

# **Projekt zvyšování konkurenční schopnosti hotelu XYZ v Luhačovicích**

Bc. Tomáš Marek

---

Diplomová práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tomáš MAREK**  
Osobní číslo: **M100693**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt zvyšování konkurenční schopnosti hotelu XYZ v Luhačovicích**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Popište teoretická východiska zabývající se problematikou konkurenceschopnosti.

#### II. Praktická část

- Analyzujte současné postavení hotelu XYZ v rámci blízkých konkurentů.
- Na základě výsledků analýzy navrhnete projekt zvyšování konkurenční schopnosti hotelu XYZ.
- Navržený projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**BARTES, F. Konkurenční strategie firmy. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-8594-341-7.**

**BARTES, F. Strategie konkurenčních střetů. 1. vyd. Ostrava: Key publishing, 2011. 172 s. ISBN 978-80-7418-100-9.**

**LOŠŤÁKOVÁ, H. B - to - B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí. 1. vyd. Praha: Professional publishing, 2005. 186 s. ISBN 80-86419-94-0.**

**MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.**

**PAYNE, A. Marketing služeb. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 247 s. ISBN 80-7169-276-X.**

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Kubík, CSc.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **18. června 2012**  
Termín odevzdání diplomové práce: **13. srpna 2012**

Ve Zlíně dne 18. června 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.



- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně .....

---

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k vyšší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Předložená diplomová práce se zabývá vytvořením projektu, jehož hlavním cílem je zvýšení konkurenční schopnosti hotelu XYZ. Teoretická část se zabývá problematikou konkurenceschopnosti, marketingových nástrojů a strategických analýz, které lze využít v oblasti poskytování služeb. V analytické části je nejdříve prostřednictvím marketingového mixu provedena analýza současného stavu hotelu XYZ, dále PEST analýza, analýza konkurence a SWOT analýza. Výsledky provedených analýz poskytují informace, které jsou základem pro vytvoření projektové části diplomové práce. Projektová část se věnuje návrhům ke zlepšení vybavení pokojů a wellness centra hotelu XYZ.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, marketingový mix, strategická analýza, cestovní ruch, hotel, zákazník.

## **ABSTRACT**

The presented thesis is concerning with creation of a project where the main goal is to raise competitiveness of the hotel XYZ. The theoretical part is dealing with issues such as competitiveness, marketing tools and strategic analysis which can be used in the service sector. The analytical part is showing analysis of current situation of the hotel XYZ which was realized by marketing mix followed by the PEST analysis, the competition analysis and the SWOT analysis. The results of executed analysis produce information which is essential for creation of the project part of the thesis. The project part is comprises suggestions for improvement of the room equipment and wellness centre of the hotel XYZ.

Keywords: competitiveness, marketing mix, strategic analysis, tourism, hotel, customer.

## Poděkování

Na tomto místě děkuji doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce. Mé poděkování rovněž patří zaměstnancům hotelu za vstřícnost a poskytnutí potřebných materiálů.

## Prohlášení

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 KONKURENCE</b> .....	<b>14</b>
1.1 KONKURENCESCHOPNOST .....	14
1.2 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	15
1.3 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ .....	15
1.4 KONKURENČNÍ STRATEGIE FIRMY .....	16
1.5 GENERICKÉ KONKURENČNÍ STRATEGIE PODLE PORTERA .....	18
1.6 KONKURENČNÍ STRATEGIE PODLE LOŠŤÁKOVÉ .....	20
<b>2 CESTOVNÍ RUCH</b> .....	<b>22</b>
<b>3 MARKETING SLUŽEB</b> .....	<b>23</b>
3.1 VLASTNOSTI SLUŽEB .....	23
3.1.1 Nehmotnost .....	23
3.1.2 Neoddělitelnost .....	24
3.1.3 Heterogenita .....	25
3.1.4 Zničitelnost.....	25
3.1.5 Nemožnost vlastnictví.....	25
3.2 MARKETING HOTELOVÝCH SLUŽEB .....	25
3.2.1 Hotel .....	25
3.2.2 Charakteristika služeb hotelu .....	26
3.2.3 Podstata marketingu hotelových služeb .....	26
<b>4 MARKETINGOVÝ MIX VE SLUŽBÁCH</b> .....	<b>29</b>
4.1 PRODUKT (SLUŽBA).....	30
4.1.1 Plánování produktu v hotelovém zařízení.....	30
4.2 CENA.....	31
4.2.1 Tvorba ceny v hotelovém zařízení .....	31
4.2.2 Cenová politika a její strategie .....	33
4.3 DISTRIBUCE V HOTELOVÉM ZAŘÍZENÍ.....	34
4.3.1 Přímá distribuce .....	35
4.3.2 Nepřímá distribuce .....	35
4.4 KOMUNIKACE.....	36
4.4.1 Reklama.....	36
4.4.2 Direct marketing.....	37
4.4.3 Public relations.....	37
4.4.4 Publicita.....	38
4.4.5 Podpora prodeje.....	38



4.5	LIDÉ .....	39
4.6	PROCESY .....	39
4.7	MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ.....	40
<b>5</b>	<b>STRATEGICKÉ ANALÝZY.....</b>	<b>42</b>
5.1	PEST ANALÝZA.....	44
5.2	ANALÝZA KONKURENČNÍCH HOTELŮ .....	45
5.3	BENCHMARKING.....	45
5.4	SWOT ANALÝZA.....	46
5.5	SHRNUTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI .....	47
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>48</b>
<b>6</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU HOTELU XYZ .....</b>	<b>49</b>
6.1	CHARAKTERISTIKA HOTELU.....	49
6.2	MARKETINGOVÝ MIX HOTELU XYZ .....	50
6.2.1	Produkt .....	50
6.2.2	Cena.....	53
6.2.3	Distribuce .....	55
6.2.4	Komunikace .....	56
6.2.5	Lidé.....	58
6.2.6	Procesy .....	59
6.2.7	Materiální prostředí .....	60
<b>7</b>	<b>ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ HOTELU XYZ.....</b>	<b>61</b>
7.1	PEST ANALÝZA.....	61
7.1.1	Politické faktory .....	61
7.1.2	Ekonomické faktory .....	62
7.1.3	Sociální a demografické faktory.....	65
7.1.4	Technologické faktory.....	67
7.1.5	Zhodnocení PEST analýzy .....	68
7.2	ANALÝZA KONKURENCE.....	69
7.2.1	Představení hlavních konkurentů hotelu XYZ.....	70
7.2.2	Srovnání hlavních konkurentů a hotelu XYZ .....	74
7.3	SWOT ANALÝZA HOTELU XYZ .....	80
7.4	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI .....	84
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST .....</b>	<b>85</b>
<b>8</b>	<b>NÁVRH PROJEKTU ZVÝŠENÍ KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI HOTELU XYZ .....</b>	<b>86</b>
8.1	NÁVRH PROJEKTU ZAVEDENÍ KLIMATIZACE DO POKOJŮ KATEGORIE SUPERIOR.....	86
8.1.1	Charakteristika a cíl projektu .....	86
8.1.2	Realizace projektu .....	87
8.1.3	Výběr vhodného zařízení a zhotovitele projektu.....	89
8.1.4	Analýza nákladů a prostředků na realizaci projektu.....	95

8.1.5	Plán realizace projektu .....	99
8.1.6	Časová analýza .....	99
8.1.7	Riziková analýza .....	102
8.2	NÁVRH PROJEKTU VYLEPŠENÍ WELLNESS CENTRA .....	105
8.2.1	Charakteristika a cíl projektu .....	105
8.2.2	Realizace projektu .....	105
8.2.3	Výběr vhodného zařízení a dodavatele .....	107
8.2.4	Nákladová analýza .....	111
8.2.5	Plán realizace projektu .....	116
8.2.6	Časová analýza .....	116
8.2.7	Riziková analýza .....	119
8.3	CELKOVÉ SHRNU TÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	121
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>122</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>		<b>123</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>		<b>127</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>		<b>128</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>		<b>129</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>131</b>

## ÚVOD

Ve světových přehledech konkurenčnosti se Česká republika mezi dlouhodobě sledovanými zeměmi pravidelně umísťuje na třicátém až třicátém pátém místě. Nejlepší místo obsadila česká konkurenčnost hned na počátku roku 1993, kdy se tohoto hodnocení začala účastňovat. Od té doby se naše konkurenční pozice každým rokem zhoršovala. Až zase od zlomu tisíciletí se postupně zlepšuje. Konkurenční schopnost se stala hlavním východiskem strategických zájmů států, odvětví i podniků. Jen málokdo si však uvědomuje, že řízení zaměřené na konkurenčnost se musí nejdříve vybavit novým poznáním. Také podnikatel či vrcholové vedení zaměřené na konkurenčnost jsou už jiní lidé než ti, kdo se podle nepřetržitého zvyku zaměřují na prostý růst. (Jirásek, 2001, s. 7)

Bez konkurenceschopného podniku, který se vyznačuje širokou a přesně specifikovanou škálou konkurenčních výhod, jakýkoliv podnikatel či česká firma v tržním konkurenčním prostředí neuspěje a nenajde své vysněné místo k podnikání. „Konkurenční výhody jsou totiž motivem na straně potenciálního kupujícího při jeho rozhodování, kdy koupí, od koho koupí a co koupí pro uspokojení své potřeby. Jen ten výrobce, producent a distributor, který nabízí produkt vybavený konkurenčními výhodami, může totiž aspirovat na označení přívlastky úspěšný, efektivní a konkurenceschopný.“ (Čichovský, 2002, s. 9)

Hotel XYZ je situován v lázeňském městě Luhačovice, které je velmi atraktivní nejen pro zákazníky, ale také pro konkurenci. V Luhačovicích i blízkém okolí působí velké množství konkurenčních ubytovacích zařízení. Hotel XYZ se svou kapacitou řadí mezi větší hotely. Za 18letou dobu působení si získal řadu stálých klientů a relativně dobré konkurenční postavení, avšak stále je třeba myslet na hrozby konkurence. Oblast cestovního ruchu se v posledních letech stává stále více atraktivní pro mnoho investorů. Také technologický pokrok a vzrůstající nároky klientů hotelových zařízení výrazně ovlivňují podnikání v této oblasti. Dá se předpokládat, že konkurenční boj o zákazníky bude stále zesilovat. Pouze podnik, který bude usilovat o neustálé zvyšování kvality i množství poskytovaných služeb, se může stát úspěšným.

Úvodní, teoretická část, se bude zabývat problematikou konkurenceschopnosti, marketingu služeb a také vybranými strategickými analýzami. Dále bude v analytické části posouzeno současné postavení hotelu XYZ v rámci blízkých konkurentů. Zjištěné informace budou

v závěru shrnuty v rámci SWOT analýzy. Na základě provedených analýz a zjištěných výsledků bude navržen projekt, který povede ke zvýšení konkurenční schopnosti hotelu XYZ.

Cílem této diplomové práce je analyzovat současné postavení hotelu XYZ v rámci blízkých konkurentů a navrhnout projekt, který povede ke zvýšení konkurenční schopnosti hotelu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KONKURENCE

Pojem konkurence lze vyložit jako soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž. Je zřejmé, že tento pojem má širší záběr, a to nejen ekonomický, ale také sociální, kulturní, etický, politický, atd. V podnikání nejde opomíjet žádný pohled na konkurenci, přestože ekonomické hledisko lze považovat za stěžejní.

Konkurence je vztah dvou a více subjektů (konkurentů). Aby konkurent mohl vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splňovat minimálně dva předpoklady:

- musí být konkurenční, tedy musí být konkurenceschopné;
- musí mít konkurenční zájem, takže musí chtít vstoupit do konkurence, tedy disponovat specifickým potenciálem, který lze nazvat podnikavost (jestliže hovoříme o konkurenci v podnikání).

Důležité je uvědomit si rozdíl mezi konkurencí jako výsledkem podnikatelské aktivity firmy a konkurenceschopností jako potenciálem firmy. (Mikoláš, 2005, s. 65)

### 1.1 Konkurenceschopnost

Podle Jiráska (2001, s. 48) pojem „konkurenčnost“ vychází z tržní rivality a bez ní ztrácí smysl. „Vyjadřuje tržní potenciál podniku, odvětví, země ve střetu o postavení na trhu s jinými podniky, odvětvími, zeměmi.“ Výsledek tohoto střetu pak popisuje jako „schopnost dosahovat dobrého postavení na trhu a na té úrovni si zajišťovat odpovídající prosperitu aspoň na krátkou až střední dobu.“

Takto definovaný pojem „konkurenčnost“ má potom určité charakteristické znaky:

- je to výraz potenciálu, zřejmé nebo skryté schopnosti, ale pouze takové, která má tržní uplatnění,
- projevuje se ve střetu mezi konkurenty,
- představuje aspoň trochu trvalejší výsledek, nemá tedy pouze okamžikový nebo nahodilý charakter.

Jirásek uvádí ještě jednu definici: „Konkurenčnost je schopnost utkat se s předními konkurenty, obstát a zajistit si alespoň střednědobou prosperitu.“ (Jirásek, 2001, s. 48)



## 1.2 Konkurenční výhoda

Podle Portera je konkurenční výhoda „jádro výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Po několika desetiletích mohutného rozvoje a prosperity však pustilo mnoho firem konkurenční výhodu ze zřetele ve svém boji za další růst a to v honbě za diverzifikací.“ Na celém světě stojí firmy před problémem pomalejšího růstu a zároveň čelí domácím i světovým konkurentům, kteří se snaží vytvořit a udržet co možná nejlepší konkurenční výhodu. Porter uvádí, že „neúspěch strategie mnohých firem pramení z neschopnosti přeměnit široce založenou konkurenční strategii do specifických akčních kroků, které jsou nutné k dosažení konkurenční výhody.“ (Porter, 1993, s. 15)

Jirásek (2001, s. 50) rozděluje konkurenční výhodu na dvě spojitě stránky. Jednak schopnost vést ofenzivní útok na konkurenty, jednak schopnost vzdorovat útoku konkurentů. Podle Jiráskova (2001, s.51) je třeba rozvíjet konkurenční výhodu zejména v těchto směrech:

- rozvíjet ji na hlavním směru firemního rozvoje, pouze omezeně nebo vůbec ne na vedlejších polích,
- posilovat klíčovou konkurenční výhodu dalšími souvisejícími a podpůrnými konkurenčními výhodami,
- vytvářet celý soubor silných konkurenčních výhod, které se vzájemně doplňují a posilují,
- v rámci možností podporovat rozvoj záložní konkurenční výhody,
- v období, kdy podniku zajišťuje konkurenční výhoda silné postavení na trhu, připravit další, co možná stále mocnější konkurenční výhodu.

Rozvoj konkurenční výhody ve všech uvedených směrech vyznávají a praktikují v nejlepších podnicích, tedy v podnicích „světové třídy“. (Mikoláš, 2005, s. 65)

## 1.3 Konkurenční prostředí

Podle Čichovského (2002, s. 11) můžeme konkurenční prostředí definovat jako časový řez prostorem naší země, kde probíhá vzájemné působení dvou živých objektů nebo subjektů (konkurentů), které usilují o realizaci stejné nebo podobné činnosti v daném čase a prostoru, mají totožné nebo podobné cíle a používají totožných nebo podobných metod k jejich dosažení. „V ekonomickém pojetí vytváří konkurenční prostředí umělé mantinely hřiště,

kde v čase a prostoru s maximální vytrvalostí soutěží a bojují podnikatelské subjekty o dosažení co nejvyšší efektivnosti a úspěšnosti při realizaci ekonomických, obchodních a jiných operací, směřujících k dosažení jednak zisku a jednak uspokojení z podnikatelských a jiných aktivit.“

#### 1.4 Konkurenční strategie firmy

Bartes chápe konkurenční strategii jako „sled činností a přístupů, který má při správné realizaci firmě zabezpečit větší pravděpodobnost úspěchu v dosažení vytyčených cílů v daném marketingovém prostředí a v daném okamžiku.“ (Bartes, 1997, s. 71)

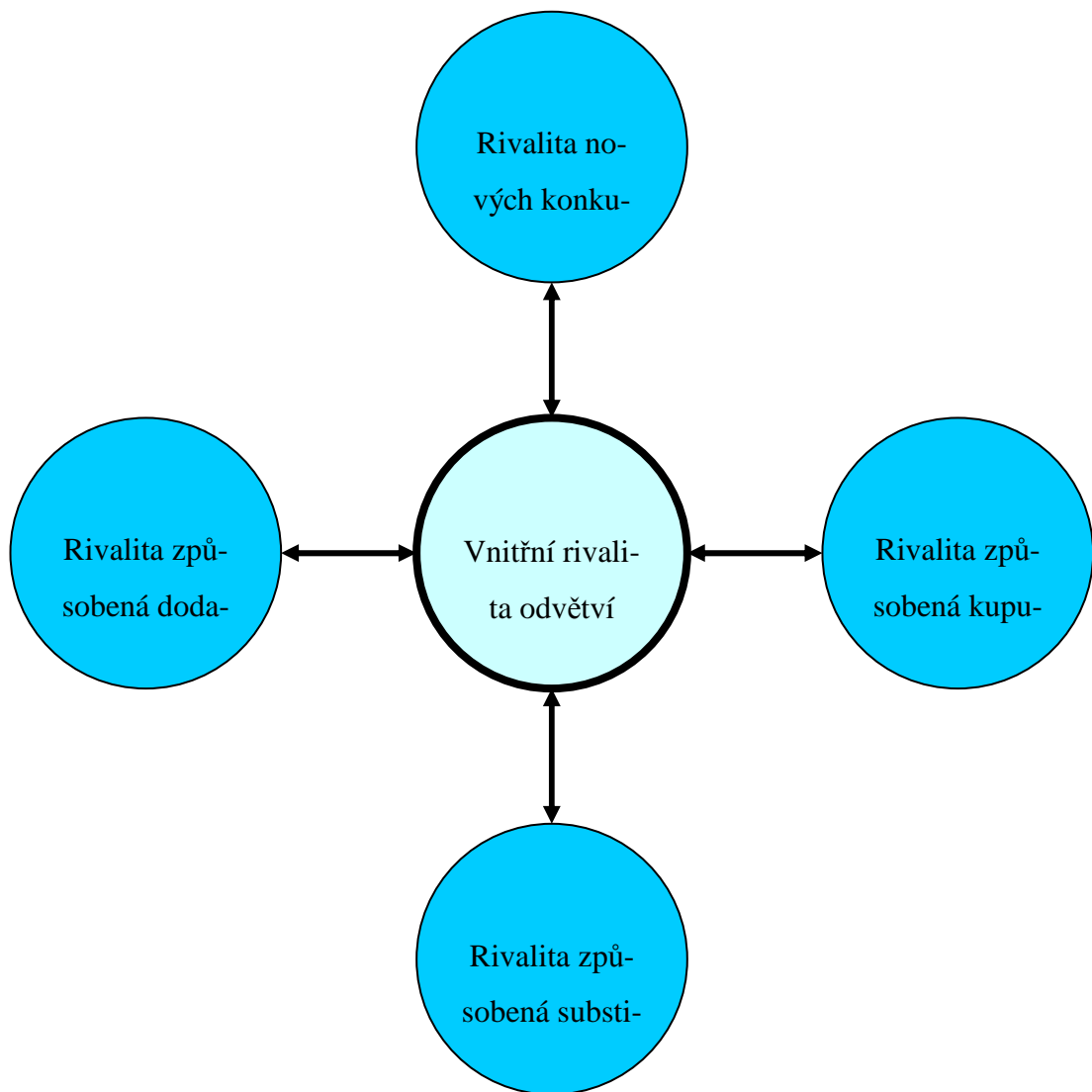
Výběr nejvhodnější konkurenční strategie nejčastěji ovlivňují dva významné faktory:

- přitažlivost odvětví;
- konkurenční postavení firmy v odvětví.

Při sestavení a volbě nejvhodnější konkurenční strategie firmy je důležité analyzovat pět hlavních dynamických konkurenčních faktorů, které určují výše uvedenou přitažlivost odvětví. Mezi pět hlavních dynamických konkurenčních faktorů patří:

- hrozba příchodu nových konkurentů;
- hrozba nových produktů či služeb;
- vyjednávací schopnost kupujících;
- vyjednávací schopnost dodavatelů;
- soupeření mezi dosavadními konkurenty.

Výše uvedené dynamické konkurenční faktory, neboli pět sil konkurence podle Portera, lze znázornit také graficky.



Obr. 1 Pět sil konkurence podle Portera (Zpracování dle Bartes, 1997, s. 72)

Vnitřní rivalita je úroveň konkurenčního úsilí mezi firmami, které soutěží na stejném trhu. Tato úroveň závisí na faktorech, jako je stupeň koncentrace, diferenciacce výrobků, změna velikosti trhu, struktura nákladů nebo rostoucí výrobní kapacita.

Rivalita nových konkurentů nastává tehdy, když na rostoucím trhu je docíleno nadprůměrných zisků a současně je snadné vstoupit do daného oboru. Čím vyšší bariéry vstupu budou na daném trhu existovat, tím méně nových firem bude mít zájem vstoupit na tento trh.

Rivalita způsobená substitučními výrobky, které mají schopnost funkční náhrady dosavadních výrobků. Tyto výrobky jsou větší hrozbou pro dodavatele za předpokladu, že:

- poměr kvality a ceny se zvyšuje;

- zákazníci flexibilně reagují na nabídku;
- zákazníci nemusí zvyšovat investice z důvodu přechodu na substituční výrobek.

Rivalita kupujících nastává v případě, kdy jsou jednotlivé firmy součástí komplexního výrobního řetězce. V takových případech „mocenská pozice“ některých firem vymezuje, kdo vydělává nejvíce.

Rivalita způsobená dodavateli představuje růst nebo pokles síly dodavatelů v závislosti na těchto faktorech:

- míře koncentrace dodavatelů;
- zjednodušení následné integrace;
- dodávkách jedinečných výrobků;
- dodávce činitele, který má zásadní význam pro kvalitu finálního produktu. (Bartes, 1997, s. 72 – 73)

Bartes považuje za základní přístup k problematice konkurenčních strategií přístup M. E. Portera, který za základ jakékoliv úspěšné konkurenční strategie považuje tzv. „dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu, již lze obecně chápat jako nějakou konkrétní příčinu zajišťující dané firmě výhodnějšího postavení uvnitř jejího odvětví.“ (Bartes, 1997, s. 74)

## 1.5 Generické konkurenční strategie podle Portera

Ve své knize popisuje M. E. Porter generické konkurenční strategie jako relativní postavení podniku v rámci jeho odvětví. Postavení, kterého podnik dosáhne, rozhoduje o tom, zda jeho výkonnost bude nad nebo pod odvětvovým průměrem. Podnik, který dosáhne dobrého postavení v odvětví, může realizovat vysokou míru zisku, i když se struktura odvětví nevyvíjí dobře a průměrná výnosnost odvětví je proto nízká. Základem koncepce generických strategií je myšlenka, že konkurenční výhoda je středem každé strategie a dosažení této výhody vyžaduje, aby podnik provedl výběr. (Porter, 1993, s. 29 – 30)

**KONKURENČNÍ VÝHODA**

		Nižší náklady	Diferenciace
<b>KONKURENČNÍ ROZSAH</b>	Široký cíl	1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Diferenciace
	Úzký cíl	3A. Soustředění pozornosti na nízké náklady	3B. Soustředění pozornosti na diferenciaci

*Obr. 2 Tři generické konkurenční strategie (Zpracování dle Porter, 1993, s. 31)*

### 1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech

Cílem této konkurenční strategie je dosáhnout pro danou firmu postavení s co nejnižšími náklady ve srovnání s ostatní konkurencí v daném odvětví. U této strategie se využívá některých z mnoha různých zdrojů nízkých nákladů, jako jsou např. úspory z velkovýroby, patentovaných technologií, lepší dostupnost surovin, materiálů, apod.

Jestliže chce firma, která realizuje strategii vůdčího postavení v nízkých nákladech, dosáhnout úspěchu, musí nalézt a dokázat využít skutečně všechny možné zdroje, které umožní dosáhnout nejnižších nákladů.

### 2. Diferenciace

„Tato konkurenční strategie umožňuje, aby realizující firma dosáhla s její pomocí takové jedinečnosti v určitých oblastech, které zákazníci dokážou ocenit jako velmi důležité a jsou ochotni za tuto jedinečnost zaplatit vyšší cenu.“ (Bartes, 1997, s. 75)

Velmi důležitou podmínkou pro úspěšné uplatnění této konkurenční strategie je okolnost, že podnik si musí vybrat pro svoje odlišení ty charakteristiky výrobků či služeb, kterými se odlišuje od charakteristik výrobků či služeb konkurenčních.

### 3. Fokus

Podstata fokální strategie spočívá v tom, že firma svoji pozornost zaměřuje pouze na úzký segment zákazníků, jehož potřeby se snaží uspokojit „na míru“. Pro úspěšnou realizaci této strategie je nutná existence odlišností mezi segmenty, které daná firma obsluhuje, a seg-

menty zbylými. Segmenty, na které se daná firma zaměřila, musí mít např. zvláštní potřeby, které nejsou dostatečně uspokojovány velkými výrobci, apod.

Fokální strategie se dále rozdělují na dvě modifikace:

a) Nákladová fokální strategie, která je ve své realizaci založena na využití odlišné výše nákladů v některých segmentech.

b) Diferenční fokální strategie, která spočívá v důkladném rozlišení speciálních potřeb zákazníků určitého úzkého segmentu. (Bartes, 1997, s. 75)

## 1.6 Konkurenční strategie podle Lošťákové

Lošťáková (2005, s. 41) ve své knize uvádí, že původní Porterovo pojetí konkurenčních strategií bylo v poslední době překonáno. Doba, kdy bylo možné zabezpečit konkurenční schopnost podniku v jakémkoliv oboru podnikání jedinou konkurenční výhodou, při řadě jiných slabin, již dávno pominula. V současné době existuje přebytek kapacit ve všech odvětvích, což vyžaduje, aby byl podnik konkurenceschopný ze všech hledisek současně. Podle Lošťákové je „v současných tržních podmínkách třeba vytvářet principiálně zcela novou koncepci konkurenční výhody a konkurenční strategie jako souboru mimořádných a jedinečných kvalit, které představují zvláštní hodnotu pro konkrétní část trhu a které je podnik schopen poskytovat lépe než konkurence.“

Lošťáková uvádí dvě základní koncepce konkurenční strategie:

**1. Strategie absolutního unikátu** – jde o koncepci, která využívá zcela nového způsobu uspokojování potřeb zákazníků, která zvyšuje celkovou spotřebitelskou hodnotu za přiměřenou cenu. „Cena je dána racionální spotřebou všech zdrojů (peněz, času, energie, psychických sil) u zákazníků prostřednictvím adekvátních opatření v distribučním řetězci i u výrobce.“ (Lošťáková, 2005, s. 41)

**2. Strategie unikátní customizace** – jedná se o koncepci založenou na stávajícím způsobu uspokojování potřeb zákazníků, která se však individuálně přizpůsobuje specifickým přáním a potřebám zákazníka v podobě unikátního a dokonalého výrobku nebo služby, přičemž jsou poskytovány za přiměřenou spotřebitelskou cenu. Cena je dána racionální spotřebou všech zdrojů pomocí přiměřených opatření u zákazníků, v distribučním řetězci i u výrobce.



Tyto strategie vyžadují především rozvoj diferencovaného řízení vztahů se zákazníky – CRM (Customer Relationship Management). Při aplikaci této strategie je třeba rozvíjet intenzitu a způsob péče o zákazníky nejenom v závislosti na současné výši prodeje a zisků, dosahovaných na dílčích trzích, ale především na základě všech budoucích zisků ze zákazníků. (Lošťáková, 2005, s. 41)

## 2 CESTOVNÍ RUCH

Definice cestovního ruchu v sobě skrývá několik složek. Obecně lze cestovní ruch definovat jako krátkodobý přesun lidí na místa, která nejsou místy jejich trvalého pobytu, za účelem pro ně příjemných činností. Tato definice vypadá jednoduše, ale není úplně výstižná. Nezahrnuje například lukrativní sféru služebních cest, kde je hlavním účelem cestování práce, nikoli zábava. Je také složité určit, jak daleko musí člověk cestovat nebo kolik nocí by měl strávit mimo domov, aby jej bylo možno považovat za turistu. Mezi cestovním ruchem a cestováním bezpochyby existuje silná spojitost. (Horner, 2003, s. 53)

### **Volný čas**

Podle Collina je volný čas „časem, kdy můžete dělat, co chcete.“ (Horner, 2003, s. 54) Odvětví služeb pro využití volného času lze definovat jako firmy, které poskytují zboží a služby využívané lidmi během jejich volného času (dovolené, oslavy, zábavní parky, divadelní hry, atd.). Tyto definice jsou natolik všeobecné, že mohou zahrnovat nespočetné množství odlišných činností a organizací, které na první pohled nemají mnoho společného. Volný čas lze využít například cestováním, návštěvou hradu, hraním společenských her nebo adrenalinovým sportem.

### **Ubytovací a stravovací služby**

Collin popisuje ubytovací a stravovací průmysl jako „všechny společnosti zúčastněné v poskytování služeb hostům (hotely, hospody, restaurace a další rekreační nebo zábavné aktivity).“ Jedná se tedy zejména o poskytování noclehu, jídla a nápojů a ne každý zákazník je turista, ale jejich určitou část vytvářejí i místní lidé, navštěvující například své oblíbené restaurace nebo bary. (Horner, 2003, s. 54)

### 3 MARKETING SLUŽEB

S růstem dynamiky trhů služeb a síly konkurence se marketing stal hlavním faktorem odlišení úspěšných a neúspěšných podniků.

„Marketing je proces vnímání, porozumění, stimulace a uspokojení potřeb specifických cílových trhů při využití podnikových zdrojů. Je to proces sladování podnikových zdrojů s potřebami trhu.“ (Payne, 1996, s. 31) Marketing se zabývá dynamickými vztahy mezi podnikovými výrobky a službami, potřebami a požadavky zákazníků a činnostmi konkurenčních firem.

Funkci marketingu představují tři klíčové komponenty, mezi které patří:

**Marketingový mix** – klíčové vnitřní prvky nebo komponenty, které zajišťují realizaci marketingového programu podniku.

**Tržní síly** – vnější příležitosti nebo hrozby, které ovlivňují marketingové činnosti podniku.

**Sladovací proces** – strategický a řídicí proces, jehož hlavním cílem je přivést do souladu marketingový mix a vnitřní politiku firmy s externími tržními silami.

S příchodem konkurence roste i význam marketingu služeb. Ještě před několika lety nebyla tato otázka ve službách tak závažná jako dnes, kdy se neustálý tlak konkurence v mnoha oborech stupňuje doslova závratnou rychlostí.

Vzhledem k nehmátné povaze služeb a snadné reprodukovatelnosti jejich inovací jsou marketingoví experti postaveni před zvláště obtížný úkol. Musí vypracovat takovou koncepci, pomocí níž může podnik dosáhnout jedinečného „image“ služeb, diferenciací produktu a významné pověsti na trhu. (Payne, 1996, s. 31)

#### 3.1 Vlastnosti služeb

Za službu lze považovat jakoukoliv činnost nebo výhodu, jež jedna strana může nabídnout straně druhé. Služba je v podstatě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví.

##### 3.1.1 Nehmotnost

Nehmotnost je nejtypičtější vlastností služeb a od ní se odvíjí mnoho dalších vlastností. Službu nelze hodnotit žádným fyzickým smyslem – před koupí ji nelze prohlédnout a jen ojediněle ji lze vyzkoušet. Mnohé prvky, které poukazují na kvalitu nabízené služby, jako

je spolehlivost, individuální přístup poskytovatele služby, důvěryhodnost, pocit bezpečí, apod. lze ověřit až při nákupu a spotřebě služby.

Nehmotnost služeb je příčinou, že zákazník:

- často obtížně hodnotí konkurující si služby;
- obává se rizika spojeného s nákupem služby;
- preferuje osobní zdroje informací;
- cenu často chápe jako základ pro hodnocení kvality služby.

Na tyto okolnosti musí management podniku reagovat:

- omezením složitosti poskytovaných služeb;
- vyzdvihnutím hmotných podnětů;
- zjednodušením tzv. ústní reklamy;
- zaměřením se na kvalitu služeb. (Janečková, 2001, s. 13-14)

### 3.1.2 Neoddělitelnost

Další vlastností služby je neoddělitelnost od nástrojů její produkce. Producent služby i zákazník se musejí potkat v místě a v čase tak, aby výhoda, kterou zákazník obdrží poskytnutím služby, mohla být uskutečněna.

Neoddělitelnost služeb je příčinou, že zákazník:

- často spolupracuje na vytváření služby s ostatními zákazníky;
- musí cestovat na místo, kde bude služba poskytnuta;
- je spoluproducentem služby.

Na tyto okolnosti musí management podniku reagovat:

- úsilím o oddělení produkce a spotřeby;
- řízením vztahů mezi zákazníkem a producentem;
- vylepšováním systému dodávky služby. (Janečková, 2001, s. 15-16)

### 3.1.3 Heterogenita

Variabilita služeb souvisí zejména s úrovní kvality služby. V průběhu poskytování služby jsou přítomni lidé, zákazníci i poskytovatelé služeb. Způsob, kterým je daná služba poskytnuta, se může často lišit, a to dokonce i v jedné firmě. Může se stát, že jeden a tentýž člověk může ve stejný den poskytnout jinou kvalitu obsluhy a i konečný výsledek se může lišit. Heterogenita služby způsobuje, že zákazník obtížně vybírá mezi konkurujícími si službami a nemusí vždy získat totožnou kvalitu služby. Na tyto okolnosti by měl management podniku reagovat sestavením norem kvality chování, výchovou a motivací zaměstnanců. (Janečková, 2001, s. 16)

### 3.1.4 Zničitelnost

Nehmotnost služeb znamená, že služby nelze skladovat, uchovávat, opětovně prodávat nebo navracet. Služby, které nejsou využity neboli prodány v čase, kdy jsou nabízeny, nelze uchovat a prodat později. Pro daný okamžik je služba ztracena, zničena. Zničitelnost služby je příčinou, že zákazník službu jen obtížně vyreklamuje. Na tuto okolnost by měl management podniku reagovat stanovením striktních pravidel pro vyřizování stížností. (Janečková, 2001, s. 18)

### 3.1.5 Nemožnost vlastnictví

Nemožnost získat službu do vlastnictví souvisí s její nehmotností a zničitelností. Při poskytování služby zákazník nenabývá směnou za své peníze žádné vlastnictví. Zákazník si kupuje pouze právo na poskytnutí služby. Nemožnost vlastnit služby je příčinou, že zákazníkovi služby přinášejí krátké (přímé) distribuční kanály. Management podniku by měl reagovat pečlivým výběrem zprostředkovatelů služeb. (Janečková, 2001, s. 18 - 19)

## 3.2 Marketing hotelových služeb

### 3.2.1 Hotel

Hotel můžeme považovat za veřejné ubytovací zařízení, které za úhradu nabízí přechodné ubytování a služby s ním spojené, a to buď celoročně, nebo sezónně. Hotel své služby poskytuje ve specifickém sociálně-ekonomickém prostředí, a proto musí splňovat určité požadavky, a to zejména ekonomické, technologické, sociální a ekologické. Posláním každé-

ho hotelu je uspokojování potřeb a požadavků nejenom hostů, ale i zaměstnanců při dosahování zisku.

### 3.2.2 Charakteristika služeb hotelu

Ubytovací, pohostinské i doplňkové služby patří mezi osobní služby hotelu. Jsou poskytovány lidmi a jsou určeny lidem. Hotel je místem, kde se hosté chtějí cítit příjemně, když jsou mimo domov. Hotelový zákazník hodnotí poskytování služeb přísněji než obvykle. Nehmatatelnost služeb má v hotelu vliv i na dojem hostů. Zaměstnanci hotelu musí pochopit subjektivitu nabízeného produktu. Ačkoliv jsou služby nehmatatelné, je důležité stanovit určité standardy a použít objektivní kritéria pro stanovení kvality. Zde může náležet například vybavení koupelny, teplota vody a vzduchu, osvětlení, apod. Rozdílné typy hostů vyžadují rozdílné služby. Někteří hosté jsou zkušení cestovatelé s vysokými nároky, jiní vyžadují pouze omezené množství služeb. Úspěšné hotely spojuje jeden společný zájem – jsou orientovány na hosta. Snaha porozumět potřebám hostů je pro ně základní prioritou. (Kirařová, 2002, s. 11-14)

### 3.2.3 Podstata marketingu hotelových služeb

Marketing hotelu se zabývá zjištěním, jaké má host potřeby, po čem touží a jak mu toto prodat se ziskem? Zabývá se nabídkou „správného produktu na správném místě, ve správném čase, správným způsobem a za hostem akceptovatelnou cenu.“ (Kirařová, 2002, s. 14)

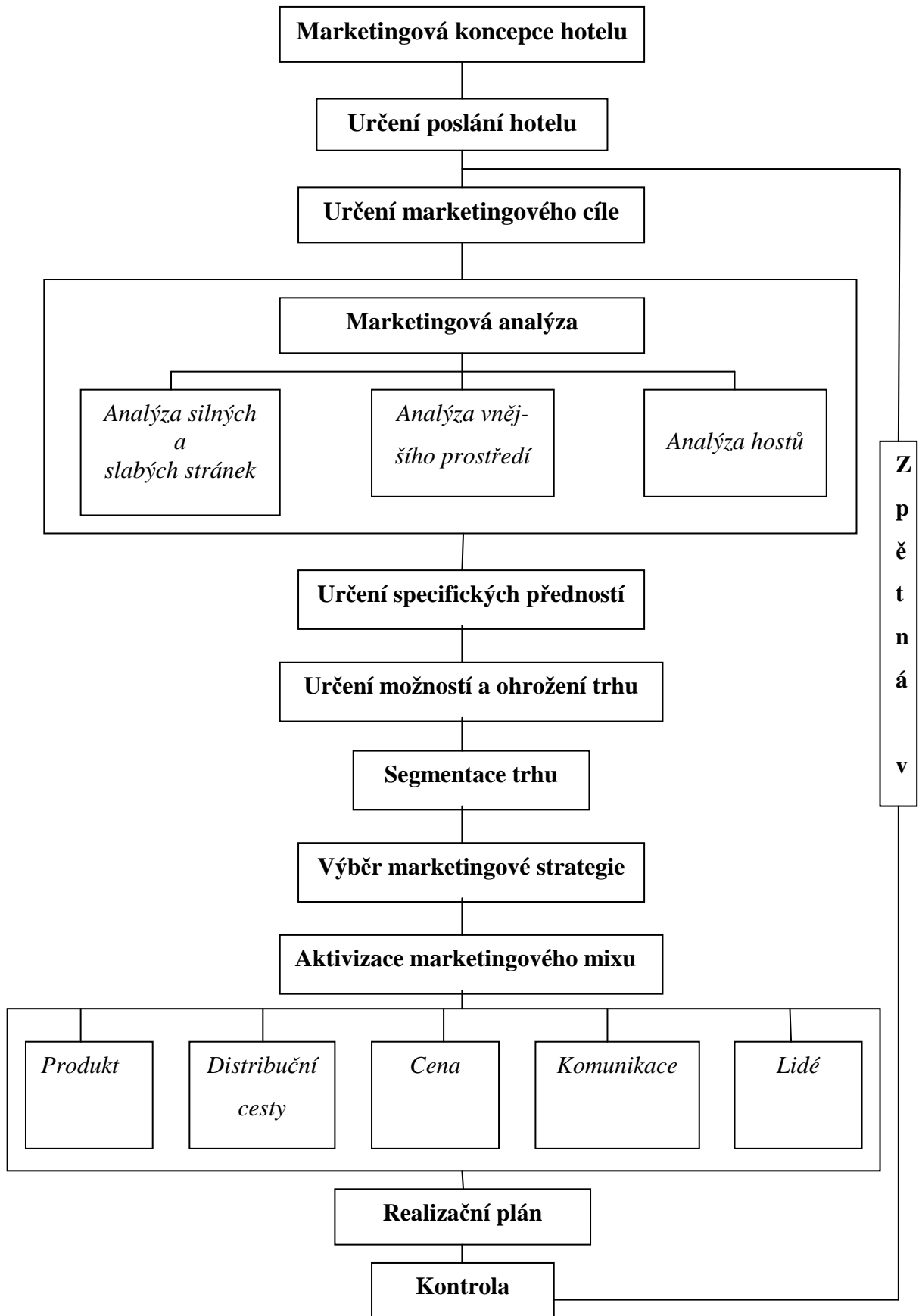
Marketing služeb hotelu hledá odpovědi na otázky:

- Co chceme na trhu nabízet?
- Kam se chceme dostat?
- Co nechceme dělat?

Marketing se zabývá komunikací s hostem a prodejem produktu jak individuálním hostům, tak i organizovaným skupinám, obchodním cestujícím, rekreantům, apod. Součástí marketingu je i výzkum, který umožňuje zjistit, co perspektivní hosté chtějí a potřebují, jaké jsou jejich nároky a pak tyto nároky a potřeby plnit. Nároky potenciálních hostů, existence konkurence s podobnou nabídkou a omezené možnosti hotelu vyvolávají potřebu koordinovaného postupu hotelu na trhu cestovního ruchu. Tento postup lze nazvat marketingovou koncepcí hotelu.



Zpracování, akceptace a následná aplikace je zásadním předpokladem úspěšnosti marketingové koncepce. Základem tvorby marketingové koncepce je stanovení marketingového cíle, který vychází z poslání hotelu a je určen zaměstnancům hotelu. (Kirařová, 2002, s. 14 - 15)



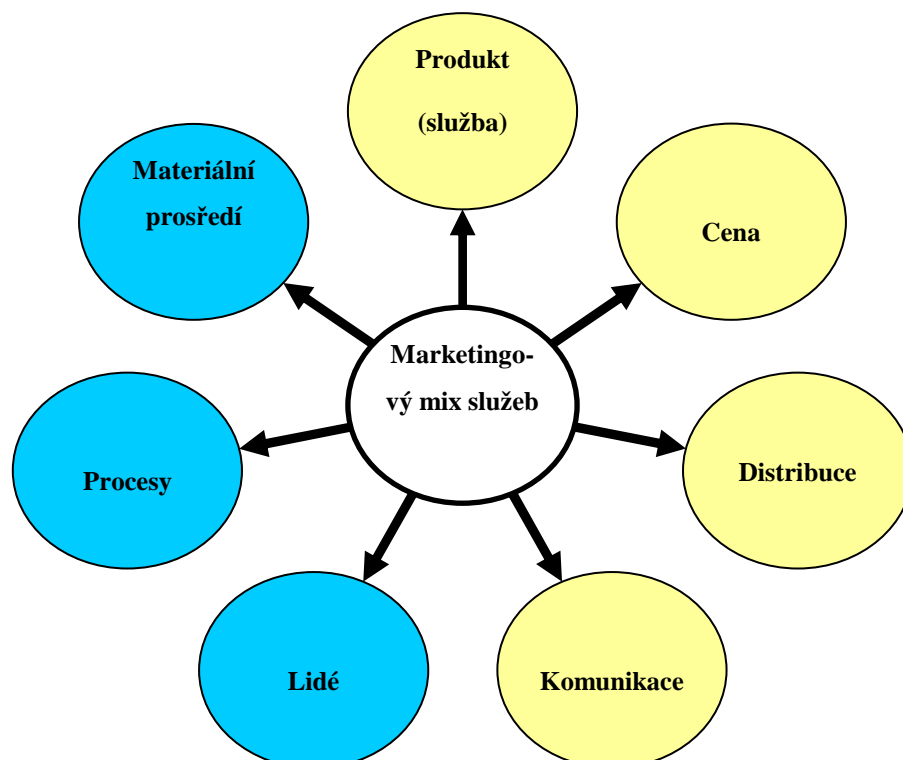
Obr. 3 Marketingová koncepce hotelu (Zpracování dle Kiraľové, 2002, s. 18)

## 4 MARKETINGOVÝ MIX VE SLUŽBÁCH

Definice marketingového mixu podle Philipa Kotlera a Gary Armstronga zní: „Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“ (Staňková, Vorlová, Vlčková, 2007, s. 93)

Vlivem vlastností služeb byl tento základní marketingový mix dále rozšířen o další 3 nástroje (lidé, procesy, materiální prostředí), které více přizpůsobují službu zákazníkovi a zviditelňují produkt. Firmy by měli sledovat marketingový mix i z pohledu zákazníka. Ten požaduje zejména vysokou kvalitu (hodnotu) za nízkou cenu, při svém komfortu a komunikaci (nikoliv propagaci).

V současnosti je kladen důraz na **7P**, a to především ve službách. Podle Staňkové musí být každý marketingový krok kreativní a inovativní, jinak nepřinese ty správné výsledky. Vše ostatní jsou zbytečně vynaložené náklady. (Staňková, Vorlová, Vlčková, 2007, s. 93-94)



Obr. 4 Marketingový mix služeb (Vlastní zpracování)

## 4.1 Produkt (služba)

Pod společný název produkt lze zařadit soubor nástrojů, které reprezentují předmět vlastního podnikání, tedy vše, co lze nabízet na trhu za účelem uspokojení určité potřeby, požadavku nebo přání toho, kdo kupuje. (Cetlová, 2007, s. 53)

Podle Kotlera můžeme celkovou službu rozdělit na:

- základní užitek – tvoří podstatu služby, minimální požadavky;
- očekávaná úroveň – je vytvářena předpoklady k poskytnutí služby, např. podpůrné služby;
- rozšířená služba – je tvořena nadstandardními prvky, jako je snídaně na pokoj, internet apod.;
- potenciální služba – vytváří další doplňkové služby, např. sauna, bazén, apod.

V oblasti poskytování služeb je trendem samotnou nabídku více zhmotnit a poskytovat ke službě ještě nějaký materiální produkt. Jestliže firma dokonale zvládá svou základní službu, může se pokusit o její rozšíření a nabídnout zákazníkovi více. Důležitou podmínkou ovšem je, aby v této rozšířené službě byla firma stejně dobrá jako v té první. V opačném případě by klient mohl automaticky převést své pochybnosti i na první „poskytnutou, vychytanou“ službu. (Staňková, Vorlová, Vlčková, 2007, s. 95 - 96)

### 4.1.1 Plánování produktu v hotelovém zařízení

Každý hotel je lokalizován v určitém místě, které může, ale také nemusí, přinášet nějaké výhody. Hosté většinou dávají přednost výjimečným hotelům, které se od ostatních něčím odlišují. Hotel může úspěšně upoutat hosty, pokud:

- vytvoří něco, co nedokáže nabídnout konkurence;
- dokáže využít přírodního prostředí ve spojení se sportovně-rekreačními zařízeními, ubytovacími a společensko-zábavními službami;
- bude mít atraktivní polohu;
- využije image cílového místa;
- vytvoří něco jedinečného – například Disneyland;

- využije specifické architektury budovy a přizpůsobí se jejímu stylu.

Z pohledu hosta je hotel přitažlivý a zajímavý i podle toho, jak využívá a kombinuje čtyři nástroje marketingového mixu. Tato kombinace vytváří image hotelu a zahrnuje:

- exteriér hotelu;
- okolí a přírodní prostředí;
- označení hotelu;
- značky upozorňující na hotel;
- interiér;
- čistotu prostředí hotelu;
- ochotu zaměstnanců hotelu;
- design informačních materiálů;
- distribuční kanály, které uvádějí produkt hotelu na trh cestovního ruchu. (Kiráňová, 2002, s. 53-54)

## 4.2 Cena

Cena je hodnota produktu nebo služby vyjádřená v penězích, kterou přijímají účastníci trhu. Výše ceny by měla představovat hodnotu, kterou účastníci trhu považují za reálnou. Cena tvoří významný prvek marketingového mixu. Jako jediný z nástrojů vytváří okamžitě měřitelné přínosy. Cenu je možné okamžitě měnit a přizpůsobit přijaté firemní strategii. (Cetlová, 2007, s. 54)

Hodnota služby není vymezena cenou, ale užitek, který klientovi přinese. Cena služby nastiňuje kvalitu, kterou může zákazník očekávat. Při rozhodování o koupi zákazník přihlíží k celkovým nákladům na pořízení služby a porovnává cenu s konkurencí. (Staňková, Vorlová, Vlčková, 2007, s. 98)

### 4.2.1 Tvorba ceny v hotelovém zařízení

Samotná tvorba ceny je velmi komplikovaná. Cena tvoří kombinaci mnoha proměnných a to zejména značky, kvality, místa, distribuce, rychlosti a konkurence. Zákazník je ochoten cenu zaplatit v případě, kdy je jasné, co je v ceně zahrnuto, co není a co firma poskytuje

navíc. Jakékoliv zatajování obsahu ceny je z hlediska vztahu k zákazníkovi neetické a v konečném důsledku také riskantní. (Staňková, Vorlová, Vlčková, 2007, s. 99) Cena je v hotelu určována následujícími faktory:

- cenou a službami různých firem, které host může snadno srovnávat;
- významností ceny pro případné zákazníky;
- změnami spotřebitelské poptávky;
- sezónními změnami;
- kvalitou poskytovaných služeb;
- umístěním hotelu, znalostmi a zkušenostmi vedoucích pracovníků;
- nabídkou a cenovou strategií konkurence;
- obchodní politikou hotelu, výši nákladů, apod. (Beránek, 1998, s. 94 -95)

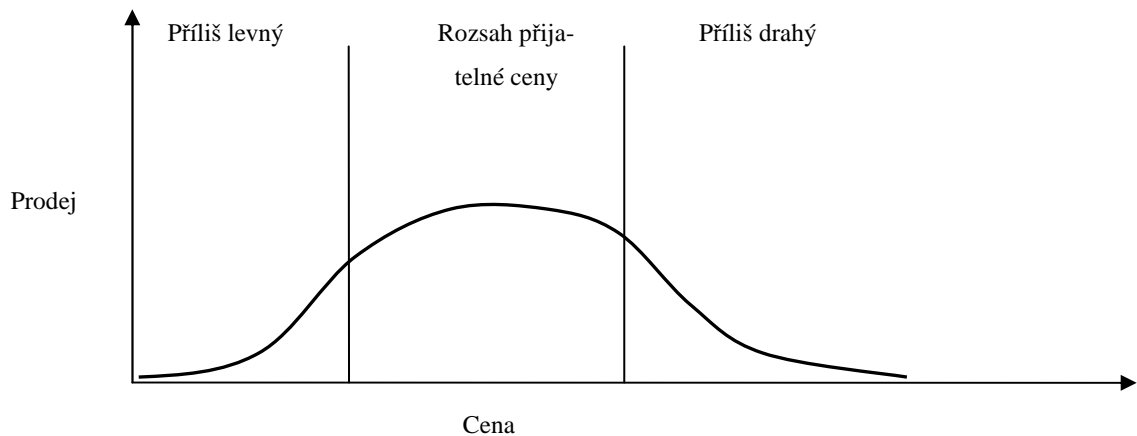
Důležitým faktorem pro hosta i pro hotel je vztah mezi službou a její cenou. Posláním hotelu je poskytovat službu a za ní má právo vyžadovat odměnu – cenu. Při stanovení výše ceny je důležité, aby odpovídala nabízené službě z pohledu hosta i hotelu. Pro hotel je s těžší, aby cena pokryla náklady a přinesla přiměřený zisk, pro hosta musí být cena výhodná z hlediska kvality poskytnuté služby. Jestliže kvalita služby neodpovídá požadované ceně, host už znova nepřijede.

Pro tvorbu ceny hotel nejčastěji používá tři základní postupy:

- **podle trhu** – cenu určuje spotřebitelská poptávka;
- **podle konkurence** – hotel určí své ceny podle cen konkurence;
- **podle nákladů** – cena je kalkulována podle výdajů. (Beránek, 1998, s. 95)

Stanovení přijatelné ceny znamená vyvážení užitných vlastností služby a ceny služby konkurenční. Jestliže je cena výrazně vyšší než konkurenční, je třeba vynaložit mimořádné úsilí a přesvědčit zákazníky o výborných vlastnostech a vysoké užitné hodnotě výrobku nebo služby. (Staňková, Vorlová, Vlčková, 2007, s. 100)





Obr. 5 Stanovení přijatelné ceny služby v závislosti na prodeji (Zpracování dle Staňková, Vorlová, Vlčková, 2007, s. 100)

#### 4.2.2 Cenová politika a její strategie

Cenové cíle firmy mohou být různé. Nejčastěji se firmy ve své cenové politice orientují na přežití, maximalizaci zisku či prodeje, prestiž, návratnost investic, apod.

##### Vůdčí postavení v nízkých nákladech

Strategie, kterou využívají firmy s širokým rozsahem činností, působící v mnoha segmentech. Mezi hlavní výhody patří úspory z velkovýroby, patentované technologie, lepší přístup k surovinám, nízké náklady na výzkum a vývoj, reklamu, apod.

##### Diferenciace

Cílem této strategie je vstoupit na trh s ojedinělou nabídkou služeb, kterou zákazník dokáže ocenit a bude za ni ochoten zaplatit více. Firma se snaží nabízet výjimečný produkt (službu) oproti své konkurenci. Za tuto jedinečnost je potom odměněna v podobě vyšší ceny.

##### Strategie rychlého sbírání

Firma se snaží co nejrychleji seznámit trh s novým výrobkem, a to v největší možné míře. Cena za danou službu je vysoká, což odpovídá velkým počátečním nákladům. Zákazníci jsou ochotni zaplatit vyšší cenu, protože preferují danou značku.

### Strategie postupného snižování

Hlavním cílem je prorazit hlouběji na trh. Zpočátku vysoká cena je postupně snižována s rostoucím počtem zákazníků. Prostřednictvím nízké ceny a velikosti osloveného trhu se firma snaží odradit konkurenci.

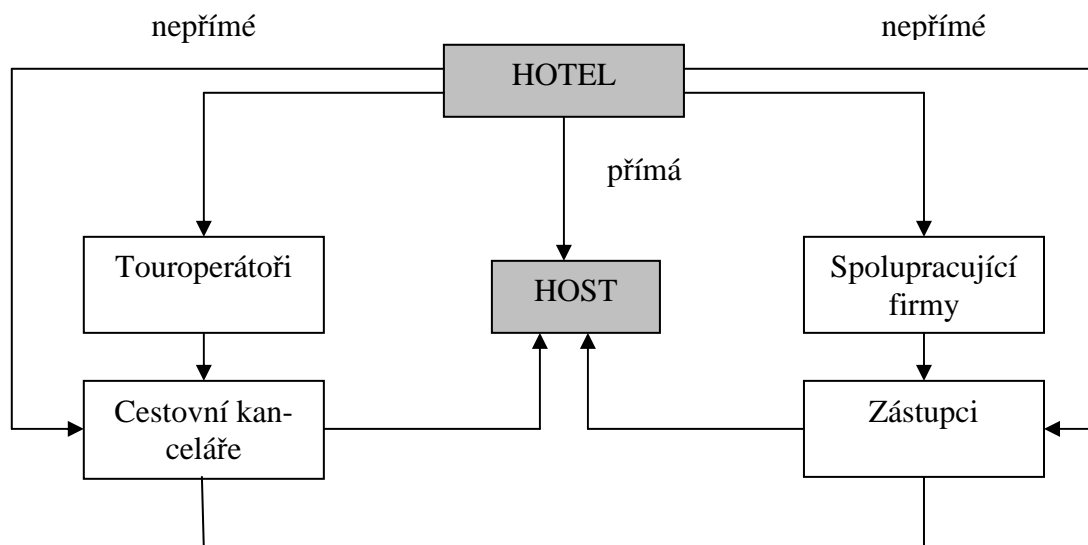
### Pronikání na trh

Pro tuto strategii je charakteristická nízká cena. Firma vynakládá vysoké náklady na komunikaci se zákazníky. Tuto strategii používají firmy schopné dosáhnout nízkých nákladů a úspor z velkovýroby.

Vedle výše uvedených strategií může firma využít ještě řadu dalších způsobů stanovení ceny, mezi které patří například cenový vůdce, segmentová cena, elastická cena, přijímaná cena, cena podle hodnoty pro zákazníka, apod. (Staňková, Vorlová, Vlčková, 2007, s. 101 - 102)

## 4.3 Distribuce v hotelovém zařízení

Každá nabídka se musí nějakým způsobem dostat na trh, aby mohla být srovnána se spotřebitelskou poptávkou. Distribuční cesty umožňují spojit prodávající s kupujícími, jinými slovy nabídku s poptávkou. Každý hotel používá minimálně jednu distribuční cestu. V oblasti poskytování služeb je možno použít buď přímé, nebo nepřímé cesty.



Obr. 6 Schéma distribučních cest (Zpracování dle Beránek, 1998, s. 95)

### 4.3.1 Přímá distribuce

Přímá distribuční cesta nespočívá pouze v zaměření se na současné a minulé hosty, ale je třeba také vyhledávat hosty nové. Získávání nových hostů vyžaduje poměrně vysoké náklady, z toho důvodu je důležitý pečlivý výběr cílové skupiny.

Distribuční cesty:

- databáze hostů - velmi silný prostředek pro přímý prodej;
- blízké okolí - obchod často leží téměř před „vlastními dveřmi“;
- pravidelné informace hostů o novinkách a rozšířených službách;
- hotelové řetězce a jejich spolupráce;
- direct mail;
- internet - využití rezervačních sítí.

Příliš časté používání stejné distribuční cesty ztrácí postupem času na atraktivnosti, stane se „vyšlapanou cestou“ a její použití nepřinese takový účinek. Úspěšné hotely neustále hledají nové distribuční cesty, které umožní získat nové hosty a současně uspokojí minulé i současné natolik, že se opětovně vracejí a prodlužují své pobyty. (Beránek, 1998, s. 98)

### 4.3.2 Nepřímá distribuce

Nepřímé distribuční cesty představují prodej služeb prostřednictvím zprostředkovatelů. Ti jsou reprezentováni zejména touroperátory a cestovními kanceláři. Jestliže se hotel rozhodne pro spolupráci s nějakým zprostředkovatelem, měl by s ním jednat jako s obchodním partnerem.

**Touroperátor** – vytváří programy s kompletními službami, které publikuje v katalogu. Prodej probíhá buď přímo, nebo prostřednictvím prodejců (cestovních kanceláří).

**Cestovní kancelář** – zabývá se prodejem zájezdů jednotlivých touroperátorů a nabízí další doplňkové služby (rezervace, pojištění, apod.). Cestovní kanceláře mají široký okruh zákazníků, kterým prostřednictvím rezervace usnadňují přípravu jejich cesty a hotelu, tím získají hosta, kterého by mohla získat konkurence. (Beránek, 1998, s. 99)

**Speciální distribuční cesty** – jsou vhodné pro hotely, které nabízí incentivní nebo kongresový produktový mix. Hotel je využívá zejména při prodeji klubům, asociacím, sdružením nebo při prodeji produktu velmi důležitým osobám. (Kirařová, 2002, s. 64)

## 4.4 Komunikace

Správně sestavený komunikační mix dokáže vyvolat u zákazníka pozornost, zájem i touhu a aktivizovat ho ke koupi samotné. Využití celého komunikačního mixu může účinnost komunikace s hostem ještě posílit. Hotel se pomocí komunikace snaží využít nejrůznější možnosti na trhu, ovlivnit a motivovat vybrané segmenty trhu k nákupu produktu. Způsob komunikace s hostem je v hotelovém zřízení omezen zejména charakterem, počtem a koncentrací hostů, konkurencí, postavením hotelu na trhu, distribuční a cenovou strategií, finančními možnostmi hotelu, ale i informacemi, které hosté vyžadují.

Při výběru strategie je důležité brát v úvahu charakter adresátů i nositelů komunikačních oznámení. Hotel musí přesně definovat cíl, kterého chce prostřednictvím komunikačního mixu dosáhnout. Hotel musí jasně definovat, za jakým účelem vytváří komunikační mix, co od jeho zavedení očekává, jaké kroky musí uskutečnit a jaké prostředky využít, aby bylo cíle dosaženo.

Nástrojů marketingové komunikace existuje pět a pouze jejich vzájemnou propojeností může hotel docílit požadovaného výsledku a naplnění marketingové strategie. (Kirařová, 2002, s. 66-67)

### 4.4.1 Reklama

Reklama je nepřímá forma komunikace s existujícími i potenciálními hosty. Reklama může pro hotel představovat velmi efektivní nástroj komunikace, protože svým působením obsáhne velký počet současných i potenciálních hostů při relativně nízkých nákladech. Působivá reklama vzbudí a udrží pozornost hosta tak, že bude vnímat obsah komunikačního oznámení, jehož nositelem je komunikační médium. Každé médium má své výhody i nevýhody a klíčovým úkolem hotelu je vybrat takové, které umožní dosáhnout maximálního efektu.

Pro reklamu v hotelnictví lze využít noviny, časopisy, direct mail, televizi, billboardy, mapy pro hosty, rozhlas, označení, kartičky na klíče, menu, nahraná oznámení, internet, apod. (Kirařová, 2002, s. 68-69)

#### 4.4.2 Direct marketing

Direct marketing představuje interaktivní způsob komunikace, který je předem přesně zacílený na určitý segment a jasně deklarované ideální pozice. Nabídka je přímou formou představena zákazníkovi. Patří zde nástroje jako:

- direct mail;
- telemarketing;
- nákupy přes internet;
- katalogový prodej;
- elektronická pošta, aj. (Staňková, Vorlová, Vlčková, 2007, s. 109)

Direct mail patří mezi hlavní nositele komunikačního oznámení hotelu. Jedná se o velmi subjektivní typ média, který umožňuje účinně komunikovat s vybraným segmentem zákazníků. Základním předpokladem úspěšného direct mailu je získání správného mailing listu, tedy seznamu adres hostů. Posílají se dotazníky, brožury, pohlednice, obálky, suvenýry, kalendáře, faxy, e-maily. (Kirařová, 2002, s. 72)

#### 4.4.3 Public relations

Jedná se o vytváření a upevňování dobrých vztahů s veřejností, zaměstnanci, majiteli, akcionáři, dodavateli, finančními institucemi, médii, zákazníky, atd. prostřednictvím plánované a systematické činnosti, a to především formou aktivní publicity ve sdělovacích prostředcích. Mezi hlavní formy public relations patří:

- publicita (tiskové zprávy, firemní noviny, výroční zprávy, aj.);
- organizování událostí (dny otevřených dveří, výročí, aj.);
- lobbying, sponzoring;
- krizová komunikace. (Staňková, Vorlová, Vlčková, 2007, s. 108)

Kladný vztah veřejnosti k hotelu je stěžejním předpokladem úspěšnosti na trhu cestovního ruchu, přičemž podstatou tohoto vztahu musí být kladný postoj hotelu k veřejnosti. Hotel musí informovat veřejnost o svých aktivitách. Nepravdivé informace a jakékoliv zatajování skutečnosti bude dříve nebo později odhaleno a hotelu přinese více ztrát, než kdyby přiznal chybu. (Beránek, 1998, s. 118)

#### 4.4.4 Publicita

Publicita je neplacená zmínka o hotelu v tisku, veřejném projevu, rádiu, televizi nebo filmu. Využívá veškeré komunikační cesty. V komunikačním mixu obvykle sehrává podpůrnou roli. Velké hotely často mají zaměstnance, který „dělá publicitu“. Chce-li mít hotel publicitu, je třeba ji předem dobře naplánovat. Především je nutné stanovit cíl publicity. Cílem může být například vybudování osobnosti hotelu, která bude zárukou kvality všech poskytovaných služeb. (Királová, 2002, s. 74)

#### 4.4.5 Podpora prodeje

Představuje krátkodobé (sezónní) účinné impulsy a je zaměřena na stimulaci a urychlení prodeje a odbytu. Podpora prodeje je zaměřena na zákazníka, obchodní organizaci a také samotný personál. Využívá kombinaci reklamy a cenových opatření. Cílem je zejména zvýšení objemu prodeje, vyzkoušení nové služby, odlákání konkurence, odměna zákazníka za loajalitu. Formy podpory prodeje:

- odměny za loajalitu, soutěže a loterie;
- slevy z prodejní ceny;
- množstevní slevy, propagační slevy;
- pořádání událostí (večírky, koncerty);
- výstavy a veletrhy. (Staňková, Vorlová, Vlčková, 2007, s. 108)

Aktivita na podporu prodeje využívá hotel zejména k posílení efektivnosti dalších složek komunikačního mixu. Nejčastěji se jedná o snižování cen vybraných součástí produktu, na jejichž změny hosté reagují nejcitlivěji. Mezi velmi účinné aktivity podpory prodeje v hotelu patří poskytnutí určité složky produktu navíc, skryté snížení ceny, vouchery a

kupony se slevou, bezplatné poskytnutí dárkového předmětu, suvenýru, apod. (Kiraľová, 2002, s. 107)

#### 4.5 Lidé

Služby hotelovým hostům poskytují lidé – pracovníci hotelu. Zaměstnanci poskytují hostům veškeré služby a současně jsou s nimi v neustálém kontaktu. Host, který se ubytuje, většinou nikdy nepřijde do styku s vedením hotelu. Hotelový host přichází do styku se zaměstnanci, kteří mnohdy nejsou ani na středním manažerském stupni. Všeobecně platí, že pokud je vedení hotelu schopné zlepšit vztah zaměstnanců k hostům, dojde tím i ke zlepšení spokojenosti hostů, což povede ke zvýšení zisku hotelu. (Kiraľová, 2002, s. 132)

Vzhledem k tomu, že se zákazník osobně účastní procesu poskytování služby, ovlivňuje její kvalitu i on. Hotel se musí zaměřit na výběr, vzdělávání i motivování svých zaměstnanců. Na druhou stranu by měl stanovit i určitá pravidla pro chování zákazníků hotelu. Obě stanoviska jsou důležitá pro vytváření kladných vztahů mezi zákazníky a zaměstnanci. (Janečková, 2001, s. 154)

#### 4.6 Procesy

Vztah mezi zákazníkem a poskytovatelem, v průběhu poskytování služby, je hlavním důvodem k podrobnějšímu zaměření se na to, jakou formou je služba poskytována. Hosté, kteří musí čekat hodiny na recepci hotelu, určitě nejsou spokojeni s poskytnutou službou. (Janečková, 2001, s. 164)

Do procesů je možno zařadit veškeré činnosti, procesy a mechanismy od počátku výroby samotné služby až po poskytnutí služby zákazníkovi. Procesy se v průběhu času mohou měnit. Procesy rozdělujeme na:

- předprodejní činnost – zásady jednání se zákazníkem, technická podpora služby, reklama, informace;
- prodejní činnost – „odkud kam co přijde“ – úroveň poskytovaných služeb, podpůrné služby, sledování prostředí, financování, zpracování poptávky, dodání služby zákazníkovi, apod.;

- poprodejní činnost – sestavení programu pro vylepšování služeb (např. analýza kvality služeb), systémy pro vyřizování reklamací a stížností, nápravná opatření (omluvy, finanční náhrady, náhrady služby).

Principy pro zefektivňování a zjednodušování procesů:

- růst produktivity, standardizace;
- individuální přístup k zákazníkům;
- umístění a vzhled budov a zařízení;
- přesné vymezení pracovních funkcí;
- řízení kapacity;
- řízení front. (Staňková, Vorlová, Vlčková, 2007, s. 112-114)

#### 4.7 Materiální prostředí

Materiální prostředí úzce souvisí s prvními pocity a dojmy, které zákazník získá při vstupu do prostor, ve kterých je daná služba poskytována. Toto prostředí pak vyvolá příznivé nebo nepříznivé očekávání.

Prvky materiálního prostředí musí být v harmonii s Corporate Identity podniku. Corporate Identity představuje podnikovou komunikaci uvnitř firmy ve směru k zaměstnancům, ale také k veřejnosti. Je to forma ztotožnění (logo), stability a kontroly podniku. Je utvářena slovními symboly (pozdravy), jednáním (zvyky), materiálními symboly (oblečení zaměstnanců, čistota prostředí).

Součástí materiálního prostředí služby je:

- exteriér – rozvržení prostoru staveb, barvy, možnosti parkování, výtahy, bezbariérový přístup, apod.;
- interiér – nábytek, vybavení, celková atraktivnost a pohodlnost místností;
- osvětlení – intenzita, barva a způsob osvětlení;
- značení – symboly, styl písma, znaky;
- barvy a vůně;
- hudba.



Vhodná kombinace barev, prostoru a světla za doprovodu vůní a hudby, podpořené image podniku vytváří celkovou atmosféru služby. (Staňková, Vorlová, Vlčková, 2007, s. 115-116)

## 5 STRATEGICKÉ ANALÝZY

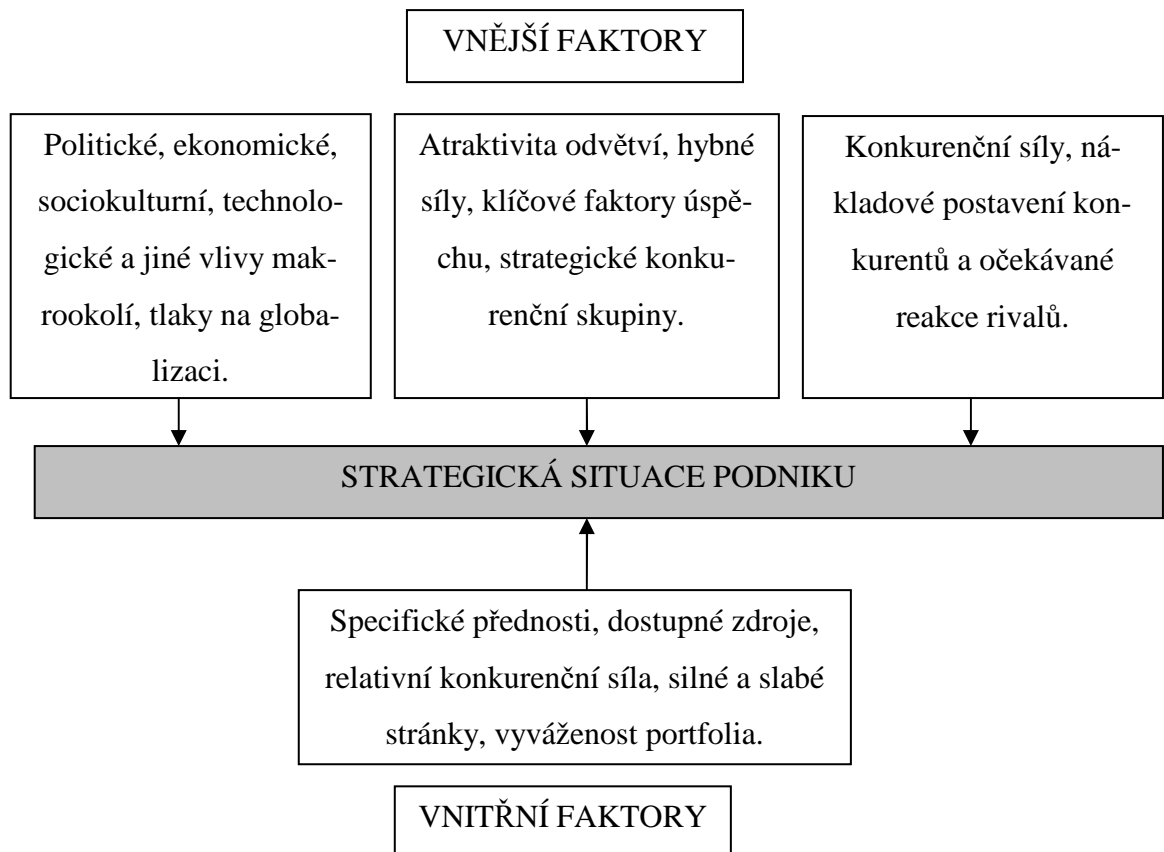
Základem pro formulaci strategie podniku je objevení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Strategická analýza zahrnuje rozmanité analytické techniky, používané pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnující makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty i zdrojový potenciál podniku. Záměrem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a klasifikovat všechny významné faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít podstatný vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. (Sedláková, 2000, s. 3)

Marketingová strategie představuje směr k dosažení perspektivních marketingových cílů v rámci určitého marketingového prostředí.

**Strategie** je použití prostředků, nástrojů, metod a instrumentů za účelem dosažení dlouhodobých (strategických) cílů.

**Taktiku** lze definovat jako detailní, důkladné použití nástrojů, metod, instrumentů a prostředků za účelem dosažení krátkodobých (operativních) cílů. (Bednarčík, 2007, s. 6)

Analýza okolí podniku se zabývá identifikací a rozbořem faktorů prostředí podniku, které ovlivňují jeho strategické postavení a vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby pro jeho podnikatelské aktivity. (Sedláková, 2000, s. 5)



Obr. 7 Strategická analýza (Zpracování dle Sedláková, 2000, s. 5)

### Analýza vlivů makrookolí

Analýza makrookolí se zabývá faktory, které firmu ovlivňují na makro úrovni. K identifikaci vnějšího okolí podniku se používají dvě metody – PEST analýza a metoda „4C“. PEST analýza se zabývá rozбором politických, ekonomických, sociokulturních a technologických vlivů makrookolí. Zjištěné výsledky se odrážejí v dalších částech strategické analýzy, například k určení hybných sil či do SWOT analýzy. Postup „4C“ je zaměřen na analýzu faktorů globalizace. Hlavním cílem obou metod je motivovat manažery, aby se zabývali širšími, často poměrně vzdálenými faktory a jejich vzájemným propojením, a stali se tak vnímavějšími k ohroženým a příležitostem vznikajícím v okolí podniku.

### Analýza vlivů mikrookolí

Analýza mikrookolí se zabývá analýzou odvětví, přičemž je velký důraz kladen na konkurenční prostředí. Záměrem této analýzy je identifikovat síly a faktory, které utvářejí dané odvětví více či méně atraktivní. Hlavní částí analýzy je definování hybných změnotvorných sil, které výrazně ovlivňují vývoj odvětví a stěžejních faktorů úspěchu, které mají vliv na

úspěšnost či neúspěšnost podniků v odvětví. Významným prvkem analýzy mikrookolí podniku je analýza konkurenčních sil, která navazuje na analýzu odvětví.

Obvyklou a často používanou metodou je také Porterův model pěti konkurenčních sil, který je zaměřen na identifikaci vlivů působících na výnosnost odvětví. Předvídání vývoje hlavních činitelů ovlivňujících strategii podniku patří mezi nejobtížnější kroky strategické analýzy.

Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku umožňuje identifikaci zdrojů a schopností podniku, které musí mít, aby mohl reagovat na hrozby a příležitosti, které neustále vznikají v jeho okolí. (Sedláková, 2000, s. 5-6)

## 5.1 PEST analýza

Za klíčové prvky makrookolí podniku lze označit faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní, technické a technologické. Analýza, která rozděluje vlivy makrookolí do čtyř hlavních skupin, se označuje jako PEST analýza.

Politická stabilita, velikost inflace, dovozní omezení, demografický pohyb obyvatelstva v určité oblasti či závratné technologické inovace mohou podstatně působit na efektivnost podniku a jeho úspěšnost. Základní faktor ovlivňující úspěšnost podniku spočívá ve schopnosti vyrovnat se s těmito vlivy a aktivně na ně reagovat. Stěžejním úkolem PEST analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna může významně ovlivnit činnost podniku, a předpokládat, k jakým změnám v těchto oblastech může dojít.

**Politické a legislativní faktory** – zahrnují například zahraniční stabilitu, politickou situaci v zemi, členství v EU, atd. Pro podnik mohou tyto faktory představovat významné příležitosti, ale současně i ohrožení. Řada zákonů a právních norem upravuje samotné podnikání a může významně ovlivnit i rozhodování o budoucnosti podniku.

**Ekonomické faktory** – vyplývají z ekonomické podstaty a hlavních směrů ekonomického rozvoje. Základními ukazateli stavu makroekonomického prostředí jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a devizový kurz. Vývoj těchto ukazatelů může v současnosti pro podniky znamenat velké příležitosti, jako například snížení úrokové míry lze využít k intenzivní investiční aktivitě, ale na druhou stranu také značná ohrožení, například v podobě změny devizových kurzů.

**Sociální a demografické faktory** – zahrnují vlivy jako je ochrana životního prostředí, pracovní síly, životní úroveň a životní styl populace, průměrný věk a růst obyvatelstva. Odhalení trendů v této oblasti vede k jednoznačnému získání výhody před konkurenty v boji o zákazníka.

**Technické a technologické faktory** – pokud se chce podnik vyhnout zaostalosti a prokázat aktivní inovační činnost, musí být dostatečně informován o technických a technologických změnách, které na trhu probíhají. Změny v této oblasti mohou být náhlé a velmi dramatické. Předvídatost technického vývoje může být významným činitelem úspěšnosti podniku. (Sedláková, 2000, s. 10-11)

## 5.2 Analýza konkurenčních hotelů

Analýza konkurence na trhu cestovního ruchu umožňuje hotelu využít silné stránky a přednosti k odvrácení hrozeb ze strany konkurence. Rozvoj cestovního ruchu je v posledních letech doprovázen i nárůstem počtu konkurenčních hotelů v jednotlivých oblastech. V dnešní době nestačí pouze znát zákazníka, management hotelu se musí zaměřit také na konkurenci a neustále porovnávat vlastnosti a ceny služeb, vyhodnocovat komunikaci konkurenčních hotelů s hosty, analyzovat efektivnost prodeje, apod. Management hotelu musí podle Királové (2002, s. 27) hledat zejména odpovědi na následující otázky:

- „Kdo jsou naši konkurenti?“
- „Jaké jsou jejich strategie?“
- „Jaké jsou jejich cíle?“
- „Kdo jsou jejich zákazníci?“
- „Jaké jsou jejich silné a slabé stránky?“
- „Jak obvykle reagují na své ohrožení?“ (Királová, 2002, s. 27)

## 5.3 Benchmarking

Jirásek (2007, s. 11) definuje benchmarking jako standard pro srovnání měření, který je zaměřen především na porovnávání s přímými konkurenty. Čím úspornější je konkurenční boj, tím více je potřeba stimulovat vlastní rozhodnutí srovnáním s konkurencí. (Jirásek, 2007, s. 11-12)

Při aplikaci této metody jsou porovnávány parametry výrobků i technologických postupů současných nejlepších konkurentů s vlastním podnikem a výsledky tohoto srovnání jsou dále využity jako cílové a orientační ukazatele. Benchmarking porovnává celkové aktivity konkurence během procesu vytváření hodnot a vlastní zkoumání parametrů nejlepšího konkurenta. (Meffert, 1996)

## 5.4 SWOT analýza

SWOT analýza je nástrojem pro sestavení firemní strategické situace v závislosti na vnitřních a vnějších firemních podmínkách. Poskytuje informace jak o silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránkách podniku, tak i o existujících příležitostech (Opportunities) a hrozbách (Threats).

Cílem podniku by mělo být zredukovat své slabé stránky, rozvíjet silné stránky, využívat příležitostí okolí a snažit se předpovídat a opevňovat proti případným hrozbám. Pouze takto lze dosáhnout konkurenční výhody před ostatními. (Kozel, 2006, s. 39)

Tab. 1 SWOT analýza (Vlastní zpracování dle Wikipedie, © 2012)

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
E x t e r n í  a n a l ý z a	<b>Příležitosti</b>	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	<b>Hrozby</b>	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

**Silné stránky** mohou v hotelu ukazovat na výhody oproti konkurenci na trhu. Může jít například o bohatost nabídky, dobrou dostupnost, přírodní prostředí, dobrá image, odbornost zaměstnanců hotelu, apod. Analýza a následné využití silných stránek hotelu je podmínka pro úspěšné vytvoření nabídky na trhu cestovního ruchu.

**Slabé stránky** představují nevýhodu ve srovnání s konkurencí. Je nutné je co nejdříve odhalit, snížit jejich dopad na minimum, eventuálně je úplně odstranit. V této souvislosti je důležité konstatovat, že není potřeba odstraňovat slabé stránky za každou cenu. Mohlo by dojít ke zbytečnému oslabení silných stránek a tím i postavení hotelu na trhu cestovního ruchu.

Výsledkem analýzy silných a slabých stránek je zjištění specifických předností hotelu, kterými se výrazně odlišuje od konkurenčních hotelů.

**Příležitosti** pro hotel je například objevení dalšího tržního segmentu, změny v právních předpisech, snížení daňového zatížení, změna geografických, ekonomických nebo politických faktorů, apod. Příležitosti mohou být využity i ke zvýšení prodeje a zisku.

**Hrozby** zpravidla ovlivňují činnost hotelu negativně. Jejich podcenění může způsobit snížení finančních zdrojů či zhoršit postavení hotelu na trhu cestovního ruchu. Hrozbou se může stát silná konkurence, změny v legislativě, zmenšující se tržní podíl, apod. (Királová, 2002, s. 23)

## 5.5 Shrnutí poznatků z teoretické části

Účelem teoretické části diplomové práce bylo nejdříve popsat teoretické aspekty vztahující se k pojmům konkurence a konkurenceschopnost. Každý podnik, který chce dosáhnout úspěchu, musí zvolit vhodnou konkurenční strategii a vytyčit cíle, kterých chce dosáhnout. Pro vypracování vhodné konkurenční strategie je potřeba marketingového řízení organizace. Podnikání v oblasti hotelnictví vyžaduje důkladné poznání potřeb a požadavků hostů. K tomuto poznání je dobře využitelný marketingový mix, který kombinuje soubor taktických marketingových nástrojů, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.

V závěru teoretické části jsou uvedeny analytické techniky používané pro identifikaci vztahů mezi podnikem a jeho okolím. Tyto techniky se zabývají rozbořem makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trhu, konkurence i zdrojového potenciálu podniku.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU HOTELU XYZ

### 6.1 Charakteristika hotelu

Ke zpracování analýzy jsem si vybral hotel, který je společností s ručením omezeným. Vzhledem k tomu, že si podnik nepřeje být jmenován, bude v této práci nazýván XYZ. Společnost byla založena v roce 1994, dnes je součástí hotelových komplexů, operujících na území České republiky. Základní kapitál společnosti činí 10 000 000 Kč.

Předmět podnikání společnosti spočívá v poskytování ubytovacích služeb v ubytovacích zařízeních včetně provozování hostinských činností. Hostům je poskytována lázeňská péče v rozmezí indikací uváděných v Indikačním seznamu pro lázeňskou péči o dospělé, včetně komplexní i příspěvkové lázeňské péče. Mezi další podnikatelské aktivity společnosti patří činnosti směnářské a provozování cestovní agentury.

V nestátním zdravotnickém zařízení se léčí stavy po nemoci onkologické v remisi, nemoci oběhového ústrojí, nemoci trávicího ústrojí, nemoci z poruch výměny látkové a žláz s vnitřní sekrecí, nemoci dýchacího ústrojí a pohybového aparátu. Veškerá zdravotní péče je zajišťována vlastními odbornými pracovníky. Hotel má vlastní balneoprovoz, bazén a oddělení fyzikální terapie.

#### **Klientela hotelu XYZ**

*Zahraniční klientela* – převážná část zahraniční klientely je získávána přímou účastí na zahraničních veletrzích cestovního ruchu a aktivní účastí na workshopech. Mnoho klientů přichází i díky kvalitním webovým stránkám, které byly v roce 2009 inovovány. Klientům, přicházejícím individuálně, jsou na přání zasílány nabídkové katalogy.

Zahraniční klientelu tvoří převážně hosté z Německa, Izraele, Ruska a Rakouska.

*Domácí klientela* – část klientely přichází na základě smluv se zdravotními pojišťovnami České republiky. Společnost má uzavřené smlouvy se všemi ZP v České republice. Další klienti přicházejí na rekondičně-ozdravné pobyty, jedná se o klienty z rizikových provozů těžkého průmyslu. Společnost své zákazníky oslovuje také prostřednictvím smluvních cestovních kanceláří v České republice. Rovněž se aktivně zúčastňuje domácích veletrhů cestovního ruchu. (Vlastní zpracování dle interních dat hotelu XYZ)

## 6.2 Marketingový mix hotelu XYZ

Do marketingového mixu hotelu a pro oblast poskytování služeb všeobecně lze využít zejména tyto nástroje: produkt, cena, distribuce, komunikace, lidé, procesy a materiální prostředí.

### 6.2.1 Produkt

Hotel XYZ poskytuje ubytovací služby v ubytovacích zařízeních včetně provozování hostinských činností.

#### Ubytovací služby

Hotel XYZ nabízí široké spektrum ubytovacích služeb. Z jejich nabídky si vyberou zákazníci rozdílných požadavků i věkových skupin.

**1. Lázeňské léčebné pobyty** - lázeňské pobyty nabízí vysoce odbornou lázeňskou léčbu s využitím blahodárných účinků minerálních pramenů v Luhačovicích. Lázeňské léčebné pobyty jsou cíleně zaměřeny na léčbu různých onemocnění, především onemocnění horních a dolních cest dýchacích, pohybového aparátu, zažívacího traktu, cukrovky a onkologických onemocnění v remisi. Lázeňské pobyty jsou vedeny pod dohledem lázeňského lékaře a profesionálního zdravotnického personálu. Současně jsou lázeňské pobyty využívány ke kompletní regeneraci organismu.

**2. Wellness pobyty** - wellness pobyty jsou ideální pro kompletní regeneraci a relaxaci těla i mysli. Wellness pobyty využijí především lidé pracující ve stresovém prostředí, ženy, které chtějí zkrášlit a omladit svůj vzhled, rodiny s dětmi i mladé páry.

**3. Víkendové pobyty** – hotel nabízí také víkendové pobyty a prodloužené víkendové pobyty, kdy může zákazník zvolit 3denní či 4denní pobyt.

**4. Romantické pobyty** – zahrnuje luxusní apartmá, exotické procedury, zážitková gastronomie a mnohem víc.

**5. Speciální pobyty** – hotel také pravidelně vytváří speciální nabídky pobytů. Aktuálně je to například nabídka 7 nocí za cenu 6.

**6. Last minute pobyty** - nabídka Last minute pobytů je průběžně aktualizována na webových stránkách hotelu.

Ubytování probíhá v pokojích kategorie superior a v pokojích kategorie standard.

Hotel nabízí ubytování v 52 jednolůžkových a 51 dvoulůžkových pokojích.

Vybavení pokoje superior:

- ložnice s jedním lůžkem a psacím stolem, lednička (minibar na vyžádání), TV + SAT, telefon;
- koupelna se sprchou nebo vanou a WC, fén, zapůjčení županu;
- předsíň s úložným prostorem;
- WiFi nebo LAN internetové připojení;
- částečně s balkonem.

Vybavení pokoje standard:

- ložnice s jedním lůžkem a psacím stolem, TV + SAT, telefon;
- koupelna se sprchou nebo vanou a WC.

Hotel nabízí také 3 apartmá.

Vybavení apartmá superior:

- ložnice s manželskou postelí a psacím stolem;
- obývací pokoj, minibar, TV + SAT, telefon;
- 2 koupelny s vanou nebo sprchou a WC, fén, zapůjčení županu;
- předsíň s úložným prostorem;
- WiFi nebo LAN internetové připojení.

### **Stravovací služby**

Hotel nabízí příjemné prostředí ve 2 restauracích a zimní terase, vynikající českou a mezinárodní kuchyni a bohatou nabídku nápojů a dezertů hotelového baru.

Restaurace:

- hotel disponuje 2 restauracemi s barem, zimní terasou a hotelovým barem;
- restaurace poskytuje 120 míst k sezení;
- restaurace s barem disponuje 72 místy k sezení;
- zimní terasa je vhodná pro firemní akce, nabízí 30 míst k sezení;

- hotelový bar skýtá 30 míst k sezení.

V nabídce kuchyně nechybí tradiční česká, ale i mezinárodní kuchyně. V první řadě se dbá na výběr kvalitní, pestré a vyvážené stravy. V restauraci jsou nabízeny nealkoholické i alkoholické nápoje.

Hosté mohou také využít nabídky:

- Dietní stravy - vegetariánská, bezlepková, redukční 1 500 kcal, diabetická strava.
- Nutričního terapeuta - možnost konzultace při výběru správné stravy s nutričním terapeutem.
- Room servis - 100 Kč/donáška.

K pobytům je nabízena možnost plné penze, polopenze i hotelové pobyty pouze se snídaní. Restaurace je určena pouze pro hotelové hosty. Striktně je dodržováno nekuřácké prostředí.

Provozní doba restaurace:

- snídaně od 7.00 do 10.00 hod. - snídaně jsou podávány formou bufetu;
- obědy od 11.30 do 14.00 hod. - výběr z pěti jídel, každý den specialita dne, ovocné a zeleninové saláty, ovoce, minerální voda, káva;
- večeře od 17.30 do 19.30 hod. - výběr z pěti jídel, každý den specialita dne, ovocné a zeleninové saláty, ovoce, minerální voda, káva.

### **Doplňkové služby**

Parkování:

- hlídané parkoviště pro hotelové hosty za poplatek;
- 1 až 5 dní - 60 Kč/den;
- 6 dní a více - 30 Kč/den.

Hotelové služby:

- LAN nebo Wi-Fi připojení k internetu zdarma;
- možnost využití počítače s připojením k internetu v hotelovém lobby;
- směnárna;

- možnost placení platebními kartami (Visa, EC/MC, American express);
- možnost placení stravenkami a platebními poukázkami (Sodexo, Edenred/Accor, Chéque Déjeuner);
- časopisy, denní tisk k prodeji na recepci;
- doplňkový prodej na recepci (cukrovinky, nápoje, toaletní potřeby);
- zapůjčení knih v recepci zdarma;
- zajištění vstupenek na kulturní a společenské akce;
- minibar v pokoji na přání;
- room service 100 Kč/donáška;
- buzení po telefonu zdarma;
- centrální trezor v recepci 15 Kč/den;
- praní, čištění a žehlení prádla - informace na recepci;
- k zapůjčení v recepci zdarma - žehlička, žehlicí prkno, stolní hry, sluchátka k TV;
- fén v pokojích;
- župany zdarma v kategorii superior (v kategorii standard 150 Kč/pobyt);
- zapůjčení ledničky v hotelu 40 Kč/den;
- zapůjčení jízdních kol (dětské, dámské, pánské) 30 Kč/hod., 100 Kč/den. (Interní data hotelu XYZ)

### 6.2.2 Cena

Cenová strategie hotelu XYZ vychází především z charakteru a kvality nabízených služeb. Cena nabízených služeb je stanovena tak, aby pokryla výši fixních i variabilních nákladů a zároveň umožnila dosáhnout přiměřeného zisku. Při stanovení ceny hotel XYZ vychází z aktuální nabídky a poptávky na trhu v porovnání s cenami konkurence.

Cena jednotlivých pobytů závisí na kategorii ubytování, typu pobytu a sezónní obsazenosti.

Tab. 2 Ceny pobytů v hotelu XYZ (Vlastní zpracování dle interních dat hotelu XYZ)

Typ pobytu	Kategorie ubytování	Období		
		1.1. - 10.3. 28. 10. - 16. 12.	11.3. - 28.4. 30.9. - 27.10.	29.4. - 29.9.
<b>Lázeňské pobyty</b>				
Individuální péče	1/2 superior	11 200	12 600	14 000
(1 týden)	1/2 standard	10 500	11 900	12 900
	AP superior	11 900	14 350	16 100
Tradiční léčba	1/2 superior	7 700	9 100	10 500
(1 týden)	1/2 standard	7 000	8 400	9 450
	AP superior	8 400	10 850	12 600
Lázně na zkoušku	1/2 superior	7 700	9 100	10 500
(1 týden)	1/2 standard	7 000	8 400	9 450
	AP superior	5 400	10 850	12 600
<b>Wellness pobyty</b>				
Dovolená s dětmi	1/2 superior	6 860	8 260	9 660
(1 týden)	1/2 standard	6 160	7 560	8 610
	AP superior	7 560	10 010	11 760
Wellness pobyt	1/2 superior	7 560	8 960	10 360
(1 týden)	1/2 standard	6 860	8 260	9 310
	AP superior	8 260	10 710	12 460

Výše uvedená tabulka znázorňuje ceník vybraných týdenních pobytů v hotelu XYZ. V kategorii ubytování byl vybrán dvoulůžkový pokoj standard a superior a také apartmá superior. Ceny jsou zde rozděleny podle období, přičemž nejlevnější pobyt lze pořídit v období začátku roku a na podzim. Naopak nejdražší pobyt lze pořídit v období hlavní letní sezóny. Z tabulky lze také vyčíst cenové rozdíly mezi kategorií ubytování superior a standard. Za týdenní pobyt v lépe vybaveném pokoji superior si hosté připlatí v rozmezí 700 až 1100 Kč, v závislosti na ročním období. Uvedený výčet pobytů není kompletní.

V nabídce hotelu lze najít další nabídky víkendových pobytů, romantických pobytů, speciálních nabídek i Last minute nabídek. Jejich struktura a odstupňování cen je však velmi podobná. Pro ukázkou je dále uveden výčet poskytnutých služeb v rámci pobytu Individuální péče.

1 týden pobytu zahrnuje:

- ubytování v požadovaném pokoji;
- plná penze;
- na přání možnost dietní stravy;
- vstupní a závěrečné lékařské vyšetření;
- konzultace s fyzioterapeutem;
- na přání konzultace s nutričním terapeutem;
- individuální léčebný plán v hodnotě 6 000 Kč/týden;
- denní pitná kúra;
- volný vstup do bazénu nebo vodního relax centra.

Cena plné penze, polopenze i snídaní je vždy součástí ceny daného pobytu. Ceny zpoplatněných doplňkových služeb jsou uvedeny výše. (Interní data hotelu XYZ)

### 6.2.3 Distribuce

Hotel XYZ využívá různé způsoby distribuce. Hlavními distribučními cestami hotelu jsou:

- přímý prodej, kdy zaměstnanci hotelu přímo kontaktují zákazníka;
- zprostředkovatelé, tedy cestovní kanceláře a agentury;
- kombinace přímého a nepřímého prodeje, tedy využití katalogů, direct mailu, apod.

V první řadě hotel využívá přímou distribuci nabízených služeb. O přímý kontakt se zákazníkem se stará obchodní oddělení a recepce hotelu. Recepce je hostům k dispozici 24 hodin denně a její pracovníci podávají veškeré informace o poskytovaných službách. Hotel využívá také distribuci prostřednictvím katalogů, kde host najde informace o hotelu, fotografie budov, pokojů, seznam poskytovaných služeb, ceny pokojů a služeb, apod. Součástí katalogu je také odkaz na webové stránky hotelu, telefonický a e-mailový kontakt, adresa. Ka-

talog je zasílán zdarma na vyžádání zákazníka. Hotel dále využívá zasílání novinek na e-mail zákazníka. Na vyžádání klienta hotel nabízí pravidelné zasílání informací o novinkách a výhodných akcích. Tyto způsoby prodeje jsou pro hotel výhodné z hlediska šetření času i nákladů, které musí vynakládat v podobě provizí za zprostředkování prodeje.

Další formou distribuce hotelu XYZ je využití internetu a automatizovaných systémů rezervace. Hotel je registrován na portálu rezervačního ubytovacího serveru hotel.cz a hotel.de, který nabízí produkty hotelu i na zahraničním trhu. Tento portál umožňuje nejen rezervaci ubytování, ale také hodnocení hotelů a penzionů, odbornou pomoc a porovnání hotelů v rámci destinace. Hotel je dále registrován na serverech booking.com, spa.cz, lazne.relaxos.cz, roylalspa.cz, moje-lazen.cz, tuzemska-dovolena.cz, atd. Hotel také spolupracuje s řadou cestovních kanceláří, mezi které patří CK Rekrea, CK Relax&wellness, CK Sunflowers, CK Wellnesstour a další.

#### **6.2.4 Komunikace**

Při komunikaci s hosty využívá hotel XYZ zejména tyto nástroje:

##### **Reklama**

Hotel XYZ využívá pro reklamu katalogy, direct mail, billboardy, označení a zejména internet.

Výhodou katalogu je dlouhá životnost, prestiž a vysoká kvalita grafické úpravy. Nevýhodou naopak je, že změny v komunikačním oznámení nelze provádět flexibilně. Podobné vlastnosti má také vnější reklama v podobě billboardů a označení hotelu, které se nacházejí na reklamních panelech, různých kulturních akcích a také na vozidle hotelového řidiče. Vnější reklama vyžaduje poměrně nízké náklady a dokáže oslovit velké množství potenciálních zákazníků. Nevýhodou je, že komunikační oznámení musí být krátké a hodně výstižné.

Nejvýznamnější reklamní médium hotelu představuje internet. Hotel má vlastní webové stránky, které poskytují veškeré informace o nabízených službách, pobytech, akcích, slevách, apod. Na webových stránkách je možné provádět online rezervaci pobytů, hosté zde také najdou řadu fotografií i výhodných firemních nabídek.



## **Osobní prodej**

Jedním z nejdůležitějších nástrojů osobního prodeje je direct mail. Jedná se o velmi osobní typ média, který hotelu umožňuje efektivně komunikovat s určitou skupinou zákazníků. Hotel XYZ využívá e-mailovou komunikaci především pro zasílání novinek, informací o výhodných nabídkách, přípravách hotelu na sezónu, apod. Do osobního kontaktu se zákazníkem se dostávají také pracovníci na obchodním oddělení hotelu a recepci. Pracovníci obchodního oddělení mají na starost především telefonické kontakty, vytváření speciálních nabídek, účast na veletrzích cestovního ruchu, apod. Pracovník na recepci přichází do přímého kontaktu se zákazníkem a poskytuje veškeré informace o službách hotelu, včetně rezervací a ubytování hosta.

## **Podpora prodeje**

Aktivity podpory prodeje hotel XYZ využívá zejména k vytvoření a udržení stálé klientely a k získání nových zákazníků formou různých slev. Hotel nabízí stálým zákazníkům možnost stát se členem klubu hotelů, jejichž součástí je i hotel XYZ. Členství je určeno stálým klientům za jejich věrnost. Při opakovaném pobytu v jakémkoliv ze skupiny hotelů zákazník získá slevu na další pobyt. Na věrnostní kartě se pobyty sčítají a sleva neustále roste dle počtu pobytů v hotelech. Věrnostní karty lze také využít u smluvních partnerů v dané destinaci.

Další aktivitou podpory prodeje je poskytování různých slev. Hotel se snaží přilákat zákazníky na řadu speciálních akčních nabídek a také last minute nabídek. Z aktuální nabídky je to například pobyt na 7 nocí za cenu 6, dále 50 % sleva na romantický pobyt pro dva nebo relaxační pobyt na 3 noci se slevou 35 %.

Běžně využívanou formou podpory prodeje je také nabídka propagačních materiálů s logem hotelu, jako jsou propisky, brožury, letáky, tašky, přívěsky, apod.

## **Public relations**

Dobré vztahy s veřejností jsou základem úspěchu. Hlavním úkolem hotelu XYZ je vytváření loajality a dobrých vztahů nejenom se zákazníky, ale také mezi zaměstnanci hotelu, dodavateli a majiteli podniku. Za tímto účelem se hotel snaží o vytvoření dobrého image a společné podnikové identity (logo, propagační materiály, oblečení, apod.).

### 6.2.5 Lidé

Lidský faktor je významnou složkou hotelu, neboť služby hostům poskytují lidé – zaměstnanci hotelu. V roce 2011 pracovalo ve společnosti průměrně 101 zaměstnanců. Průměrná mzda na jednoho zaměstnance v průměrném přepočteném stavu činila 19 667 Kč. O řízení hotelu se stará ředitel hotelu spolu s manažery, kteří zastávají pozice na obchodním a ekonomickém oddělení.

Činnost obchodního oddělení spočívá v získávání klientů k lázeňským a rekondičním pobytům. Obchodní oddělení připravuje propagační materiály, léčebné programy a ceníky, mimořádné nabídky a aktualizace webových stránek.

Provoz hotelu je rozdělen na následující úseky:

#### **Obchodní a ubytovací úsek**

Tento úsek je řízen pěti pracovníky, hotelovým manažerem a správcem hotelu. Na ubytovacím úseku pracuje celkem 8-12 pokojských, 9 recepčních a 2 uklízečky na zkrácený pracovní poměr, kteří zajišťují čistotu a pořádek ve všech prostorách hotelu. Snahou je udržovat vysokou úroveň ubytování prováděním běžných úklidů a oprav pokojů.

#### **Úsek údržby a dopravy**

Zde pracují celkem 3 pracovníci na stálý pracovní poměr a jeden řidič na zkrácenou pracovní dobu v období od února do prosince. Pracovníci údržby zajišťují běžnou údržbu, větší a specializované opravy jsou prováděny dodavatelsky. Řidič se stará o odvoz klientů a zavazadel od dopravních spojů.

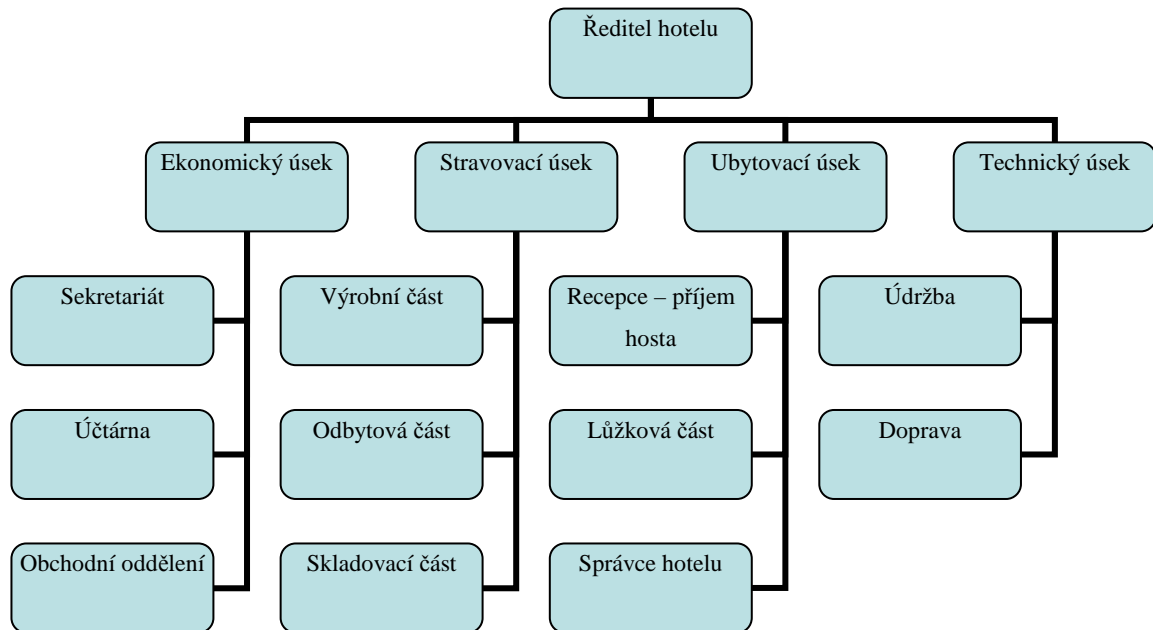
#### **Stravovací úsek**

Ve stravovacím úseku pracuje celkem 32 pracovníků včetně dietní sestry, kteří zabezpečují stravování hotelových hostů a zaměstnanců. Pro pacienty je připravováno také několik druhů diet. Strava je podávána ve třech restauracích (jídlna + zimní zahrada + výběrová jídelna). Stravování je zabezpečeno hlavně obědem, v omezeném množství též snídaněmi a večeří. Ve stravovacím provozu dále pracuje na střídavé směny 2-3 učni ze SOU Luhačovice, obor kuchař-číšník a 4-5 učňů ze SOŠ Uherské Hradiště.

### Správní a ekonomický úsek

Na tomto úseku pracuje 5 pracovníků, z toho na úseku ekonomickém 3 pracovnice. (Interní materiály hotelu XYZ)

### Organizační struktura hotelu



Obr. 8 Organizační struktura hotelu XYZ (vlastní zpracování dle interních dat hotelu)

### 6.2.6 Procesy

Do procesů, které probíhají v hotelu XYZ, patří veškeré činnosti a postupy od prodeje služby zákazníkovi až po dodání, tedy spotřebu služby zákazníkem. Nabídku a poskytnutí samotné služby lze v hotelu XYZ rozdělit do následujících procesů:

#### Předprodejní procesy

Jedná se o první krok při poskytování služby zákazníkovi. Do předprodejních procesů v hotelu XYZ patří kontakt a komunikace se zákazníkem, reklama, poskytování informací a samotná objednávka pobytu nebo služby. Proces objednání pobytu nebo služby lze uskutečnit telefonicky, osobně na recepci hotelu nebo prostřednictvím internetového rezervačního systému.

### **Prodejní procesy**

Do prodejních procesů hotelu patří zpracování nabídky, poskytnutí objednané služby včetně stravování a nabídka služeb doplňkových. Mezi doplňkové služby hotelu patří speciální doplňkové procedury a masáže, hlídané parkoviště, room service, zapůjčení ledničky v hotelu, zapůjčení jízdních kol, apod.

### **Poprodejní procesy**

Do poprodejních procesů hotelu patří zejména zjišťování spokojenosti zákazníků, udržování kontaktu se stálými zákazníky a členy klubu hotelů, ale také nepřetržitá snaha o zdokonalování kvality nabízených služeb.

### **6.2.7 Materiální prostředí**

První dojmy a pocity každého zákazníka při vstupu do hotelu nebo místnosti, kde je služba poskytována, ovlivňují právě prvky materiálního prostředí. Hotel XYZ se snaží tyto prvky udržet v souladu se společnou podnikovou identitou. Identita hotelu je tvořena zdvořilým pozdravem, ochotným přístupem zaměstnanců, vhodným oděvem a upraveností zaměstnanců, pravidelným úklidem, udržováním čistoty, apod. Rozvržení budov hotelu a zvolené barvy exteriéru vhodně zapadají do lázeňského prostředí. Hosté mohou využít blízké parkoviště či bezbariérový přístup. Interiér hotelu je vybaven příhodným nábytkem a výzdobou. Celkovou příjemnost a pohodlnost místností doplňují světle laděné barvy a způsob osvětlení.

## 7 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ HOTELU XYZ

### 7.1 PEST analýza

#### 7.1.1 Politické faktory

Jedná se o soustavu zákonů, vyhlášek a předpisů, kterými stát chrání společenské zájmy. Hotel XYZ musí dodržovat všechny zákony, kterým na území České republiky podléhají společnosti s ručním omezeným a také společnosti podnikající v oblasti hotelnictví. Mezi tyto zákony patří především:

- Zákon č. 526/1990 Sb., o cenách;
- Zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském;
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty;
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů;
- Zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitostí;
- Zákon č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích;
- Zákon č. 40/1964 Sb., Občanský zákoník;
- Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti;
- Zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních;
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 140/1961 Sb., Trestní zákon;
- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce;
- Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník;
- a další. (Businessinfo.cz, © 1997 – 2012)

Vedle uvedených zákonů existuje ještě celá řada právních norem a vyhlášek, které vymezují prostor pro podnikání. V posledních letech je to také řada omezení ze strany Evropské unie. Se vstupem České republiky do EU musí být naše právní normy v souladu

s evropským zákonodárstvím, což přináší řadu nových příležitostí i hrozeb pro všechny účastníky na trhu cestovního ruchu. (Kozel, 2006, s. 21) Úpravy těchto zákonů mohou významně ovlivnit podnikání samotné i rozhodování o budoucnosti podniku.

### **Daňová politika**

Daně tvoří hlavní příjmovou položku státního rozpočtu. Vyhnout se jim lze jen velice těžko. Daně můžeme rozdělit na příjmové, majetkové a nepřímé. Pro oblast hotelnictví má význam zejména DPH, která je v České republice aktuálně 20 %. Od roku následujícího, tedy od roku 2013 by se měly sazby zvýšit na 21 %. (Podnikate.cz, © 2007 – 2012) Tato skutečnost by mohla negativně ovlivnit podnikatelské prostředí cestovního ruchu.

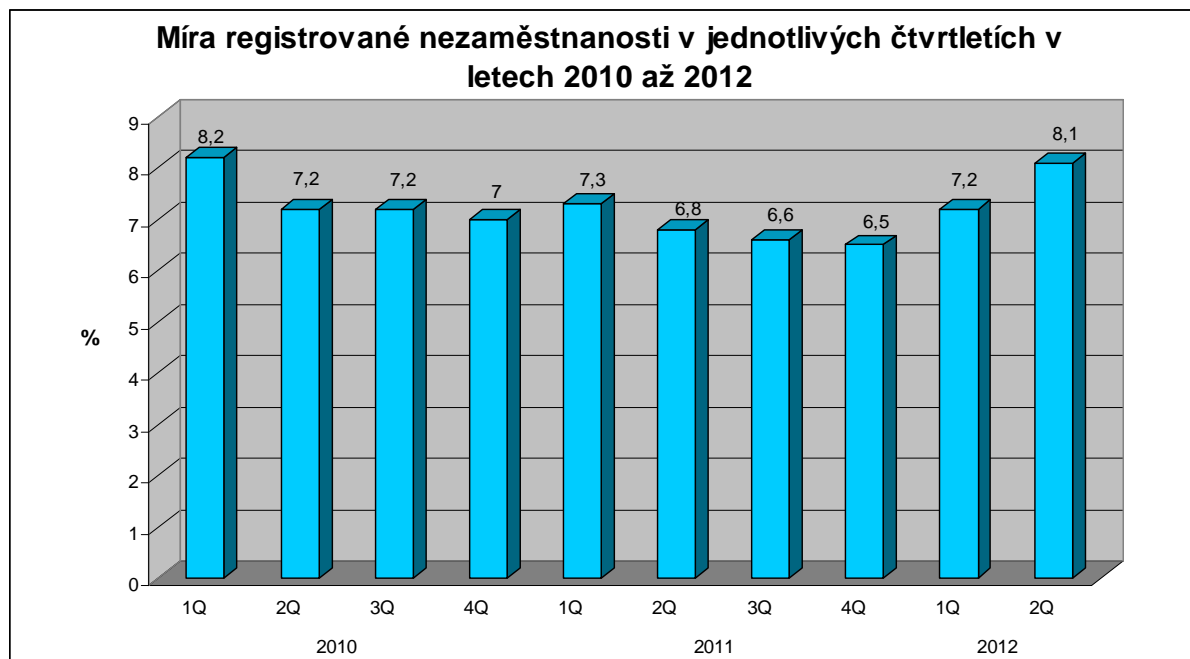
Každý podnik musí sledovat změny těchto faktorů, získávat nové informace a snažit se využít jakékoliv příležitosti, které se mohou naskytnout.

#### **7.1.2 Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory znamenají pro podnik soubor trendů a tendencí představujících podnikatelské prostředí. Zároveň zde patří vlivy, které ovlivňují kupní a spotřební chování dílčích subjektů na trhu a určují celkové využívání zdrojů. (Kozel, 2006, s. 19)

### **Nezaměstnanost**

Podle nejnovějších údajů o míře nezaměstnanosti si Česká republika nevede nejhůře. V průběhu března 2012 dosahovala míra nezaměstnanosti 8,9 %. Ve srovnání s březnem roku 2011 poklesla o 0,3 procentního bodu. Za hlavní důvod snížení nezaměstnanosti lze označit pokračující sezónní faktory. Efekt sezónnosti se však v následujících měsících bude snižovat a bude na nezaměstnanost tlačit v opačném směru, tedy na její růst. Celkový počet uchazečů o zaměstnání se v červnu snížil na 474 586 osob. (Kurzy.cz, © 2000 – 2012a)

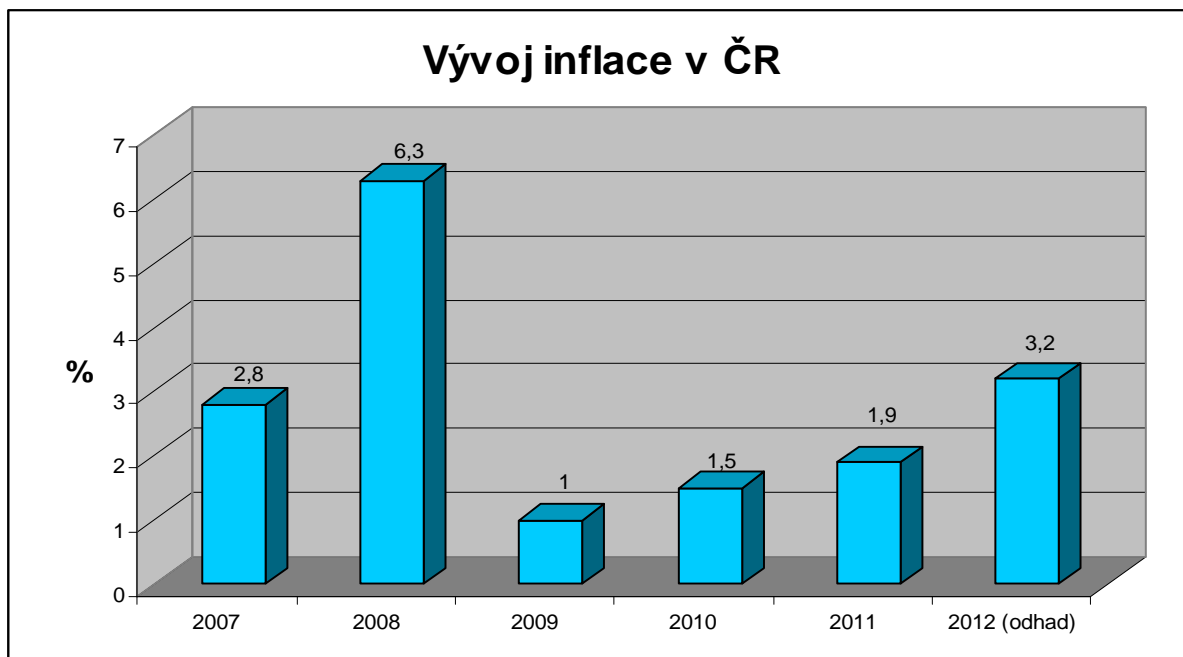


Obr. 9 Míra registrované nezaměstnanosti v ČR (vlastní zpracování dle Kurzy.cz, © 2000 – 2012a)

Hotel XYZ působí ve městě Luhačovice, které se nachází ve Zlínském kraji. Míra nezaměstnanosti na území Zlínského kraje dosáhla v dubnu roku 2012 hodnoty 8,55 %, přičemž v Luhačovicích byla míra nezaměstnanosti na konci roku 2011 na úrovni 10,2 %. (Český statistický úřad, © 2012) Vysoká míra nezaměstnanosti může znamenat dostatek lidí hledajících práci a tedy i příležitost pro podnik XYZ při hledání vhodných zaměstnanců. Na druhou stranu může pro hotel vysoká míra nezaměstnanosti znamenat ohrožení, neboť čím více bude nezaměstnaných, tím méně budou lidé z důvodu nedostatku financí cestovat a plánovat dovolené.

### **Inflace**

Inflace představuje zvýšení cenové hladiny ve srovnání s minulým obdobím. Nízká hladina inflace znamená stabilnější finanční a ekonomické prostředí. V níže uvedeném grafu je znázorněn vývoj inflace od roku 2007. Za poslední 3 roky můžeme sledovat mírný vzestup, přičemž nejvyšší míru cenové hladiny Česká republika zaznamenala v roce 2008. Tato hodnota se odvíjela zejména od nastupující hospodářské a finanční krize. Zvyšování inflace může negativně ovlivnit jak zaměstnanost, tak i ceny některých surovin včetně energií, které výrazně ovlivňují náklady hotelu.



Obrázek 10 Vývoj inflace v ČR (vlastní zpracování dle EStav, © 2000 – 2012)

### Vývoj HDP

Hrubý domácí produkt je celková peněžní hodnota statků a služeb vytvořená za dané období, obvykle za jeden kalendářní rok, na určitém území (obvykle stát). Tento ukazatel se používá v makroekonomii pro určování výkonnosti ekonomiky států. Hrubý domácí produkt očištěný o cenové vlivy a sezónnost poklesl v 1. čtvrtletí letošního roku v meziročním srovnání o 0,7 % a v porovnání s posledním loňským čtvrtletím o 0,8 %. Celková výše HDP za rok 2011 dosáhla v České republice hodnoty 3 807,2 mld. Kč, což znamenalo oproti roku 2010 nárůst o 1,7 %. Pokud produkt české ekonomiky vzroste i v roce 2012, bude to mít pozitivní vliv i na poskytovatele služeb v oblasti cestovního ruchu. (Kurzy.cz, © 2000 – 2012b)

### Úroková míra

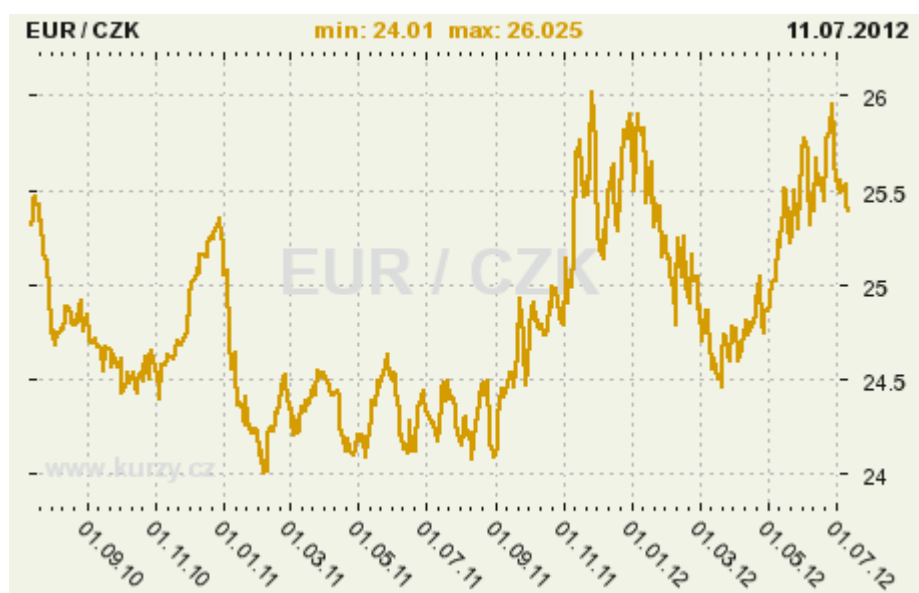
Úroková míra představuje sazbu za půjčení peněz. Úrokovou sazbu v České republice vyhláší Česká národní banka. Národní banka má měnově-politické nástroje, kterými může buďto snižovat, nebo zvyšovat úrokovou sazbu v ekonomice. Jestliže panuje vysoká úroková míra, dochází k demotivaci firem investovat a naopak dochází spíše k šetření, což brzdí ekonomický růst. V případě nízké úrokové sazby mají lidé tendenci více utrácet a jsou méně ochotni šetřit. Centrální banka využívá k regulaci úrokové míry nástroje jako je



2T repo sazba (momentálně 0,5 %), diskontní sazba (0,25 %), lombardní sazba (1,5 %) a povinné minimální rezervy (2 %). (Česká Národní Banka, © 2003 – 2012)

### Změny v měnovém kurzu

Vývoj měnového kurzu výrazně ovlivňuje obchodní politiku hotelu XYZ. Velkou část hotelových hostů tvoří zahraniční klientela, přičemž nejvíce zákazníků přijíždí z Německa, Izraele, Ruska a Rakouska. Následující obrázek ukazuje vývoj kurzu eura vůči koruně za poslední 2 roky. Nejnižší hodnoty euro dosáhlo ve 3. měsíci 2011, kdy se 1 Euro dalo pořídit za 24,01 Kč. Pro zahraniční klientelu je ovšem výhodnější vyšší směnný kurz, kdy se ceny pobytů i veškerých výdajů po přepočtu na české koruny snižují. Z tohoto pohledu se jevílo jako nejvýhodnější období na přelomu roku 2011 a 2012, kdy za 1 Euro cizinci obdrželi 26,025 Kč.



Obr. 11 Vývoj kurzu eura vůči koruně (vlastní zpracování dle Kurzy.cz, © 2000 – 2012c)

### 7.1.3 Sociální a demografické faktory

Vliv sociálního prostředí výrazně ovlivňuje způsob spotřebního a nákupního chování. Jedná se především o podobu poptávky, postoj k výrobkům, k propagaci, firmě nebo třeba motivaci ke spotřebě.

### **Úroveň vzdělání**

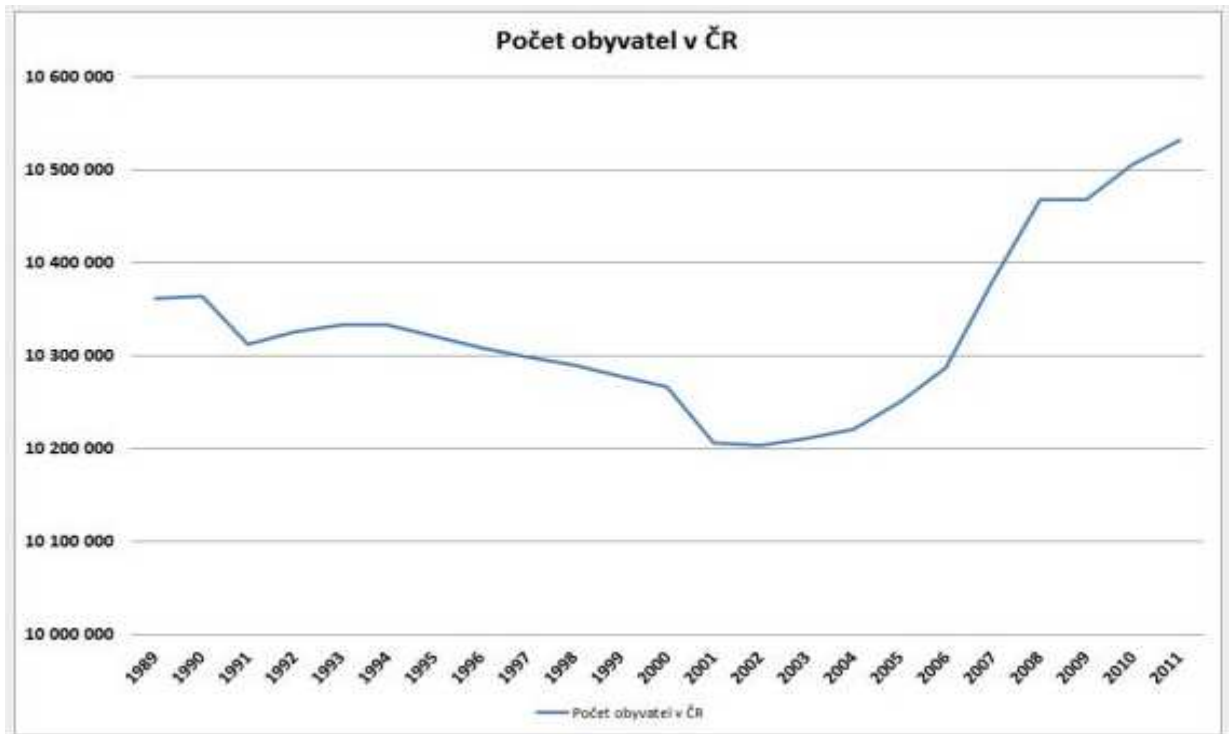
V posledních letech se v České republice stále více docenuje význam vzdělání, a to téměř ve všech domácnostech bez ohledu na jejich sociální postavení. Rostoucí vzdělanost znamená rostoucí úroveň příjmů a s tím spojenou i zvýšenou schopnost investovat. Vzdělání má i další pozitivní vlastnost. Způsobuje totiž zvyšující se touhu po dalším vzdělání, literatuře, umění, cestování a také po kvalitních výrobcích či službách. (Kozel, 2006, s. 18 – 19)

### **Náboženství**

V mnoha zemích má velký význam při nákupu zboží a služeb náboženství. Náboženské vyznání je v posledních letech stále častěji hlavním motivem k cestování, kdy se lidé vydávají na takzvané poutní cesty. Jejich motivace je založena na přirozené víře, že Bůh nabízí lidem setkání především v určitých místech. V České republice nejsou náboženské podněty příliš časté, ve vztahu k cizincům je však situace velmi odlišná. (Kozel, 2006, s. 24)

### **Stárnutí populace**

Vlivem vyspělosti v oblasti zdravotnictví a poklesu porodnosti dochází k prodlužování průměrné délky života. V ČR zaznamenáváme již několik let vlivem poklesu porodnosti úbytek počtu obyvatelstva. Podle velikosti a zejména věkové skladby obyvatel je třeba řešit základní otázky existence, zda se vyplatí vstoupit nebo udržovat současný trh, jaké hodnoty může dosáhnout maximální poptávka, jaké změny v poptávce může podnik očekávat se změnou skladby obyvatel, apod. (Kozel, 2006, s. 18) Z obrázku č. 12 lze vyčíst, že počet obyvatel České republiky od roku 2002 každoročně roste. Tato skutečnost je ovšem způsobena z velké míry migrací. V roce 2010 Česká republika získala celkem 15 600 nových obyvatel prostřednictvím imigrace.



Obr. 12 Vývoj počtu obyvatel v ČR (Novák, © 2009 – 2012)

## Životní úroveň

Životní úroveň lze posuzovat na základě příjmů, od kterých se odvíjí velikost poptávky i spotřeby. V několika posledních letech došlo k výraznému nárůstu reálných mezd a peněžních příjmů, což pozitivně ovlivnilo životní úroveň obyvatelstva. Rozdíly mezi jednotlivými domácnostmi však nadále rostou. Tento fenomén způsobuje především vysoká nezaměstnanost, větší rozdíly mezi starobními důchody a platy, rozdíly ve vzdělání a regionální příslušnost. Velmi negativní dopady na životní úroveň má vysoká zadluženost českých domácností a neschopnost půjčky splácet. (Kozel, 2006, s. 19)

### 7.1.4 Technologické faktory

Procesy v oblasti inovací do nových technologií přinášejí v posledních desetiletích velké množství změn. Tyto změny jsou dnes mimořádně rychlé. Nové technologie stále více ovlivňují nejen životy lidí, ale také existenci mnoha podniků. Hotel XYZ využívá velké množství přístrojů, ať se jedná o komunikaci se zákazníkem či každodenní přípravu jídel. Pro hotel je důležitá modernizace na úrovni řízení hotelu – počítačové a programové vybavení, připojení k internetu a jeho rychlost, vybavení kanceláří (kopírky, faxy, scanery), klimatizované místnosti, apod. Důležité jsou také změny v oblasti komunikace se zákazní-

kem, využívání online rezervačních systémů, propagace hotelu na webu, atd. V posledních letech si hosté zvykli také na určitý standard v oblasti vybavení pokojů – klimatizace, připojení k internetu, televize, minibary, bezpečnostní systémy, úschova cenností, a jiné. Hotel musí neustále sledovat změny a provádět inovace svého vybavení, pokud chce na trhu cestovního ruchu dosáhnout úspěchu.

### 7.1.5 Zhodnocení PEST analýzy

Pro závěrečné zhodnocení PEST analýzy byla vytvořena tabulka, kde jednotlivé faktory mají buďto pozitivní, negativní nebo popřípadě obojí dopad na existenci hotelu. Každý faktor byl ohodnocen váhou, která se řídí pravidlem čím vyšší číslo, tím větší vliv. Každému faktoru byla dále přiřazena hodnota od 1 do 7 podle toho, jak tento faktor působí na hotelu. Opět platí pravidlo čím vyšší číslo, tím více faktor působí na hotel.

Tab. 3 Zhodnocení PEST analýzy (vlastní zpracování)

Faktor	Dopad na hotel	Váha	Známka	Součin
<b>Politické faktory</b>				
Zákony a vyhlášky	+/-	0,08	5	0,4
Omezení ze strany EU	-	0,05	3	0,15
Daňová politika	+/-	0,07	4,5	0,315
<b>Ekonomické faktory</b>				
Nezaměstnanost	+/-	0,05	3	0,15
Inflace	-	0,07	2	0,14
Vývoj HDP	+	0,07	4	0,28
Úroková míra	-	0,06	5	0,3
Změny v měnovém kurzu	+/-	0,09	4	0,36
<b>Sociální a demografické faktory</b>				
Úroveň vzdělání	+	0,07	3	0,21
Náboženství	+	0,04	2	0,08
Stárnutí populace	+/-	0,06	4	0,24

Životní úroveň	+	0,07	5	0,35
<b>Technologické faktory</b>				
Technologické změny	+/-	0,08	5,5	0,44
Modernizace vybavení	+	0,1	4	0,4
<b>Celkem</b>		<b>0,96</b>		<b>3,815</b>

Po ohodnocení jednotlivých faktorů a provedení výpočtu byla zjištěna hodnota 3,815, která udává, jakou měrou působí okolí na činnost hotelu XYZ. Tento výsledek vypovídá o středně silném působení okolí na činnost hotelu. Pokud by tato hodnota překročila číslo 4, jednalo by se o negativní vliv okolí na hotel XYZ.

## 7.2 Analýza konkurence

Hotel XYZ se nachází v lázeňském městě, které je atraktivní nejen pro zákazníky, ale také pro novou konkurenci. Konkurence v oblasti poskytování ubytovacích služeb včetně stravování je v Luhačovicích vysoká. Vzhledem k atraktivitě této destinace se dá předpokládat, že konkurenční boj o zákazníky bude stále silnější. Pokud chce být hotel úspěšný, musí neustále sledovat konkurenční prostředí a také pozici, kterou sám v rámci trhu ovládá.

Mezi přímé konkurenty hotelu XYZ patří další hotely, zejména:

- hotel Augustiniánský Dům\*\*\*\*
- hotel Alexandria\*\*\*\*
- Wellness hotel Rezidence Ambra\*\*\*\*
- hotel Palace\*\*\*\*
- hotel Radun\*\*\*\*
- Fontána Hotel Luhačovice\*\*\*
- hotel Vyhlídka\*\*\*\*
- Wellness hotel Pohoda\*\*\*\*
- Lázeňský hotel Morava\*\*\*

- a mnoho dalších, ovšem velikostně menších hotelů nebo penzionů.

Pro srovnání hotelu XYZ s konkurencí byly vybrány tři hotely podobné svou velikostí i strukturou poskytovaných služeb. Jedná se o hotel Augustiniánský Dům, Spa & Wellness hotel Alexandria a Wellness hotel Rezidence Ambra.

### 7.2.1 Představení hlavních konkurentů hotelu XYZ

#### Spa & Wellness hotel Alexandria\*\*\*\*

Spa & Wellness hotel Alexandria, který je reprezentantem generace nejmodernějších lázeňských zařízení evropského wellness, nabízí kapacitu 104 lůžek v komfortních pokojích s připojením k internetu. V hotelu se nachází stylová francouzská restaurace s kapacitou 55 míst, kterou lze propojit s letní terasou o kapacitě 40 míst. Dále je hostům k dispozici hotelová restaurace, která nabízí 90 míst. V moderní klimatizované hotelové restauraci jsou podávány pokrmy jak domácí, tak i zahraniční kuchyně - zahrnuje bufetové snídaně a večere formou bufetu případně výběrem z menu. Moderní prostory hotelové restaurace se mohou využít k pořádání různých akcí nebo školení. Stylový club s kapacitou 85 míst nabízí možnost uspořádání separátních firemních jednání, školení, výjezdních zasedání, večírků, aj. Klimatizovaný lobby bar o kapacitě 35 míst, který je situován v blízkosti recepcce, poskytuje klidovou zónu nebo je zde možno uspořádat malý coffee break. Prostory clubu, recepcce a lobby baru jsou pokryty Wi-Fi signálem. Při rekonstrukci bylo vybudováno nové wellness centrum navozující atmosféru starořímských lázní.

Hotel Alexandria nabízí možnost ubytování v pokojích:

Superior - sociální zařízení, umyvadlo, koupelna, sprchový kout, rádio, telefon, TV.

Apartmán - sociální zařízení, umyvadlo, koupelna, sprchový kout, rádio, telefon, TV, ložnice a oddělený obývací pokoj.

Standard - umyvadlo, rádio, telefon, TV.

Wellness centrum Spa Alexandria nabízí širokou škálu prožitkových a originálních procedur pro regeneraci těla i duše. Péči o zdraví zajišťují přírodní uhličitě koupele ve zdejší jedinečné léčivé vodě. Veřejný program zahrnuje vstup do Spa centra Alexandria:

- bazén;
- whirlpool;

- Kneippův chodník;
- čtyři parní lázně různých teplot (parní, bylinková, solná a laconium);
- finská sauna;
- relaxační vyhřívané lavice;
- odpočinkové zóny. (Alexandria, © 2012)

### **Hotel Augustiniánský Dům\*\*\*\***

Augustiniánský dům je exkluzivní čtyřhvězdičkový hotel, který nabízí 26, převážně dvou-  
lůžkových pokojů v moderním designu, včetně luxusního apartmá, restaurace s nabídkou  
zážitkové gastronomie, moderní wellness centrum, konferenční sál s 56 místy, salonek pro  
10 osob, hlídané parkoviště a sportovní areál.

Nabídka restaurace i lobby baru je určena nejen hotelovým hostům, ale i veřejnosti. Pro  
všechny návštěvníky je připraven jídelní lístek, který je čtvrtletně obměňován.

Všechny elegantně zařízené pokoje a apartmá nabízejí hostům nejmodernější zařízení a  
vybavení:

- klimatizaci;
- přímou telefonní linku;
- bezplatné vysokorychlostní připojení k internetu;
- satelitní televizi;
- trezor;
- vysoušeč vlasů;
- župany a pantofle;
- všechny pokoje a apartmá jsou vybaveny manželskou postelí.

Hotel disponuje 10 pokoji kategorie Classic, z toho 4 pokoje jsou zajímavě řešeny proskle-  
nou koupelnou.

Pokojů kategorie Superior je celkem 11. V porovnání s kategorií Classic jsou pokoje i kou-  
pelny v kategorii Superior prostornější a navíc zahrnují 2 pohodlná křesílka.

Hotel dále poskytuje 3 pokoje kategorie Junior Suite. Jedná se o elegantně vybavený pokoj s dvoulůžkem a vkusně řešenou separátní obývací částí s možností přistýlky. Dva Junior Suity nabízí balkonek.

Augustian Suite je romantický pokoj v podkroví s dvoulůžkem a stylovou vanou pro dva.

Jedinečné apartmá Leoše Janáčka zprostředkovává atmosféru první republiky díky původním trámům s moderním designem.

Wellness & spa centrum v hotelu Augustiniánský dům je harmonicky řešený prostor. Široká nabídka vybraných masáží, zábalů a wellness procedur je doplněna wellness centrem, které zahrnuje:

- bazén;
- whirlpool;
- finskou saunu;
- bylinkovou saunu;
- solnou parní lázeň;
- mentolovou parní lázeň;
- ochlazovací bazének;
- vyhřívané odpočinkové lavice;
- masážní sprchy;
- meditační a relaxační místnost;
- fontána.

Součástí hotelu je sportovní areál s tenisovými kurty, minigolfem a multifunkčním hřištěm. Hotel se specializuje také na pořádání konferencí a firemních večírků. Klimatizovaný konferenční sál s kapacitou až 56 míst nabízí nejmodernější prezentační techniku, projektor, promítací plátno, flipchart, DVD. (Hotel Augustiniánský Dům, © 2012)

#### **Wellness hotel Residence Ambra\*\*\*\***

Hotel Ambra je moderně vybavené zařízení s celoročním provozem, které nabízí kvalitní ubytování, stravovací služby a relaxaci v Centru vitality. Hotel se nachází v klidném pro-



středí u lesa, asi 450 m od centra lázeňského městečka. Oblibu u klientů si získal klidem, pohodou a přátelskou atmosférou. V základní nabídce služeb jsou wellness pobyty, hotelové ubytování, vzdělávací a prezentační firemní pobyty a individuální i skupinové programy sestavené na přání klienta. Hotel nabízí 49 jednolůžkových, dvoulůžkových a třílůžkových pokojů s možností přistýlky, 1 bezbariérový pokoj a 7 standardních apartmánů. Součástí jsou také dva nové luxusní apartmány Deluxe a Superior - v ceně ubytování navíc zdarma zapůjčení hotelového županu a hotelových přezůvek. V den příjezdu navíc hosté obdrží mísu čerstvého ovoce, parkovací stání je možné v podzemní garáži či na parkovišti. Všechny pokoje jsou nadstandardních rozměrů. Vybavení pokojů:

- koupelna se sprchovým koutem (většina apartmá s vanou) a WC;
- balkony (kromě 5. etáže);
- TV, připojení k internetu;
- telefon;
- minibar;
- zabudovaný fén;
- bezpečnostní schránka;
- všechny pokoje jsou vybaveny novými postelemi s pružinovou matrací o výšce 17 cm.

Hosté mají k dispozici 47 parkovacích míst zdarma u hotelu a 9 míst v podzemní garáži - za poplatek.

Stravování probíhá v klimatizované restauraci s kapacitou 100 míst, lobby barem a letní terasou. U wellness pobytů je poskytována polopenze: snídaně formou švédských stolů, večere formou teplého bufetu. Na přání je možnost stravování formou plné penze.

Centrum vitality zahrnuje:

- bazén s protiproudy 13 x 7,5 m;
- whirlpool - pro ubytované zdarma;

- širokou nabídku procedur - koupele, masáže, zábaly, oxygenoterapie, infrasauna, vana s magnetickým polem, světelnou terapií a muzikoterapií, lávové kameny, pivní koupel, medové a čokoládové masáže a zábaly, lymfatická a podtlaková masáž;
- luxusní dvojvanu s perličkovou a světelnou terapií. (Wellness Hotel AMBRA, © 2012)

### **7.2.2 Srovnání hlavních konkurentů a hotelu XYZ**

Pro srovnání hlavních konkurenčních hotelů byly vytvořeny tabulky 4 a 5. Byly vybrány hotely, které mají podobný rozsah i strukturu nabízených služeb, patří do kategorie čtyřhvězdičkových hotelů a jsou i velikostně srovnatelné. Vybrané hotely byly porovnány z hlediska kapacity zařízení, cen pokojů v hlavní sezóně, vybavení hotelu a pokojů, možnosti stravování a množství doplňkových služeb.

Tab. 4 Srovnání konkurenčních hotelů (vlastní zpracování dle interních dat hotelu XYZ; webových stránek Wellness Hotel AMBRA, © 2012)

	Hotel XYZ	Hotel Ambra
Kategorie	****	****
Kapacita pokojů	154	118
Poloha	Dobrá dostupnost, blízko centra lázní i města.	Horší dostupnost, poměrně daleko od centra lázní i města.
Cena za pobyt v hlavní sezóně/osobu	od 9 310 - 16 100 Kč za týdenní pobyt	od 1 320 - 2 300 Kč za noc
Parkoviště v ceně	Ne	Ano
Restaurace v hotelu	Ano	Ano
Plná penze	Ano, v ceně pobytu	Ne, možnost dokoupit
Polopenze	Ano, v ceně pobytu	Ne, možnost dokoupit
Nabídka doplň. služeb	Vysoká	Střední
Konferenční sál	Ne	Ne
Wi-fi připojení	Ano	Ano
Webové stránky	Pěkné, přehledné, dostatek informací.	Pěkné, dostatek informací, možnost online dotazu.
Jazyk webových stránek	ČJ, AJ, NJ, RJ	ČJ, AJ, NJ, RJ
Online rezervace	Ano	Ano
Balíčky služeb	Ano	Ano
Bazén	Ano	Ano
Fitness	Ne	Ne
Wellness procedury	Ano	Ano
Klimatizace na pokoji	Ne	Ne
Klimatizace v restauraci	Ne	Ano

Tab. 5 Srovnání konkurenčních hotelů (vlastní zpracování dle webových stránek Alexandria, © 201; Hotel Augustiniánský Dům, © 2012)

	Hotel Alexandria	Hotel Augustiniánský Dům
Kategorie	****	****
Kapacita pokojů	104	54
Poloha	Dobrá dostupnost, blízko od centra lázní i města.	Dobrá dostupnost, blízko od centra lázní, daleko od centra města.
Cena za pobyt v hlavní sezóně/osobu	od 14 260 - 18 790 Kč za týdenní pobyt	od 2 990 - 5 690 Kč za noc
Parkoviště v ceně	Ano	Ano
Restaurace v hotelu	Ano	Ano
Plná penze	Ne	Ne
Polopenze	Ano, v ceně pobytu	Ano, v ceně pobytu
Nabídka doplň. služeb	Vysoká	Vysoká
Konferenční sál	Ano	Ano
Wi-fi připojení	Ano	Ano
Webové stránky	Moderní, přehledné, možnost virtuální prohlídky hotelu.	Pěkné, moderní, dostatek informací.
Jazyk webových stránek	ČJ	ČJ, AJ, NJ, RJ, IJ
Online rezervace	Ano	Ano
Balíčky služeb	Ano	Ano
Bazén	Ano	Ano
Fitness	Ano	Ne
Wellness procedury	Ano	Ano
Klimatizace na pokojích	Ne	Ano
Klimatizace v restauraci	Ano	Ano

Kapacita pokojů je v hotelech Alexandria, Ambra a hotelu XYZ srovnatelná. Dostupnost všech hotelů je celoročně dobrá. Poloha však může být z pohledu zákazníka rozhodující. Hotel XYZ se nachází v klidném prostředí nedaleko lázeňské kolonády i centra města. Je situován v blízkosti lesa a je dobře dostupný i pro hůře se pohybující hosty.

Hotel Ambra se sice nachází v klidném prostředí u lesa, avšak je situován na kopci a je vzdálen asi 500 m od centra města a 1 km od lázeňské kolonády.

Hotel Alexandria stojí v samotném centru města. V těsné blízkosti se ovšem nachází hlavní cesta, která je poměrně rušná a zhoršuje celkový dojem jinak krásného hotelu.

Hotel Augustiniánský Dům se nachází v blízkosti lázní, ale asi 2 km od centra města.

Ceny za pobyt se hodně odlišují, a to zejména kvůli různým cenovým strategiím a také v závislosti na množství poskytovaných služeb. Zatímco hotel XYZ a hotel Alexandria nabízejí převážně týdenní pobyty, hotel Ambra a hotel Augustiniánský Dům mají celoroční nabídku uvedenou v cenách za jednu noc. Jednotlivé typy pobytů potom sestavují podle aktuální sezóny. Cenové srovnání nabídky bude uvedeno dále. Všechny hotely nabízejí možnost parkování přímo u hotelu, pouze hotel Ambra a Augustiniánský Dům tuto službu poskytují ubytovaným hostům bezplatně. Každý z hotelů je vybaven vlastní restaurací. Hotel XYZ nabízí hostům plnou penzi, popřípadě polopenzi v ceně pobytu. Hotel Ambra nabízí v rámci pobytu pouze snídani; obědy i večere je možno dokoupit. Ostatní dva hotely nabízejí polopenzi v ceně pobytu. Všechny hotely mají přehledné webové stránky, které poskytují dostatek informací a umožňují provést online rezervaci pobytu. Webové stránky hotelu Alexandria navíc umožňují virtuální prohlídku hotelu. Pro jazyk webových stránek byly použity zkratky: ČJ – český jazyk, AJ – anglický jazyk, NJ – německý jazyk, RJ – ruský jazyk, IJ – italský jazyk. Každý z hotelů nabízí na svých internetových stránkách dostatečné množství jazykových mutací, s výjimkou stránek hotelu Alexandria, které poskytují informace pouze v českém jazyce. Každý z hotelů vytváří vlastní balíčky služeb, které nabízejí různé kombinace wellness procedur, masáží, koupelí a zábalů. Všechny hotely mají vlastní bazén, hotel Alexandria a Augustiniánský Dům také moderně vybavené wellness centrum, ve kterém nechybí whirlpool, parní lázeň, finská sauna, relaxační vyhřívané lavice či masážní sprchy. Pokoje ani restaurace v Hotelu XYZ nejsou vybaveny klimatizací. Konkurenční hotely mají klimatizovány minimálně prostory restaurace, hotel Augustiniánský Dům dokonce všechny pokoje.

### **Srovnání nabídky hlavních konkurentů**

Pro srovnání nabídky jednotlivých hotelů byl vybrán týdenní wellness pobyt na 8 dní/7 nocí. Tento pobyt má ve své aktuální nabídce každý z představených hotelů. Srovnání bylo provedeno v tabulkách 6 a 7. Uvedené ceny odpovídají pobytu ve dvoulůžkovém pokoji v průběhu hlavní sezóny. Nejnižší cenu 9 310 Kč nabízí hotel XYZ, naopak nejvíce zákazníci zaplatí v hotelu Alexandria. Vzhledem k tomu, že je hotel Alexandria považován za nejluxusnější hotel v Luhačovicích, je tato cena odpovídající. Také hotel Augustiniánský Dům nabízí pobyt za cenu výrazně vyšší než hotel XYZ. Tyto hotely vsázejí na vlastní exkluzivitu a nejmodernější lázeňské zařízení, které ocení zejména movitější klientela. Vypovídající je také pohled na množství procedur poskytnutých v rámci pobytu. V hotel XYZ mohou hosté využívat 9 relaxačních procedur, v hotelu Ambra o jednu méně, tedy 8. Snaží se své potenciální zákazníky nalákat na velké množství poskytnutých služeb za přijatelnou cenu, nebo alespoň cenu nižší než konkurence. Naopak hotely Alexandria a Augustiniánský dům lákají zákazníky spíše na volnější průběh pobytu, který je doplněn o slavnostní gala večeři, návštěvu francouzské restaurace, volný vstup do wellness centra, které je vybavené nejmodernějším zařízením, apod.

Tab. 6 Srovnání wellness pobytů (Vlastní zpracování dle interních dat hotelu XYZ; webových stránek Wellness Hotel AMBRA, © 2012)

	Hotel XYZ [32]	Hotel Ambra [31]
Typ pokoje	Dvoulůžkový pokoj standard	Dvoulůžkový pokoj
Cena pobytu v hlavní sezóně	9 310 Kč za osobu	10 300 Kč za osobu
Balíček služeb v ceně pobytu	<p>7xubytování;</p> <p>7xpolopenze;</p> <p>Na přání možnost dietní stravy;</p> <p>Vstupní konzultace s lékařem;</p> <p>9 relaxačních procedur:</p> <p>1x uhlčitá koupel;</p> <p>1x klasická masáž s éterickými oleji částečná;</p> <p>1x podvodní masáž;</p> <p>1x přístrojová lymfodrenáž;</p> <p>1x medová detoxikační masáž;</p> <p>1x zábal dle vlastního výběru;</p> <p>2x gymnastika v bazénu pod vedením fyzioterapeuta;</p> <p>1x relaxační koupel s přísadou dle vlastního výběru;</p> <p>Denní pitná kúra;</p> <p>Volný vstup do bazénu.</p>	<p>7x ubytování;</p> <p>7x polopenze;</p> <p>1x sladké pohlázení (pozornost hotelu);</p> <p>Program v centru vitality:</p> <p>1x perličková koupel s přísadami;</p> <p>1x regenerační zábal rukou;</p> <p>1x slatinný obklad;</p> <p>1x klasická masáž částečná;</p> <p>1x relaxační aromatická koupel;</p> <p>1x regenerační zábal nohou;</p> <p>3x oxygenoterapie (kyslíková kúra);</p> <p>1x inhalace;</p> <p>+ Bonus pro rok 2012:</p> <p>Možnost celodenního využívání hotelového bazénu a whirlpoolu;</p> <p>Uvítací přípitek;</p> <p>Pozornost na rozloučenou;</p> <p>Zapůjčení hotelového županu.</p>

Tab. 7 Srovnání wellness pobytů (Vlastní zpracování dle webových stránek Alexandria, © 2012; Hotel Augustiniánský Dům, © 2012)

	Hotel Alexandria [30]	Hotel Augustiniánský Dům [29]
Typ pokoje	Dvoulůžkový pokoj	Dvoulůžkový pokoj classic
Cena pobytu v hlavní sezóně	12 460 Kč za osobu	11 990 Kč za osobu
Balíček služeb v ceně pobytu	7x ubytování s polopenzí formou bufetu; Osvěžení na letní terase; Slavnostní večeře ve francouzské restauraci; Volný vstup do wellness centra; Balíček wellness procedur s vůněmi letní zahrady, který obsahuje: 1x léčivé bublinky; 1x koupel s přísadou lučního kvítí; 1x broskvový sen; 1x letní pohlazení; 1x parafínový obklad zad; Volný vstup do fitness centra; Zapůjčení županu; Lázeňský poplatek v ceně pobytu.	1 noc grátis; Welcome drink; 7x ubytování v klimatizovaném pokoji; 7x snídaně – rautový stůl; 7x večeře o 3 chodech s možností výběru; Polední občerstvení (mezi 12. - 16:30 hod.); Volný vstup do bazénu; Volný vstup do wellness centra; Zapůjčení županu; Pantofle; Lázeňský poplatek v ceně pobytu; Parkování v areálu hotelu; V neděli slavnostní GALA VEČEŘE; Augustiniánská koupel pro 2 osoby ; 1x 30 minutová masáž zad.

### 7.3 SWOT analýza hotelu XYZ

Prostřednictvím analýzy hotelu jsou určeny silné a slabé stránky a prostřednictvím analýzy spotřebitelské poptávky a konkurence jsou určeny příležitosti a hrozby. Pro rozbor a prezentaci zjištěných informací se používají tzv. matice silných a slabých stránek a matice příležitostí a hrozeb. (Beránek, 1998, s. 76)



Tab. 8 SWOT analýza hotelu XYZ (Vlastní zpracování)

<b>Vnitřní faktory</b>	
<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ideální poloha hotelu;</li> <li>• stabilizovaná pozice na trhu;</li> <li>• velmi dobré řídicí schopnosti managementu;</li> <li>• odborné znalosti a dovednosti řídicích pracovníků;</li> <li>• nízká fluktuace zaměstnanců;</li> <li>• stav pokojů i ostatních prostor;</li> <li>• vysoká kvalita poskytovaných služeb;</li> <li>• pestrá nabídka poskytovaných služeb;</li> <li>• respektování potřeb hotelových hostů;</li> <li>• výborná úroveň stravovacích služeb;</li> <li>• plynulý tok informací v hotelu;</li> <li>• nízké ceny v porovnání s hlavními konkurenty;</li> <li>• přehledné webové stránky s dostatkem informací.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• absence klimatizovaných pokojů včetně restaurace;</li> <li>• nedostatečná nabídka zábavy ve dne;</li> <li>• neexistence sportovních zařízení;</li> <li>• placené parkoviště;</li> <li>• dostupnost veřejnou dopravou;</li> <li>• nedostatečné vybavení wellness centra v porovnání s konkurencí.</li> </ul>

Tab. 9 SWOT analýza hotelu XYZ (Vlastní zpracování)

<b>Vnější faktory</b>	
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• snížení daní pro lázeňská zařízení;</li> <li>• prodloužení průměrné délky pobytu;</li> <li>• snížení sezónních výkyvů poptávky;</li> <li>• příliv nových zákazníků ze zemí EU díky kvalitní práci zahraničních CK;</li> <li>• změna struktury hotelových hostů;</li> <li>• objev nového minerálního pramene;</li> <li>• zlepšování image společnosti, díky spolupráci s hotelovým komplexem operujícím na území ČR;</li> <li>• pokles kurzu koruny vůči euru → příliv zahraničních klientů.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nová konkurence v místě podnikání;</li> <li>• sílící konkurenční boj o zákazníky může vést k cenovým válkám;</li> <li>• zhoršení platební schopnosti podniku;</li> <li>• nedostatečné využití kapacity hotelu;</li> <li>• podobná struktura služeb poskytovaných konkurencí;</li> <li>• slabá poptávka po nabízených službách;</li> <li>• silné sezónní výkyvy v restauraci.</li> </ul>

### **Silné stránky**

Mezi silné stránky podniku patří velmi dobré řídicí schopnosti managementu a stabilizovaná konkurenční pozice v místě působení. Pracovníci obchodního oddělení ovládají anglický, ruský a německý jazyk. Za ideální lze považovat umístění hotelu poblíž centra lázní i centra města. Nedaleko hotelu se nachází kulturní Dům Elektra, který pravidelně pořádá zábavné akce nejen pro lázeňskou klientelu. V blízkosti se také nachází několik léčivých pramenů, které zvyšují atraktivitu hotelu. Jednou z hlavních předností je také flexibilita a schopnost rychlé reakce na změnu požadavků zákazníků. Pro podnik je velmi důležité udržovat dobré vztahy s obchodními partnery, kteří každoročně posílají své zaměstnance na lázeňské rehabilitace. Proto je pro společnost velmi důležitá rychlá reakce a přizpůsobení nabídky podle požadavků zákazníků. Silnou stránkou hotelu je také široká nabídka poskytovaných služeb, jejichž složení je neustále obměňováno a doplňováno. V ceně ubytování je hostům nabízena polopenze nebo plná penze v závislosti na druhu pobytu. V hotelové

restauraci se dbá na vysokou kvalitu nejen nakupovaných surovin, ale také nabízených pokrmů. Plynulý tok informací v hotelu zajišťuje interní telefonní linka, která propojuje všechna oddělení hotelu včetně hotelové recepce. Webové stránky hotelu poskytují dostatek informací v několika jazykových mutacích. Stránky jsou přehledné a umožňují online rezervaci pobytu.

### **Slabé stránky**

V celém hotelu chybí klimatizace. Při srovnání hlavních konkurentů bylo zjištěno, že všechny hotely mají klimatizovanou alespoň restauraci, hotel Augustiniánský Dům dokonce všechny pokoje a hotel Alexandria vybrané pokoje. V hotelu a jeho těsné blízkosti chybí sportovní zařízení. Hosté mohou využít hotelový bazén, případně navštívit nedaleké tenisové kurty. Problém s dostupností veřejnou dopravou částečně řeší hotelový řidič, který se stará o odvoz hostů a zavazadel od dopravních spojů. Slabou stránkou hotelu je také vybavení wellness centra. Pokud chce hotel nabízet wellness pobyty, mělo by vedení uvažovat o rozšíření nabídky wellness zařízení, které povede k vyšší spokojenosti ubytovaných hostů. Vhodné by bylo například pořízení whirlpool, případně menší sauny.

### **Příležitosti**

Hlavní příležitostí podniku je oslovit nové zahraniční trhy. Většinu klientů hotelu tvoří čeští a slovenští zákazníci. K nejjednodušším způsobům oslovení zahraničních klientů patří účast na mezinárodních veletrzích cestovního ruchu, popřípadě spolupráce se zahraniční cestovní kanceláří. Zahraniční cestovní kancelář může kvalitní nabídkou přilákat movitější zahraniční klientelu, která podniku přinese vyšší zisky. Objev nového minerálního pramene by mohl vést ke zvýšení atraktivity lázní a přílivu nových zákazníků. Prodloužení průměrné délky pobytu by hotel mohl dosáhnout formou výraznějších slev u pobytů s delším počtem přenocování, případně pomocí rozšíření poskytovaných služeb. Tento krok však nemusí znamenat pouze zvýšení tržeb, ale také neúměrný nárůst nákladů. Proto by pro hotel bylo vhodnější raději zůstat u stávající nabídky. Společnost by měla vyvinout maximální snahu o využití image, které získala spoluprací s hotelovým komplexem působícím na území České republiky. Dobrá image a kvalitní spolupráce může vést nejen ke snížení nákladů na reklamu a propagaci hotelu, ale také k získání nových zákazníků. V současnosti je kurz koruny vůči euru poměrně stabilizovaný. Jestliže v příštích letech dojde k posílení evropské měny, může hotel očekávat zvýšený zájem zahraničních klientů.

## Hrozby

Za největší hrozbu lze považovat vstup nové konkurence v místě podnikání. Hotel se nachází v lázeňském městě, které je atraktivní nejen pro zákazníky, ale také pro novou konkurenci. Konkurenční boj o zákazníky bude stále silnější. Nedávno byl v blízkém okolí podniku otevřen nový hotel zaměřený na relaxační a wellness procedury. Podnik se musí snažit získat co nejlepší konkurenční výhodu. Sílící boj o zákazníky může vést k cenovým válkám, které jsou pro každý podnik nežádoucí. Další hrozbou je také snadné kopírování poskytovaných služeb. Většina pobytů je založena na lázeňských pobytech a wellness procedurách. Proto je velmi důležité udržovat kvalitu služeb na vysoké úrovni a neustále rozšiřovat množství poskytovaných služeb.

## 7.4 Shrnutí analytické části

V analytické části diplomové práce byl nejdříve proveden marketingový mix hotelu XYZ, který odhaluje současný stav hotelu. Jsou zde uvedeny hlavní činnosti hotelu, způsoby stanovení ceny, formy propagace, distribuce a také představení zaměstnanců hotelu, kteří mají nezastupitelnou roli při poskytování hotelových služeb.

Dále byla vypracována PEST analýza, která odhalila středně silné působení okolí na činnost hotelu. Mezi nejdůležitější faktory, které ovlivňují činnost hotelu, patří zákony a vyhlášky, vývoj nových technologií a modernizace vybavení hotelu.

Analýza konkurenčních hotelů odhalila některé nedostatky i přednosti hotelu XYZ v porovnání s hlavními konkurenty. Bylo zjištěno, že hotel nabízí srovnatelné pobyty za cenu nižší než konkurence. Hlavní konkurenti ovšem nabízejí modernější vybavení, klimatizované restaurace a parkování zdarma.

V závěru analytické části byla zpracována SWOT analýza, která odhaluje některé silné a slabé stránky v porovnání s konkurencí hotelu a také příležitosti a hrozby, které mohou přímo či nepřímo ovlivnit budoucí aktivity hotelu.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## **8 NÁVRH PROJEKTU ZVÝŠENÍ KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI HOTELU XYZ**

Úkolem projektové části diplomové práce je vytvořit projekt, který bude zhotoven na základě provedených analýz. Na základě analýzy konkurence a následném vypracování SWOT analýzy bylo zjištěno, že hotel XYZ v určitých oblastech zaostává za současnými konkurenty. Konkurence je v oblasti ubytovacích služeb v Luhačovicích dost velká, proto by bylo vhodné učinit určitá opatření, která povedou nejen ke zvýšení konkurenční schopnosti hotelu, ale také k udržení stávajících a přilákání nových zákazníků.

### **Cíl projektu**

Hlavním cílem projektu je zvýšení konkurenční schopnosti hotelu prostřednictvím pořízení nového vybavení, které povede ke zvýšení spokojenosti a pohodlí zákazníků.

### **Řešení projektu**

Hlavním úkolem projektu je navrhnout zavedení klimatizace do několika pokojů kategorie superior. Cílem je rozšířit vybavení některých pokojů a dosáhnout tak lepšího postavení v rámci blízké konkurence. Dalším úkolem je navrhnout vylepšení wellness centra o nové vybavení, které částečně vyřeší problém s nedostatkem zábavy ve dne a absenci sportovních zařízení.

## **8.1 Návrh projektu zavedení klimatizace do pokojů kategorie superior**

### **8.1.1 Charakteristika a cíl projektu**

Na základě provedených analýz bylo zjištěno, že z hlavních konkurentů nabízí klimatizované pokoje pouze hotel Augustiniánský Dům. Hotel XYZ disponuje celkem 52 jednolůžkovými a 51 dvoulůžkovými pokoji. Rekonstrukce by se týkala pouze 10 dvoulůžkových a 5 jednolůžkových pokojů v kategorii superior. Klimatizace se stává běžným standardem moderního vybavení, a to nejen kvůli potřebě ochlazování v době horkých letních dní, ale čím dál častěji i z důvodu ekonomického způsobu vytápění. To lze využít zejména v přechodných obdobích jara a podzimu, kdy se venkovní teplota pohybuje nad 0°C. V takovém případě dokáže klimatizace ohřívat vzduch za náklady mnohem nižší, než je tomu u běžného vytápění elektřinou nebo plynem. Důvodem je tepelné čerpadlo, které využívá teploty

okolí a dokáže ji zužítkovat pro ohřev vzduchu v místnosti. Cílem tohoto projektu je rozšířit dosavadní nabídku hotelu o pokoje vybavené klimatizací.

### 8.1.2 Realizace projektu

Výběr klimatizace je závislý na více technických aspektech a parametrech. Záleží také na tom, co vše má splňovat z hlediska výkonu, výbavy, komfortu nebo obsluhy. Pro prostory hotelových pokojů je vhodná celá řada klimatizací.

#### Nástěnná klimatizace

Jedná se o plnohodnotnou klimatizaci s výborným poměrem mezi cenou a užitnou hodnotou. Cena nástěnné klimatizace se pohybuje mezi 10 000 – 80 000 Kč. Jako každá splitová klimatizace se skládá ze dvou částí (jednotek). Vnitřní jednotka je pověšena na zdi v místnosti, kterou chceme ochlazovat. Vnitřní jednotka je potrubím a elektrickým kabelem spojena s jednotkou venkovní. Ta bývá umístěna na fasádě, balkoně, půdě nebo střeše. U tohoto typu je třeba odborné instalace specializovanou firmou.



*Obr 13 Nástěnná klimatizace (Nejklimatizace.cz, © 2011)*

#### Klimatizace podstropní / parapetní

Tato klimatizace je vhodná pro vybavení bytů, domů nebo pokojů. Jedná se o méně nápadnou klimatizaci. Cena podstropní klimatizace se pohybuje mezi 12 000 - 110 000 Kč. Stejně jako nástěnná klimatizace se skládá se ze dvou částí (jednotek). Vnitřní jednotka je pověšena buď na stropě, nebo pod okny místnosti, kterou chceme ochlazovat. Podstropní / parapetní klimatizace má tichý provoz a dobrou účinnost. I u tohoto typu je třeba odborné instalace specializovanou firmou.



*Obr. 14 Podstropní / parapetní klimatizace  
(Nejklimatizace.cz, © 2011)*

#### Klimatizace mobilní

Mobilní klimatizace je vhodná pro ty, kteří požadují levný a přitom velmi variabilní přístroj, který lze použít na různých místech. Je potřeba mít k dispozici pouze elektrickou zásuvku s napětím 220 V. Cena mobilní klimatizace se pohybuje mezi 6 000 - 22 000 Kč. Má širokou hadici vzduchovodu, který se vystrkuje z okna, dveří, nebo skrz jiný otvor ven z místnosti. Výhodou tohoto typu je možnost jednoduché instalace a snadného přemísťování. Tento typ klimatizace má nižší účinnost než ostatní typy, je ale hlučnější a musí se často vylévat nádobka s kondenzovanou vodou. (Nejklimatizace.cz, © 2011)



*Obr. 15 Mobilní klimatizace  
(Nejklimatizace.cz, © 2011)*

Pro hotel XYZ se jeví jako nejvhodnější varianta nástěnná klimatizace. Důvodem této volby je zejména výborný poměr mezi cenou a výkonem klimatizace. Tento typ klimatizace má také poměrně tichý chod a relativně nízkou spotřebu energie.



### 8.1.3 Výběr vhodného zařízení a zhotovitele projektu

Samotný výběr a nákup klimatizačních jednotek bude proveden na základě analýzy internetových nabídek. Existuje celá řada firem, které nabízejí prodej, montáž i servis klimatizací. Rozměry pokojů, do kterých bude klimatizace instalována, nejsou větší než 32m<sup>2</sup>. Na ochlazení prostoru takové místnosti vystačí klimatizace o výkonu 3,8KW. V úvahu připadá řada značkových zařízení. Po zvážení ceny, výkonu, kvality a spotřeby energie byly vybrány následující typy:

*Tab. 10 Srovnání klimatizací (Vlastní zpracování dle Eshop-klimatizace, © 2011; Brilix klimatizace, © 2012)*

Značka	Chladicí výkon	Topný výkon	Cena s DPH
Sinclair King ASH-18AK	5,3 KW	5,7 KW	22 056 Kč
LG S18AHP	5,33 KW	5,51 KW	27 000 Kč
LG Libero E12SQ	4,04 KW	5,1 KW	21 839 Kč
Brilix - BKS ELEGANC 12 i	4,0 KW	4,8 KW	18 720 Kč
Brilix - BKS LUXOR 12	3,52 KW	3,6 KW	18 240 Kč

V tabulce 9 lze snadno porovnat poměr mezi výkonem a cenou jednotlivých značek. Pro hotel XYZ se jeví jako nejvhodnější varianta klimatizace značky Brilix - BKS ELEGANC 12i, které poskytnou dostatečný výkon za příznivou cenu. Energetická třída spotřeby elektřiny je při chlazení i topení A. Objednávka klimatizací proběhne prostřednictvím internetového e-shopu za ceny uvedené v tabulce 9.

#### Výběr zhotovitele

Montáž klimatizace bude provedena dodavatelsky. Konkrétně se jedná o montáž klimatizace do 5 metrů propojovacího potrubí mezi vnitřní a venkovní jednotkou.

#### Dodavatel č. 1 - A

Vladimír Hykl – Montáž a servis klimatizací

Montáž zahrnuje:

- montáž a zprovoznění zařízení, 1x průraz zdi;

- odvod kondenzátu samospádem k vnější jednotce;
- propojovací měděné potrubí v délce 5 metrů;
- vytvoření elektrického napájení v délce do 5 metrů;
- příslušenství pro montáž (např. konzole nebo podstavné nohy pro montáž vnější jednotky);
- estetické krycí lišty včetně tvarovek pro vedení propojovacího potrubí;
- zaškolení obsluhy;
- jiné a specifické podmínky montáže dohodou.

Cena za montáž jedné soupravy zařízení stojí cca 7 000,- Kč bez DPH. První servisní prohlídka je poskytnuta zdarma. Cena další prohlídky dle dohody. (Montáž a servis klimatizace, © 2010)

#### **Dodavatel č. 2 - B**

Klimabott s.r.o.

Základní cena montáže s balíčkem pro kompletní instalaci obsahuje:

- instalaci, popřípadě před instalaci potrubí, lištování a drážkování vedení, apod.;
- montáž odvodu kondenzátu;
- zhotovení elektrického přívodu;
- montáž daného dílu klimatizace a připojení na připravené potrubí, komunikaci, elektrický přívod a kondenzát;
- drobný montážní a kotvící materiál bez konzole;
- vrtání jednoho kusu prostupu.

Základní cena montáže vnější klimatizační jednotky je 3 500 Kč.

Základní cena montáže vnitřní klimatizační jednotky je 2 500 Kč.

Akční balíček materiálu pro kompletní instalaci (5 m vedení, 50 km doprava, konzola, aj.) je 2 000 Kč. Cena za montáž jedné soupravy tak dohromady vyjde na 8 000 Kč. Uvedené ceny jsou bez DPH. Cena servisu 1 ks vnitřní + 1 ks vnější jednotky je 1 000 Kč. (Klimabott s.r.o., © 2010)

**Dodavatel č. 3 - C**

Společnost Datart

Standardní instalace zahrnuje:

- zhotovení nutných průrazů stěnou;
- instalaci vnitřní a vnější jednotky a konzole pro zavěšení venkovní jednotky na stěnu;
- instalaci CU potrubí do 5 m a potrubí pro odvod kondenzátu;
- vakuování a kontrolu těsnosti CU potrubí;
- napuštění systému chladivem;
- zapojení jednotky do elektrické sítě;
- odzkoušení klimatizace a zaškolení zákazníka.

Cena za montáž jedné soupravy vyjde na 9.500 Kč bez DPH. Pravidelný servis klimatizací provádí společnost Datart za 1599 Kč za soupravu (vnitřní + venkovní jednotka). (Datart, © 2012)

**Dodavatel č. 4 - D**

All servis spol. s.r.o.

Montáž obsahuje:

- konzultaci a návrh možnosti montáže po dohodě se zákazníkem, přesné zaměření montáže a upřesnění ceny za montáž dle skutečné délky CU potrubí, počtu prostupů stěn a náročnosti elektrického zapojení, návrh možnosti odvodu kondenzátu;
- instalaci vnitřní jednotky a vnější jednotky dle požadavků zákazníka;
- zhotovení nutných průrazů stěnou;
- montáž lišt;
- propojení vnitřní a vnější jednotky CU potrubím;
- propojení vnitřní a vnější jednotky elektrickými kabely;
- vakuování a kontrola těsnosti CU potrubí;
- napuštění systému chladivem;

- instalace potrubí pro odvod kondenzátu;
- zapojení jednotky do elektrické sítě;
- odzkoušení a předání zákazníkovi, poučení a zaškolení obsluhy.

Cena za montáž jedné soupravy zařízení je 7 500 Kč bez DPH. Společnost All servis neprovádí dodatečný servis klimatizací po jejich nainstalování. (Prodejklimatizace.cz, © 2011)

V montáži žádného z dodavatelů nejsou zahrnuty případné výškové práce, pronájem plošiny, práce horolezce, elektrorevize, konzole pro zavěšení venkovní jednotky na střechu, případně podstavné nohy, dodání čerpadla k odvodu kondenzátu, prostup stěnou pro CU potrubí v nestandardní šíři. Případné navýšení ceny bude řešeno dodatečně po dokončení instalace zařízení.

Pro rozhodování o volbě dodavatele lze využít několik metod. Čím je dodávka dražší nebo pro firmu důležitější, tím více je času potřeba věnovat při výběru vhodného dodavatele. Bylo provedeno prosté a váhové hodnocení podle pořadí 1,2,3 a prosté a váhové hodnocení podle hodnot. Jednotliví dodavatelé byli označeni písmeny A, druhý B, třetí C a čtvrtý D.

*Tab. 11 Hodnocení a výběr vhodného dodavatele (Vlastní zpracování)*

Kritérium	Váha kritéria	Dodavatelé			
		A	B	C	D
Cena za jednotku (Kč)	30%	7000	8000	9500	7500
Kvalita (%)	30%	90	90	100	100
Servis (%)	20%	100	90	80	40
Spolehlivost (%)	20%	90	100	100	90

Tab. 12 Prosté hodnocení dodavatele podle pořadí (Vlastní zpracování)

Prosté hodnocení podle pořadí 1, 2, 3				
Kritérium	Dodavatelé			
	A	B	C	D
Cena za jednotku (Kč)	1	3	4	2
Kvalita (%)	2	2	1	1
Servis (%)	1	2	3	4
Spolehlivost (%)	2	1	1	2
$\Sigma$	6	8	9	9
Pořadí	1.	2.	3.	3.

Při aplikaci této metody je zvolen dodavatel s nejmenším celkovým ohodnocením, což je dodavatel A.

Tab. 13 Váhové hodnocení dodavatele podle pořadí (Vlastní zpracování)

Váhové hodnocení podle pořadí 1, 2, 3					
Kritérium	Váha kritéria	Dodavatelé			
		A	B	C	D
Cena za jednotku (Kč)	30%	0,3	0,9	1,2	0,6
Kvalita (%)	30%	0,6	0,6	0,3	0,3
Servis (%)	20%	0,2	0,4	0,6	0,8
Spolehlivost (%)	20%	0,4	0,2	0,2	0,4
$\Sigma$	100%	1,5	2,1	2,3	2,1
Pořadí		1.	2.	3.	2.

Podle této metody je nejlépe hodnocena firma s nejnižším celkovým ohodnocením, tedy firma A.

Tab. 14 Prosté hodnocení dodavatele podle hodnot (Vlastní zpracování)

Prosté hodnocení podle hodnot				
Kritérium	Dodavatelé			
	A	B	C	D
Cena za jednotku (%)	100	87,5	73,68	93,33
Kvalita (%)	90	90	100	100
Servis (%)	100	90	80	40
Spolehlivost (%)	90	100	100	90
$\Sigma$	380	367,5	353,68	323,33
Pořadí	1.	2.	3.	4.

Při aplikaci této metody je nejvhodnější dodavatel s nejvyšším celkovým ohodnocením. V našem případě se jedná o firmu A.

Tab. 15 Váhové hodnocení dodavatele podle hodnot (Vlastní zpracování)

Váhové hodnocení podle hodnot					
Kritérium	Váha kritéria	Dodavatelé			
		A	B	C	D
Cena za jednotku (%)	30%	30	26,25	22,1	27,99
Kvalita (%)	30%	27	27	30	30
Servis (%)	20%	20	18	16	8
Spolehlivost (%)	20%	18	20	20	18
$\Sigma$	100%	95	91,25	88,1	83,99
Pořadí		1.	2.	3.	4.

V našem případě by byl zvolen opět dodavatel A, který dosáhl nejvyššího ohodnocení, a to 95.

Z provedeného hodnocení dodavatelů vyplynulo, že je pro hotel nejlepší variantou využít služeb dodavatele A, který dosáhl nejlepšího ohodnocení dle všech metod. Jde o firmu Vladimír Hykl – montáž a servis klimatizací.

#### 8.1.4 Analýza nákladů a prostředků na realizaci projektu

Nákladová analýza je sestavena na základě nákladů na pořízení klimatizace a nákladů na instalaci zařízení. Výše pořizovací ceny klimatizace je stanovena na základě internetové ceny v e-shopu. Byl vybrán prodejce, který nabízí tento typ klimatizace se slevou 20 %. Náklady na montáž klimatizace se odvíjejí od ceny vybraného dodavatele.

Tab. 16 Náklady na realizaci projektu (Vlastní zpracování)

Druh nákladu	Částka za jednotku v Kč	Množství	Celkem Kč
Brilix - BKS ELEGANC 12 i	15 600	15	234 000
DPH 20%	3 120	15	46 800
Montáž klimatizace	7 000	15	105 000
DPH 20%	1 400	15	21 000
Rezerva pro případ zvýšení nákladů na montáž klimatizace	1 500	15	22 500
Náklady celkem			429 300

Z tabulky č. 15 je patrné, že celkové náklady na realizaci projektu zavedení klimatizace do 15 pokojů kategorie superior dosahují výše 429 300 Kč. Pro případ potřeby byla vytvořena rezerva ve výši 22 500 Kč, která by pokryla nečekané výdaje při montáži klimatizace.

#### Prostředky na realizaci

Prostředky na realizaci projektu by společnost chtěla z velké části získat od bankovní instituce. Konkrétně by šlo o půjčku ve výši 400 000 Kč. Zbýlých 29 300 Kč by hotel zaplatil z vlastních úspor. Hotel už několik let spolupracuje s bankovní institucí Česká spořitelna. Jednalo by se o spotřebitelský úvěr.

Tab. 17 Možnosti splácení při poskytnutí úvěru od České spořitelny (Česká spořitelna, © 2012)

Splatnost	Výše úvěru v Kč	Úroková sazba	RPSN	Měsíční splátka v Kč	Celková splacená částka v Kč
3 roky	400 000	12,35% p.a.	14,42%	13 398	488 492
5 roků	400 000	12,55% p.a.	14,33%	9 055	550 820
7 roků	400 000	12,95% p.a.	14,65%	7 314	623 267

Z hlediska celkové splacené částky by bylo nejvhodnější využít úvěru na 3 roky. Při tomto čerpání úvěru by podnik přeplatil 88 492 Kč oproti platbě v hotovosti, měsíční splátka by činila 13 398 Kč.

### Návratnost investice

Realizací projektu zavedení klimatizace by došlo ke zvýšení konkurenční schopnosti hotelu v rámci blízkých konkurentů. Pro výpočet návratnosti investice je třeba znát předpokládaný zisk, který bude realizace projektu schopna zajistit. Při výpočtu návratnosti budou uvažovány tři možné situace. Bude proveden pesimistický odhad, realistický odhad a optimistický odhad návratnosti investice. Při výpočtu je třeba počítat s tím, že klimatizace bude využita zejména v letních měsících, tedy v hlavní sezóně hotelu. Konkrétně se jedná o měsíce červen, červenec, srpen a září. Po zbylé období roku by hotel ponechal ceny pokojů na stejné úrovni jako pokoje bez klimatizace. Hotel tedy může zvýšit cenu pokojů vybavených klimatizací pouze tehdy, budou-li hosté klimatizaci skutečně využívat a budou-li ochotni zaplatit vyšší cenu. Cena pokojů vybaveného klimatizací se může zvýšit o 100 Kč denně. Z této částky bude počítáno s náklady ve výši 50 Kč na spotřebu energie a údržbu klimatizace. Týdenní pobyt v pokoji s klimatizací by se tedy prodražil o 700 Kč, což by v porovnání s cenami hlavních konkurentů nepředstavovalo žádné výrazné rozdíly. Hotel XYZ by si i v takové situaci udržel konkurenční výhodu nižších cen. Celková obsazenost hotelu v roce 2011 byla 66 %. V hlavní sezóně hotel dosahuje obsazenosti mezi 85 a 100 % kapacity hotelu. Při výpočtu návratnosti není počítáno s úsporou, které hotel může dosáhnout vytápěním místností prostřednictvím klimatizace v jarních a podzimních měsících.



## 1. Pesimistický odhad

Hosté nebudou mít zájem o pokoje vybavené klimatizací. Při výběru pobytu budou preferovat levnější ubytování v hůře vybavených pokojích. Při tomto odhadu je počítáno se 70 % obsazeností pokojů s klimatizací v průběhu hlavní sezóny.

Tab. 18 Zisk z jednoho pokoje při 70 % obsazenosti (Vlastní zpracování)

Měsíc	Počet dnů v měsíci	Obsazenost 70 %	Výnosy v Kč za den	Náklady v Kč za den	Zisk v Kč
Červen	30	21	100	50	1050
Červenec	31	22	100	50	1100
Srpne	31	22	100	50	1100
Září	30	21	100	50	1050
Celkem	122	86	-	-	4300

Pokud by hosté v hlavní sezóně obsadili pokoje vybavené klimatizací ze 70 %, vydělal by hotel za rok navíc částku 4 300 Kč z jednoho pokoje. Celkový roční výnos z 15 pokojů vybavených klimatizací by potom činil:

$$15 * 4\,300 = 64\,500 \text{ Kč.}$$

$$\text{Návratnost investice} = 429\,300 / 64\,500 = 6,7 \text{ let.}$$

## 2. Realistický odhad

Hosté budou mít zájem o pokoje vybavené klimatizací. Při výběru pobytu se budou rozhodovat na základě vybavení pokojů. Při tomto odhadu je počítáno s 85 % obsazeností pokojů vybavených klimatizací.

Tab. 19 Zisk z jednoho pokoje při 85 % obsazenosti (Vlastní zpracování)

Měsíc	Počet dnů v měsíci	Obsazenost 85 %	Výnosy v Kč za den	Náklady v Kč za den	Zisk v Kč
červen	30	26	100	50	1300
červenec	31	26	100	50	1300
srpne	31	26	100	50	1300

září	30	26	100	50	1300
Celkem	122	104	-	-	5200

Pokud by hosté v hlavní sezóně obsadili pokoje vybavené klimatizací z 85 %, zvýšil by se roční zisk hotelu o částku 5 200 Kč z jednoho pokoje. Celkový roční zisk z 15 pokojů vybavených klimatizací by potom činil:

$$15 * 5\,200 = 78\,000 \text{ Kč.}$$

$$\text{Návratnost investice} = 429\,300 / 78\,000 = 5,5 \text{ let.}$$

### 3. Optimistický odhad

Hosté budou mít velký zájem o pokoje vybavené klimatizací. Při výběru pobytů v letních měsících budou upřednostňovat právě klimatizované pokoje. Při tomto odhadu je počítáno s 95 % obsazeností těchto pokojů.

*Tab. 20 Zisk z jednoho pokoje při 95 % obsazenosti (Vlastní zpracování)*

Měsíc	Počet dnů v měsíci	Obsazenost 95 %	Výnosy v Kč za den	Náklady v Kč za den	Zisk v Kč
červen	30	28	100	50	1400
červenec	31	29	100	50	1450
srpne	31	29	100	50	1450
září	30	28	100	50	1400
Celkem	122	114	-	-	5700

Jestliže hosté obsadí v hlavní sezóně pokoje vybavené klimatizací z 95 %, zvýší se roční zisk hotelu o částku 5 700 Kč z jednoho pokoje. Celkový roční zisk z 15 pokojů vybavených klimatizací by potom činil:

$$15 * 5\,700 = 85\,500 \text{ Kč.}$$

$$\text{Návratnost investice} = 429\,300 / 85\,500 = 5 \text{ let.}$$

### 8.1.5 Plán realizace projektu

Přípravná fáze projektu byla naplánována na konec roku 2012. Samotná instalace klimati-  
začních zařízení proběhne v 1. a 2. měsíci roku 2013. Důvodem je omezení provozu hotelu  
kvůli nízké obsazenosti v zimních měsících.

Termín realizace: 11/2012 – 2/2013

Přípravná fáze: 11/2012 – 12/2012

- Výběr a nákup zařízení.
- Propočet nákladů.
- Zpracování dokumentace.
- Žádost o úvěr.
- Výběr zhotovitele.

Realizační fáze 1/2013

- Částečné vystěhování pokojů.
- Zaměření a návrh.
- Zhotovení průřazů stěnou.
- Instalace klimatizací.

Dokončovací fáze 2/2013

- Závěrečné práce a dodělávky.
- Nastěhování pokojů.
- Seznámení personálu s obsluhou klimatizace.

Uvedení do provozu 2/2013.

### 8.1.6 Časová analýza

Doba trvání celého projektu je 4 měsíce. Pro detailní popis projektu byla zvolena časová  
analýza, která znázorňuje hlavní činnosti, dobu trvání jednotlivých činností a jejich vzá-  
jemné vztahy. Projekt zavedení klimatizace do 15 pokojů hotelu byl rozdělen do 12 činnos-  
tí. Pro výpočet byla použita metoda kritické cesty CPM. Tato metoda umožňuje vypočítat

nejdříve možné začátky a konce jednotlivých činností, nejpozději přípustné začátky a konce činností a také výpočet časových rezerv. Cílem je zjistit nejkratší možnou dobu trvání celého projektu. Řešení bylo provedeno pomocí programu WinQSB.

Tab. 21 Přehled činností a jejich doby trvání (Vlastní zpracování)

Označení činnosti	Popis činnosti	Doba trvání (týdny)	Předcházející činnost
A	Výběr a nákup zařízení	1	-
B	Výběr zhotovitele	1	A
C	Propočet nákladů	1	A, B
D	Zpracování dokumentace, žádost o úvěr	2	C
E	Příprava pokojů	1	D
F	Zaměření a návrh	1	E
G	Zhotovení průrazu stěnou	1	E
H	Instalace klimatizací	2	E
I	Závěrečné práce a dodělávky	1	F, G, H
J	Nastěhování pokojů	1	I
K	Seznámení personálu s obsluhou klimatizace	1	I
L	Uvedení do provozu	1	K

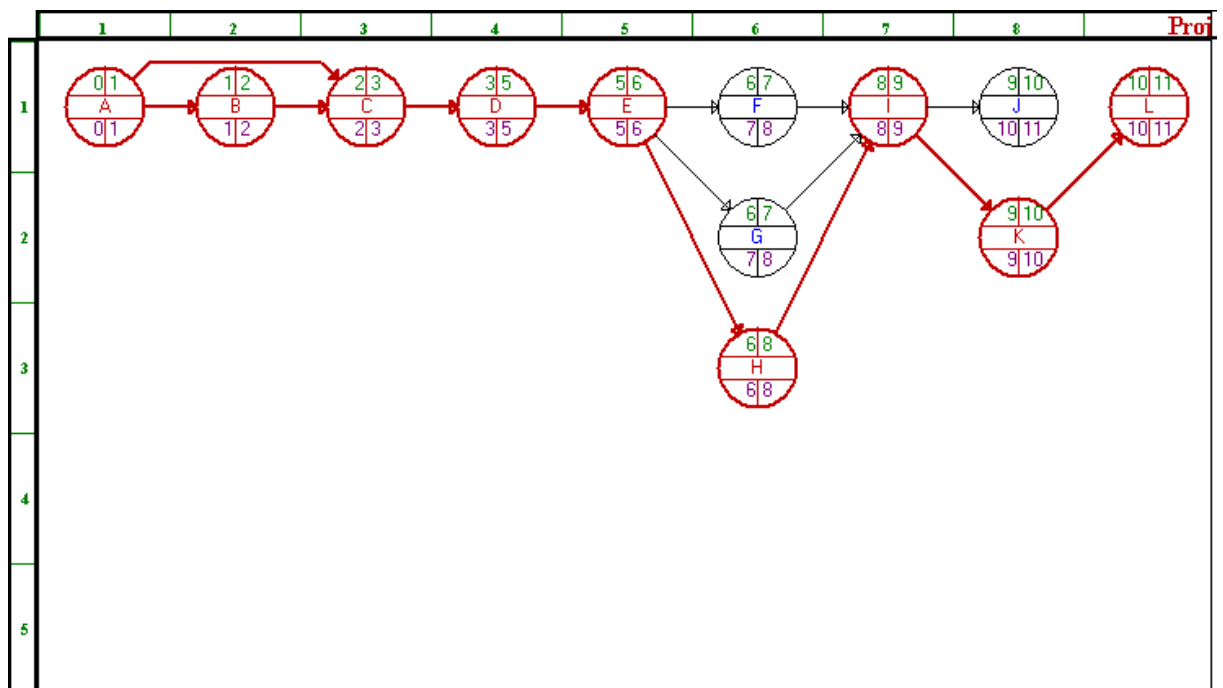
Řešení pomocí programu WinQSB:

Tab. 22 Zadání činností (Vlastní zpracování dle programu WinQSB)

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		1
2	B	A	1
3	C	A,B	1
4	D	C	2
5	E	D	1
6	F	E	1
7	G	E	1
8	H	E	2
9	I	F,G,H	1
10	J	I	1
11	K	I	1
12	L	K	1

Tab. 23 Výpočet kritické cesty projektu (vlastní zpracování dle programu WinQSB)

08-04-2012 15:46:38	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)	
	1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
	2	B	Yes	1	1	2	1	2	0
	3	C	Yes	1	2	3	2	3	0
	4	D	Yes	2	3	5	3	5	0
	5	E	Yes	1	5	6	5	6	0
	6	F	no	1	6	7	7	8	1
	7	G	no	1	6	7	7	8	1
	8	H	Yes	2	6	8	6	8	0
	9	I	Yes	1	8	9	8	9	0
	10	J	no	1	9	10	10	11	1
	11	K	Yes	1	9	10	9	10	0
	12	L	Yes	1	10	11	10	11	0
	Project	Completion	Time	=	11	weeks			
	Number of	Critical	Path(s)	=	2				



Obr. 16 Grafické řešení projektu (Vlastní zpracování dle programu WinQSB)

Z tabulky č. 22 a obrázku 16 je patrné, že kritická cesta projektu povede přes činnosti A, B, C, D, E, H, I, K, L. Dodržení doby trvání těchto činností a okamžité navázání na předchozí proces ovlivňuje celkovou dobu trvání projektu, která činí 11 týdnů. Ostatní činnosti je možné začít s vypočítaným zpožděním oproti jejich nejdříve možnému začátku. Toto zpoždění činí u činnosti F 1 týden, G 1 týden a činnosti J 1 týden.

### 8.1.7 Riziková analýza

Každý projekt je spojen s celou řadou rizik. Tato rizika je třeba identifikovat a co možná nejvíce eliminovat jejich negativní dopad na společnost. Riziko se může objevit v každém kroku realizace projektu. Proti rizikům, která by mohla ovlivnit průběh realizace projektu, je třeba zavést opatření.

Realizaci projektu zavedení klimatizací do vybraných pokojů hotelu XYZ mohou ovlivnit následující rizika:

- **Výběr špatného dodavatele klimatizací** – toto riziko se odvíjí od schopnosti dodavatele doručit objednané zařízení ve stanoveném termínu. Riziko je také spojeno s kvalitou nabízených zařízení, způsobů reklamace, servisu, apod.

Opatření proti riziku – je důležité spolupracovat s ověřenými dodavateli. Při výběru dodavatele je vhodné brát ohledy na recenze, doporučení, apod.

- **Výběr špatného zhotovitele projektu** – toto riziko se odvíjí od kvality provedené instalace zařízení, dodržením termínu montáže a také budoucího servisu.

Opatření proti riziku – zamezit riziku spojenému se špatným výběrem zhotovitele je možné prostřednictvím využití metod pro hodnocení a výběr dodavatelů.

- **Nečekané náklady při realizaci** – při přípravě prostor a montáži zařízení mohou vzniknout nečekané výdaje, jako pronájem plošiny, použití dodatečného materiálu, poškození materiálu, apod.

Opatření proti riziku – určitým opatřením je vytvoření finanční rezervy pro případ zvýšení nákladů na realizaci.

- **Neposkytnutí úvěru** – toto riziko je u realizovaného projektu velmi malé, protože nejde o velkou finanční částku. Spolupráce mezi hotelem a bankovní institucí navíc probíhá už několik let bez nejmenšího problému.

Opatření proti riziku – dostatečné množství vlastních finančních prostředků.

- **Zpoždění realizace projektu** – protože bude realizace projektu probíhat na přelomu roku 2012/2013, nemělo by případné zpoždění realizace výrazněji ovlivnit činnost hotelu. V první a druhém měsíci roku dochází k omezení provozu kvůli nízké obsazenosti hotelu.

Opatření proti riziku – vhodným opatřením je pravidelná kontrola návaznosti jednotlivých činností. Pokud dojde ke zpoždění některé činnosti, existuje možnost využití časových rezerv.

- **Havárie při montáži zařízení** – jde o riziko spojené s instalací zařízení. Při montáži může dojít k nečekaným událostem, jako poškození zařízení hotelu, elektroinstalace, potrubí, apod.

Opatření proti riziku – dodržování podmínek o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, ochranné pomůcky, kontrola zařízení, apod.

### Hodnocení rizika

Hodnocení jednotlivých rizik proběhlo na základě pravděpodobnosti výskytu rizika a míře dopadu rizika na celkový projekt. Hrozba, že nastane určité riziko, je vyjádřena pravděpodobností výskytu. Pro vyjádření pravděpodobnosti výskytu byla zvolena stupnice od 1 do 5.

1.....nízké riziko výskytu.

5.....vysoké riziko výskytu.

Dopad, který způsobí vznik nežádoucí situace na hotel XYZ, je vyjádřen mírou dopadu. Pro vyjádření míry dopadu byla zvolena stupnice od 1 do 5.

1.....nízká úroveň dopadu.

5.....vysoká úroveň dopadu.

Pro stanovení kritérií přijatelnosti a nepřijatelnosti rizika byla zvolena následující stupnice:

1 – 6.....riziko je přijatelné.

7 – 15.....riziko je částečně přijatelné.

16 – 25.....riziko je nepřijatelné.

Tab. 24 Hodnocení rizik (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika	Míra dopadu rizika	Hodnocení rizika
Výběr špatného dodavatele	3	3	9
Výběr špatného zhotovitele	4	4	16
Nečekané náklady při realizaci	3	3	9
Neposkytnutí úvěru	1	4	4
Zpoždění realizace projektu	2	2	4
Havárie při montáži zařízení	2	3	6

Z výsledků hodnocení rizik je patrné, že největší riziko daného projektu představuje výběr špatného zhotovitele. Eliminace tohoto rizika je částečně možná prostřednictvím využití metod pro hodnocení a výběr dodavatelů. Další významná rizika, která jsou hodnocena jako částečně přijatelná, jsou výběr špatného dodavatele klimatizací a nečekané náklady při



realizaci projektu. I proti těmto rizikům je možné přijmout určitá opatření, která byla popsána výše. Přesto, že jsou ostatní rizika méně významná, je důležité, aby byla během realizace celého projektu neustále kontrolována a co nejvíce eliminována prostřednictvím vhodných opatření.

## **8.2 Návrh projektu vylepšení wellness centra**

### **8.2.1 Charakteristika a cíl projektu**

Hlavním úkolem je vybudovat wellness centrum, které bude zkvalitněno o nové vybavení, jenž částečně vyřeší problém s nedostatkem zábavy ve dne a absenci sportovních zařízení. Hotel XYZ sice nabízí celou řadu wellness procedur, masáží, koupelí a zábalů, wellness vybavení je však v porovnání s hlavními konkurenty nedostačující. Cílem tohoto projektu je navrhnout zakoupení vířivé vany a infrasauny, čímž dojde k rozšíření nabídky poskytovaných služeb v oblasti wellness a relaxace.

### **8.2.2 Realizace projektu**

Označení wellness vzniklo spojením pojmů well-being a fit-ness. Termín wellness vystihuje lidskou snahu ke zlepšení fyzické a duševní pohody a vytvoření nového životního stylu.

#### **Vířivé vany**

Ve vířivé vaně se kombinuje několik pozitivních účinků jednotlivých složek, které poté zajistí dokonalou relaxaci a uvolnění. Vířivá vana má poměrně malé rozměry, protože není určena k plavání, ale ke klidové relaxaci a rehabilitaci. Má obvyklý průměr mezi 1,5 až 2 metry a hloubku kolem 60 cm. Uživatel v ní převážně sedí a nechává se jemně masírovat podvodními tryskami a perličkovou masáží. Výhodou vířivek je poměrně malý obsah vody (1-2 m<sup>3</sup>). Součástí dodávky vířivé vany bývá i kryt pro snížení odparu vody, čímž se sníží tepelné ztráty v době, kdy je mimo provoz. Do těchto zařízení je trvale napuštěna voda, která je v průběhu používání ohřívána, upravována, čištěna filtrací a zbavována mikroorganismů.

Vířivé vany se vyrábí v rozmanitých typech, mívají různé parametry a liší se tvary, velikostmi, funkcemi, počtem trysek a dalšími ukazateli. Značná různorodost se nabízí například v oblasti tvarů. Kromě van klasických tvarů existují i vany kulaté, oválné, hranaté, rohové,

apod. Vířivá vana disponuje určitým počtem trysek a případně dalšími doplňky, jako je osvětlení, schůdky, aromaterapie, chromoterapie, vodopády, termokryt, a další. (Albixon, © 1998 – 2012)



*Obr. 17 Vířivá vana (Olbest, © 2012)*

### **Infrasauny**

Původně byl infračervený tepelný systém vytvořen k výhradnímu využití v oblasti medicíny. Dnes jsou ovšem infrakabiny hojně používány širokou veřejností. Na našem trhu jsou již poměrně dostupné i infrasauny k domácímu využití.

Infrasauny jsou naprosto bezpečná zařízení. Záření vycházející z těchto saun nemá nic společného s UV zářením, natož pak se zářením jaderným. Infračervené (také nazývané tepelné) záření je elektromagnetické záření o vlnové délce větší, než je vlnová délka viditelného světla, ale menší než je mikrovlnné záření. Infračervené paprsky nemůžeme vidět, ale můžeme je zachytit jako teplo. De facto se jedná o podobný princip, jako když Slunce zahřívá Zemi. Toto „zářící teplo“ ohřívá výhradně tělesa, proto tedy nedochází k zahřívání okolního vzduchu.

Infračervené paprsky jsou vstřebávány přímo tkáněmi a prostupují tak do hloubky cca 3 cm těla. Díky tomu dochází k tzv. zahřívacímu efektu, během kterého se teplo dostává rovnou do svalových tkání a orgánů lidského těla. V běžných saunách se skoro všechen vzduch ohřívá na teplotu přibližně okolo 90° C. Ke kontaktu tepla a pokožky pak dochází díky vedení tepla v ovzduší. Na rozdíl od klasických saun se v infrasaunách vzduch ohřívá pou-

ze minimálně. Teplota vzduchu se zde pohybuje pouze kolem 55° C. Díky této skutečnosti jsou proto infrasauny vhodné i pro osoby s kardiovaskulárními problémy. Přes 80 % infračervených paprsků se tak dostane přímo k tělu, čímž se zvýší potivost oproti pobytu v běžné sauně cca 2-3x. (Albixon, © 1998 – 2012)



*Obr. 18 Infrasauna (Velba.cz, © 2011)*

### **8.2.3 Výběr vhodného zařízení a dodavatele**

Samotný výběr a nákup zařízení bude proveden na základě porovnání internetových nabídek. Existuje celá řada firem, které nabízejí prodej, montáž i servis tohoto typu zařízení. Objednávka vířivé vany i infrasauny proběhne u stejného dodavatele, čímž bude dosaženo nejen úspory nákladů, ale také času na instalaci a zprovoznění zařízení. Výběr a srovnání jednotlivých dodavatelů popisuje tabulka 24. Dodavatelé byli hodnoceni podle ceny nabízených zařízení, ceny doplňků pro zařízení a služeb, které poskytují při nákupu zboží.

Tab. 25 Srovnání dodavatelů a jejich nabídek (Vlastní zpracování dle Albixon, © 1998 – 2012; UnitedSpa, © 2009 – 2012; Virivkylevne.cz, © 2012)

Dodavatelé	Počet osob	Cena s DPH v Kč	Cena doplňků s DPH v Kč	Služby navíc
<b>Albixon, a.s. – A</b>				Doprava, montáž zařízení a seznámení s obsluhou zdarma. Pravidelné servisní prohlídky.
Vířivé vany:				
Brilix AFRODITE	5	149 900	17 900	
Brilix Lotus De Luxe	5	120 000	17 900	
Infrasauny:				
Infrasauna I3	3	29 900	0	
<b>ShowRoom - UnitedSpa, s.r.o. – B</b>				Doprava - 14 Kč za km bez DPH, montáž zařízení a seznámení s obsluhou zdarma. Pravidelné servisní prohlídky.
Vířivé vany:				
Ideal Spa Kalaya	5	169 000	750 - 14 950	
AmbientSpa	5	129 900	750 - 14 950	
Infrasauny:				
Karibu ECO 3	3	37 990	0	
Karibu Classic 3	3	38 999	0	
<b>Vířivky levně s.r.o. – C</b>				Doprava zdarma. Společnost nenabízí montáž ani servis zařízení.
Vířivé vany:				
VL 330	5	125 990	399 - 19 990	
VL 520	5	179 990	399 - 19 990	
Infrasauny				
VL 300 B	3	26 990	0	
VL 300 K1	3	31 990	0	

Pro srovnání a výběr dodavatelů bylo provedeno prosté a váhové hodnocení podle pořadí 1,2,3 a prosté a váhové hodnocení podle hodnot. Jednotliví dodavatelé byli označeni písmeny A, druhý B, třetí C.

Tab. 26 Hodnocení a výběr vhodného dodavatele (Vlastní zpracování)

Kritérium	Váha kritéria	Dodavatelé		
		A	B	C
Cena (%)	30%	90	80	90
Kvalita (%)	30%	90	90	90
Servis (%)	20%	100	90	50
Doplňkové služby (%)	20%	90	90	60

Tab. 27 Prosté hodnocení dodavatelů podle pořadí (Vlastní zpracování)

Prosté hodnocení podle pořadí 1, 2, 3			
Kritérium	Dodavatelé		
	A	B	C
Cena (%)	1	2	1
Kvalita (%)	1	1	1
Servis (%)	1	2	3
Doplňkové služby (%)	1	1	3
$\Sigma$	4	6	8
Pořadí	1.	2.	3.

Při aplikaci této metody je zvolen dodavatel s nejmenším celkovým ohodnocením, což je dodavatel A.

Tab. 28 Váhové hodnocení dodavatelů podle pořadí (Vlastní zpracování)

Váhové hodnocení podle pořadí 1, 2, 3				
Kritérium	Váha kritéria	Dodavatelé		
		A	B	C
Cena (%)	30%	0,3	0,3	0,6
Kvalita (%)	30%	0,3	0,3	0,3
Servis (%)	20%	0,2	0,4	0,6
Doplňkové služby (%)	20%	0,2	0,2	0,6
$\Sigma$	100%	1	1,2	2,1
Pořadí		1.	2.	3.

Podle této metody je nejlépe hodnocena firma s nejnižším celkovým ohodnocením, což je firma A.

Tab. 29 Prosté hodnocení dodavatelů podle hodnot (Vlastní zpracování)

Prosté hodnocení podle hodnot			
Kritérium	Dodavatelé		
	A	B	C
Cena (%)	90	90	80
Kvalita (%)	90	90	90
Servis (%)	100	90	50
Doplňkové služby (%)	90	90	60
$\Sigma$	370	360	280
Pořadí	1.	2.	3.

Při aplikaci této metody je nejvhodnější dodavatel s nejvyšším celkovým ohodnocením. V našem případě se jedná o firmu A.

Tab. 30 Váhové hodnocení dodavatelů podle hodnot (Vlastní zpracování)

Váhové hodnocení podle hodnot				
Kritérium	Váha kritéria	Dodavatelé		
		A	B	C
Cena (%)	30%	27	27	24
Kvalita (%)	30%	27	27	27
Servis (%)	20%	20	18	10
Doplňkové služby (%)	20%	18	18	12
$\Sigma$	100%	92	90	73
Pořadí		1.	2.	3.

V našem případě by byl zvolen opět dodavatel A, který dosáhl nejvyššího ohodnocení. Z provedeného hodnocení dodavatelů vyplynulo, že je pro hotel nejlepší varianta využití služeb dodavatele A, který dosáhl nejlepšího ohodnocení dle všech metod. Jde o firmu Albixon, a.s. Tento dodavatel nabízí při nákupu zboží ve vlastním internetovém obchodě dopravu, montáž a seznámení personálu s obsluhou zařízení zdarma. Dále je možné domluvit pravidelné servisní prohlídky za cenu 500 Kč za hodinu práce servisního technika. Servisní prohlídka je u obou typů zařízení vhodné provádět minimálně 1x ročně, přičemž dohromady technikovi práce zabere asi 5 - 7 hodin. Při rozhodování o výběru vířivé vany byly důležité kritéria ceny, kvality a doplňkového vybavení. Vana Brilix Afrodite sice stojí o 30 000 Kč více, nabízí však navíc vestavěné LED osvětlení a výsuvnou 17" TV obrazovku s DVD přehrávačem. Pro hotel XYZ se jeví jako vhodnější varianta vířivá vana Brilix Afrodite spolu s infrasaunou I3.

#### 8.2.4 Nákladová analýza

Analýza nákladů je sestavena nejen na základě nákladů na pořízení vířivé vany a infrasauny, ale také nákladů na pořízení exklusivních doplňků pro vířivé vany. Konkrétně se jedná o doplňky v podobě cedrových panelů a ochranného krytu. Jelikož byl vybrán dodavatel, který nabízí dopravu, montáž a seznámení personálu s obsluhou zařízení zdarma, nemělo

by dojít k dalšímu navýšení nákladů. Vířivá vana Brilix Afrodite je volně stojící, tudíž není zapotřebí větších zásahů při její instalaci. Vana má rozměry 220 x 220 cm a bude umístěna vedle hotelového bazénu, kolem něhož je dostatek prostoru. O umístění infraSauny zatím nebylo rozhodnuto. Její rozměry jsou 154 x 110 x 194 cm (h x š x v). Ani s jejím umístěním by tedy neměl být větší problém.

*Tab. 31 Náklady na realizaci projektu (Vlastní zpracování)*

Druh nákladu	Cena za jednotku v Kč	Množství v ks	Celkem Kč
Brilix AFRODITE 2012	149 900	1	149 900
Cedrové panely	15 000	1	15 000
Ochranný kryt	2 900	1	2 900
Infrasauna I3	29 900	1	29 900
Náklady celkem			197 700

Z tabulky 31 je patrné, že celkové náklady na realizaci nákupu nového vybavení wellness centra činí 197 700 Kč. Uvedené ceny jsou včetně DPH.

### **Prostředky na realizaci**

Prostředky na realizaci by hotel využil z vlastních rezerv. V minulém roce podnik dosáhl poměrně dobrých hospodářských výsledků, tudíž by uvolnění finančních prostředků ve výši 197 700 Kč nemělo činit problémy. Vedle financování z vlastních zdrojů může hotel využít také bankovní úvěr. Jednalo by se o půjčku 197 700 Kč a její splácení by mohlo vypadat následovně:



Tab. 32 Možnosti splácení při poskytnutí úvěru od České spořitelny (Česká spořitelna, © 2012)

Splatnost	Výše úvěru v Kč	Úroková sazba	RPSN	Měsíční splátka v Kč	Celková splacená částka v Kč
2 roky	197 700	12,10% p.a.	14,89%	9 333	227 438
3 roky	197 700	12,10% p.a.	14,50%	6 594	241 503
4 roky	197 700	12,10% p.a.	14,29%	5 234	256 066
5 roků	197 700	12,10% p.a.	14,16%	4 426	271 115

### Návratnost investice

Pro výpočet návratnosti investice je třeba znát předpokládaný zisk, který bude realizace projektu schopna zajistit. Při výpočtu návratnosti budou uvažovány tři možné situace. Bude proveden pesimistický odhad, realistický odhad a optimistický odhad návratnosti investice. Při výpočtu je třeba počítat s omezením provozu hotelu v měsíci lednu a také s nižší obsazeností v podzimním a zimním období. Některé konkurenční hotely nabízejí vstup do wellness centra včetně využívání veškerého zařízení hotelovým hostům zdarma. Pobyty v těchto hotelech jsou však v porovnání s hotelem XYZ výrazně dražší a také neposkytují tak obsáhlý balíček služeb zahrnutý v ceně pobytu. Proto by bylo pro hotel XYZ vhodnější z hlediska návratnosti nové zařízení zpoplatnit. Vstup do vířivé vany by byl zpoplatněn následovně:

- Vstup pro 1 osobu na 30 min. – cena 60 Kč.
- Pronájem celé vířivé vany (max. 5 osob) na 30 min. – cena 200 Kč.

Náklady na provoz vířivé vany, servis 1x ročně a chemické přípravky do vody jsou odhadovány na 50 Kč za 30 min. provozu.

Vstup do infrasauny by byl zpoplatněn následovně:

- Vstup pro 1 osobu na 30 min. – cena 70 Kč.
- Pronájem celé infrasauny (max. 3 osoby) na 30 min. – cena 180 Kč.

Náklady na provoz infrasauny jsou výrazně nižší než u ostatních typů saunových zařízení. Pro její nahřátí je potřeba pouze 10 min. a servis je nutné provádět 1x ročně. Náklady na 30 min provoz jsou odhadovány na 55 Kč.

Při výpočtu jednotlivých odhadů bude vycházeno z celkové obsazenosti v roce 2011, která dosahovala 66% z celkové kapacity hotelu. Přepočteno na lůžka dosáhl hotel v průměru 102 obsazených lůžek. Celkový počet hotelových hostů dosáhl v roce 2011 hodnoty 7 973 návštěvníci. Jednotlivé odhady budou počítány na základě celkového počtu hotelových hostů v roce 2011.

### 1. Pesimistický odhad

Hosté budou mít malý zájem o nové vybavení wellness centra. Nové zařízení bude v průměru využito 20 % hotelových návštěvníků za rok, což představuje 1 595 návštěvníků.

Tab. 33 Zisk při 20 % návštěvnosti zařízení (Vlastní zpracování)

Zařízení	Počet vstupů za rok (20 % návštěvnost)	Cena za vstup v Kč (30 min.)	Náklady na provoz v Kč (30 min.)	Zisk za rok v Kč
Vířivá vana	1 595	60	50	15 950
Infrasauna	1 595	70	55	23 925
Celkem				39 875

Pokud by nové zařízení wellness centra navštívilo v průměru 20 % ubytovaných hostů, vydělal by hotel za rok částku 39 875 Kč.

Návratnost investice =  $197\,700 / 39\,875 = 5$  let.

### 2. Realistický odhad

Hosté budou mít zájem o nové vybavení wellness centra. Nové zařízení bude v průměru využito 30 % hotelových návštěvníků za rok, což jsou 2 392 návštěvníci.

Tab. 34 Zisk při 30 % návštěvnosti zařízení (Vlastní zpracování)

Zařízení	Počet vstupů za rok (30 % návštěvnost)	Cena za vstup v Kč (30 min.)	Náklady na provoz v Kč (30 min.)	Zisk za rok v Kč
Vířivá vana	2 392	60	50	23 920
Infrasauna	2 392	70	55	35 880
Celkem				59 800

Pokud by nové zařízení wellness centra navštívilo v průměru 30 % ubytovaných hostů, zvýšil by se roční zisk hotelu o částku 59 800 Kč.

Návratnost investice =  $197\,700 / 59\,800 = 3,31$  let.

### 3. Optimistický odhad

Hosté budou mít relativně velký zájem o nové vybavení wellness centra. Optimistický odhad předpokládá, že bude zařízení v průměru využito 40 % hotelových návštěvníků za rok, což představuje 3 189 návštěvníků.

Tab. 35 Zisk při 40 % návštěvnosti nového zařízení (Vlastní zpracování)

Zařízení	Počet vstupů za rok (40 % návštěvnost)	Cena za vstup v Kč (30 min.)	Náklady na provoz v Kč (30 min.)	Zisk za rok v Kč
Vířivá vana	3 189	60	50	31 890
Infrasauna	3 189	70	55	47 835
Celkem				79 725

Jestliže nové zařízení wellness centra navštíví v průměru 40 % ubytovaných hostů, zvýšil by se roční zisk hotelu o částku 79 725 Kč.

Návratnost investice =  $197\,700 / 79\,725 = 2,48$  let.

Vypočítané odhady návratnosti se mohou značně odlišovat. Bude záležet zejména na počtu návštěvníků hotelu v příštích letech. Při výpočtech také nebyla zohledněna situace, kdy

dané zařízení navštíví větší počet osob současně, čímž dojde k výrazné úspoře nákladů a zvýšení zisku hotelu.

### 8.2.5 Plán realizace projektu

Kvůli nízké obsazenosti a omezení provozu hotelu v měsíci lednu byla realizace projektu naplánována na 1. měsíc roku 2013. Přípravná fáze projektu bude probíhat na konci roku 2012.

Termín realizace: 12/2012 – 1/2013

Přípravná fáze 12/2012.

- Výběr vhodného zařízení.
- Výběr dodavatele zařízení.
- Propočet nákladů.

Realizační fáze 1/2013.

- Výběr místnosti pro umístění sauny.
- Příprava místností pro instalaci zařízení.
- Montáž zařízení.

Dokončovací fáze 1/2013.

- Závěrečné práce a dodělávky.
- Seznámení personálu s obsluhou zařízení.

Uvedení do provozu 1/2013.

### 8.2.6 Časová analýza

Doba trvání celého projektu je stanovena na 2 měsíce. Pro detailní rozpis prací projektu byla zvolena časová analýza. Byla použita metoda kritické cesty CPM, která umožňuje určit nejkratší možnou dobu trvání celého projektu. Řešení bylo provedeno pomocí programu WinQSB.

Tab. 36 Přehled činností a jejich doby trvání (Vlastní zpracování)

Označení činnosti	Popis činnosti	Doba trvání (týdny)	Předcházející činnost
A	Výběr vhodného zařízení	1	
B	Výběr dodavatele	2	A
C	Propočet nákladů	1	B
D	Výběr místnosti pro saunu	1	A
E	Příprava místností pro montáž zařízení	1	D
F	Montáž zařízení	1	E
G	Závěrečné práce a dodě- lávky	1	F
H	Seznámení personálu s obsluhou zařízení	1	F
I	Uvedení do provozu	1	G, H

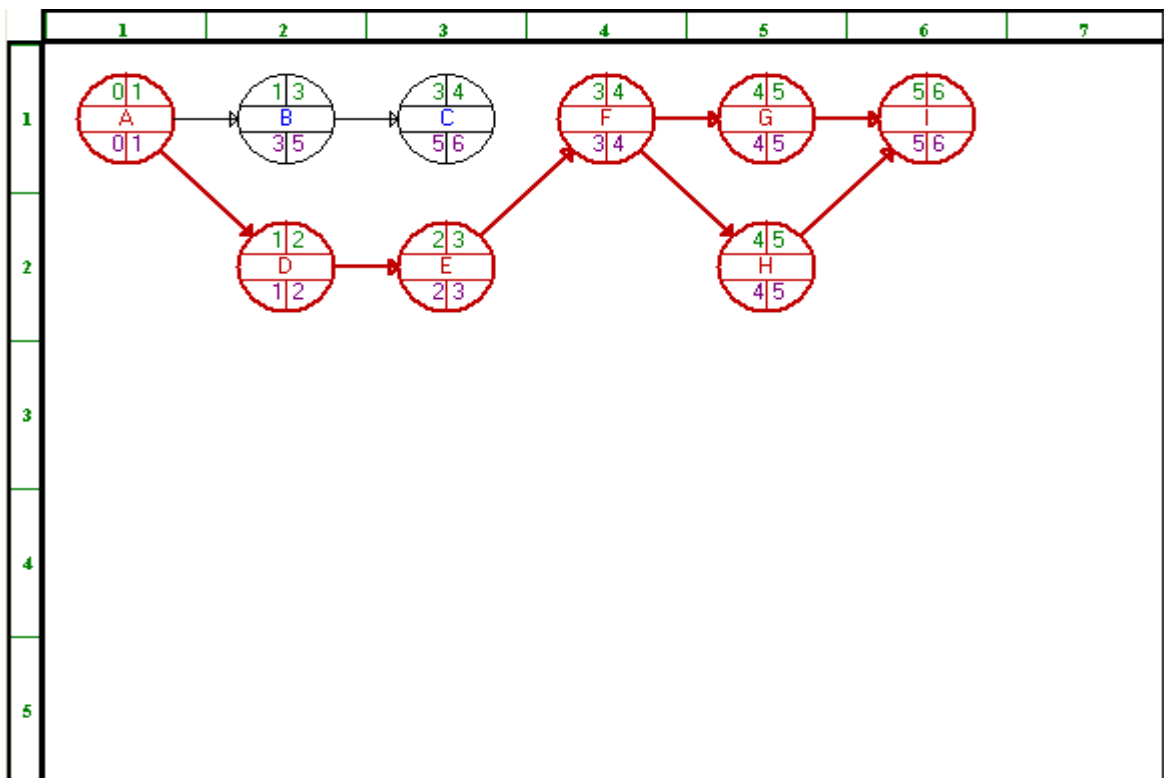
Řešení v programu WinQSB:

Tab. 37 Zadání činností (Vlastní zpracování dle programu WinQSB)

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		1
2	B	A	2
3	C	B	1
4	D	A	1
5	E	D	1
6	F	E	1
7	G	F	1
8	H	F	1
9	I	G,H	1

Tab. 38 Výpočet kritické cesty projektu (Vlastní zpracování dle programu WinQSB)

08-08-2012 10:47:53	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	no	2	1	3	3	5	2
3	C	no	1	3	4	5	6	2
4	D	Yes	1	1	2	1	2	0
5	E	Yes	1	2	3	2	3	0
6	F	Yes	1	3	4	3	4	0
7	G	Yes	1	4	5	4	5	0
8	H	Yes	1	4	5	4	5	0
9	I	Yes	1	5	6	5	6	0
	<b>Project Completion Time</b>		=		<b>6</b>	<b>weeks</b>		
	<b>Number of Critical Path(s)</b>		=		<b>2</b>			



Obr. 19 Grafické řešení projektu (Vlastní zpracování dle programu WinQSB)

Z tabulky 38 a obrázku 19 je zřejmé, že kritická cesta projektu vede přes činnosti A, D, E, F, G, H, I. Dodržení doby trvání těchto činností a okamžité navázání na předchozí proces ovlivňuje celkovou dobu trvání projektu, která činí 6 týdnů. Z tabulky 38 také vyplývá, že

časové rezervy lze využít u činností „výběr dodavatele a propočet nákladů“, a to v délce 2 týdnů u každé z činností.

### 8.2.7 Riziková analýza

Rizika, která mohou ohrozit projekt, mohou nastat před zahájením projektu, během jeho realizace i po uvedení zařízení do provozu. Rizika mohou být spojena s financováním projektu, s výběrem nevhodného zařízení nebo dodavatele, dále mohou být spojena s poruchami při provozu, apod. Realizaci projektu vylepšení wellness centra mohou ovlivnit následující rizika:

- **Výběr špatného dodavatele** – toto riziko je spojeno s kvalitou zakoupeného zařízení, provedenou montáží a také s dodržáním termínu dodání zařízení. Riziko se také odvíjí od způsobu vyřizování reklamací a servisu zakoupeného zařízení

Opatření – využití vhodných metod pro hodnocení a výběr dodavatelů, spolupráce s ověřenými dodavateli, recenze, doporučení.

- **Financování projektu** – riziko je spojeno s neschopností podniku financovat nákup daného zařízení z vlastních zdrojů.

Opatření – včasné vytvoření finanční rezervy pro nákup zařízení, popřípadě žádost o úvěr s dostatečným časovým předstihem.

- **Provozní rizika** – mohou být spojena se špatným nebo nedostatečným zaškolením personálu ohledně obsluhy zařízení. Může také dojít k poruše v důsledku špatné manipulace se zařízením.

Opatření – důkladné zaškolení personálu pověřeného obsluhou zařízení. Určení odpovědných osob za manipulaci se zařízením.

- **Překročení rozpočtových nákladů** – při montáži zařízení mohou vzniknout nečekané výdaje, způsobené např. poškozením materiálu nebo potřebou větších zásahů při montáži zařízení na určené místo.

Opatření – vytvoření finanční rezervy pro případ překročení rozpočtových nákladů.

- **Nedodržení harmonogramu projektu** – riziko spojené s narušením návaznosti jednotlivých činností. Pokud by došlo k prodloužení doby trvání některé kritické činnosti, nešlo by využít časové rezervy a došlo by k prodloužení celého projektu.

Opatření – pravidelná kontrola návaznosti jednotlivých činností. Pověření osob odpovědných za průběh realizace projektu.

### Hodnocení rizika

Pro hodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika a míry dopadu rizika byla použita stejná kritéria jako u předchozího projektu. Viz kapitola 8.1.7. Pro stanovení kritérií přijatelnosti a nepřijatelnosti rizika byla zvolena následující stupnice:

1 – 6.....riziko je přijatelné.

7 – 15.....riziko je částečně přijatelné.

16 – 25.....riziko je nepřijatelné.

Tab. 39 Hodnocení rizik (Vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika	Míra dopadu rizika	Hodnocení rizika
Výběr špatného dodavatele	4	4	16
Financování projektu	3	4	12
Provozní rizika	3	3	9
Překročení rozpočtových nákladů	2	3	6
Nedodržení harmonogramu projektu	2	2	4

Z výsledků hodnocení rizik je zřejmé, že největší riziko projektu představuje výběr špatného dodavatele zařízení. Toto riziko bylo dle stupnice přijatelnosti hodnoceno jako nepřijatelné. Proto je důležité přijmout co nejvíce opatření, která umožní eliminovat výskyt tohoto rizika. Další významná rizika, která musí hotel sledovat a kontrolovat jsou spojena s financováním projektu a také s provozem zařízení. Také proti těmto rizikům je vhodné učinit určitá opatření, která byla popsána výše.



### 8.3 Celkové shrnutí projektové části

Projekt zvýšení konkurenční schopnosti hotelu XYZ byl zaměřen na pořízení nového vybavení, které povede ke zvýšení spokojenosti a pohodlí zákazníků. Z analytické části diplomové práce vyplynulo, že hotel v určitých oblastech zaostává za současnými konkurenty. Proto byl v první části navržen projekt zavedení klimatizace do 15 pokojů kategorie superior, dále potom navržen projekt na vylepšení wellness centra prostřednictvím nákupu nového vybavení.

Projekt zavedení klimatizace do 15 pokojů hotelu se nejdříve zabývá výběrem vhodného zařízení a zhotovitele. Byla provedena nákladová analýza, která stanovila celkovou částku nákladů na realizaci projektu ve výši 429 300 Kč. Prostředky na realizaci by hotel z velké části získal formou bankovní půjčky, zbylou část by potom financoval z vlastních úspor. Návratnost této investice se na základě provedených odhadů pohybuje od 5 do 6,7 let. Projekt byl dále podroben časové analýze, která poskytuje detailní popis jednotlivých činností a jejich vzájemných vztahů. V závěru je uvedena riziková analýza pro identifikaci rizik, která by mohla mít negativní dopad na realizaci celého projektu.

Druhá část projektu zvýšení konkurenční schopnosti hotelu XYZ je zaměřena na vylepšení wellness centra nákupem nového vybavení. Bylo navrženo zakoupení vířivé vany a infra-sauny. Po vybrání vhodného dodavatele zařízení byla provedena analýza nákladů, která stanovila celkovou částku na realizaci projektu ve výši 197 700 Kč. Tuto částku by hotel financoval z vlastních úspor. Návratnost investice je z velké míry závislá na počtu návštěvníků hotelu v příštích letech. Podle provedených odhadů by se mohla pohybovat mezi 2,5 až 5 lety. V závěru je projekt podroben časové a rizikové analýze. Tyto analýzy se zabývají rozborem realizovaných činností v rámci projektu a identifikací možných rizik.

Každý projekt s sebou přináší určitou míru rizika. Podnik musí učinit rozhodnutí, zda se odhodlá toto riziko podstoupit a pokusí se změnit současný stav. Konkurence se v oblasti poskytování ubytovacích služeb neustále rozvíjí, a proto je důležité nejen udržovat vysokou kvalitu poskytovaných služeb, ale také rozšiřovat jejich nabídku.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout projekt, který povede ke zvýšení konkurenční schopnosti hotelu XYZ.

Diplomová práce je rozdělena na tři části: teoretickou, analytickou a projektovou. Jednotlivé části jsou rozděleny podle logické návaznosti.

V teoretické části byly nejdříve vysvětleny pojmy týkající se konkurenceschopnosti jako takové a další pojmy, které s konkurencí úzce souvisí. Dále jsou uvedeny možnosti, jež uvádí, jak může podnik svoji konkurenceschopnost upevnit, popřípadě jaké konkurenční strategie může zvolit. Pozornost je také věnována marketingovým nástrojům a strategickým analýzám, které lze využít v oblasti poskytování služeb.

V analytické části byla nejdříve prostřednictvím marketingového mixu provedena analýza současného stavu hotelu XYZ. Dále byla provedena PEST analýza, která zkoumá politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, ovlivňující okolí hotelu. Analýza konkurence umožnila identifikovat hlavní konkurenční hotely. Informace, které tato analýza poskytla, byly dále vyhodnoceny prostřednictvím SWOT analýzy, která odhaluje silné a slabé stránky podniku na jedné straně, ale také existující příležitosti a hrozby na straně druhé. Výsledky provedených analýz poskytly velmi důležité a užitečné informace pro zpracování projektové části diplomové práce.

Projektová část se zabývá zvýšením konkurenční schopnosti hotelu pomocí pořízení nového vybavení. Projekt byl rozdělen do dvou částí. První část se zabývá zavedením klimatizace do 15 pokojů kategorie superior, druhá část potom projektem na vylepšení wellness centra prostřednictvím nákupu nového zařízení. Konkrétně se jedná o zakoupení vířivé vany a infrasauny. U obou projektů byla využita metoda výběru dodavatele a také provedena nákladová, časová a riziková analýza.

Hlavním cílem diplomové práce bylo analyzovat současné postavení hotelu XYZ v rámci blízkých konkurentů a navrhnout projekt, který povede ke zvýšení konkurenční schopnosti hotelu. Domnívám se, že cíl této diplomové práce byl splněn, jelikož byl navržen reálný projekt, jehož realizací by došlo ke zvýšení konkurenční schopnosti hotelu XYZ.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BARTES, František, 1997. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-859-4341-7.

BARTES, František. 2011. *Strategie konkurenčních střetů*. 1. vyd. Ostrava: Key publishing. ISBN 978-80-7418-100-9.

BEDNARČÍK, Zdeněk, 2007. *Strategický marketing*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě. ISBN 978-807-2484-362.

BERÁNEK, Jaromír, 1998. *Řízení hotelového provozu*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-716-9726-5.

CETLOVÁ, Helena, 2007. *Marketing služeb*. 4. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola. ISBN 978-80-7265-127-6.

ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. 1.vyd. Praha: Radix. ISBN 80-860-3135-7.

HORNER, Susan, 2003. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: aplikovaný marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0202-9.

JANEČKOVÁ, Lidmila, 2001. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-716-9995-0.

JIRÁSEK, Jaroslav, 2001. *Konkurenčnost: Vítězství a porážky na kolbišti trhu* 1. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-864-1911-8.

JIRÁSEK, Jaroslav, 2007. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření*. Praha: Profess Consulting. ISBN 978-80-7259-051-3.

KIRÁLOVÁ, Alžbeta, 2002. *Marketing hotelových služeb*. 1. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 80-861-1944-0.

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0966-X.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2005. *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-864-1994-0.

MEFFERT, Heribert, 1996. *Marketing & Management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-716-9329-4.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1277-6.

PAYNE, Adrian, 1996. *Marketing služeb*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-716-9276-X.

PORTER, Michael E., 1993. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0512-0.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. 2000. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-717-9422-8.

STAŇKOVÁ, Pavla, VORLOVÁ, Růžena, VLČKOVÁ, Ilona, 2007. *Marketing obchodu a služeb: studijní pomůcka pro distanční studium*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-532-9.

### **Internetové zdroje**

ALBIXON, © 1998 – 2012. *Bazény, zastřešení bazénů, vířivé vany - ALBIXON a.s. největší výrobce v Evropě* [online]. [cit. 2012-08-10]. Dostupné z: <http://www.albixon.cz/>

ALEXANDRIA, © 2012. *ALEXANDRIA \*\*\*\* Spa Wellness hotel - Lázně Luhačovice* [online]. [cit. 2012-08-10]. Dostupné z: <http://www.hotelalexandria.cz/>

AMBRA, © 2012. *Ubytování Luhačovice - Wellness Hotel AMBRA* [online]. [cit. 2012-08-10]. Dostupné z: <http://www.hotel-ambra.cz>

BRILIX KLIMATIZACE, © 2012. *Brilix klimatizace - ceník* [online]. [cit. 2012-08-10]. Dostupné z: <http://www.brilix-klimatizace.cz/cenik/>

BUSINESSINFO.CZ: oficiální portál pro podnikání a export, © 1997 – 2012. *Přehled zákonů* [online]. [cit. 2012-08-02]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/legislativa-pravo/prehled-vybranych-zakonu.html>

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, © 2003 – 2012. *Měnověpolitické nástroje* [online]. c2003-2012 [cit. 2012-08-02]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/mp\\_nastroje/index.html#operace](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/index.html#operace)

- ČESKÁ SPOŘITELNA, © 2012. *Osobní finance - Česká spořitelna* [online]. [cit. 2012-08-10]. Dostupné z: [http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/banka?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=subportal01](http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/banka?_nfpb=true&_pageLabel=subportal01)
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2012. *Český statistický úřad Krajská správa ČSÚ ve Zlíně* [online]. [cit. 2012-08-02]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/home>
- DATART, © 2012. *DATART / Služby - Instalace klimatizací na míru. Montáž klimatizace do bytu* [online]. [cit. 2012-08-10]. Dostupné z: [http://www.datart.cz/sluzby/odborne\\_instalace\\_klimatizaci.html](http://www.datart.cz/sluzby/odborne_instalace_klimatizaci.html)
- ESHOP-KLIMATIZACE.CZ, © 2011. *ESHOP-KLIMATIZACE.CZ / Váš eshop s klimatizacemi* [online]. [cit. 2012-08-10]. Dostupné z: <http://www.eshop-klimatizace.cz/>
- ESTAV, © 2000 – 2012. *Vývoj inflace v ČR od roku 1989* [online]. [cit. 2012-08-02]. Dostupné z: <http://www.estav.cz/finance/inflace.html>
- HOTEL AUGUSTINIÁNSKÝ DŮM, © 2012. *Hotel Augustiniánský dům - Luhačovice - Hotel Augustiniánský dům* [online]. [cit. 2012-08-10]. Dostupné z: <http://www.augustian.cz/>
- KLIMATOTT S.R.O., © 2010. *Klimabott s.r.o. - klimatizace Hodonín, rekuperace Hodonín* [online]. [cit. 2012-08-10]. Dostupné z: <http://www.klimabott.cz/cenik>
- KURZYCZ, © 2000 – 2012a. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2012* [online]. [cit. 2012-08-02]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?G=4&A=2&page=1>
- KURZYCZ, © 2000 – 2012b. *HDP 2012, vývoj hdp v ČR* [online]. [cit. 2012-08-02]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
- KURZYCZ, © 2000 – 2012c. *Graf eur / czk od 12.7.2010 do 11.7.2012, ČNB, grafy kurzů měn* [online]. [cit. 2012-08-02]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR/od-12.7.2010/>
- NEJKLIMATIZACE.CZ, © 2011. *Rozdělení klimatizace dle typu* [online]. [cit. 2012-08-10]. Dostupné z: <http://www.nejklimatizace.cz/rozdeleni%20klimatizace.html>
- MONTÁŽ A SERVIS KLIMATIZACE, © 2010. *Dodávky a montáže klimatizací* [online]. [cit. 2012-08-10]. Dostupné z: <http://www.klimatizace-hykl.cz/klimatizace.htm>

NOVÁK, KAREL, © 2009 – 2012. Počet obyvatel v ČR 2011. *Algin.cz* [online]. c2009-2012 [cit. 2012-08-02]. Dostupné z: [Algin.cz: počet obyvatel v ČR 2011](http://algin.cz/2011/04/pocet-obyvatel-v-cr-2011/) [online]. [cit. 2012-08-02]. Dostupné z: <http://algin.cz/2011/04/pocet-obyvatel-v-cr-2011/>

OLBEST, © 2012. *Vířivé, vany, hydromasážní, venkovní, Ostrava, Olbest* [online]. [cit. 2012-08-10]. Dostupné z: <http://www.bazeny-olbest.cz/5715/virive-vany-virivky/>

PODNIKATE.CZ, © 2007 – 2012. *Přehled vybraných změn v DPH od 1. ledna 2012 - Ohrožený podnikatel* [online]. [cit. 2012-08-10]. Dostupné z: <http://ohrozeny.podnikatel.cz/clanky/vybrane-zmeny-v-dph-od-1-ledna-2012/>

PRODEJKLIMATIZACE.CZ, © 2011. *Prodejklimatizace.cz - klimatizace, vzduchotechnika* [online]. [cit. 2012-08-10]. Dostupné z: <http://www.prodejklimatizace.cz/prodejklimatizace/>

UNITEDSPA, © 2009 – 2012. *Vířivky, venkovní vířivky, vířivé vany - vířivka, bazén od UnitedSpa* [online]. [cit. 2012-08-10]. Dostupné z: <http://www.virive-vany-bazeny-spa.cz/>

VELBA.CZ, © 2011. *Vířivé vany a sauny | Potřeby pro lázně a pro wellness* [online]. [cit. 2012-08-10]. Dostupné z: <http://www.velba.cz/velba/eshop/23-1-Virive-vany-a-sauny>

VIRIVKYLEVNE.CZ, © 2012. *Vířivky levne s.r.o. - infrasauny, levné venkovní vířivky* [online]. [cit. 2012-08-10]. Dostupné z: <http://www.virivkylevne.cz>

WIKIPEDIE: OTEVŘENÁ ENCYKLOPEDIÉ, © 2012. *SWOT* [online]. [cit. 2012-08-02]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>

### **Ostatní zdroje**

Interní data hotelu XYZ

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats.
PEST	Politické, Ekonomické, Sociální a Technologické faktory.
DPH	Daň z přidané hodnoty.
HDP	Hrubý domácí produkt.
CU	Měděné potrubí.
SOU	Střední odborná škola.
SOŠ	Střední odborné učiliště.
WiFi	Bezdrátová komunikace v počítačových sítích (wireless fidelity)

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Pět sil konkurence podle Portera (Zpracování dle Bartes, 1997, s. 72).....	17
Obr. 2 Tři generické konkurenční strategie (Zpracování dle Porter, 1993, s. 31).....	19
Obr. 3 Marketingová koncepce hotelu (Zpracování dle Kirařové, 2002, s. 18).....	28
Obr. 4 Marketingový mix služeb (Vlastní zpracování).....	29
Obr. 5 Stanovení přijatelné ceny služby v závislosti na prodeji (Zpracování dle Staňková, Vorlová, Vlčková, 2007, s. 100).....	33
Obr. 6 Schéma distribučních cest (Zpracování dle Beránek, 1998, s. 95).....	34
Obr. 7 Strategická analýza (Zpracování dle Sedláková, 2000, s. 5).....	43
Obr. 8 Organizační struktura hotelu XYZ (vlastní zpracování dle interních dat hotelu).....	59
Obr. 9 Míra registrované nezaměstnanosti v ČR (vlastní zpracování dle Kurzy.cz, © 2000 – 2012a).....	63
Obrázek 10 Vývoj inflace v ČR (vlastní zpracování dle EStav, © 2000 – 2012).....	64
Obr. 11 Vývoj kurzu eura vůči koruně (vlastní zpracování dle Kurzy.cz, © 2000 – 2012c).....	65
Obr. 12 Vývoj počtu obyvatel v ČR (Novák, © 2009 – 2012).....	67
Obr 13 Nástěnná klimatizace (Nejklimatizace.cz, © 2011).....	87
Obr. 14 Podstropní / parapetní klimatizace (Nejklimatizace.cz, © 2011).....	88
Obr. 15 Mobilní klimatizace (Nejklimatizace.cz, © 2011).....	88
Obr. 16 Grafické řešení projektu (Vlastní zpracování dle programu WinQSB).....	102
Obr. 17 Vířivá vana (Olbest, © 2012).....	106
Obr. 18 Infrasauna (Velba.cz, © 2011).....	107
Obr. 19 Grafické řešení projektu (Vlastní zpracování dle programu WinQSB).....	118



**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 SWOT analýza (vlastní zpracování dle Wikipedie, © 2012) .....	46
Tab. 2 Ceny pobytů v hotelu XYZ (Vlastní zpracování dle interních dat hotelu XYZ) .....	54
Tab. 3 Zhodnocení PEST analýzy (vlastní zpracování) .....	68
Tab. 4 Srovnání konkurenčních hotelů (vlastní zpracování dle interních dat hotelu XYZ; webových stránek Wellness Hotel AMBRA, © 2012) .....	75
Tab. 5 Srovnání konkurenčních hotelů (vlastní zpracování dle webových stránek Alexandria, © 201; Hotel Augustiniánský Dům, © 2012) .....	76
Tab. 6 Srovnání wellness pobytů (Vlastní zpracování dle interních dat hotelu XYZ; webových stránek Wellness Hotel AMBRA, © 2012) .....	79
Tab. 7 Srovnání wellness pobytů (Vlastní zpracování dle webových stránek Alexandria, © 2012; Hotel Augustiniánský Dům, © 2012) .....	80
Tab. 8 SWOT analýza hotelu XYZ (Vlastní zpracování) .....	81
Tab. 9 SWOT analýza hotelu XYZ (Vlastní zpracování) .....	82
Tab. 10 Srovnání klimatizací (Vlastní zpracování dle Eshop-klimatizace, © 2011; Brilix klimatizace, © 2012) .....	89
Tab. 11 Hodnocení a výběr vhodného dodavatele (Vlastní zpracování) .....	92
Tab. 12 Prosté hodnocení dodavatele podle pořadí (Vlast- .....	93
Tab. 13 Váhové hodnocení dodavatele podle pořadí (Vlastní zpracování) .....	93
Tab. 14 Prosté hodnocení dodavatele podle hodnot (Vlastní zpracování) .....	94
Tab. 15 Váhové hodnocení dodavatele podle hodnot (Vlastní zpracování) .....	94
Tab. 16 Náklady na realizaci projektu (Vlastní zpracování) .....	95
Tab. 17 Možnosti splácení při poskytnutí úvěru od České spořitelny (Česká spořitelna, © 2012) .....	96
Tab. 18 Zisk z jednoho pokoje při 70 % obsazenosti (Vlastní zpracování) .....	97
Tab. 19 Zisk z jednoho pokoje při 85 % obsazenosti (Vlastní zpracování) .....	97
Tab. 20 Zisk z jednoho pokoje při 95 % obsazenosti (Vlastní zpracování) .....	98
Tab. 21 Přehled činností a jejich doby trvání (Vlastní zpracování) .....	100
Tab. 22 Zadání činností (Vlastní zpracování dle programu WinQSB) .....	101
Tab. 23 Výpočet kritické cesty projektu (vlastní zpracování dle programu WinQSB) .....	101
Tab. 24 Hodnocení rizik (vlastní zpracování) .....	104

Tab. 25 Srovnání dodavatelů a jejich nabídek (Vlastní zpracování dle Albixon, © 1998 – 2012; UnitedSpa, © 2009 – 2012; Virivkylevne.cz, © 2012).....	108
Tab. 26 Hodnocení a výběr vhodného dodavatele (Vlastní zpracování) .....	109
Tab. 27 Prosté hodnocení dodavatelů podle pořadí (Vlastní zpracování) .....	109
Tab. 28 Váhové hodnocení dodavatelů podle pořadí (Vlastní zpracování).....	110
Tab. 29 Prosté hodnocení dodavatelů podle hodnot (Vlastní zpracování) .....	110
Tab. 30 Váhové hodnocení dodavatelů podle hodnot (Vlastní zpracování).....	111
Tab. 31 Náklady na realizaci projektu (Vlastní zpracování).....	112
Tab. 32 Možnosti splácení při poskytnutí úvěru od České spořitelny (Česká spořitelna, © 2012).....	113
Tab. 33 Zisk při 20 % návštěvnosti zařízení (Vlastní zpracování).....	114
Tab. 34 Zisk při 30 % návštěvnosti zařízení (Vlastní zpracování).....	115
Tab. 35 Zisk při 40 % návštěvnosti nového zařízení (Vlastní zpracování) .....	115
Tab. 36 Přehled činností a jejich doby trvání (Vlastní zpracování).....	117
Tab. 37 Zadání činností (Vlastní zpracování dle programu WinQSB).....	117
Tab. 38 Výpočet kritické cesty projektu (Vlastní zpracování dle programu WinQSB) ....	118
Tab. 39 Hodnocení rizik (Vlastní zpracování).....	120

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Fotografie hotelu XYZ

Příloha P II: Fotografie konkurenčního hotelu Ambra

Příloha P III: Fotografie konkurenčního hotelu Alexandria

Příloha P IV: Fotografie konkurenčního hotelu Augustiniánský dům

## PŘÍLOHA PI: FOTOGRAFIE HOTELU XYZ



**PŘÍLOHA P II: FOTOGRAFIE KONKURENČNÍHO HOTELU  
AMBRA**



**PŘÍLOHA P III: FOTOGRAFIE KONKURENČNÍHO HOTELU  
ALEXANDRIA**





**PŘÍLOHA P IV: FOTOGRAFIE KONKURENČNÍHO HOTELU  
AUGUSTINIÁNSKÝ DŮM**

