojů, ceny a další informace měnit na všech distribučních kanálech, ale pouze ve svém PMS nebo channel managerovi.

Velmi specifická funkcionalita, která je v HMS spíše ***fakultativního charakteru***, je channel manager. Channel manager je funkcionalita, která ***umožňuje*** jednotlivým ubytovacím zařízením ***řídit své online distribuční kanály***, a to jak z vlastních webových stránek, OTAs, nebo jiných webů. Channel manager je v dnešní době ***využíván v naprosté většině ubytovacích zařízení***, které se snaží své zákazníky oslovit prostřednictvím více než jednoho distribučního kanálu.

Aplikace channel manager bývá v sofistikovanějších HMS implementována přímo do systému, nicméně některá HMS řešení stále využívají externí aplikace. Channel manager ***využívá primárně funkci "mapping"***, která umožňuje vytvořit ***několik prodejních sazeb*** a tyto sazby poté napojit na odpovídající sazby na jednotlivých distribučních kanálech. Právě channel manager ***zabraňuje tzv. overbookingu*** (tedy prodeji více pokojů, než má ubytovací zařízení k dispozici).

Samotný channel manager se samozřejmě pro jednotlivá HMS řešení i externí aplikace trochu liší, nicméně mezi další ***funkcionality*** channel manageru je možné zařadit například ***monitoring cenového vzorku konkurenčních hotelů***. Jak takový channel manager funguje demonstruje Obrázek 3-10, který zobrazuje zjednodušené schéma ***napojení sazeb A, B, C, D pokoje číslo 1 na 3 různá distribuční místa***. První místem je Booking.com, ke kterému jsou připojeny dva různé typy sazeb (například sazba A pro okamžitou platbu a sazba B pro platbu v hotelu), druhým distribučním místem jsou Hotely.cz a poslední je vlastní web hotelu. Vlastní weby hotelu mají zpravidla lepší ceny, a to z toho důvodu, že online cestovní kanceláře (OTAs) jako například Booking.com si berou určitá procenta z prodeje.



Obrázek 3-10: Channel manager (zdroj: Zach, 2021)

4. Správa hotelového přístupu

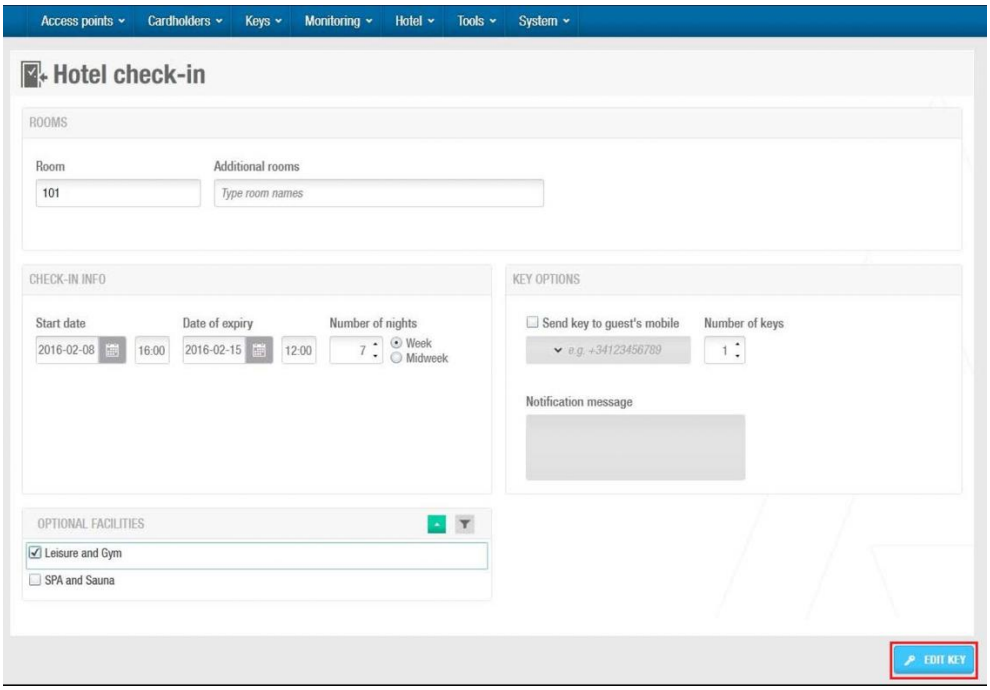
Karetní systém je častým ***řešením, jak spravovat přístupy v objektu*** ubytovacího zařízení. Principem řešení je ***autorizace osoby pomocí RFID karty***, na které jsou nahrány ***základní informace*** jako například:

- oblasti přístupu,
- platnost,
- počet kopií karet.

Výrobci těchto přístupových systémů v některých případech nabízejí i ***možnost nahrání přístupu do mobilního zařízení***. Osoba pro odemčení dveří přiloží mobilní zařízení s nainstalovanou aplikací a virtuálním klíčem k čtečce nebo zámku. Oblíbené jsou i mezi hosty – ***oceňují zejména skladovatelnost karty*** (uložení do peněženky, obalu k mobilu) a také možnost mít k jednomu pokoji vícero přístupových identifikátorů, což u běžných klíčů nebývá běžné.

Podle ***výzkumu společnosti Oracle*** prováděný v roce 2022, ve kterém 34,4 % respondentů uvedlo, že užití vlastního zařízení jakožto nástroje pro přístup do hotelu, je technologií žádanou (Oracle Inc. a Skift, 2022). ***Výhoda*** je u hotelů, kteří ***nemají non-stop obsazenou recepci***. Host může ***získat svůj klíč „na dálku“*** bez nutnosti se setkat s recepcí.

Karetní systém má ***výhodu i z pohledu případné ztráty***. Čipové karty se dají ***okamžitě zablokovat***, a tím zamezit přístupu neoprávněné osobě. Naopak u klasických klíčů bychom při ztrátě měli zámek vyměnit za účelem snížení rizika možného neoprávněného přístupu. Mezi další benefity patří i ***jednodušší správa přístupů***. Příkladem může být dokoupení služby parkování, kdy se po zaplacení hostu přidá zóna přístup garáž. Další obrázek zobrazuje rozhraní hotelového modulu aplikace pro správu přístupů. Mezi další výhody můžeme zařadit také ***on-line monitorování průchodů***, což může vést k zajištění větší bezpečnosti. Na podezřelé aktivity, například zkoušet otevřít s kartou dveře, které nejsou pro hosta určeny, mohou být nastavena pravidla, která učiní kroky vedoucí ***k omezení rizika blokací karty***.



Obrázek 4-1: Rozhraní modulu pro hotelový provoz (zdroj: Salto, 2023)

5. Business intelligence / Self service business intelligence

V rámci specifikace analytických aplikací pro řízení hotelu jsou dále uvedeny pouze příklady analytických aplikací pro vybrané oblasti řízení hotelu.

5.1 Finanční řízení hotelu

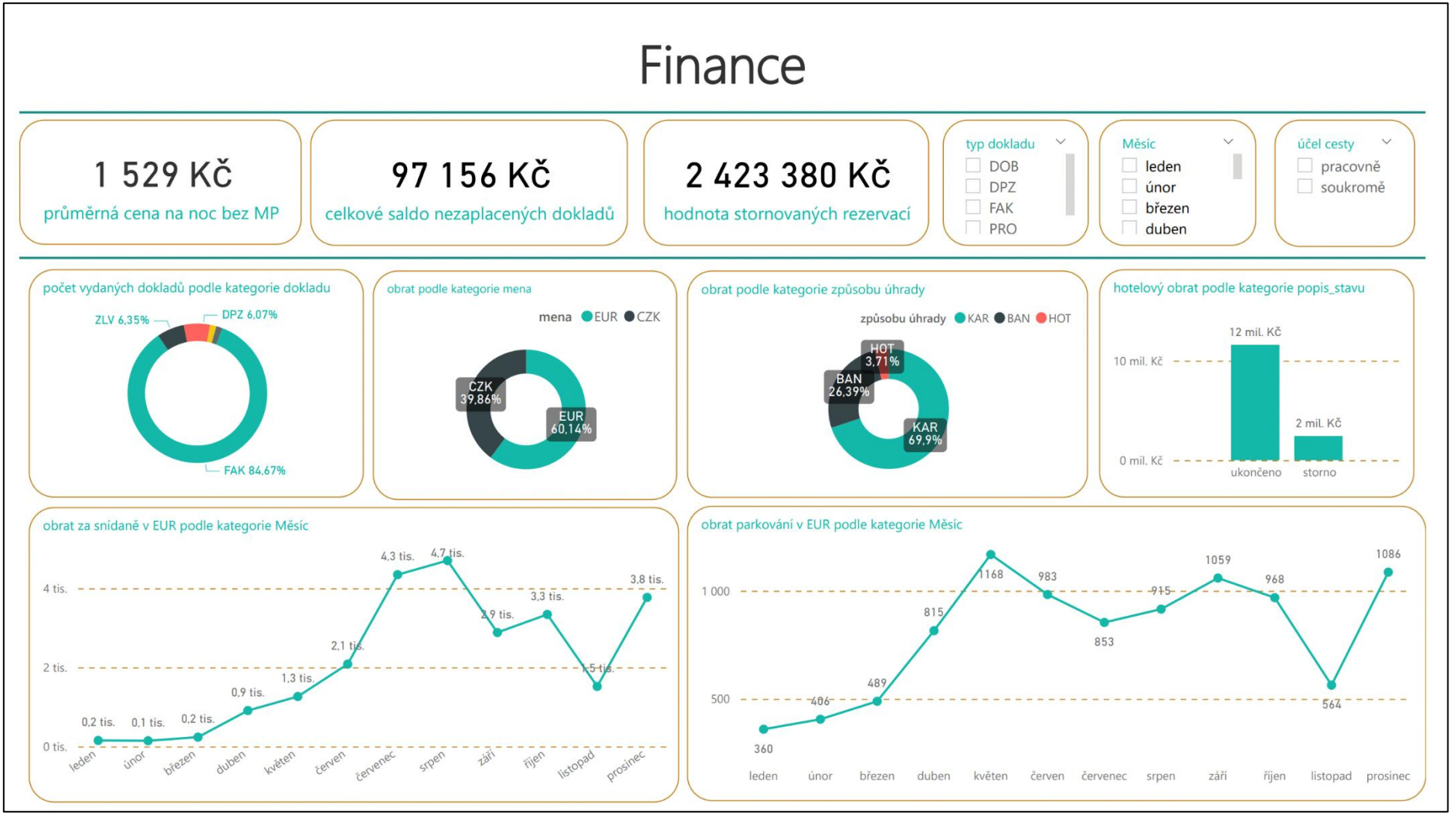
Úloha a odpovídající dashboard se zabývá oblastí finančního řízení hotelu. Karta „***celkové saldo nezaplacených dokladů***“ zobrazuje souhrnnou částku dokladů, které jsou nezaplaceny čili i ty v době splatnosti.

Hotel dále sleduje ***typ dokladů***, zejména se zaměřuje na ***počet vydaných dobropisů***, které zpravidla vyjadřují opravu již jednou vytvořeného dokladu. Zde je snaha ***minimalizovat ten typ*** za účelem úspory času a možných dalších nesrovnalostí.

Zařízení ***přijímá platby kartou, bankovním převodem nebo hotově***. ***Platby kartou*** jasně vedou, což je pro hotel žádoucí – odpadá nebezpečí s držením většího množství hotovosti. ***Bankovní převody*** mají nevýhodou zejména v rychlosti platby, které může v případě víkendu nebo svátků trvat mnohonásobně pomaleji než karetní transakce, což může mít negativní důsledky v oblasti zákaznické přívětivosti. Další nevýhodou je nutnost kontroly obdržení platby. Zpravidla recepční nemají přístup do internetového bankovnictví, aby mohli platbu zkontrolovat a obecně provozní/majitelka nemusí být k dispozici v požadovaný čas. ***Podle vývoje poměrů způsobu platby může vedení upřesnit možnosti plateb, které hostů bude do budoucna nabízet.***

V dolní části dashboardu jsou zobrazeny dva grafy sledující ***závislost měsíce na poskytnuté službě***. Je žádoucí sledovat obrat za tuto položku v čase, aby mohlo dojít k optimalizaci poměru nákladů k výnosům.

Parkování je odlišný druh služby, zejména z pohledu nákladů. Zde na rozdíl např. od snídaní převažují náklady fixní (pravidelné revize, servisy garážových vrat nezávislé na počtu použití parkovacího stání atd.). Management sleduje ***závislost času na výnosech z poplatků za parkování*** čili i obsazenosti pro případně nabídnutí parkovacích stání i pro nehotelové hosty v době nízké zájmu o tuto službu



Obrázek 5-1: Finanční reporting (zdroj: Hezký, 2023, nástroj: PowerBI)

5.2 Řízení revenue

Je vhodné ***sledovat počty rezervací v závislosti na prodejním kanále***. Je zřejmé, že zprostředkovatelé nabízí své služby za úplatu, a proto je vhodné poměry sledovat a snažit se ***maximalizovat prodej přes kanály s nulovou provizí*** nebo minimální provizí, což zpravidla bývají například ***rezervace přes vlastní webové stránky hotelu nebo telefonicky, popř. e-mailem***.

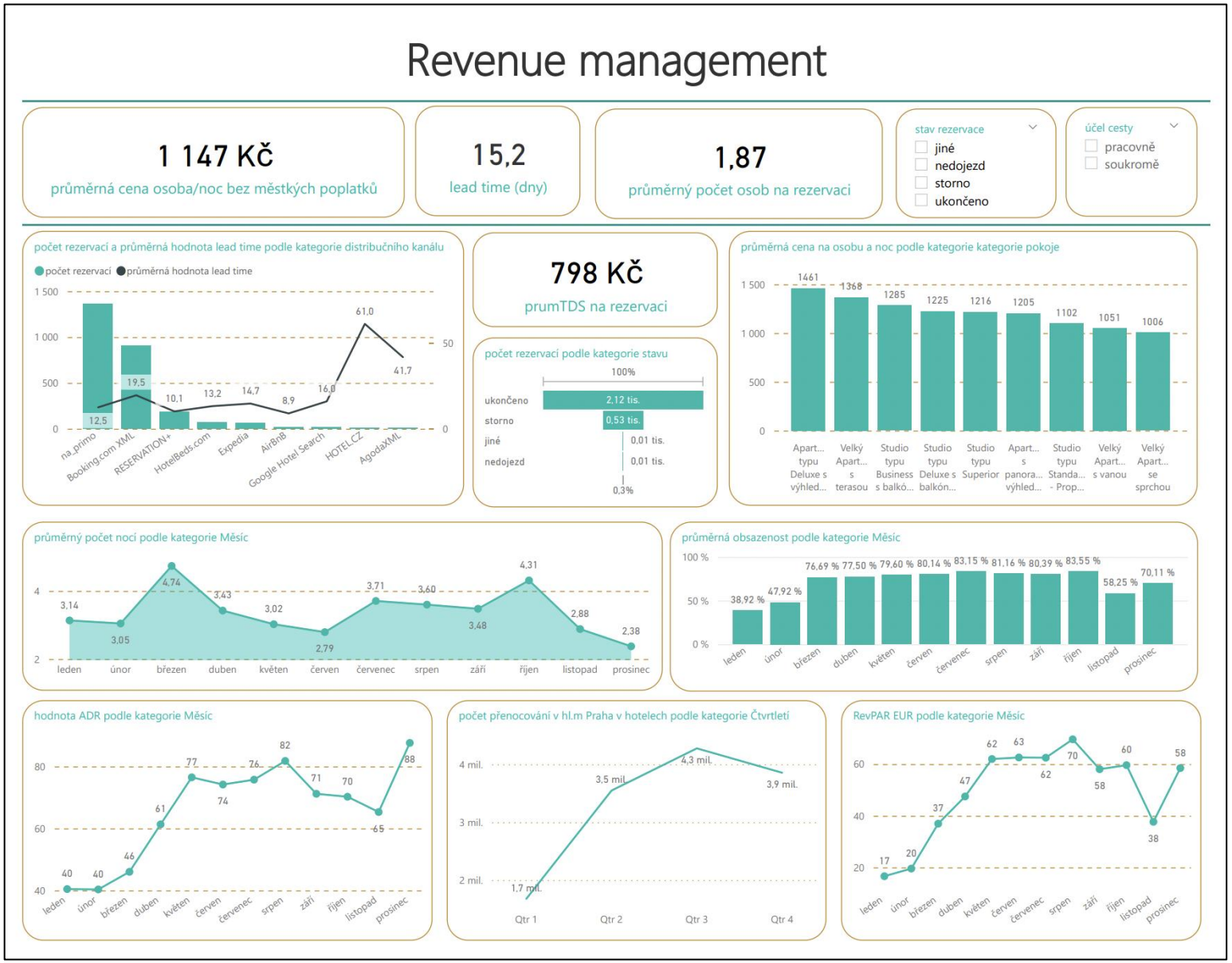
Ukazatel ***lead time*** je vypočten jako ***rozdíl mezi datem příjezdu a rezervací***, je důležitým ukazatelem na jehož základě může prodejní oddělení upravovat například různé ***pobídky k rezervací typu first nebo last minute***.

Sledování ***výnosnosti jednotlivých kategorií pokojů*** může pomoct při mnoha oblastech jako například ***rozšiřovaní kapacit hotelu nebo podpoře prodeje*** vybraných kategorií. ***Metrika obsazenosti*** je jedním z důležitých ukazatelů, které je vhodné sledovat. Je důležitá zejména v ***plánovaní dovolených*** pro zaměstnance, případně ***oprav a rekonstrukcí***. Obsazenost je důležité sledovat i v souvislosti s financemi, avšak lze doporučit spíše volit metriky typu RevPAR nebo ADR, které do svého výpočtu zařazují i faktor ceny.

Samotná ***cenotvorba hotelu*** se mění v závislost na různých faktorech jako je sezonnost, počet obsazených pokojů, cena konkurence atd. Celková ***cena za rezervaci se však zvyšuje úměrně počtu obsazených lůžek***. Management tedy v reportu může sledovat počet průměrně rezervovaných osob na rezervaci.

Další jsou ukazatele ***průměrné ceny osobu a noc*** dle kategorie. U kategorií s nízkou průměrnou hodnotou lze doporučit podporu prodeje. V případě, že by v budoucnosti bylo zvažovány ***stavební úpravy, případně výstavba*** dalších objektů, může být tento ukazatel brán na zřetel.

Ukazatel, který zobrazuje ***průměrný počet nocí*** znamená, že hotely zpravidla pracují s tzv. ***jednonoční přirážkou***, protože se jedná o ***nejdražší typ rezervace*** – po jedné noci se musí pokoj kompletně uklidit, vyprat prádlo, zajistit hostovi check-in. Delší pobyty tyto náklady rozprostírají do dalších nocí čili stávají se levnějšími. Pro hotel je taktéž důležité, ***ve kterých měsících ukazatel překročí ukazatel 3 nocí,*** což dle vnitřních předpisů znamená výměnu ručníků. Dolní konec dashboardu zobrazuje ukazatele hodnotu ADR a RevPAR.


Revenue management
1 147 Kč
průměrná cena osoba/noc bez městských poplatků
15,2
lead time (dny)
1,87
průměrný počet osob na rezervaci
stav rezervace
jiné
nedojezd
storno
ukončeno
účel cesty
pracovně
soukromě
počet rezervací a průměrná hodnota lead time podle kategorie distribučního kanálu
počet rezervací
průměrná hodnota lead time
na_primo
Booking.com XML
RESERVATION+
HotelBeds.com
Expedia
AirBnB
Google Hotel Search
HOTEL.CZ
AgodaXML
798 Kč
prumTDS na rezervaci
počet rezervací podle kategorie stavu
ukončeno
storno
jiné
nedojezd
2,12 tis.
0,53 tis.
0,01 tis.
0,01 tis.
průměrná cena na osobu a noc podle kategorie kategorie pokoje
průměrný počet nocí podle kategorie Měsíc
leden
únor
březen
duben
květen
červen
červenec
srpen
září
říjen
listopad
prosinec
průměrná obsazenost podle kategorie Měsíc
hodnota ADR podle kategorie Měsíc
počet přenocování v hl.m Praha v hotelech podle kategorie Čtvrtletí
Qtr 1
Qtr 2
Qtr 3
Qtr 4
RevPAR EUR podle kategorie Měsíc

Obrázek 5-2: Revenue dashboard (zdroj: Hezký, 2023, nástroj PowerBI)

Závěr

Text tvoří jeden z textů řady III „IT a anatomie firmy“ v tomto případě zaměřený na řízení hotelů. Obdobně jako v ostatních textech (I, II a III) ***je cílem presentovat obsah řízení firmy pohledem a potřebami analytika,*** případně manažera nebo analytika vývojáře. V dílech I a II, na které tento text navazuje jsme pro to použili termín „***analytická znalost obsahu***“. Jde tu o vymezení charakteristik jednotlivých komponent řízení a jejich vazeb pro potřeby analýzy a návrhu informačních systémů.

Zatímco díl I se zaměřil na vymezení a ***objasnění principů analýzy*** orientované na firemní obsah, pak díl II presentoval ***základní obsah jednotlivých oblastí*** řízení právě na základě zmíněných principů analýzy, ale bez zohlednění specifik jednotlivých odvětví. Díl III již tato specifika respektuje, v tomto případě ***v prostředí hotelů***.

Je zcela zřejmé, že ***text dílu II*** vytváří ***základ*** pro všechny navazující odvětvově orientované texty. Z tohoto důvodu jsme již celou standardní náplň základních komponent řízení neopakovali (i s ohledem na neúměrný rozsah) ale pouze jsme se na ně odvolali.

V souvislosti s ostatními texty jsme uvedli, že smyslem uvedeného pojetí a přístupu k analýze je přispět ke ***zvyšování kvality a výkonu*** práce analytiků, manažerů a analytiků vývojářů v reálné praxi. V případě tohoto textu to platí nemalou měrou. Jestli i tento text takový příspěvek představuje, pak se jeho smysl podařilo naplnit.

Zdroje

HEZKÝ, F.: *Analýza, návrh a tvorba datového řešení pro vybraný hotel*. DP VŠE Praha, 2025.

ANTONIO, Nuno a Paulo RITA, 2021. COVID 19: The catalyst for digital transformation in the hospitality industry? [online]. Lisbon, Portugal: NOVA Information Management School. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/351424459_COVID_19_The_catalyst_for_digital_transformation_in_the_hospitality_industry

ASOCIACE HOTELŮ A RESTAURACÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Oficiální Jednotná Klasifikace Ubytovacích Zařízení České Republiky 2015–2020 Metodika* [online]. 2014. Dostupné z: https://www.hotelstars.cz/?do=methodology

ASW SYSTEMS A.S., 2023. Ceník systému Protel - Air [online] [vid. 2023-02-11]. Dostupné z: https://www.protel-air.cz/#cena

ATTL, Pavel a Karel NEJDL. *Turismus I*. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze, 2004. ISBN 978-80-86578-37-8.

BEAVER, Scott, 2022. Revenue Management Defined: Ultimate Guide for 2022 [online] [vid. 2023-02-19]. Dostupné z: https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/financial-management/revenue-management.shtml

BELIAS, Dimitrios, Christos PAPADEMETRIOU, Ioannis ROSSIDIS a Labros VASILIADIS. Strategic Management in the Hotel Industry: Proposed Strategic Practices to Recover from COVID-19 Global Crisis. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies* [online]. 2020, **9**, 130–138. Dostupné z: doi:10.36941/ajis-2020-0117

BERÁNEK A KOL., Jaromír, 2013. Ekonomika cestovního ruchu. Praha: MAG CONSULTING. ISBN 978-80-86724-46-1.

CARNEIRO, T., WINNIE, N. P., & PINTO, I. (2023). Big Data Analytics and Firm Performance in the Hotel Sector. Tourism and Hospitality. 244.

CZECH KIOSK S.R.O., 2023. SAMOOBSLUŽNÉ RECEPCE NEJEN PRO HOTELY A GOLFOVÉ RESORTY [online] [vid. 2023-01-20]. Dostupné z: https://czech-kiosk.cz/sluzby/samoobsluzne-recepce-hotel-golf/

ČNB, 2023. Prognóza ČNB - zima 2023 [online] [vid. 2023-04-08]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/

ČSÚa, 2023. Český statistický úřad - Statistiky - Hromadná ubytovací zařízení [online] [vid. 2023-01-20]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky#katalog=31739

ČSÚb, 2023. Český statistický úřad - Statistiky - Satelitní účet cestovního ruchu (TSA) [online] [vid. 2023-01-20]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky#katalog=31741

ČSÚc, 2023. Český statistický úřad - Národní účet - HDP Výdajovou metodou [online] [vid. 2023-01-20]. Dostupné z: https://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.presmsocas

ČSÚd, 2023. Český statistický úřad - Druhy, definice, tabulky [online] [vid. 2023-01-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

ČSÚe, 2023. Český statistický úřad - Časové řady - Mzdy, náklady práce [online] [vid. 2023-02-11]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr

ČSÚf, 2019. CR 1-12 Měsíční dotazník o hostech v hromadných ubytovacích zařízeních [online] [vid. 2023-04-08]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/vykazy/cr-1-12-mesicni-dotaznik-o-hostech-v-hromadnych-ubytovacich-zarizenich_PSZ_2020

CZ-NACE. I Ubytování, stravování a pohostinství. *NACE* [online]. [vid. 2021-03-25]. Dostupné z: /I-ubytovani-stravovani-pohostinstvi

GARTNER, 2022. Gartner Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms [online]. [vid. 2023-03-15]. Dostupné z: https://www.gartner.com/en/documents/4012759

GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ, 2015. Podniková informatika. 3. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5457-4.

GRYCZOVA, Petra, [b.r.]. Revenue management hotelu [online] [vid. 2023-02-19]. Dostupné z: https://www.petragryczova.cz/slovnik/revenue-management-hotelu/

GURSOY, D., BUTTLE, F., & BOWIE, D. (2023). Hospitality Marketing. Routledge.

HOLLANDER, Jordan. 101 Hotel Trends You Need to Watch in 2021 & Beyond. *Hotel Tech Report* [online]. 2021 [vid. 2021-03-25]. Dostupné z: https://hoteltechreport.com/news/100-hotel-trends

HOTELSTARS.EU, 2021. Kritéria pro apartmánové hotely/komplexy 2021 - 2025 [online] [vid. 2023-02-04]. Dostupné z: https://hotelstars.cz/metodika/

HOUŠKA, Petr. *Klasifikace ubytovacích zařízení jako způsob podpory kvality služeb v cestovním ruchu*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2007. ISBN 978-80-87147-00-9.

ILL, Petr. *Business Intelligence řešení ve společnosti Siemens s.r.o (Fleet Management)* [online]. B.m., 2019 [vid. 2021-04-19]. Vysoká škola ekonomická v Praze. Dostupné z: https://theses.cz/id/cqyrah/

KMPG, 2022. Firmy už chápou, že jsou pro ně data klíčová [online]. [vid. 2023-03-13]. Dostupné z: https://www.vyrostlijsme.cz/firmy-uz-chapou-ze-jsou-pro-ne-data-klicova

KOCOUREK, M., CHALUPA, S., & JAKUBIKOVA, D. (2023). The current state of the application of revenue management activities in the SME segment: A case from the Czech Republic. http://dx.doi.org/10.47750/QAS/24.197.01

KREJČÍKOVÁ, Denisa. *Hodnocení pracovní motivace zaměstnanců v hotelnictví* [online]. B.m., 2016 [vid. 2021-04-19]. Vysoká škola ekonomická v Praze. Dostupné z: https://theses.cz/id/b8lquu/

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS, 2011. Moderní hotelový management. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3868-0.MAJEROVÁ, Markéta, 2021. Analýza a návrh Business Intelligence řešení pro cestovní kancelář Mayer & Crocus. Praha. VŠE.

MARTIN, A. (2020). The Practical Guide to Understanding and raising hotel profitability. Routledge.

MEVRIS GROUP S.R.O, 2023. Ceník systému Better Hotel [online] [vid. 2023-02-11]. Dostupné z: https://better-hotel.com/cs/cenik/

THE WORLD BANK, 2020. Economy Profile Czech Republic [online] [vid. 2023-01-20]. Dostupné z: https://archive.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/c/czech-republic/CZE.pdf

PRAGUE.EU, 2021. Místní poplatek z pobytu [online] [vid. 2023-02-05]. Dostupné z: https://www.praha.eu/jnp/cz/potrebuji_resit/zivotni_situace/poplatky/mistni_poplatek_z_pobytu.html

PRÉVIO, 2023. Prévio - hotelový systém [online] [vid. 2023-01-20]. Dostupné z: https://www.previo.cz

PRÉVIO BLOG, 2023. Slovník pojmů pro hoteliéry [online] [vid. 2023-04-10]. Dostupné z: https://blog.previo.cz/slovnik/ota/

POLICIE ČR, 2023. Služba cizinecké policie [online] [vid. 2023-02-05]. Dostupné z: https://www.policie.cz/clanek/unl-soubor.aspx

POTANČOK, Martin, Jan POUR a Veronika CHRAMOSTOVÁ, 2020. Business analytika v praxi. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-2382-8.

POUR, Jan, Iva STANOVSKÁ, Miloš MARYŠKA a Zuzana ŠEDIVÁ, 2018. Self Service Business Intelligence: Jak si vytvořit vlastní analytické, plánovací a reportingové aplikace. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0616-5.

POUR, Jan a Ota NOVOTNÝ, 2023. MBI AF – IT a anatomie firmy [online] [vid. 2023-01-20]. Dostupné z: https://www.mbi-af.cz

ORACLE INC. (a), 2023. What is a Hotel Property Management System (PMS)? [online] [vid. 2023-01-20]. Dostupné z: https://www.oracle.com/cz/industries/hospitality/what-is-hotel-pms/

ORACLE INC. (b), 2023. What is Business Intelligence (BI)? [online] [vid. 2023-01-21]. Dostupné z: https://www.oracle.com/cz/what-is-business-intelligence/

ORACLE INC. a SKIFT, 2022. Hospitality in 2025: Automated, ntelligent... and more personal [online]. 2022. Dostupné z: https://www.oracle.com/a/ocom/docs/industries/hospitality/hospitality-industry-trends-for-2025.pdf

RATHOVSKÁ, Eva. *Distribuční kanály vybraného ubytovacího zařízení a jejich význam* [online]. B.m., 2017 [vid. 2021-04-19]. Vysoká škola ekonomická v Praze. Dostupné z: https://theses.cz/id/klq2s5/

REVFINE. Hospitality Trends: The Latest Trends in Hospitality for 2021. *Revfine.com* [online]. 2020 [vid. 2021-03-25]. Dostupné z: https://www.revfine.com/hospitality-trends/

SÁDECKÝ, Jan. Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení ČR. *HOTELSTARS* [online]. [vid. 2021-03-25]. Dostupné z: https://www.hotelstars.cz/oficialni-klasifikace-v-cr

SALTO, 2023. ProAccess Space Version 2.0 [online]. 2023. [vid. 2023-04-08]. Dostupné z: https://softwarearea.saltosystems.com/files/documentos/SPACE/ProAccess_SPACE_2_0_User_Manual.pdf

STATISTA. (2024a). Relative market share of major online travel agencies (OTAs) in the hotel industry in Europe in 2023. https://www.statista.com/statistics/870046/online-travel-agency-ota-market-share-in-europe/

VLTAVSKÝ, Petr, 2018. Pronajímáte byt přes Airbnb? A vedete domovní a evidenční knihu? [online] [vid. 2023-02-05]. Dostupné z: https://www.pravopropodnikatele.cz/airbnb-domovni-a-evidencni-kniha/

WIDZ, Monika, Renata KRUKOWSKA, Bartłomiej WALAS a Zygmunt KRUCZEK, 2022. Course of Values of Key Performance Indicators in City Hotelsduring the COVID-19 Pandemic: Poland Case Study [online]. Poland. Dostupné z: https://www.mdpi.com/2071-1050/14/19/12454

ZACH(a), Michal, 2021. Řízení a informační systém hotelů. Praha. VŠE.

ZACH(b), Michal, 2021. IT a anatomie firmy - řízení hotelu [online] [vid. 2023-01-20]. Dostupné z: https://www.mbi-af.cz/wp-content/uploads/AF_III_04_03_Hotel.pdf

ZÁKONY PRO LIDI, 2023. Zákon č. 89/1955 Sb. [online] [vid. 2023-04-09]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1995-89

Další odkazy a zdroje:

1. SITEMINDER. Hotel Management: Definitions, Software & Operations. *SiteMinder* [online]. 2019 [vid. 2021-04-18]. Dostupné z: https://www.siteminder.com/r/trends-advice/hotel-management/hotel-management-definitions-operations-ideas-software/

2. NOVOTNÝ, Ota, Jan POUR a David SLÁNSKÝ. *Business intelligence: jak využít bohatství ve vašich datech*. Praha: Grada, 2005. ISBN 978-80-247-1094-5.

3. MASTEL-H. Using hotel business intelligence to improve performance. *Mastel Hospitality* [online]. 2020 [vid. 2021-04-18]. Dostupné z: https://www.mastelhospitality.com/hotel-business-intelligence-to-increase-hotel-revenue/

4. MOLNÁR, Zdeněk, Stanislava MILDEOVÁ, Hana ŘEZANKOVÁ, Radim BRIXÍ a Jaroslav KALINA. *Pokročilé metody vědecké práce*. Zeleneč: Profess Consulting, 2012. ISBN 978-80-7259-064-3.

5. OLECKÁ, Ivana a Kateřina IVANOVÁ. *PŘÍPADOVÁ STUDIE JAKO VÝZKUMNÁ METODA VE VĚDÁCH O ČLOVĚKU* [online]. B.m.: Moravská vysoká škola Olomouc. 2010. Dostupné z: http://ceskakinantropologie.cz/hendl/metodologie/pdfwww/oleckacasestudyclanek.pdf

6. POUR, Jan, Miloš MARYŠKA a Ota NOVOTNÝ. *Business intelligence v podnikové praxi*. Praha: Professional Publishing, 2012. ISBN 978-80-7431-065-2.

7. KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4835-1.

8. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6. přepracované a doplněné vydání. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

9. SHORT, Taylor. Hotel Management Software | BuyerView 2015. *Software Advice* [online]. 2015 [vid. 2021-03-11]. Dostupné z: https://www.softwareadvice.com/hotel-management/buyerview/report-2015/

10. BELIAS, Dimitrios, Christos PAPADEMETRIOU, Ioannis ROSSIDIS a Labros VASILIADIS. Strategic Management in the Hotel Industry: Proposed Strategic Practices to Recover from COVID-19 Global Crisis. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies* [online]. 2020, **9**, 130–138. Dostupné z: doi:10.36941/ajis-2020-0117

11. WORLD TOURISM ORGANIZATION. Impact assessment of the COVID-19 outbreak on international tourism | UNWTO. *UNWTO* [online]. 2020 [vid. 2021-03-25]. Dostupné z: https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism

12. BOROVEC, Jakub. *Analýza a návrh využití variant řešení Cloud Business Intelligence v podnicích* [online]. B.m., 2019 [vid. 2021-04-19]. Vysoká škola ekonomická v Praze. Dostupné z: https://theses.cz/id/fx0lob/

13. ILL, Petr. *Business Intelligence řešení ve společnosti Siemens s.r.o (Fleet Management)* [online]. B.m., 2019 [vid. 2021-04-19]. Vysoká škola ekonomická v Praze. Dostupné z: https://theses.cz/id/cqyrah/

14. KREJČÍKOVÁ, Denisa. *Hodnocení pracovní motivace zaměstnanců v hotelnictví* [online]. B.m., 2016 [vid. 2021-04-19]. Vysoká škola ekonomická v Praze. Dostupné z: https://theses.cz/id/b8lquu/

15. RATHOVSKÁ, Eva. *Distribuční kanály vybraného ubytovacího zařízení a jejich význam* [online]. B.m., 2017 [vid. 2021-04-19]. Vysoká škola ekonomická v Praze. Dostupné z: https://theses.cz/id/klq2s5/

16. HOUŠKA, Petr. *Klasifikace ubytovacích zařízení jako způsob podpory kvality služeb v cestovním ruchu*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2007. ISBN 978-80-87147-00-9.

17. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Satelitní účet cestovního ruchu. *CZSO* [online]. 2021 [vid. 2021-03-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/satelitni_ucet_cestovniho_ruchu

18. CZ-NACE. I Ubytování, stravování a pohostinství. *NACE* [online]. [vid. 2021-03-25]. Dostupné z: /I-ubytovani-stravovani-pohostinstvi

19. SÁDECKÝ, Jan. Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení ČR. *HOTELSTARS* [online]. [vid. 2021-03-25]. Dostupné z: https://www.hotelstars.cz/oficialni-klasifikace-v-cr

20. BERÁNEK, Jaromír. *Moderní řízení hotelového provozu*. Páté, zcela přepracované vydání. Praha: MAG Consulting, 2013. ISBN 978-80-86724-45-4.

21. ATTL, Pavel a Karel NEJDL. *Turismus I*. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze, 2004. ISBN 978-80-86578-37-8.

22. ASOCIACE HOTELŮ A RESTAURACÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Oficiální Jednotná Klasifikace Ubytovacích Zařízení České Republiky 2015–2020 Metodika* [online]. 2014. Dostupné z: https://www.hotelstars.cz/?do=methodology

23. PARASCHIV, Andrada. Top 5 Hospitality Industry Trends You Need to Know in 2021. *Beekeeper* [online]. 2021 [vid. 2021-03-25]. Dostupné z: https://www.beekeeper.io/blog/top-hospitality-trends/

24. REVFINE. Hospitality Trends: The Latest Trends in Hospitality for 2021. *Revfine.com* [online]. 2020 [vid. 2021-03-25]. Dostupné z: https://www.revfine.com/hospitality-trends/

25. REVFINE. Hygiene is the New Marketing Message for Hotels. *Revfine.com* [online]. 2020 [vid. 2021-03-25]. Dostupné z: https://www.revfine.com/hygiene-marketing-message-hotels/

26. REVFINE. 7 Ways to Transform a Hotel Room Into a Smart Room. *Revfine.com* [online]. 2020 [vid. 2021-03-25]. Dostupné z: https://www.revfine.com/smart-room/

27. HOLLANDER, Jordan. 101 Hotel Trends You Need to Watch in 2021 & Beyond. *Hotel Tech Report* [online]. 2021 [vid. 2021-03-25]. Dostupné z: https://hoteltechreport.com/news/100-hotel-trends

28. REVFINE. 8 Examples of Robots Being Used in the Hospitality Industry. *Revfine.com* [online]. 2020 [vid. 2021-03-25]. Dostupné z: https://www.revfine.com/robots-hospitality-industry/

29. REVFINE. How Virtual Reality (VR) can Enrich the Hospitality Industry. *Revfine.com* [online]. 2020 [vid. 2021-03-25]. Dostupné z: https://www.revfine.com/virtual-reality-hospitality-industry/

30. TRIVAGO BUSINESS BLOG. Sustainable Hospitality: Eco-Friendly Industry Trends and Tips. *trivago Business Blog* [online]. 2019 [vid. 2021-03-25]. Dostupné z: https://businessblog.trivago.com/sustainable-hospitality-trends-eco-friendly-hotel-tips/

31. ECOFRIEND. Latest Eco-Friendly Trends in the Hospitality Segment and more. *EcoFriend* [online]. 2020 [vid. 2021-03-25]. Dostupné z: https://ecofriend.com/latest-eco-friendly-trends-in-the-hospitality-segment.html

32. HKČR. Co to je společenská odpovědnost firem? *Krajská hospodářská komora Karlovarského kraje* [online]. [vid. 2021-03-25]. Dostupné z: https://www.khkkk.cz/o-nas/co-to-je-spolecenska-odpovednost-firem/

33. CAMBRIDGE DICTIONARY. Sharing Economy. *Cambridge Dictionary* [online]. [vid. 2021-03-25]. Dostupné z: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/sharing-economy

34. DHUMIERES, Christophe. Sharing economy, a full-growing trend in the hotel sector. *The Hotel Factory* [online]. 2016 [vid. 2021-03-25]. Dostupné z: http://www.thehotelfactory.com/en/sharing-economy-a-full-growing-trend-in-the-hotel-sector/

35. MOGELONSKY, Larry. Understanding the Post-Covid Advantages of Sharing Economy Accommodations. *Hotel-Online* [online]. 2020 [vid. 2021-03-25]. Dostupné z: https://www.hotel-online.com/press_releases/release/understanding-the-post-covid-advantages-of-sharing-economy-accommodations/

36. ORACLE. *What is Hotel PMS?* | *Oracle* [online]. [vid. 2021-03-11]. Dostupné z: https://www.oracle.com/industries/hospitality/what-is-hotel-pms.html

37. BALAGOSA, Jojo. What is Hotel Management System? *Jinisys Software Inc.* [online]. 3. březen 2014 [vid. 2021-03-11]. Dostupné z: https://jinisyssoftware.com/what-is-hotel-management-system/

38. IBIZ. HOTEL MANAGEMENT SYSTEM. *Infinite Business Solution* | *Enterprise Resource Planning (Odoo/openERP) Service Provider* [online]. [vid. 2021-03-11]. Dostupné z: http://www.ibiz-myanmar.com/hotel-management-system/

39. 326/1999 Sb. Zákon o pobytu cizinců na území ČR. *Zákony pro lidi* [online]. [vid. 2021-03-11]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-326

40. POLICIE ČR. *FAQ - oprava dat (předcházení zasílání duplicitních záznamů) - Policie České republiky* [online]. [vid. 2021-03-11]. Dostupné z: https://www.policie.cz/clanek/faq-oprava-dat-predchazeni-zasilani-duplicitnich-zaznamu.aspx

41. Práce s hosty – Dokumentace Previo.cz. *Previo* [online]. [vid. 2021-03-11]. Dostupné z: https://dokumentace.previo.cz/cs/doc/prace-hosty/

42. Časopis IT Systems. *SystemOnLine* [online]. [vid. 2021-03-11]. Dostupné z: https://www.systemonline.cz/casopis-it-systems/archiv-casopisu-2020.htm

43. Best 10 Property Management Systems 2021 | Find Hotel PMS Reviews, Pricing, Buying Guide. *HotelTechReport* [online]. [vid. 2021-03-11]. Dostupné z: https://hoteltechreport.com/operations/property-management-systems?sortby=hts#

44. Buď součástí Previa. *Previo* [online]. [vid. 2021-03-11]. Dostupné z: https://www.previo.cz/nabidky-prace

45. Mews property management system | The hospitality system of the future. *MEWS* [online]. [vid. 2021-03-11]. Dostupné z: https://www.mews.com/en

46. O SPOLEČNOSTI – HotelTime Solutions. *HotelTime* [online]. [vid. 2021-03-11]. Dostupné z: https://www.hoteltime.com/cs/o-spolecnosti/

47. Hotel chatbots and live chats are the two big things in customer service in the post-COVID-19 world. *HOTELFRIEND* [online]. 2020 [vid. 2021-03-11]. Dostupné z: https://hotelfriend.com/blog-post/chatbots-and-live-chats-in-customer-service

48. What is a Chatbot? *ORACLE* [online]. [vid. 2021-03-11]. Dostupné z: https://www.oracle.com/chatbots/what-is-a-chatbot/

49. Facebook Messenger Bot. *ChatbotGuide* [online]. [vid. 2021-03-11]. Dostupné z: https://www.chatbotguide.org/mariott-bot

50. Best Live Chat Software in 2021: Compare Reviews on 350+. *G2* [online]. [vid. 2021-03-11]. Dostupné z: https://www.g2.com/categories/live-chat

51. SARMAH, Harshajit. Contactless Check-In: Allow Your Guests To Check-In With No Human contact | Hotelogix Blog. *HOTELOGIX* [online]. 2020 [vid. 2021-03-11]. Dostupné z: https://www.hotelogix.com/blog/2020/06/22/contactless-check-in-the-key-to-a-safer-stay-for-your-guests/

52. The Future of the Room Key in the Age of COVID. *NEOMA* [online]. 2020 [vid. 2021-03-11]. Dostupné z: https://neoma.ai/Blog/2/blog.html

53. Contactless Check-In for Hotels, Casinos, and Resorts. *INTELITY* [online]. [vid. 2021-03-11]. Dostupné z: https://intelity.com/mobile-check-in/

54. WEIHRICH, Heinz, Václav DOLANSKÝ a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 978-80-85605-45-7.

55. MBI. *MBI – základní informace (DO0_Mapa)* [online]. 24. srpen 2020. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/DO0_cs.pdf

56. MBI. *DO0_3: Domény v MBI* [online]. [vid. 2021-02-25]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/files/_DO0_3_cs.png

57. MBI. *Podnikové řízení a analytika (DO00_Podnik)* [online]. 30. srpen 2020. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/DO00_cs.pdf

58. MBI. *Strategické řízení podniku (TGQ000)* [online]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ000_cs.pdf

59. MBI. *TGQ000: Strategické řízení podniku* [online]. [vid. 2021-02-25]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/files/_TGQ000_cs.png

60. CREAMER, Dorothy. 5 Tech Trends Shaping Guestrooms of the Future. *Hospitality Technology* [online]. 2018 [vid. 2021-02-26]. Dostupné z: https://hospitalitytech.com/5-tech-trends-shaping-guestrooms-future

61. PETRUNČÍKOVÁ, Dana. Hotelové investice do technologií. *Hotely Hotelům* [online]. 28. leden 2019 [vid. 2021-02-26]. Dostupné z: https://www.hotely-hotelum.cz/hotelove-investice-do-technologii/

62. CHAMELIAN, Serge. Using data mining and analytics to your hotel's advantage. *Insights* [online]. 8. září 2015 [vid. 2021-02-26]. Dostupné z: https://insights.ehotelier.com/insights/2015/09/09/using-data-mining-and-analytics-to-your-hotels-advantage/

63. CUSHMAN & WAKEFIELD. Pražské hotely: 2020 propad, dlouhodobě potenciál | Czech Republic. *Cushman & Wakefield* [online]. 27. leden 2021 [vid. 2021-02-26]. Dostupné z: https://www.cushmanwakefield.com/cs-cz/czech-republic/news/2021/01/prague-hotels

64. MBI. *Finanční řízení podniku (TGQ050)* [online]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ050_cs.pdf

65. MBI. *TGQ050: Finanční řízení podniku* [online]. [vid. 2021-02-25]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/files/_TGQ050_cs.png

66. TSAI, Henry, Steve PAN a Jinsoo LEE. Recent research in hospitality financial management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* [online]. 2011, **23**(7), 941–971. ISSN 0959-6119. Dostupné z: doi:10.1108/09596111111167542

67. JAWABREH, Omar. Using Financial Analysis Methods in the Hotel Sector for the Purposes of Planning and Monitoring Case Study Al Zaitonia Hotel. *Using Financial Analysis Methods in the Hotel Sector for the Purposes of Planning and Monitoring Case Study Al Zaitonia Hotel*. 2017, **7**, 162-173.

68. MBI. *Řízení lidských zdrojů (TGQ250)* [online]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ250_cs.pdf

69. MBI. *TGQ250: Řízení lidských zdrojů* [online]. [vid. 2021-02-25]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/files/_TGQ250_cs.png

70. CHON, K. S. a Thomas A. MAIER. *Welcome to Hospitality: An Introduction*. 3rd ed. Clifton Park, NY: Delmar, 2010. ISBN 978-1-4283-2148-9.

71. VACULKA, Jaroslav, Lenka POLÁČKOVÁ, Petr PEŠEK a Zdeněk HLINSKÝ. *ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ PRO CESTOVNÍ RUCH* [online]. B.m.: WGW Group, a.s. 2008. Dostupné z: https://www.mmr.cz/getmedia/77fa19b2-f940-4344-82ca-67939835ed83/GetFile.pdf?ext=.pdf

72. BROTHERTON, Bob, ed. *The international hospitality industry: structure characteristsics and issues*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002. ISBN 978-0-7506-5295-7.

73. JUNEJA, Prachi. *Issues Related to Human Resource Management in the Hospitality Sector* [online]. [vid. 2021-03-11]. Dostupné z: https://www.managementstudyguide.com/human-resource-management-in-hospitality-sector.htm

74. MBI. *Marketing (TGQ350)* [online]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ350_cs.pdf

75. MBI. *TGQ350: Řízení marketingu* [online]. [vid. 2021-02-25]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/files/_TGQ350_cs.png

76. REVFINE. Hospitality Marketing: 16 Must-Know Upcoming Trends for 2021. *Revfine.com* [online]. 2. listopad 2020 [vid. 2021-03-11]. Dostupné z: https://www.revfine.com/hospitality-marketing/

77. MBI. *Řízení závazků (TGQ060)* [online]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ060_cs.pdf

78. MBI. *Řízení pohledávek (TGQ070)* [online]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ070_cs.pdf

79. MBI. *Řízení práce a mezd (TGQ080)* [online]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ080_cs.pdf

80. MBI. *Controlling (TGQ090)* [online]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ090_cs.pdf

81. MBI. *Řízení prodeje zboží a služeb (TGQ100)* [online]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ100_cs.pdf

82. MBI. *Řízení nákupu (TGQ150)* [online]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ150_cs.pdf

83. MBI. *Řízení skladů (TGQ200)* [online]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ200_cs.pdf

84. MBI. *Řízení majetku (TGQ300)* [online]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ300_cs.pdf

85. MBI. *Řízení dopravy (TGQ400)* [online]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ400_cs.pdf

86. MBI. *Řízení energií (TGQ450)* [online]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ450_cs.pdf

87. MBI. *Scénáře - souhrn (SG0)* [online]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/SG0_cs.pdf

88. OTA INSIGHT LTD. What is hotel rate intelligence? | OTA Insight. *OTA Insight* [online]. [vid. 2021-03-28]. Dostupné z: https://www.otainsight.com/what-is-hotel-rate-intelligence

89. MANAGEMENTMANIA. Organizační struktura (Organizational Structure). *ManagementMania* [online]. 2016 [vid. 2021-04-17]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/formalni-organizacni-struktura

90. MANAGEMENTMANIA. SWOT analýza. *ManagementMania* [online]. [vid. 2021-04-17]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/swot-analyza

91. ILDAM. Štafle - hotelový recepční systém. *Štafle* [online]. [vid. 2021-04-17]. Dostupné z: https://www.stafle.cz/estafle.php#service

92. EXALOGIC. D-edge - Smart Channel Manager. *Exalogic* [online]. 2021 [vid. 2021-04-17]. Dostupné z: https://exalogic.sk/help/oberon/ExternalSystem_HotelReservation_Availpro.html

93. MBI. *M504 : Dimenzionální modelování* [online]. [vid. 2021-04-18]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/public/cs/obj/METHOD-73

94. WOZNIAK, Jesse. What is a Dashboard? *iDashboards* [online]. [vid. 2021-04-18]. Dostupné z: https://www.idashboards.com/guides/what-is-a-dashboard/

95. ORACLE. *Co je databáze?* [online]. [vid. 2021-04-19]. Dostupné z: https://www.oracle.com/cz/database/what-is-database/

96. MBI. *Slovník termínů MBI* [online]. 2021. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/files/termdictionary.docx

97. MUSIL, Štěpán. DIČ - Daňové identifikační číslo, ověření DIČ firem a osob | Kurzy.cz. *Kurzy* [online]. 2019 [vid. 2021-04-19]. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/dic/

98. SIMOPT. O co jde | Elektronická evidence tržeb (EET). *ELTRŽBY* [online]. [vid. 2021-04-19]. Dostupné z: https://www.eltrzby.cz/cz/o-co-jde

99. INCREATIVE. GDPR pro samouky I: základní pojmy a definice. *Increative* [online]. 2017 [vid. 2021-04-19]. Dostupné z: https://www.increative.cz/blog/gdpr-pro-samouky-i-zakladni-pojmy-a-definice/

100. DVOŘÁK, Petr a Martin LENK. *Nestrukturovaná data a co s nimi?* [online]. 2019. Dostupné z: https://www.gapp.cz/upload/soubory/20-33--3070063-nestrukturovanadataacosnimi.pdf