

# **Projekt vytvoření nového produktu pro zvýšení konkurenceschopnosti vybraného hotelu**

Bc. Barbora Pituchová

---

Diplomová práce  
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Barbora Pituchová**  
Osobní číslo: **M16399**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt vytvoření nového produktu pro zvýšení konkurenceschopnosti vybraného hotelu**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- S pomocí dostupných literárních zdrojů zpracujte literární rešerši vztahující se k tématu hotelnictví a konkurenceschopnosti podniku.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte vybraný hotel a analyzujte jeho současný stav týkající se konkurenceschopnosti pomocí vybraných analytických metod.
- Na základě výsledků analýz vytvořte produkty ve formě balíčků pro zvýšení konkurenceschopnosti vybraného hotelu.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- FLETCHER, John. Tourism: principles and practice. 5th ed. Harlow: Pearson, 2013, 643 s. ISBN 978-0-273-75827-3.  
GOLDSMITH, Ronald E. a Rodoula H. TSIOTSOU. Strategic Marketing in Tourism Services. Bingley: Emerald Group Publishing, 2012. ISBN 978-1-78052-070-4.  
MARÁKOVÁ, Vanda. Marketingová komunikácia v cestovnom ruchu. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016, 166 s. Ekonomia. ISBN 978-80-8168-394-7.  
TESONE, Dana, V. Zásady řízení pro obor hotelnictví, gastronomie a turismu. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 389 s. ISBN 978-80-7357-655-4.  
VANÍČEK, Jiří. Marketing služeb a cestovního ruchu. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta v Opavě, Ústav lázeňství, gastronomie a turismu, 2013, 191 s. ISBN 978-80-7248-870-4.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zuzana Vaculčíková, Ph.D.  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: 14. prosince 2018  
Termín odevzdání diplomové práce: 16. dubna 2019

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
*děkan*

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

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním 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;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že vyrovnaní případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 15. 4. 2019

Jméno a příjmení: Barbora Pitučová

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cílem diplomové práce je vytvoření nového produktu pro zvýšení konkurenceschopnosti vybraného hotelu. V teoretické části byly shrnuty poznatky získané literární rešerší na téma cestovní ruch, hotelnictví, marketingový mix a také analytické metody, které byly posléze použity v analytické části. V praktické části proběhla analýza vybraného hotelu, jeho stávající situace a také analýza konkurence. Pro zpracování analýz byly využity analytické metody zpracované v teoretické části, což byly SWOT analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, marketingových mix a rozhovor. Výsledek analytické části poukázal na chybějící nabídku balíčků, která by zvýšila konkurenceschopnost vybraného hotelu, proto byla druhá polovina praktické části věnována tvorbě tří balíčků. Pro jednotlivé balíčky byly také navrženy ceny a struktura dle aktuální nabídky konkurence. Tyto balíčky byly podrobeny nákladové, rizikové a časové analýze. V závěru byla celá práce shrnuta a navržena doporučení pro hotel.

**Klíčová slova:** Konkurenceschopnost, hotel, hotelnictví, cestovní ruch, balíčky, služba.

## **ABSTRACT**

The aim of this diploma thesis is creating new product for improvement of competitiveness of the chosen hotel. In the theoretical part there were summarized knowledge of the literary research on tourism, hotel industry, marketing mix and analytic methods used afterwards in the analytics part of the thesis. In practical part of the thesis the analysis of the chosen hotel, its current situation and its competitors were done. For the analysis processing there were used analytic methods processed in the theoretical part of the thesis, which were SWOT analysis, Porter's five forces analysis, marketing mix and interview. The result of the analytic part points out the missing packages offer, which could raise the competitiveness of the chosen hotel. Therefore the second part of the practical part focused on creating three packages. For each of the packages the price and the structure according to current competitors' offer were suggested. These packages were put to the cost, risk and time analysis. At the end of the thesis, the thesis was summarised and recommendations were suggested for the chosen hotel.

**Keywords:** Competitiveness, hotel, hotel industry, tourism, packages, service.

Ráda bych poděkovala vedoucí své diplomové práce Ing. Zuzaně Vaculčíkové, Ph.D. a také hotelu, ve kterém jsem práci mohla zpracovávat.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 CESTOVNÍ RUCH</b> .....	<b>14</b>
1.1    DEFINICE CESTOVNÍHO RUCHU .....	14
1.2    DRUHY CESTOVNÍHO RUCHU .....	15
<b>2 HOTELNICTVÍ</b> .....	<b>17</b>
2.1    KLASIFIKACE HOTELOVÝCH SLUŽEB .....	17
2.2    KATEGORIZACE A KLASIFIKACE HOTELŮ.....	17
2.3    SOUČÁSTI HOTELOVÉHO PROVOZU .....	20
2.3.1    Ubytovací úsek.....	20
2.3.2    Stravovací úsek .....	21
2.3.3    Obchodně-ekonomický úsek.....	21
2.3.4    Technický úsek.....	22
<b>3 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU</b> .....	<b>23</b>
<b>4 ANALYTICKÉ METODY PRÁCE</b> .....	<b>26</b>
4.1    SWOT ANALÝZA .....	26
4.2    MARKETINGOVÝ MIX .....	27
4.2.1    Produkt (product) .....	28
4.2.2    Cena (price).....	29
4.2.3    Místo (place) .....	30
4.2.4    Propagace (promotion).....	30
4.2.5    Lidé (people) .....	31
4.2.6    Partnerství (partnership).....	31
4.2.7    Tvorba balíčků (packaging) .....	31
4.2.8    Programování (programming).....	32
4.3    ROZHOVOR.....	32
4.4    PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	33
<b>5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>35</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>36</b>
<b>6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO HOTELU</b> .....	<b>37</b>
6.1    LOKALITA .....	37
6.2    NÁVŠTĚVNOST/OBSAZENOST.....	38
6.3    EKONOMICKÉ VÝSLEDKY .....	38
<b>7 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI VYBRANÉHO HOTELU</b> .....	<b>40</b>
7.1    ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	40
7.1.1    SWOT analýza .....	41
7.2    ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ .....	42
7.2.1    Porterova analýza 5 konkurenčních sil .....	43

7.3	MARKETINGOVÝ MIX .....	44
7.3.1	Produkt .....	44
7.3.2	Cena.....	45
7.3.3	Místo .....	46
7.3.4	Propagace .....	46
7.3.5	Lidé .....	47
7.3.6	Partnerství .....	47
7.3.7	Tvorba balíčků .....	48
7.3.8	Programování .....	48
<b>8</b>	<b>ANALÝZA POSKYTOVANÝCH SLUŽEB FORMOU ROZHOVORU .....</b>	<b>49</b>
8.1	STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR S ODPOVĚDNOU OSOBOU HOTELU .....	49
8.2	ROZHOVOR SE ZÁKAZNÍKY HOTELU .....	50
8.3	ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO SLOŽENÍ NÁVŠTĚVNÍKŮ .....	53
<b>9</b>	<b>ANALÝZA KONKURENCE HOTELU .....</b>	<b>54</b>
9.1	POROVNÁNÍ KONKURENCE A VYBRANÉHO HOTELU .....	57
<b>10</b>	<b>ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>59</b>
<b>11</b>	<b>PROJEKT TVORBY NOVÉHO BALÍČKU PRO VYBRANÝ HOTEL.....</b>	<b>61</b>
11.1	CHARAKTERISTIKA A CÍL PROJEKTU .....	61
11.2	TVORBA PROGRAMU PRO CÍLOVOU SKUPINU .....	61
11.2.1	Rodinný víkend .....	61
11.2.2	Sportovní víkend pro dva .....	62
11.2.3	Romantický víkend pro dva .....	63
11.3	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	63
11.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU VČETNĚ KALKULACE CENY BALÍČKŮ.....	66
11.4.1	Propagace balíčků .....	67
11.4.2	Kalkulace balíčků .....	67
11.4.3	Návratnost investice projektu.....	71
11.5	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	72
<b>12</b>	<b>SHRnutí PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....</b>	<b>78</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>87</b>



## ÚVOD

Lidé v dnešní uspěchané době potřebují nějaký relax, proto využívají služeb cestovního ruchu. Pokud někde chtějí strávit více než jeden den, je potřeba na tomto místě přespát. Důležitost hotelového průmyslu proto nelze pomíjet.

Vzhledem k rostoucímu využívání služeb cestovního ruchu, do kterých samozřejmě spadá i hotelový průmysl, se zvyšuje počet ubytovacích zařízení a tudíž také potřeba schopnosti konkurovat těmto novým zařízením. Pro hotely a další ubytovací zařízení je potřeba držet se trendů, neustále své služby zdokonalovat a být lepší a viditelnější než konkurence.

Tato práce vznikla na základě reálné potřeby vybraného hotelu zvýšit svou konkurenceschopnost. Hotel však ještě nevyužívá možnost nabízet balíčky, které jsou atraktivní pro potenciální hosty, proto se práce zaměří právě na jejich tvorbu.

Vybraný hotel potřeboval zjistit, na jaké úrovni má svou konkurenceschopnost vůči ostatním ubytovacím zařízením. Práce proto bude zkoumat tato zařízení v okruhu do 10 km od vybraného hotelu a zjistí jejich nabídku, jakou mají úroveň, jestli nabízí také balíčky apod. Toto pak bude zahrnuto do tvorby balíčků jako základ pro schopnost konkurovat těmto zařízením.

Nakonec bude vybráno několik hotelů, které mají stejnou nebo vyšší třídu zařízení a nabízí nějaké balíčky. Mnoho z nich nabízí také jakousi formu wellness služeb, čemuž se práce ve tvorbě balíčků také bude snažit vyrovnat v rámci zvýšení konkurenceschopnosti vybraného hotelu.

Jak již bylo zmíněno, hlavním důvodem této práce je schopnost lépe konkurovat jiným ubytovacím zařízením a přitáhnout větší množství zákazníků. Avšak podstatným důvodem je také vysoce nerovnoměrné vytížení kapacit. Kapacity přes pracovní týden jsou vytížené kolem 70 %, kdežto přes víkend mnohem méně. Tato práce si tudíž za dílčí cíl dává také vyřešení tohoto kolísání a jeho ustálení.

V první části práce bude kriticky zpracována rešerše literárních zdrojů rozdělena na kapitoly začínající od obecné až po konkrétní problematiku, tzn. nejdříve cestovní ruch celkově, poté hotelnictví obecně a jeho části a nakonec konkurenceschopnost hotelů. Mimo jiné zde práce rozebere také problematiku analytických metod práce, které budou následně použity v další části práce. Kromě využití těchto analytických metod práce zde bude také představen vybraný hotel, jeho parametry, umístění, aktuální nabídka a možnosti.

V analytické části tak hotel podstoupí například Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, SWOT analýzu nebo také aplikaci marketingového mixu, který je rozšířen o P určená pro služby.

Rozhovor s odpovědnou osobou vybraného hotelu, který se v této části taktéž vyskytne, je jedním ze základních pilířů informací pro strukturu balíčků, které budou rozebrány v poslední části práce. Dalším z pilířů je také aktuální nabídka konkurence, která bude rozebrána ve druhé části práce. Jejich nabídka je totiž nosnou informací, co již hotely v daném městě a vybraném okruhu nabízejí a čemu je potřeba se alespoň částečně vyrovnat, popřípadě rovnou předčít. Neméně důležitými informacemi jsou však také názory hostů, kteří již hotel navštívili. Díky sledování těchto informací se hotel může neustále zlepšovat.

Poslední část se již zaměří na samotnou tvorbu balíčků. Tyto balíčky budou poté podrobeny nákladové, časové a rizikové analýze. Vytvořené balíčky budou pravděpodobně tři.

Tyto balíčky, a také návrh jejich propagace, jsou pro hotel velice přínosné, neboť by je rádi brzo aplikovali do praxe a začali tedy na své nabídce, a tudíž také konkurenceschopnosti, co nejdříve pracovat.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této práce je vytvoření nového produktu pro zvýšení konkurenceschopnosti vybraného hotelu. Je to z důvodu malého vytížení hotelových kapacit během víkendů a také kvůli zvýšení povědomí o značce.

Stanoveného hlavního cíle bude dosaženo pomocí dílčích cílů. Prvním dílčím cílem je analyzovat literární prameny na téma cestovní ruch, hotelnictví, konkurenceschopnost a také teoretický základ pro analytické metody jako jsou SWOT analýza, marketingový mix nebo Porterova analýza pěti konkurenčních sil, za účelem pochopení problematiky a náhledu jiných autorů. Dalším dílčím cílem bude analyzovat současný stav vybraného hotelu, co se týče převážně v nabídce a konkurenci kvůli jeho konkurenceschopnosti. Na základě výsledků z analytické části bude vytvořen nový produkt pro vybraný hotel v podobě pobytových balíčků, které pomůžou hotelu v konkurenceschopnosti a zvýšení vytíženosti hotelových kapacit o víkendech. Nakonec budou tyto navržené balíčky podrobeny nákladové, časové a rizikové analýze.

K dosažení jednotlivých, ale také hlavního cíle této práce budou použity v analytické části této práce metody, které byly teoreticky rozebrány v první části práce. Nejdříve se z dostupných zdrojů vybraného hotelu provede analýza současného stavu vybraného hotelu, poté na něj budou aplikovány SWOT analýza pro zhodnocení vnějšího i vnitřního prostředí hotelu, Porterova analýza pěti konkurenčních sil pro zhodnocení vnějšího prostředí hotelu, a Marketingový mix. Pro získání primárních dat pro analytickou část práce, která bude podkladem pro tvorbu balíčků, bude využit rozhovor s náhodně vybranými hosty hotelu při jejich check-outu v rámci pracovního poměru s hotelem, s odpovědnou osobou hotelu pomocí strukturovaného rozhovoru, ale také analýza zpětné vazby hostů, kteří již hotel navštívili přes rezervační portál, na kterém tuto zpětnou vazbu zanechali.

Všechny výsledky a závěry z analytické části budou sloužit jako podklad pro tvorbu nového produktu v podobě pobytových balíčků v projektové části. Tyto vytvořené balíčky budou nakonec, v rámci dosažení dílčího cíle, podrobeny nákladové analýze, jejímž výsledkem bude navržena cena jednotlivých balíčků, ve které bude zahrnuto také postupné rozpouštění počátečních nákladů na realizaci a propagaci nového produktu. Dále bude provedena časová analýza, ve které bude zjištěna doba, která je potřebná pro přípravu před samotným zahájením prodeje balíčků. Nakonec bude provedena riziková analýza, ve které

budou odhadnuta možná rizika, která v rámci projektu mohou nastat, a také popsány různé způsoby řešení či alespoň zmírnění dopadů těchto rizik.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 CESTOVNÍ RUCH

Za produkt cestovního ruchu je považována služba (Goldsmith, s. xxxi, 2012), ta je však stejně jako jakákoli jiná služba charakterizována svou heterogenitou, nehmotností, krátkou životností a nerozdělitelností, avšak také na tuto charakteristiku je možné se dívat z různých hledisek. Například Fletcher (s. 498-500, 2013) uvádí pouze tři z těchto charakteristik jako hlavní (**nehmotnost, krátká životnost a nerozdělitelnost**), avšak doplňuje je ještě o **pomíjivost** (oproti produktu je zákazník vystaven pouze krátce působení dané služby), **více osobní charakter** (služba vyžaduje přítomnost jak poskytovatele služeb, tak jeho příjemce, toto nejde oddělit, proto je velice důležité mít ten správný typ lidí kvůli celkovému dojmu ze služby), **rostoucí využití samoobsluhy** (částečně navazuje na předchozí charakteristiku, zde jde převážně o snížení nákladů, ale také zabránění možnosti negativního dojmu ze zaměstnanců), **důraz na detaily** (myšlena je tím čistota, uniformy, značka apod., což je jakousi vizitkou dané služby, jelikož ta je nehmotného rázu), **viditelnost a napodobitelnost** (služba je lépe viditelná pro všechny, tudíž je velice snadné ji napodobit, popř. srovnat např. pomocí benchmarkingu) a **komplementarita** (služby cestovního ruchu jsou mnohdy složené z celého množství různých dílčích služeb, které však musí celkově dávat pozitivní zkušenost pro zákazníka, aby měl chuť se na místo a k daným poskytovatelům vrátit).

Cestovní ruch zahrnuje mnoho různých druhů služeb od sjednání zájezdu, ubytování, stravování až po různé atrakce a prohlídky. Proto můžeme nazvat cestovní ruch jako komplexní odvětví (Goldsmith, s. xxxii, 2012). Jako nevýhodu Goldsmith uvádí (s. xxxiii, 2012) to, že většinou jsou všechny tyto služby na sobě nezávislé a kontrolované naprosto jinými poskytovateli, kteří však mezi sebou nekomunikují ani navzájem nespolupracují. To však může také vyústit v to, že pokud se například let zpozdí, může to pro zákazníka znamenat špatnou zkušenost, která se však může promítnout také do dalších služeb cestovního ruchu jako je ubytování nebo restaurace.

Tato kapitola se zaměří na to, co to cestovní ruch je a jaké druhy cestovního ruchu máme.

### 1.1 Definice cestovního ruchu

Weaver (s. 2, 2010) a také Beránek (s. 14, 2013a) se shodují na tom, že definice pojmu cestovní ruch není jednotná. Lze najít mnoho definic tohoto pojmu a to jak takových, které jsou univerzální a více méně se používají již nějakou dobu, tak takových, které tento pojem definují na základě určitých požadavků (jako například pojetí ze strany stakeholderů).

Weaver (s. 2, 2010) například užívá definici od Goeldnera a Ritchieho (2006), avšak trochu si ji přizpůsobuje: Cestovní ruch můžeme definovat jako souhrn procesů, aktivit a výstupů, které vycházejí ze vztahů a interakcí mezi turisty, dodavateli turismu, hostitelskou vládou, hostitelskou komunitou a okolním prostředím, které se účastní zaujetím, přepravou, hoštěním a řízením turistů a jiných návštěvníků. Beránek i Fletcher (s. 15, 2013a; s. 2, 2013) však používají oficiální definici cestovního ruchu Světové organizace cestovního ruchu (UNWTO): „Cestovních ruch je činnost osoby cestující na přechodnou dobu do místa mimo její běžné životní prostředí, a to na dobu kratší, než je stanovena, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonání výdělečné činnosti v navštíveném místě.“

Z těchto dvou různých definic lze soudit, že, jak tvrdil Weaver, je vážně důležité, z jakého hlediska se na cestovní ruch díváme. Definice dle UNWTO je spíše zaměřená na turistu na rozdíl od upravené definice od Weavera. Avšak například také Vaníček (s. 80, 2013) využívá zkrácenou a zobecněnou formu definice UNWTO a to: „Je to krátkodobý přesun lidí na jiná místa, než jsou místa jejich obvyklého pobytu, za účelem pro ně příjemných činností.“ Lze tedy soudit, že z větší části se na cestovní ruch dívá spíše z hlediska turisty (dle druhu turisty). Z tohoto hlediska také bude v následující podkapitole cestovní ruch rozdělen.

Služby cestovního ruchu také můžeme charakterizovat křížovou elasticitou poptávky (je možné, že tyto služby jsou nahrazeny koupí jiného produktu) a příjmovou elasticitou poptávky (pokud se sníží příjem potenciálního klienta, sníží se také poptávka po dané službě cestovního ruchu)(Goldsmith, s. xxxiii, 2012).

## 1.2 Druhy cestovního ruchu

Cestovní ruch můžeme rozdělit dle druhu turisty. Dle tohoto lze cestovní ruch rozdělit mnoha různými způsoby. Weaver (s. 22-30, 2010) například turismus rozděluje **dle místa** – domácí a mezinárodní cestovní ruch, výjezdový a příjezdový cestovní ruch a vzdálený a blízký cestovní ruch; **dle časového hlediska** – výletníci a ti, co zůstanou alespoň jednu noc; **dle důvodu cesty** – volný čas a rekreace, návštěva rodiny a známých, obchodní cesty, sport, duchovní důvody (například různé náboženské poutě), cestování kvůli zdraví, vzdělávání a mnohoúčelový cestovní ruch. Všechny tyto druhy však dohromady kombinuje a popisuje nakonec čtyři hlavní kategorie turistů. Jsou to (Weaver, s. 30, 2010) mezinárodní s přespáním, mezinárodní výletník, domácí s přespáním a domácí výletník. Podle Fletchera (s. 3, 2013) je člověk, který přespí alespoň jednu noc, turista, a ten, co nepřespí ani jednu

noc, výletník. V této práci je tedy budeme takto odlišovat, ačkoli Weaver (s. 31, 2010) výletníka i turistu zahrnuje do kategorie turista.

Dle Marákové (s. 34, 2016) je nejčastější proměnnou geografický původ/místo, tzn. příjezdový, výjezdový či domácí CR. Avšak důležitým faktorem, na základě kterého lze definovat prioritní trhy, jsou socio-demografické proměnné, tzn. věk, vzdělání, povolání, příjem a rodinný status. Co se týče věku lze rozdělit CR na skupiny jako baby boomers, generace X a Y apod., z pohledu příjmů pak luxusní cestovní ruch. Důležitou skupinou jsou však také rodiny. Maráková však dodává (s. 34, 2016), že od tohoto segmentování se začíná upouštět, jelikož nezahrnuje všechna možná potřebná hlediska. Místo toho se využívá segmentování dle osobnosti návštěvníka, kde jsou skupiny jako třeba autentický sběratel zážitků, objevitel kultury, virtuální návštěvník, pomalý návštěvník (který má na vše dostatek času) nebo třeba objevitel osobní historie.

Je zvláštní, že ačkoli Beránek (s. 15, 2013a) i Fletcher (s. 23-24, 2013) ve své podstatě vycházejí z obecné klasifikace cestovního ruchu od UNWTO, nepatrně se v těchto kategoriích z pohledu místa liší. Fletcher na rozdíl od Beránka neuvádí například zahraniční cestovní ruch, který je dle Beránka (s. 15, 2013a) dílčí částí mezinárodního cestovního ruchu – tzn. souhrn zahraničního CR více států; nebo vůbec nezmiňuje rozdělení na vnitřní a národní cestovní ruch (vnitřní cestovní ruch je veškerý CR na území jednoho státu, národní CR zahrnuje veškerý CR obyvatelstva daného státu). Tyto odlišnosti však lze přisuzovat tomu, že každý může pochopit danou problematiku jinak, popř. ji přizpůsobovat svým potřebám v dané publikaci.



## 2 HOTELNICTVÍ

Hotel je jedním z mnoha druhů ubytování. Dalším druhem ubytování může být například boutique hotel, který se od klasického liší tím, že má maximálně 100 pokojů, je luxusní, zaměřuje se zejména na stravování, jejich výzdoba je místní (nelze tedy zapomenout, kde se zrovna nacházíte) a zařízení dosahuje 5 hvězdiček. Dalším druhem je například B&B ubytování, Youth ubytování, kempy, penziony, botely, motely apod. (Beránek, s. 28, 2013a; Fletcher, s. 351-357, 2013).

Tato práce se však zaměřuje na hotely samotné. Dle Fletchera (s. 351, 2013) jsou hotely podsektorem celého CR s nejvyšším podílem zaměstnanosti v globálním měřítku. Většinou hotely poskytují alespoň částečné stravování, ne-li plnou penzi.

### 2.1 Klasifikace hotelových služeb

Služby jsou nedílnou součástí hotelu. Služby obecně nelze vnímat jednotně jako například výrobky, jelikož pro každého je daná úroveň služby jiná ve významu. Navíc služba nikdy nebude stejnou, protože záleží na lidském faktoru (ten, kdo službu poskytuje). Proto je nutné se snažit služby udržovat na co nejvyšší úrovni už jen z důvodu konkurenceschopnosti.

Dle Beránka (s. 172, 2013a) je možné hotelové služby rozdělit na základní služby a doplňkové služby. Základní služby jsou samozřejmě podstatou hotelu a řadíme do nich tedy ubytovací služby a (ve většině případů) také stravovací. Můžeme do nich také započítávat služby recepce, úklid pokojů apod. Doplňkové služby však nelze nutně najít u všech hotelů, je jimi myšleno např. praní prádla, směnářské služby, donáška zavazadel, kancelářské služby, wellness a fitness služby, organizace kongresů a konferencí, zajištění dopravy z letiště, rezervace vstupenek a letenek apod. Také dle množství nabízených doplňkových služeb můžeme poté hotely kategorizovat nebo klasifikovat.

### 2.2 Kategorizace a klasifikace hotelů

Jakákoli ubytovací zařízení jsou charakterizována celkovým počtem míst ubytovacího objektu, řízením a obsluhujícím personálem ubytovacího objektu (Beránek, s. 170-171, 2013a). To samozřejmě platí také pro hotely samotné. Dle Fletchera (s. 363, 2013) lze hotely jednak kategorizovat, ale také klasifikovat. Mohlo by se zdát, že je to v podstatě stejný pojem, avšak zde je nutné si určit důvod a zaměření rozdělení hotelů, poté se používá buď

klasifikace, nebo kategorizace. Kategorizace dle Fletchera (s. 363, 2013) znamená rozřazení dle charakteru, nabízených služeb a vybavení, kdežto klasifikace se rozřazuje dle kvalitativní stránky hotelu (stupňování podle hvězdiček, korunek apod. podle různých zemí). Důvody pro kategorizaci nebo klasifikaci hotelů mohou být různé (Fletcher, s. 363, 2013), jako např. důvod **standardizace** – k vytvoření systému jednotné kvality služeb a produktu. To pak pomáhá v rozlišení trhu jak pro kupující (hosty), tak pro prodejce (poskytovatele služeb). Dalším důvodem je **marketing** – kvůli odpovídajícímu způsobu propagace daného zařízení a tím také povzbuzení zdravé soutěživosti na trhu. **Ochrana spotřebitele** znamená zajištění minimálních standardů ubytování, zařízení a služeb v rámci jedné klasifikace a jednoho stupně. **Kontrola** – umožnění existence systému pro kontrolu všeobecné kvality průmyslu.

Fletcher (s. 363, 2013) rozřazuje kategorizaci hotelů dle velikosti pokoje a přístupnosti různých služeb (jako prádelna, pokojový servis nebo 24hodinová recepce), avšak Beránek (s. 172, 2013) je rozděluje také podle velikosti (počet pokojů), doby provozu, umístění, poptávky, třídy (počet hvězdiček) apod.

Beránek (s. 172-173, 2013a) uvádí druhy hotelů a druhy ubytovacích zařízení hotelového typu následovně.

Druhy hotelů:

- **Lázeňský hotel** – tyto hotely se musí nacházet na místech s léčivými přírodními zdroji, mít vlastní léčebné procedury a být schváleny Ministerstvem zdravotnictví ČR.
- **Butik hotel** – jak již bylo zmíněno dříve, je to menší hotel do 100 pokojů, kde je vysoce kvalifikovaný personál a vysoká kvalita služeb, má specifické dekorace dle místa, na kterém se nachází, apod.
- **Baby hotel** – hotel, který vyžaduje speciální vybavení (bezpečnostní prvky) a služby pro pobyt s dětmi jako jsou např. zaoblené rohy nábytku, dětské postýlky, služby hlídání dětí apod.
- **Tranzitní hotel** – jsou to takové hotely, které se specializují na tranzitní turisty (takové, kteří v rámci cestování do své destinace zastaví a přenocují v jiném místě, než je jejich cílová destinace), často jsou umístěny právě v blízkosti letišť, avšak nabízejí omezený rozsah doplňkových služeb.

- **Wellness hotel** – tento typ hotelu musí splňovat všechny předpoklady a požadavky pro kategorii hotelu 3\* až 5\*, avšak musí také zároveň obsahovat služby wellness.
- **Resort/Golf resort** – stejně jako předchozí druh, musí splňovat předpoklady a požadavky pro kategorii hotelu 3\* až 5\*, areál resortu nabízí hostům sportovní a společensko-kulturní zábavu, golf resort musí také navíc obsahovat minimálně devítijamkové golfové hřiště s určitými parametry.

Ubytovací zařízení hotelového typu:

- **Hotel Garni** – hotel, který běžně nabízí pouze snídani, hotel garni je podkategorií hotelu, jelikož se jedná o ten typ, který nabízí pouze omezený rozsah stravovacích služeb, doplňuje tento popis Hán (s. 53, 2016).
- **Apartmentový hotel** – ubytování hostů je zajištěno v apartmánech nebo studiích, studia jsou pokoj s kuchyňským koutem, apartmány pak mají oddělenou místnost pro spaní a místnost s kuchyňským koutem a sedací soupravou.
- **Boarding house** – hotel v městském prostředí, nabízeno je ubytování pro delší časové období.
- **Motel** – motely mohou dosahovat maximálně 4\* a je povinnost mít v těsné blízkosti parkování určené převážně pro motoristy.
- **Botel** – je ubytování na osobní lodi, která však musí být trvale zakotvená, může stejně jako motel dosahovat maximálně 4\* a vztahují se na něj stejná kritéria a požadavky jako na klasický hotel.
- **Penzion** – také může dosáhnout pouze 4\*, v dnešní době je již jen malý rozdíl mezi penzionem a hotelem, avšak musí mít nejméně 5 pokojů (hotel minimálně 10) a má omezené doplňkové a společenské služby.

Klasifikace hotelů se provádí především dle rozsahu nabízených služeb, vybavení pokojů nebo jejich prostornosti.

Klasifikace se nejčastěji hodnotí pomocí hvězdiček (od 1 po 5, 5\* je nejlepší kvalita) a to dle oficiálního dokumentu Oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení ČR (Hán, s. 55, 2016). Ne všechny kategorie však mohou mít všechny hvězdičky. Například takový Resort, popř. Golf Resort může disponovat nejméně třemi hvězdičkami, nemůže existovat s jednou nebo dvěma hvězdami. Některá ubytovací zařízení zase ze své podstaty nemohou dosáhnout na 5\*, což však ale bylo zmíněno výše.

Dle Beránka (s. 176, 2013a) můžeme 1\* také nazývat Tourist, 2\* Economy, 3\* Standard, 4\* First Class a 5\* Luxury. Rozdíl mezi jednotlivými třídami je například kolik má osoba na pokoji ručníků (popř. jak často jsou měněny), jak moc jazykově musí být vybaven personál, jak dlouho je otevřená recepce nebo také jestli musí být župan na pokoji či nikoli (Beránek, s. 176-178, 2013a; Beránek, s. 27-28, 2013b).

## 2.3 Součásti hotelového provozu

Hotel však není pouze o poskytování noclehu. Často lidé při ubytování vyžadují více služeb než jen postel na spaní. Kolik a do jaké míry hotel tyto služby nabízí potom odpovídá jeho zařazení či stupňování. V zásadě však hotel bývá rozdělen do různých úseků. Nejčastěji (a minimálně tyto čtyři úseky jsou téměř u všech hotelů) jsou to ubytovací úsek, stravovací úsek, obchodně-ekonomický úsek a technický úsek, avšak u středních či velkých hotelů mohou být doplněny o některé další úseky (Beránek, s. 58-60, 2013b).

### 2.3.1 Ubytovací úsek

Ubytovací úsek je základní a nejdůležitější funkcí každého hotelu. Dle Beránka (s. 74, 2013b) se také nejvíce podílí na tvorbě zisku a rozděluje jej do dvou částí, front office a housekeeping. Front office je tou důležitější částí tohoto úseku, co se týče setkávání a komunikace zaměstnanců s hosty. Je velice důležité, aby zaměstnanci právě front office části vytvářeli dobrou vizitku pro hotel. Nicméně ani housekeeping není radno opomíjet, neboť i sebelepší a sebestříjemnější člověk ve front office nedokáže hosta v hotelu udržet, jestliže pokoj je neuklizený, špinavý, s rozbitým nábytkem apod. Právě toto má na starost druhá část.

Každý hotel může mít obsah práce front office části jiný, avšak základ se nikdy nemění, je to rezervace a poté check-in hosta, podávání základních informací hostovi a jeho check-out. Tyto služby mohou být rozšířeny o směnářské služby, dveřníka, odnos zavazadel z a do pokoje, zajištění dopravy apod.

Dle druhu a počtu hostů můžeme také rozdělovat různé druhy pokojů. Beránek (s. 81, 2013b) uvádí 11 druhů pokojů, avšak není potřeba popisovat úplně všechny, stačí ty nejzákladnější a nejčastěji využívané. To jsou **jednolůžkový pokoj** (také single room) – lůžko pro jednu osobu, **dvoulůžkový pokoj** (také double room) – pokoj pro dvě osoby, ať už ve formě dvoulůžka nebo dvou oddělených postelí (v tomto případě můžeme užívat twin room), **rodinný pokoj** (family room) – zde se nachází více než dvě lůžka, avšak aspoň dvě

musí být vhodné pro dospělé osoby, nebo třeba, jak již bylo zmíněno dříve, **apartmán** – jsou odděleny místnost na spaní a místnost se sedací soupravou a kuchyňským koutem.

### 2.3.2 Stravovací úsek

Tento úsek nemusí být podmínkou ve všech hotelích, avšak z velké většiny případů jej hotely zahrnují. Tento úsek nemusí vždy poskytovat služby pouze pro hotelové hosty (ačkoli právě pro ně je primárně mířena), často je možnost návštěvy stravovacího úseku také lidmi zvenčí, nebytovými lidmi (Beránek, s. 87, 2013b).

Různé druhy hotelového stravování rozepisuje například Beránek (s. 87, 2013b):

- ubytování bez snídaně – nezahrnuje se zde žádné jídlo ani nápoje
- ubytování se snídaní – můžeme také nazývat *bed&breakfast*, v tomto případě je v ceně ubytování zahrnuta pouze snídaně
- polopenze – toto zahrnuje snídaní a další jedno jídlo (oběd nebo večeři)
- plná penze – zahrnuje všechna tři hlavní jídla (snídaně, oběd i večeře)
- *all inclusive* – je to v podstatě rozšíření plné penze o některé nápoje a případně může být také rozšířeno o využití stanových zařízení hotelu (sauna, bazén apod.)

### 2.3.3 Obchodně-ekonomický úsek

Tento úsek se ve většině hotelů rozděluje na obchodní a marketingové oddělení, personální oddělení a ekonomické oddělení (Beránek, s. 112, 2013b).

Ekonomické oddělení se stará o veškeré finance hotelu, tzn. na příjmové stránce rozdělováním financí na inovace, personál, vybavení, zisk apod., na výdajové stránce především určováním ceny služeb a na kontrolní stránce veškerými věcmi ohledně účetnictví nebo plány na využití financí apod.

Personální oddělení se zabývá především personálním plánováním, hledáním a výběru zaměstnanců, vzděláváním zaměstnanců apod.

Obchodní a marketingové oddělení má především za úkol propagovat hotel a jeho značku, aby bylo dostatek hostů a tudíž dostatek příjmů pro hotel, ale také komunikovat se zákazníky (např. řešení stížností apod.) či řídit hotel samotný.

### 2.3.4 Technický úsek

Technický úsek je velice důležitý pro chod hotelu, neboť dle Beránka (s. 103, 2013b) je klíčový k bezproblémovému chodu hotelu. Do tohoto úseku se řadí například klimatizace, vytápění, dodávka elektřiny a vody, požární ochrana, správné fungování výtahů nebo třeba nakládání s odpady (do tohoto se řadí nejen klasické odpady, ale také nakládání se špinavým prádlem – jeho přesunutí do prádelny popř. dovoz, pokud je prádelna řešena formou outsourcingu).

Host většinou o tomto úseku neví, dokud se něco nestane – neodtéká odtok ve sprše, ulomí se klika, nejde klimatizace apod. V tom případě je potřeba lidí právě z technického úseku.

### 3 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU

Na konkurenceschopnost podniku můžeme dle Částka (s. 21, 2013) nahlížet dvěma způsoby. Makroekonomicky, tento pohled zastává Evropská unie a ta chápe konkurenceschopnost jako schopnost dané ekonomiky zvyšovat svou produktivitu. Z mikroekonomického pohledu (jeho zakladatelem je M. Porter) je nositelem konkurenceschopnosti vnímán podnik a konkurenční výhodu získá lepším zvládnutím podnikových procesů oproti své konkurenci (konkurentům) a tím také udržení dobrého postavení na trhu. Dvořáček (s. 139, 2012) vnímá konkurenceschopnost z pohledu makroekonomického, tzn., že podniky jsou hodnoceny dle zvyšování hospodářské úrovně. Obecně je to tedy schopnost podniku uspět v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty (Suchánek, s. 12, 2011).

Dvořáček (s. 139, 2012) také rozděluje konkurenceschopnost podniků na cenově nákladovou a kvalitativně založenou konkurenční výhodu. Cenově nákladová konkurenceschopnost se týká nákladů podniku, jak s nimi dokáže hospodařit, jak dokáže zvýšit efektivnost výrobních metod a tedy snížit nároky na vstupující náklady. Pro zlepšení tohoto druhu konkurenceschopnosti jsou potřeba inovace, na čemž se shodují Ferreira a spol. (s. 264, 2016) i Kislingerová a kol. (s. 68, 2011), čímž podniky využívají svůj znalostní potenciál. Kislingerová a kol. (s. 68, 2011) také dodává, že při tomto postupu je klíčové rychle převádět výsledky inovací z výzkumu do praxe.

Podstata kvalitativně založené konkurenční výhody spočívá (Dvořáček, s. 139, 2012) v neustálém zdokonalování a zvyšování technologické úrovně (schopností), ale podle Suchánka a spol. (s. 12, 2011) také ve schopnosti uspokojit požadavky zákazníků – vědět, co zákazník požaduje, a přizpůsobovat se tomu.

Konkurenceschopnost jako takovou je velice obtížné nějak měřit, často se proto pro její hodnocení používají prostředky pro hodnocení výkonnosti podniku (Suchánek, s. 9, 2011; Částek, s. 21, 2013). Mnoho autorů se shoduje, že jedním ze způsobů měření výkonnosti podniku je měření pomocí finanční výkonnosti (Suchánek, s. 9, 2011; Kiseľáková, s. 25, 2017; Částek, s. 22, 2013). Kiseľáková (s. 25, 2017) však jako další způsob jmenuje nefinanční ukazatele jako je benchmarking, Balanced Scorecard nebo třeba outsourcing, Částek (s. 22, 2013) jako další dvě možnosti oproti finanční výkonnosti vyjmenovává operativní výkonnost (jsou to takoví ukazatelé, kteří jsou měření nefinančními údaji a jsou vázání k provozním faktorům, jako příklad uvádí ukazatele kvality, produktivity, výrobních časů nebo tržního podílu) a celková efektivnost (ta podle něj představuje rozsah naplnění

požadavků zákazníka, ačkoli je velice obtížné je měřit, neboť zahrnuje také subjektivní vnímání podniku jako je pověst podniku, vnímaná výkonnost apod.).

Základními ukazateli finanční výkonnosti jsou statické (tradiční) ukazatelé, jako například (Suchánek, s. 9, 2011) rentabilita investic (ROI), rentabilita tržeb (ROS), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) nebo rentabilita aktiv (ROA). Jsou to však jen základní „odrazoví“ ukazatelé, protože Suchánek (s. 10, 2011) tvrdí, že většinou se poté obrací k dynamickým ukazatelům. Částek (s. 24-25, 2013) kromě finančních ukazatelů rentability uvádí například také ukazatele aktivity (obrat aktiv, doba obratu zásob), ukazatele zadluženosti (míra celkové zadluženosti) nebo ukazatele platební schopnosti – nebo také likvidity (peněžní, krátkodobá a dlouhodobá likvidita).

Částek (s. 25, 2013), ale také Kiseľáková (s. 26 a 28, 2017), poté zmiňuje tržní ukazatele, které však spíše slouží jako informace pro vlastníky nebo manažery podniku. Jsou založeny na vnímání podniku jako prostředku ke zhodnocení vkladů vlastníků a tudíž často berou v potaz hodnotu akcií podniku. Částek (s. 25, 2013) však dodává, že díky počítání s hodnotou akcií podniku mohou být tyto ukazatelé často zkreslení v zemích, kde neefektivně fungují akciové trhy (do které řadí také Českou republiku).

Poslední skupina ukazatelů jsou ekonomičtí ukazatelé výkonnosti, Částek (s. 25-26, 2013) je nazývá hybridními ukazateli, jelikož kombinují tržní ukazatele a finanční ukazatele. Jako příklad uvádí Altmanovo Z-skóre (index, který se skládá z pěti různých finančních ukazatelů, které ukazují pravděpodobnost bankrotu podniku), nebo EVA (ekonomická přidaná hodnota, která je v dnešní době velice využívaná).

Částek (s. 26, 2013) uvádí vzorec pro ukazatel EVA:

$$EVA = NOPAT - WACC \times NOA$$

Kde NOPAT je čistý provozní zisk po zdanění, WACC jsou průměrné vážené náklady kapitálu a NOA čistá provozní aktiva.

Kiseľáková (s. 28-29, 2017) jako další možný ukazatel jmenuje například NPV (čistá současná hodnota) nebo CF ROI (CF výnosnost investice). Pro výpočet ukazatele EVA uvádí 3 různé vzorce dle dostupných vstupních údajů, jak je vidět v tabulce č. 1.



Tab. 1 Různé vzorce pro výpočet ukazatele EVA dle dostupných vstupních údajů (Vlastní zpracování dle Kiseľáková, s. 34, 2017)

Dostupné vstupní údaje	Základní výpočet	Upravený výpočet
ROE, $r_e$ , E	$(ROE - r_e) \times E$	$EAT - r_e \times E$
ROA, WACC, D, EBIT, t	$(ROA - WACC) \times D$	$\left[ \frac{EBIT \times (1 - tr)}{D} - WACC \right] \times D$
NOPAT, WACC, D, EBIT, t	$NOPAT - WACC \times D$	$EBIT \times (1 - tr) - WACC \times D$

Kde *ROE* je rentabilita vlastního kapitálu, *ROA* rentabilita aktiv, *E* je vlastní kapitál, *D* je cizí kapitál, *EBIT* je zisk před zdaněním a úroky,  $r_e$  je úroková míra za vlastní kapitál, *tr* je sazba daně, *WACC* jsou průměrné vážené náklady kapitálu, *NOPAT* čistý provozní zisk po zdanění.

## 4 ANALYTICKÉ METODY PRÁCE

Tato kapitola se zabývá popisem použitých analytických metod, což jsou SWOT analýza, marketingový mix, rozhovor, Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

### 4.1 SWOT analýza

SWOT analýza je podle Kozla (s. 45-46, 2011) jeden z nejjednodušších analýz silných i slabých stránek firmy a také příležitostí a hrozeb pro firmu. Křížek a Neufus (s. 98, 2014) ještě dodávají, že je to také silný nástroj pro celkovou analýzu podniku jak vnitřních, tak vnějších činitelů, a zahrnuje postupy technik strategické analýzy.

Jednotlivá písmena názvu SWOT znamenají právě různé stránky firmy, které tato analýza zkoumá, jsou to: S – strengths (silné stránky), W – weaknesses (slabé stránky). Tato dvě písmena jsou stránky firmy, na které působí vnitřní činitelé. Další dvě písmena jsou pro vnější činitele, O – opportunities (příležitosti) a T – threats (hrozby).

Stejně jako Kozel (s. 46, 2011), tak také Křížek a Neufus (s. 98, 2014) tvrdí, že SWOT analýza je výchozí analýzou pro zpracování marketingového plánu a také pro strategický rámec je základním vhladem do společnosti. Napomáhá totiž určit, kde se firma momentálně nachází a kam směřuje, popř. jakou strategii by měla firma zvolit. Dobře graficky zpracované různé kombinace strategií mají Křížek a Neufus (s. 98., 2014).

*Tab. 2 Strategie firmy na základě výsledků SWOT analýzy (Vlastní zpracování dle Křížek a Neufus, s. 98, 2014)*

	S – Silné stránky	W – slabí stránky
O – příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T – hrozby	Strategie ST	Strategie WT

Strategie SO znamená využití silných stránek pro naplňování příležitostí, strategie WO je překonávání slabin za pomoci využívání příležitostí, strategie ST znamená využívání silných stránek k tomu, jak čelit hrozbám, a strategii WT popisují jako minimalizování nákladů a čelení hrozbám.

Dle Křížka a Neufuse (s. 98, 2014) není špatné toto opakovat periodicky, aby se zjistilo, které slabé stránky či hrozby pominuly, popř. nemají již takový dopad, či naopak vznikly

nové, nebo které silné stránky či příležitosti „nabobtnaly“ nebo již nejsou významné. Kozel (s. 46-47, 2011) také doporučuje (nejčastěji pomocí skupinové diskuze) si sepsat seznam položek do každé ze čtyř stránek SWOT analýzy a poté na základě požadované analýzy zvolit, kolik z těchto položek se podrobí dalšímu zkoumání. Ačkoli se podle něj zpracování SWOT analýzy může lišit od řešitele, je dobré si poté vybrané položky sepsat do tabulky a určit si u nich důležitost, sílu (popř. atraktivitu), pravděpodobnost výskytu apod. Tyto je pak možné dát si do poziční mapy (jedna osa výkonnosti a druhá závažnosti) a ty, které se zobrazí v kvadrantech, které zobrazují nejsilnější a nejslabší stránky a největší hrozby a příležitosti, potom můžeme podrobit podrobnější analýze.

## 4.2 Marketingový mix

Co je to vlastně marketing? Tesone (s. 165, 2011) například marketing definuje jako plánování, propagace a prodej existujících a budoucích produktů na nových nebo existujících trzích. Vaníček (s. 11, 2013) zase shrnuje 4 různé uváděné definice marketingu jako obor, který se zabývá vztahy mezi kupujícími a prodávajícími a činnostmi, které mají tyto vztahy dovést k uspokojivému závěru. Maráková (s. 18, 2016) se již zaměřuje na definici konkrétně marketingu cestovního ruchu a vymezuje jej dle Krippendorfa: „marketing je systematické a koordinované zaměření podnikatelské politiky podniků cestovního ruchu jak soukromé, tak i státní politiky cestovního ruchu na místní, regionální a mezinárodní úrovni na co nejlepší uspokojování potřeb určité skupiny zákazníků při dosahování přiměřeného zisku“ (dle Marákové na str. 18; Krippendorf in Ferner, 1993, s. 10). Z těchto všech definic lze usuzovat, že marketing je převážně o zaměření na zákazníky a vztazích mezi zákazníky a firmami.

Pojem marketingový mix je souhrn nástrojů marketingu, které firma využívá pro usilování a dosažení svých marketingových cílů na cílovém trhu (Beránek, s. 163, 2013b). Někteří autoři uvádějí i přesto, že mluví o službách, pouze čtyři základní nástroje marketingového mixu (Tesone, s. 321-323, 2011), tzv. 4 P (Product – produkt, price – cena, promotion – propagace, place - místo), Fletcher (s. 578, 2013) k tomuto základnímu mixu doplňuje další 3 P (People – lidi, process – proces, physical evidence – zhmotnění). Maráková (s. 19, 2016) i Vaníček (s. 41-42, 2013) k tomuto dodávají ještě osmé P, ačkoli každý má základ trochu jiný. Vaníček (s. 41-42, 2013) uvádí tvorbu balíčků služeb (programming or packaging) a partnerství (partnership), avšak zase vynechává zhmotnění. Maráková (s. 19, 2016) programování (programming) a tvorbu balíčků (packaging) rozděluje do dvou různých P,

avšak jí chybí procesy a stejně jako Vaníčkoví zhmotnění. Beránek (s. 163-164, 2013b) používá stejné rozdělení jako Maráková, avšak přidává k němu ještě IT (to tvoří jakousi synergii s ostatními nástroji marketingového mixu, avšak nejvíce s distribucí, propagací, programováním a tvorbou balíčků).

Pro účely této práce však bude marketingový mix rozdělován dle vzoru Marákové.

#### 4.2.1 Produkt (product)

Produkt je v cestovním ruchu myšlena především služba. Podle Fletchera (s. 550, 2013) je podstatné si určit, jaký produkt přesně chceme nabízet, a dle toho také zvolit cílovou skupinu, abychom co nejvíce uspokojili jejich potřeby či co nejlépe vyřešili jejich problémy. Beránek (s. 164, 2013b) k tomuto dodává, že je potřeba často inovovat nabízené služby kvůli často se měnícím požadavkům hostů. Vytváření a nabízení nových produktů a snaha odlišit se od konkurence je klíčovým bodem pro úspěšný hotel. Tesone (s. 323, 2011) s tímto souhlasí, avšak upozorňuje také na to, aby se daný hotel snažil odlišit od konkurence stejného typu. Jsou totiž hotely, které nabízejí pouze omezené služby, avšak za nižší ceny, nebo naopak hotely s plnou nabídkou služeb s vyšší cenou. Je proto potřeba pro udržitelný marketing nemíchat například nízkou cenu, avšak s plnými službami dohromady (může to poté poškodit také jméno firmy).

Produkt se dle Vaníčka (s. 14-15, 2013) i Fletchera (s. 550-551, 2013) skládá ze čtyř částí, které pouze dohromady vytváří úplný a jedinečný marketingový produkt. Tyto části jsou jádro produktu, formální produkt, rozšířený produkt a vnímaná hodnota produktu (nebo také potenciální produkt).

První vrstvou je jádro produktu, tzn. důvod, proč zákazník chce koupit danou službu/produkt. Je to v podstatě jeho hlavní funkce. Potom je formální produkt (facilitating product), což jsou různé aspekty dané služby, tzn., jakým způsobem bude potřeba uspokojena. Vaníček (s. 16, 2013) tuto vrstvu/část charakterizuje jako obecný produkt + souhrn obecných podmínek, které jsou spotřebitelem očekávány; bez tohoto obecného produktu by samotné jádro produktu nemohlo být prodáváno. Také Fletcher (s. 551, 2013) souhlasí, že jádro produktu potřebuje formální produkt, avšak nepotřebuje rozšířený produkt (supporting product). Tato třetí část celkového produktu je jakési rozšíření základního produktu, které zvyšuje uspokojení určité potřeby zákazníka. Jsou to přidané hodnoty jako spolehlivost nebo odpovědnost. Můžeme tedy vidět, že tato třetí vrstva produktu není nutná, avšak pro vysokou kvalitu služeb v dnešní době žádaná. Poslední vrstvou je vnímaná hodnota

produktu nebo potenciální produkt (Vaníček, s. 15-16, 2013), Fletcher (s. 551, 2013) jej nazývá zvýšená úroveň produktu, a je to taková část produktu, která tvoří výsledné vnímání produktu zákazníky, přinese kupujícímu další užitek a uspokojení potřeb a pomáhá tak lepší konkurenci daného produktu (různé doplňky, značka, image apod.)

#### 4.2.2 Cena (price)

Cena je jediný nástroj z marketingového mixu, který tvoří příjmy a ne výdaje (Vaníček, s. 21, 2013). Je to také jeden z nejdůležitějších nástrojů marketingového mixu (Beránek, s. 168, 2013b) a dle Fletchera (s. 557, 2013) také nástroj, u kterého probíhá nejtěžší rozhodování (důvodem může být například sezónnost služeb v CR). Tesone (s. 322, 2011) se zmiňuje, že je důležité odlišit cenové strategie podle vnímané diferenciaci a konkurenčního prostředí. Dle Beránka (s. 169, 2013b) cenu můžeme vytvořit buď odvozením od nákladů (kdy započítáváme všechny náklady, které nám s vytvořením služby a jejím poskytováním vznikly, nebo odvozením od konkurence, zde se díváme na naše konkurenty a cenu přizpůsobujeme jejich, nebo odvozením od spotřebitelské poptávky. Avšak oproti klasickému produktu je také potřeba zahrnovat sezónnost.

Dle Beránka (s. 170, 2013b) je rozumné zejména v ubytovacích zařízeních (jako například hotely) diferenciovat cenu podle různých faktorů (jako například cílové skupiny nebo roční období – již zmiňovaná sezónnost) a tím dosahovat maximálního využití ubytovacích kapacit a maximálních možných zisků. Tyto faktory jsou:

- cenová diferenciaci podle času – určování cen dle různých časových intervalů (dny v týdnu, roční období apod.), dny v týdnu jsou hojně využívány v městských hotelech, kdy vlivem pracovních cest podnikatelů během pracovního týdne jsou velmi často víkendy neobsazené
- cenová diferenciaci podle cílové skupiny – stanovení různých cen pro různé segmenty zákazníků (rodiny s dětmi, senioři, stálí hosté, turisté apod.)
- cenová diferenciaci podle počtu osob – mohou se vytvářet například „množstevní slevy“ a při rezervaci většího počtu hostů najednou zákazník získá slevu na celé ubytování (často výhodné například pro firmy)
- cenová diferenciaci podle času rezervace – nejčastěji bývají zvýhodněné ceny za včasnou rezervaci nebo právě rezervaci na poslední chvíli
- cenová diferenciaci podle délky pobytu/počtu přenocování – může být buď pro hosty, kteří v hotelu zůstávají delší dobu než určitý počet nocí, nebo pro stálé hosty

(ti můžou dostat po každé x-té návštěvě jedno přenocování zdarma nebo stálou procentní/věrnostní slevu z ceny)

#### 4.2.3 Místo (place)

Na rozdíl od fyzického produktu je službu nemožné převést na někoho jako vlastníka, avšak sebelepší služba nemůže obstát, pokud se k ní zákazník nemůže dostat nebo není dostupná. A to je právě podstatou tohoto nástroje marketingového mixu. Je tedy potřeba jakéhosi distribučního systému pro zákazníky, prostředky, díky kterým se zákazníci dostanou na místo spotřeby služby a služba bude dostupná (Fletcher, s. 572, 2013).

Beránek (s. 171, 2013b) uvádí dva hlavní způsoby distribučních cest, jsou to přímé kanály (nabízení služeb přímo od hoteliéra k zákazníkovi) nebo nepřímé kanály (mezi hoteliérem a zákazníkem je prostředník).

Přímé kanály mají výhodu v tom, že jsou cenově výhodnější (Beránek, s. 171, 2013b), je větší pravděpodobnost dosažení komunikačních cílů (Fletcher, s. 571, 2013) a mezi hostem a hotelem se vytváří intenzivnější spojení – host je spokojen a nebude hledat jiný hotel (Beránek, s. 172, 2013b). Nevýhodou je však relativně malý okruh oslovených zákazníků a malá pravděpodobnost získání nových zákazníků, nemožnost přístupu na nové trhy nebo třeba nemožnost využití kapacit také mimo sezónu (Beránek, s. 173, 2013). Nepřímé kanály naopak mají výhodu ve slabých stránkách přímých kanálů a naopak.

Přímý kanál může využívat například osobní prodej, písemný prodej a telefonický prodej. Druhy zprostředkovatelů při nepřímé distribuci mohou být cestovní kancelář, cestovní agentura - agent (ta na rozdíl od cestovní kanceláře nevytváří žádné produkty, jen již vytvořené produkty cestovních kanceláří přeprodává), turistická informační centra a dopravní společnosti (Beránek, s. 173-174, 2013b; Vaníček, s. 27, 2013).

#### 4.2.4 Propagace (promotion)

Podstatou propagace je povědomí klientů o produktu a službách, ať už u cílených klientů nebo všech, a toho je dosahováno pomocí reklamy (Tesone, s. 322, 2011). Vaníček však dodává (s. 29-31, 2013), že reklama je jen jedním z nástrojů komunikačního mixu (nástroje k naplnování komunikačních cílů), dalšími jsou například osobní prodej, práce s veřejností, přímý marketing, sponzorství nebo obaly.

Jelikož jsou však služby nehmotné a tudíž je nemožné delší trvání efektu poskytnuté služby, je snaha poskytovatelů služeb své produkty podpořit věcným způsobem (Vaníček,

s. 31, 2013). Tímto věcným způsobem můžou být hotelové prospekty, informační materiály pro zprostředkovatele, samolepky, reklamní předměty apod. (Beránek, s. 176, 2013b)

#### **4.2.5 Lidé (people)**

V tomto nástroji marketingového mixu jsou zahrnuti jak zaměstnanci, tak také zákazníci. Podle Beránka (s. 196, 2013b) jde totiž především o spokojenost zákazníků, neboť právě ti mohou předat své zkušenosti známým a udělat tím hotelu reklamu zdarma. Je však důležité si uvědomit, že tento způsob reklamy může být zrádný, neboť lidé mnohem raději šíří negativní reklamu, než aby se podělili o dobré zkušenosti.

Co se týče stránky zaměstnanců, služby jsou postaveny právě na nich. Každá služba je vnímána dle přístupu a kvality poskytovatele, je proto nezbytné vybírat a školit své zaměstnance pečlivě, ale také se o ně dobře starat a pečlivě jim vysvětlit postoje a klíčové hodnoty firmy (Beránek, s. 195, 2013b; Vaníček, s. 42-44; Fletcher, s. 578, 2013).

#### **4.2.6 Partnerství (partnership)**

Podle Vaníčka (s. 48, 2013) je partnerství důležité hlavně pro danou destinaci, neboť spolu interagují různé skupiny lidí (návštěvníci destinace, poskytovatelé služeb, představitelé veřejné správy a místní obyvatelstvo). Je potřeba určitá míra kooperace mezi státní správou a poskytovateli služeb (u kterých však existuje nebezpečí vzniku konfliktů), avšak podle Beránka (s. 196, 2013b) je také vítaná spolupráce mezi jednotlivými poskytovateli služeb a to z důvodu například snížení nákladů, zvýšení efektivnosti vložených prostředků nebo vytvoření komparativních výhod. Dále mezi poskytovateli služeb rozděluje horizontální možnost spolupráce a vertikální možnost spolupráce. Horizontální se odehrává mezi subjekty ze stejného oboru a díky tomuto také dochází ke snižování nákladů díky úsporám z rozsahu. Vertikální je kooperace mezi poskytovateli služeb z různého odvětví (jako například hotel, dopravce a cestovní kancelář). Vertikální kooperace je také jakýmsi základem pro možnost tvorby balíčků.

#### **4.2.7 Tvorba balíčků (packaging)**

Balíček je sestavení dvou nebo více komplementárních služeb do jednoho balíčku, který je pak zakoupen nebo zarezervován zákazníkem za jednu cenu. Výhodou takového balíčku pro zákazníka je například zajištění určité úrovně kvality (neboť firmy mezi sebou mají různá ujednání a standardy poskytování služeb), zvýšení efektivity, větší pohodlí (protože klienti nemusí dlouze vyhledávat nabídky daného místa) apod. (Vaníček, s. 47, 2013).

Aby však tyto balíčky byly atraktivní pro potenciální zákazníky, uvádí Beránek (s. 197-198, 2013b) pravidla, která by měla být při vytváření balíčků dodržena. Jsou jimi například sestavování flexibilní nabídky než všeho najednou, jasné informace o tom, které služby jsou v ceně zahrnuty a jestli je nutné počítat také s nějakými příplatky, slevami apod., nabízet spíše speciální služby, než tuctové, pro balíčky mířené do zahraničí stanovit cenu v zahraniční měně apod. Důležitou součástí však stále zůstává zisk pro sestavovatele balíčku, ačkoli je samozřejmě hlavní snaha o péči o zákazníka, a vzájemné slazení jednotlivých služeb s dostatečnou kvalitou.

#### **4.2.8 Programování (programming)**

Programování je úzce spjato s tvorbou balíčků. Programování je většinou určování a tvoření programů pro jednotlivé balíčky služeb. Správné programování však může zvýšit počet hostů, může totiž program navázat na některé atraktivity dané destinace nebo regionální akce (Beránek, s. 197, 2013b). Výhodou balíčku s již vytvořeným programem může být pohodlí zákazníka, neboť zákazník ušetří svůj čas a úsilí při vytváření vlastního programu, snadnější naplánování výdajů dopředu, vysoká kvalita pro zákazníka (hotel již pracuje s osvědčenými poskytovateli služeb, tudíž se nemůže stát, že by zákazník dostal nekvalitní službu), levnější nákup, neboť sestavovatelé tyto balíčky většinou vytváří ve velkém a mohou si tedy dovolit nižší cenu, nebo specializované balíčky – sestavení balíčků pro specializované zákazníky (Beránek, s. 198, 2013b).

Výhodu toto programování má však také pro hotel samotný. Mezi ně patří například zvýšenou poptávku po službách také mimo sezónu, snadnější předpověď budoucích prodejů, zvýšení publicity hotelu nebo zvýšení přitažlivosti po nové segmenty (Beránek, s. 198-199, 2013b).

### **4.3 Rozhovor**

Rozhovor, nebo také interview, jak jej nazývá Foret (s. 43, 2003), podle Kozla (s. 190, 2011) spadá pod techniku dotazování, konkrétně tedy pod osobní dotazování. Jak Kozel (s. 175, 2011) zmiňuje ve své publikaci, osobní dotazování je jedno z nejtradičnějších typů dotazování, jelikož je při něm potřeba osobního styku, tudíž se přímo komunikuje s respondentem. To znamená, že je větší pravděpodobnost pravdivých otázek, jelikož se člověku hůře lže do očí tomu druhému, než je tomu v anonymitě (např. dotazník přes internet), ale také se může doptat na různé nepřesnosti, tudíž je větší pravděpodobnost, že da-



nou otázku pochopí správně. S tímto souhlasí také Foret (s. 43, 2003). Kozel (s. 175, 2011) také dodává, že při osobním styku je největší návratnost odpovědí, jelikož je také možné během osobního rozhovoru získávat informace i pomocí pozorování.

Naopak nevýhodou osobního dotazování je dle Kozla (s. 175, 2011) možná neochota respondentů spolupracovat, ale také vůbec vhodné respondenty najít a vyškolit tazatele, kteří tyto respondenty vyzpovídají. Existují dva druhy tohoto osobního dotazování, dle slov Kozla (s. 175, 2011), P+P (paper + pencil, to znamená, že tazatel využívá pouze tužku a papír), a CAPI, které již v dnešní elektronické době převládá (Computer Assisted Personal Interviewing, za pomoci přenosných počítačů, tabletů apod. tazatel s respondentem rovnou zaznamenává odpovědi elektronicky).

Dle Kozla (s. 191, 2011) i Foreta (s. 44, 2003) můžeme rozhovory rozdělit do tří typů dle míry závaznosti pokynů rozhovoru a dle počtu účastníků rozhovoru. Jsou jimi nestrukturovaný rozhovor, polostrukturovaný a strukturovaný (řízený) rozhovor. Nestrukturovaný je nejvolnější rozhovor, který by měl probíhat „přirozeně“, avšak samozřejmě na dané téma. Je také možné, že často respondent ani nezaznamená, že je účastníkem rozhovoru, je to tedy tzv. skrytý rozhovor. Polostrukturovaný rozhovor obsahuje otázky, které musí zaznít, avšak zbytek je již na tazateli, zda dotazy doplňuje, jak a v jakém pořadí otázky probíhají. Strukturovaný rozhovor dodržuje přesné pořadí, znění a formulaci otázek a přesně stanovené postupy. Kozel také dodává, že tento je na rozdíl od předchozích dvou typů mnohem méně využíván v kvalitativním výzkumu.

#### **4.4 Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

Pět konkurenčních sil v tomto modelu, který se zabývá mikrookolím, jsou podniky, které v odvětví již působí, podniky, které do odvětví hodlají vstoupit, substituční výrobky, odběratelé a jejich vyjednávací síly a dodavatelé s jejich vyjednávacími silami (Dvořáček, s. 41, 2012).

Podniky, které již působí v odvětví, spolu mezi sebou soupeří ať už v cenové konkurenci, či kvalitou výrobků nebo jejich doprovodných služeb apod. Ale jak Dvořáček dodává: „síla a charakter konkurenčního boje v jednotlivých odvětvích může být různá“ (s. 42, 2012).

Podniky, které teprve plánují vstoupit do odvětví, se můžou rozhodovat také dle síly byrokracie (regulování vstupu), velikosti trhu nebo možnosti pro financování jejich výzkumu a vývoje.

Substituční výrobky ohrožují stávající produkty daného podniku, je však možnost proti tomu bojovat například reklamou nebo unikátností produktů.

Odběratelé, pokud jsou dobře informovaní, nebo je vysoká nabídka substitučních výrobků nebo je nepovažují za důležité, mohou významně tlačit na množství, kvalitu nebo cenu produktu, což však může ovlivňovat ziskovost daného podniku.

Dodavatelé mohou silně ovlivnit podniky a jejich ziskovost v případě, že jsou si vědomi toho, že jejich produkt je pro daný podnik klíčový a v okolí není dostačující náhrada, existuje na trhu jen pár dodavatelů daného produktu nebo dané odvětví není důležitým zákazníkem dodavatele. V tomto případě mohou dodavatelé tlačit na zvýšení cen dováženého produktu nebo naopak snížení jeho kvality.

## 5 SHRNU TÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část této práce si kladla za cíl obsáhnout teoretické poznatky jiných autorů, které budou potřeba posléze v analytické či projektové části jako podklady pro praktickou aplikaci na vybraný hotel. Kromě úvodu do této kapitoly, ve které se obecně rozebíralo, co to cestovní ruch vůbec znamená a jak se definuje, byly také rozebrány druhy cestovního ruchu. Tyto druhy budou v analytické části důležité pro zjištění, co za cílovou skupinu lidí hotel navštěvuje a jak tedy balíčky poté sestavit.

Další kapitola se již z obecného cestovního ruchu zaměřila na konkrétní část spojenou úzce s vybraným hotelem, zaměřila se na hotelnictví. Rozebírala klasifikaci a kategorizaci hotelů, ale také klasifikaci hotelových služeb. Byly popsány různé druhy hotelů, jako jsou lázeňský hotel, butik hotel, baby hotel, tranzitní hotel a další, ale také různé druhy ubytovacích zařízení hotelového typu jako jsou hotel garni, apartmánový hotel, boarding house, motel, botel nebo penzion. Z těchto poznatků poté bude v analytické části zjištěna charakteristika vybraného hotelu, ale také budou tyto pojmy využívány pro popis konkurence.

V další podkapitole byly zmíněny různé součásti hotelového provozu, které jsou však pro hotel důležité hlavně jako celek. Tyto části byly popsány čtyři a byly to ubytovací úsek, stravovací úsek, obchodně-ekonomický úsek a technický úsek. Některé úseky hosté vidí více a některé méně, avšak všechny jsou potřebné pro správný provoz hotelu.

Další důležitou částí práce bylo hodnocení konkurenceschopnosti hotelu, ale také popsání, co to konkurenceschopnost je a jakými způsoby se dá měřit.

Poslední kapitolou v této části práce byla kapitola, která popisovala analytické metody, které v této práci budou využity v následující části. Bylo popsáno, co to je SWOT analýza a jaké výsledky může mít, dále také marketingový mix. Tato analytická metoda má mnoho marketingových nástrojů a bylo zde popsáno, co který z nich obsahuje. Některé nástroje se hodí převážně na oblast služeb, jiné nástroje jsou obecné pro všechny druhy produktu. Další metodou je rozhovor, který bude použit nejen pro zjišťování kladných i záporných stránek hotelu od hostů, ale také k rozhovoru s odpovědnou osobou hotelu pro zjištění aktuálního stavu hotelu a co hotel potřebuje či požaduje.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO HOTELU

Vybraný hotel je součástí více areálů jedné společnosti, kdy je však jediným ubytovacím zařízením z těchto areálů. Ostatní areály se zaměřují především na sport či rekreaci (bazény nebo arény pro bruslení, avšak také letní sporty a další). Množství areálů se v průběhu let mění, avšak momentálně se zastavilo na počtu deset. Společnost, která vybraný hotel vlastní, má jediného zakladatele a vlastníka, město. Přesto mají jednotlivé areály ekonomiku oddělenou a nezávislou na těch ostatních.

Tato společnost má formu společnosti s ručením omezeným a byla založena v roce 1997, avšak hotel samotný, jako jeden z areálů této společnosti, vznikl až v roce 2001. Hotel v průběhu své doby jednou změnil jméno a to v roce 2015 a takto se jmenuje dodnes. Základní kapitál této společnosti je aktuálně téměř 392 000 000 Kč.

Hotel samotný má pouze 6 zaměstnanců (4 recepční a 2 pokojské) a ostatní zaměstnanci, co se týče kancelářské práce a ne přímo styku se zákazníky, jsou sdílení napříč celou společností. Tím je myšlena například účetní, ředitel nebo také technická a IT podpora.

Kapacita hotelu je 58 lůžek ve 26 pokojích. Rozděluje se na tři úrovně pokojů, přičemž ta nejnižší úroveň má různý počet lůžek (pokoj pro jednu, dvě, tři nebo čtyři osoby), dvě vyšší jsou pouze dvoulůžkové. Hotel samotný je možné zařadit do typu Hotel Garni, jak již bylo popsáno výše, a dosahuje třídy 3\*.

### 6.1 Lokalita

Hotel je situován v centru dobře osídlené části města. V okolí do 10 minut chůze se nachází mnoho zastávek městské hromadné dopravy a přibližně 6 minut městským hromadným prostředkem je vzdálená vytížená vlaková stanice. Snadná dostupnost je také k přidruženému letišti, cesta vlakem trvá něco málo přes půl hodinu, cesta autobusy přibližně hodinu. Intenzita návštěvníků cestovního ruchu je vysoká, proto je pro vybraný hotel dostatečné množství potenciálních zákazníků. V okolí do jednoho kilometru se nachází mnoho restaurací, kaváren a podobných stravovacích zařízení, avšak také v případech nouze zdravotnické centrum nebo policejní stanice nebo v případě potřeb pobočky české pošty. Pro rodiny s dětmi je zde také vícero rekreačních zařízení (několik z nich spadá pod stejnou společnost jako vybraný hotel) jako jsou bazény (kryté i venkovní), in-line park, letní kino, golfové hřiště, squash hřiště apod.

V oblasti se také nachází velkoformátové obchodní řetězce, které se však v republice nacházejí pouze poskrovnu. Toto je také jeden z důvodů víkendového nakupování zahraničních klientů, kteří tudíž potřebují někde přespat.

## 6.2 Návštěvnost/obsazenost

Vybraný hotel je navštěvován velice nerovnoměrně. Jelikož se nachází především v centru osídlené oblasti, kde se v přítomnosti stěhuje více a více firem, je nejvíce vytížený přes pracovní týden a to zejména služebními cestami přibližně ze 70 %. Přes víkendy je vytížený pouze ze 40 % především hosty, kteří spadají do tranzitního cestovního ruchu. Jedná se nejčastěji o cizince polské, ruské nebo ukrajinské národnosti, ale samozřejmě také o hosty české národnosti. Během letních prázdnin je však hotel vytížen na 90 %, většinou díky hokejovým kampům, které se zde z důvodu přilehlých sportovních arén pořádají. Toto je však pro hotel nelukrativní z důvodu zvýšené poruchovosti v pokojích (jedná se většinou o náctileté osoby) a rapidního snížení ceny pokoje, která v případě obsazení pouze poloviny pokojů, snižuje také cenu a kvalitu pro ostatní hosty z důvodu zvýšené hlučnosti. K tomuto závěru bylo dospěno po diskuzi s odpovědnou osobou hotelu.

Můžeme tedy vidět, že vytíženost hotelu je velice nevyvážená a právě víkendy by rád vybraný hotel více vytížil a zatraktivnil právě nabídkou služeb v balíčcích. Tato informace byla opět zjištěna na základě rozhovoru s odpovědnou osobou a nízká vytíženost o víkendech také v rámci pracovního poměru ve vybraném hotelu.

## 6.3 Ekonomické výsledky

Vybraný hotel je soběstačný, na rozdíl od některých jiných areálů, které musí být dotovány, a dokáže si na sebe vydělat sám bez dotací a podpory. Za rok 2017 byl schopen dosáhnout zisku před zdaněním přibližně 1,69 milionu.

Tab. 3 Ekonomické výsledky vybraného hotelu (rentabilita)

Ukazatel	Použitý vzorec	Výpočet	Výsledná hodnota
ROA	= EBIT/Aktiva	= 1 685 000/1 201 000	140,3 %
ROS	= EBIT/(Tržby z prodeje služeb + tržby z prodeje zboží)	= 1 685 000/5 455 000	30,8 %

Zde byl problém s vypočítáním rentability vlastního kapitálu z důvodu nemožnosti vypočítat VK zvláště pro hotel. Hotel je totiž jako budova spojen pomocí chodby také s přilehlou sportovní arénou a ta má celou budovu pod svou správou. Nelze tudíž určit, co do hotelu „vložit“ samotný hotel a co přilehlá aréna. Pokud by se však rentabilita VK počítala za celou společnost, vyšlo by ROE 0,082 %. Použitá hodnota EBIT 311 000 Kč a VK 380 528 000 Kč. V porovnání s ROE za celé odvětví ČR zabývající se ubytováním dle statistik Ministerstva průmyslu a obchodu by na tom daná společnost byla dobře, neboť za celý rok pro toto odvětví se ROE pohybovala na 0 %.

Ten samý problém s neoddělitelností budovy nastal při počítání rentability aktiv, ve kterých není započítán DNM, tedy v tomto ukazateli jsou převážně drobný hmotný majetek a oběžná aktiva. Výsledkem je něco málo přes 140 %, přičemž průměr daného odvětví za celý rok 2017 je 9,47 %. Pokud by měla být aktiva brána také s DNM, muselo by se využít aktiv konkurenčního hotelu, který má přibližně stejný počet pokojů jako vybraný hotel (konkrétně tedy 22), ROA by vyšlo na hodnotě 1,47% (aktiva konkurenčního hotelu byla v roce 2017 na hodnotě 114 936 000 Kč), což je pod průměrem odvětví.

Rentabilita tržeb vybraného hotelu se pohybuje okolo 30,8 %, což je přibližně o 8 % více než průměr odvětví (ten je 22,7 % za celý rok 2017). Jelikož se hotel pohybuje nad průměrem daného odvětví a z jedné koruny tržeb získá téměř 31 Kč zisku, lze soudit, že si na trhu vede dobře.

## 7 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI VYBRANÉHO HOTELU

Analýza konkurenceschopnosti hotelu je důležitým krokem k dosažení hlavního cíle této práce. Proto se tato kapitola zabývá analýzou konkurence, která se nachází v blízkém okruhu kolem vybraného hotelu a je tudíž nejrelevantnější.

V okruhu kolem jednoho kilometru se nachází minimálně pět ubytovacích zařízení, avšak většina z nich jsou penziony. Co se týče konkurence, která spadá do stejného typu ubytování (tzn. hotel) a dosahuje úrovně minimálně stejné, jako vybraný hotel, nachází se v okruhu do deseti kilometrů od hotelu minimálně deset takovýchto zařízení. Další ubytovacích zařízení, která mají nižší třídu nebo nejsou vyloženě hotelem, jsou v daném okruhu desítky. Tyto však nejsou důležité jako konkurence.

Vybraný hotel se však nachází v lukrativní a průběžně se rozvíjející části města, která je nejen obyvateli města žádaná, ale také se zde začínají přesouvat sídla mnohých podniků. Díky tomuto trendu je ve velice blízkém okruhu velké množství různých stravovacích zařízení různého druhu, tudíž vhodné pro různé potřeby a preference hostů. Mohou zde najít hospody, kavárny, obchod se zdravou výživou, veganské či vegetariánské obchody, supermarkety nebo obchody rychlého občerstvení. Díky tomuto trendu však také kromě stravovacích zařízení vznikají různá zařízení pro volnočasové aktivity, tudíž co nedokážou nabídnout areály dané společnosti, dokážou si lidé v blízkém okolí zaopatřit sami. Navíc pro rodiny s dětmi je zde také k dispozici místní zoologická zahrada, která je od hotelu vzdálená přibližně 40 minut městskou hromadnou dopravou, popř. je možnost zde dojet autem přibližně za 20 minut. Zahrada disponuje dvěma velkými parkovišti, aby dokázala pojmout větší množství aut. Jako zajímavost lze dodat, že má jedny z nejstarších slonů chovaných v České republice.

### 7.1 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí, jak již bylo zmíněno v teoretické části, se zabývá těmi aspekty, které může podnik ovlivnit. Provedena bude SWOT analýza.



### 7.1.1 SWOT analýza

Tab. 4 SWOT analýza pro vybraný hotel (Vlastní zpracování dle vlastních zkušeností a konzultace s odpovědnou osobou)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ lokalita</li> <li>⊕ provázanost areálů ze stejné společnosti (možnost spolupráce, snadnější domluva)</li> <li>⊕ recepce 24 h denně</li> <li>⊕ druhý jazyk</li> <li>⊕ nezávislá restaurace přímo v budově</li> <li>⊕ místnosti pro malé a střední konference</li> <li>⊕ malý bufet drobností přímo na recepci (v nočních hodinách)</li> <li>⊕ klimatizace na každém pokoji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– hluk z přilehlých arén</li> <li>– chybějící wellness nabídka</li> <li>– absence zvýhodněných balíčků</li> <li>– nedostatečné značení vchodu hotelu</li> <li>– chybějící značení pro orientaci cesty k hotelu</li> <li>– nedostatečný marketing</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ významné sportovní události pořádané jinou společností v blízkosti hotelu</li> <li>⊕ turné slavné kapely nebo zpěváka</li> <li>⊕ trend rodin s dětmi na trávení společného víkendu</li> <li>⊕ mnoho stravovacích zařízení s různým zaměřením</li> <li>⊕ rozrůstání zařízení pro volnočasové aktivity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– sdílené ubytování</li> <li>– nové ubytovací zařízení s podobným zaměřením</li> <li>– ukončení provozu restaurace</li> </ul>

#### Silné stránky

Největší silnou stránkou vybraného hotelu je lokalita, neboť v úplně nejbližším okolí do jednoho kilometru se nenachází ubytovací zařízení stejného či podobného typu. Penziony nejsou tak velkokapacitní, aby byly schopné pojmout tolik hostů a tím výrazně snížit počet hostů v hotelu.

### **Slabé stránky**

Nejčastější stížností hostů při odchodu je hlučnost z přilehlých arén. Pokud se totiž hraje večer nějaký zápas, je samozřejmě zvýšená hlučnost. Ačkoli je na každém pokoji samostatná klimatizace, často lidé nechávají otevřená okna a hlučnost se tudíž ještě zvýší. Tuto slabou stránku však nelze odstranit, neboť protihluková okna již hotel zařizoval.

Další významnou slabou stránkou je nedostatečně výrazný vchod hotelu. Jelikož se nachází, jak již bylo několikrát zmiňováno, v blízkosti sportovních hal, je vstup do hotelu velice nevýrazně označen a pouze všímavý člověk při míjení hotelu si jej všimne.

### **Příležitosti**

Jelikož jsou sportovní haly dalším areálem společnosti, která vlastní vybraný hotel, je tedy snadná spolupráce mezi jednotlivými areály. Navíc se haly nevyužívají pouze pro sporty, ale mohou se využít také jako prostor pro koncerty kapel nebo zpěváků. Pokud by tedy některá slavná kapela ráda uspořádala koncert i v tomto městě, mohla by využít jednu z těchto arén a to by znamenalo také příliv hostů do hotelu, kteří by do města cestovali právě kvůli své oblíbené skupině či zpěvákovi.

### **Hrozby**

Největší hrozbou pro vybraný hotel, a nejen tento, je neustálé rozrůstání se sítě, ale také atraktivnosti sdíleného ubytování jako je Airbnb, Flipkey, HomeAway, House Trip apod. Toto je velkou hrozbou pro vybraný hotel. Naštěstí, co se týče klientely obchodního cestování, to není prozatím tolik vyhledávané.

Hrozbou je však také možnost zrušení restaurace, která se nachází přímo v budově hotelu, jelikož tuto nevlastní hotel, ale pouze jí pronajímá prostory. Tato restaurace poskytuje hostům snídani a v případě jejího zavření by bylo nutno toto řešit jinou variantou, která by však mohla znamenat cestu na snídani mimo budovu hotelu, což by pro klientelu hotelu bylo značně nekomfortní a značně nepohodlné.

## **7.2 Analýza vnějšího prostředí**

Tato kapitola se zaměří a rozebere Porterovu analýzu 5 konkurenčních sil.

### 7.2.1 Porterova analýza 5 konkurenčních sil

V Porterově analýze 5 konkurenčních sil si rozebereme sílu dodavatelů, odběratelů, potenciálních konkurentů, aktuálních konkurentů a substitučního produktu.

- Dodavatelé
  - Restaurace – dodavatelem v oblasti snídaní pro hotelové hosty. Pokud by se restaurace rozhodla zvýšit ceny, hotel jinou restauraci nedokáže najít tak, aby byla opět přímo v budově hotelu. Zde je však našťastí nedostatek manévrovatelnosti restaurace, neboť společnost jí prostor pro provoz poskytuje, tudíž je tento vztah oboustranný.
  - Čistírna – hotel nedisponuje vlastní prádelnou a tudíž jakákoli prostěradla, povlečení a další hotelové prádlo musí vozit do čistírny. Ve městě, kde se vybraný hotel nachází, je ještě několik dalších čistíren, avšak ty se také nachází dále od hotelu. Pokud by hotel nechtěl připlácet za odvoz a dovoz tohoto prádla co se týče vzdálenosti, má tato čistírna (prádelna) vyjednávací moc. Otázkou pouze zůstává, jestli si je této moci vědoma.
  - Dodavatel hygienických potřeb pro pokoje i pokojské – hotel využívá dvě různé značky pro drobné hygienické doplňky na pokojích, jako jsou šampóny, mýdla, šitíčka apod. pro různé úrovně pokojů. Ačkoli je toto lepší než jen jedna firma, stále nemá vybraný hotel své dodavatele v této oblasti natolik diverzifikované, aby se nemusela strachovat o vážné přerušení dodávky.
- Odběratelé
  - Hosté jsou typickými odběrateli služeb hotelu a také tím nejdůležitějším. Pro vybraný hotel jsou nejtypičtější skupinou zákazníků lidé na obchodních cestách a poté náctiletí na hokejových kempech. Zbylé skupiny jsou zastoupeny minimálně.
  - Společnosti – jelikož má hotel v budově taky dvě konferenční místnosti (jednu menší a jednu větší, z toho větší má prostory přibližně pro 150 lidí), je další možností hotelu tyto místnosti pronajímat pro různé meetingy nebo konference různých společností s možností přespání, pokud by se konference protáhla.
- Potenciální konkurenti
  - Nově vstupující hotely s podobným vybavením a zaměřením a velikostí, které se budou nacházet ve větší blízkosti, než aktuálně jsou, a budou moct

konkurovat vybranému hotelu také kapacitně (na rozdíl od penzionů, které tolik hostů najednou dokážou pojmout).

- Aktuální konkurenti
  - Různá ubytovací zařízení či hotely – toto je jeden typ konkurentů, kteří nabízejí přibližně stejnou strukturu služeb jako vybraný hotel.
  - Různá ubytovací zařízení či hotely s wellness službami – toto je druhý typ konkurentů, kteří kromě podobné struktury nabízených služeb nabízí také služby wellness. Vybraný hotel toto může mít prozatím řešeno pouze domluvou s areály dané společnosti, avšak tyto možnosti se nenachází přímo v budově hotelu a hosté by tudíž na wellness služby musely dojíždět.
- Substituční produkt (služba)
  - Sdílené ubytování – jak již bylo zmíněno výše, substituční produkt a tedy hrozba, pro vybraný hotel (ale také pro ostatní hotely) je možnost sdíleného ubytování. Prozatím však naštěstí není vysoké využití sdíleného ubytování mezi účastníky obchodních služeb.
  - Ubytování u rodiny – pokud mají hosté rodinu v dané oblasti, do které cestují, můžou místo ubytovacího zařízení zvolit přespání u rodiny.

### 7.3 Marketingový mix

V této kapitole se zaměříme na marketingové nástroje, které vybraný hotel již využívá. Nástroje jsou zde rozděleny do 8 P, jak bylo uvedeno v teoretické části práce v kapitole číslo 4.2.

#### 7.3.1 Produkt

Produkt vybraného hotelu je poskytování ubytovacích služeb, ale také možnost poskytnutí konferenčních prostor, které jsou součástí hotelu, nebo zprostředkovaně stravovacích služeb.

Jak již bylo řečeno výše, hotel disponuje celkově 26 pokoji a to v tomto rozložení. Tři dvoulůžkové pokoje nejvyšší třídy, 10 dvoulůžkových pokojů střední třídy a z té nejnižší nabízené třídy poskytuje 3 čtyřlůžkové pokoje, 1 třílůžkový, 8 dvoulůžkových pokojů a 1 jednolůžkový pokoj.

Každý pokoj, ať už je jakékoli úrovně, obsahuje klimatizaci a protihluková okna, televizi, set na přípravu čaje nebo kávy z pytlíku (rychlou konvici, hrníčky, lžičky a kávu, čaj,

cukr a smetánky, které se denně doplňují). Součástí pokojů střední a vyšší třídy jsou také stolky s židlemi pro potřebu práce, nejvyšší úroveň pokojů disponuje navíc ledničkou s minibarem. Avšak všechny pokoje mají na pokojích trezor, který mohou hosté využít, a všechny úrovně pokojů mají k dispozici bezplatné připojení k Wi-Fi.

Navíc mají všichni hosté možnost zaparkovat na hotelovém parkovišti, které je pro ně zdarma, z recepcie je možnost na toto parkoviště vidět prostřednictvím kamer a navíc je na rohu usídlena stanice městské policie mimo jiné také jako psychologický vykřičník pro případné recidivisty.

Hoteloví hosté také mají možnost si vypůjčit klíček od menší posilovny, která se nachází přímo v hotelu, nebo v případě cestování s miminkem je možnost požádat o dětskou postýlku zdarma.

Tento produkt (službu) však můžeme rozdělit na jednotlivé části, jak tomu bylo názorně v teoretické části, což jsou jádro produktu, formální produkt, rozšířený produkt a vnímaná hodnota produktu.

Jádrum produktu je tedy ubytování (přespání) v daném hotelu. Toto je základní funkce hotelu. Formální produkt vybraného hotelu je to, jakou úroveň pokoje si hosté vyberou (na tom poté také záleží, jestli mají na pokoji také stůl s židlí, větší či menší televizi či pokoj, ledničku s minibarem apod.), ale také check-in a check-out (jejich doba, popř. rozšíření a co za informace dostanou v hotelu), cena pokoje, jak mohou platit, jaký je řád hotelu apod.

Rozšířeným produktem je v tomto případě možnost zakoupení si snídaně, možnost zdarma využití parkoviště nebo posilovny, možnost pro rodinu s miminkem si zdarma vypůjčit dětskou postýlku, čaj a káva na pokoji, kterou mohou využít, televize, Wi-Fi a další, které zvyšují jejich uspokojení z pobytu ve vybraném hotelu. Poslední částí (vrstvou) produktu je vnímaná hodnota produktu, což je využití dalších areálů při pobytu v hotelu, kdy vidí stále tu stejnou značku, ale také chování recepčních a bohužel také chování personálu restaurace, která však pod hotel nespadá.

### 7.3.2 Cena

Vybraný hotel nabízí tři úrovně pokojů, přičemž ten nejlevnější při obsazení jednou osobou stojí za noc 950 Kč. Tato cena je stejná pro jakýkoli den v týdnu, avšak často se stává, že o víkendu z důvodu nízké obsazenosti hotel ceny snižuje.

Kromě víkendových slev ve vybraném hotelu fungují také věrnostní slevy, tzn. pro hosty, kteří se do hotelu často vrací, popř. lidi z jedné firmy. V tomto případě je možnost schválit (za souhlasu vedoucí) také tuto věrnostní slevu, která se ve většině případů pohybuje od 5 do 15 %. Cena veškerého ubytování je bez snídaně, avšak snídaně si daní lidé mohou dokoupit. Hotel také nabízí speciální nabídku snídaňového balíčku, jestliže daný host (většinou tedy host na služební cestě) odchází z hotelu velice brzo, dříve, než začnou snídaně samotné.

Jak již bylo zmiňováno dříve v této práci, hotel má také možnost pronajmutí místností pro konference, meeting apod. Disponuje dvěma prostory, jeden s kapacitou pro 150 lidí, který je za 2000 Kč na den a vybaven je projektorem, plátnem a mikrofonom, a se stejným vybavením, avšak pro maximálně 50 osob je také druhá místnost, která stojí 1 000 Kč na den.

### 7.3.3 Místo

Vybraný hotel využívá přímých distribučních cest, jako je možnost rezervovat si pokoj pomocí telefonu, e-mailu, přímo na recepci nebo prostřednictvím rezervačního systému na webových stránkách hotelu, tak také ale nepřímých distribučních cest. Zde se jedná o různé rezervační portály jako je booking.com nebo HRS. Cestovní kanceláře však vybraný hotel vůbec nevyužívá z důvodu vysokých marží.

### 7.3.4 Propagace

Jelikož se jedná o službu, vybraný hotel nemá možnost ubytování jako službu nějakým způsobem prodloužit až za dobu pobytu, jako je tomu například u fyzických produktů pomocí možnosti reklamace, výměny, údržby apod. Tohoto může dosáhnout buď reakcí na pochvaly a stížnosti publikované na rezervačních portálech (tím také prezentování hotelu jako takového, kterému na hostech záleží), anebo tím, že si hosté nechají letáčky či mapky, které byly hotelem během pobytu poskytnuty.

Zde by bylo vhodné využít aspoň nějakých upomínkových předmětů, díky kterým by si odcházející hosté později mohli vzpomenout na vybraný hotel a tím tak zvýšit povědomí o tomto hotelu také ve svém místě bydliště.

Určitým způsobem propagace je také osobní prodej přímo na recepci, kde si lidé mohou svůj pobyt rezervovat dopředu, například při odchodu z hotelu.

Dalším způsobem, který vybraný hotel využívá, aby se hosté k němu znovu vraceli a nevolili jiná ubytování, jsou slevy pro stálé hosty, které se pohybují od 5 % až do 15 %. Tyto

slevy také v některých případech platí pro firmy, které často vysílají své zaměstnance do daných lokalit, a tudíž tato sleva není vázána pouze na konkrétní osobu.

### 7.3.5 Lidé

Jak již bylo řečeno dříve, lidé jsou ve službách klíčovým prvkem. U hotelu, kde je služba hlavním produktem, tomu není jinak. Vybraný hotel tudíž pečlivě vybírá své zaměstnance na pozici recepční (popř. recepčního), jelikož je recepční první osobou, která přijde do kontaktu s hostem a zanechá na hostovi určitý dojem, avšak také dojem z celého hotelu a jeho spokojenost nebo nespokojenost s celým pobytem. Základní požadavky kladené na pozici recepční zahrnují komunikativnost, alespoň základní znalost anglického jazyka, schopnost si poradit ve většině situací a snažit se hostům vždy mile vyjít vstříc a dobrou reprezentaci nejen sebe jako osoby, ale také celého hotelu.

Hotel samotný má pouze 4 – 5 stálých recepčních, které pracují 12hodinové směny, přičemž během sezóny (doba dovolených – letní prázdniny) přijímá také pár brigádníků, většinou dva až tři; a 2 stálé pokojské, které jsou v práci přes pracovní týden zároveň, o víkendu pouze jedna. Ostatní zaměstnance, které hotel využívá, jsou již společní pro více areálů nebo pro celou společnost.

Společnost se o své zaměstnance snaží starat, tudíž po úspěšné tříměsíční zkušební době dostávají slevovou kartu do sportovních areálů a mohou tak mimo svou pracovní dobu zlepšovat svůj zdravotní stav. Nabízejí také zvýhodněné telefonní tarify a přispívají v podobě stravenkové karty.

### 7.3.6 Partnerství

Vybraný hotel díky začlenění do více areálů, které se liší nabízenými službami, nespolupracuje s mnoha firmami. Přesto však má jakousi nepsanou dohodu, že pokud penzion, který se nachází v okruhu do 2 km od hotelu, má plno, posílá hosty do vybraného hotelu, a naopak, pokud má hotel plno, nabízí jako substituci tento penzion. Toto samé má ještě s jedním dalším penzionem a jedním hotelem, který se nachází v areálu kolejší zdejší vysoké školy.

Dalším partnerem pro vybraný hotel je místní plavecký klub, který v případě, že může využít areál s bazénem, své účastníky ubytovává v daném hotelu. Ve své podstatě to stejné se děje s jednou další firmou, která má vlastní hokejový klub a v případě využití haly (arény) ubytovává své členy právě ve vybraném hotelu.

### 7.3.7 Tvorba balíčků

Hotel prozatím žádné balíčky neposkytuje, čímž však přichází o možnost dosáhnout na jiné cílové skupiny, než jsou hosté na služebních cestách. Lidé z těchto cílových skupin sice hotel navštěvují, ale pouze sporadicky. Tato práce se z tohoto důvodu zabývá tvorbou balíčků, neboť to může být pro hotel příležitost, které doposud nebylo využito, a to nejen z důvodu zatraktivnění své nabídky a zvýšení povědomí o hotelu, ale také z důvodu navýšení nízké vytiženosti kapacit hotelu v slabých dnech, převážně o víkendech.

### 7.3.8 Programování

Jelikož hotel zatím nedisponoval žádným balíčkem nabízeným hostům, bohužel tedy ani nebyla možnost využít také programování služeb cestovního ruchu. Ačkoli se hotel vyjádřil v rozhovoru, že by raději nechal pro hosty volnější režim, než aby jim plánoval itinerář, a nechal pouze možnost vybrat si, kterou ze sportovních aktivit nebo relaxačních aktivit, pokud se to bude týkat balíčků zaměřených na tuto oblast, chtějí využít a kdy.



## 8 ANALÝZA POSKYTOVANÝCH SLUŽEB FORMOU ROZHOVORU

Nejdříve byl jako opěrný bod proveden strukturovaný rozhovor s odpovědnou osobou. Cílem rozhovoru bylo zjistit, co přesně hotel požaduje, na jakou cílovou skupinu by se rád zaměřili, co již nabízí a podobné otázky, které by poté měly pomoci při sestavování balíčků. Dále také byly provedeny nestrukturované rozhovory s náhodně vybranými hosty v rámci pracovního vztahu s hotelem, aby bylo zjištěno, co se lidem na hotelu nelíbí a co jim naopak vadí. Toto je poté dobrý základ pro zlepšování služeb hotelu.

### 8.1 Strukturovaný rozhovor s odpovědnou osobou hotelu

- Jak vnímáte současnou nabídku služeb hotelu?
  - Máme pouze základní nabídku služeb. Pouze ubytování a snídaně, je velice omezená.
- Jste spokojená s touto nabídkou?
  - Nejsem, ráda bych tuto nabídku rozšířila ke spokojenosti zákazníků/hostů.
- Jak byste hodnotila nabídku služeb hotelu v porovnání s konkurencí ve městě?
  - Zaostává v konkurenci především kvůli absenci wellness programu, popř. dalším aktivitám pro hosty.
- Co je v rámci poskytování služeb nejsilnější stránkou a co nejvíce oceňují zákazníci?
  - Čistotu pokojů, polohu hotelu, a to jak pro obchodní cesty, tak pro sportovní a kulturní zážitky. Doplňkový servis na pokojích. 24 hodinový provoz recepce.
- Co naopak považujete za největší slabinu a na co si hosté stěžují?
  - Poloha uprostřed budovy zimního stadionu (hluk ze sportovní haly) a nedostatek doplňkových služeb pro relaxaci a zvýhodněné balíčky.
- Jak vnímáte nabídku služeb, které se prodávají jako jeden celek za zvýhodněnou cenu?
  - Rozhodně pozitivně, je to zatraktivnění hotelu pro určité skupiny hostů, které chtějí využít zvýhodněný pobyt s wellness nebo se sportovním zážitkem, popř. zpříjemnění pobytu např. šampaňským na pokoji.
- Vidíte potenciál v zavedení takovýchto produktů služeb?

- Určitě. Tím se také rozšíří klientela a tím zvýší obsazenosti pokojů v méně vytížených termínech.

- Nachází se ve Vašem okolí ubytovací zařízení, které by mělo ve své nabídce podobný produkt?

- Ano. V okolí do 10 km od našeho hotelu víme o minimálně dvou konkurentech, kteří nabízejí pobytové balíčky (služby v balíčcích).

- Sledujete aktuální dění a trendy v oblasti poskytování služeb v hotelnictví?

- Sledujeme. Ať už v rámci zkoumání nabídky konkurence nebo v požadavcích hostů a také odborné magazíny či stránky týkající se této tematiky (hotelnictví).

- Využívá Váš hotel marketingové prostředky či média? A jaká?

- Určitě využíváme, převážně rezervační portály (různé), facebook, občas také tištěná média.

- Vidíte v těchto prostředcích přínos pro Váš hotel?

- Určitě, rozšíření povědomí o našem hotelu, ale je v plánu zlepšit marketingové nástroje pro propagaci (nejen také rozšířit).

- V čem vidíte největší potenciál hotelu do budoucna?

- Nalákání různých skupin hostů do hotelu, ať už rodin, sportovců nebo třeba párů hledající odpočinek. Tím by se jednak optimalizovala vytíženost pokojů, ale také vyvážila struktura hostů a zvýšila se konkurenceschopnost. Navíc díky balíčkům, které by mohly obsahovat různé sportovní aktivity, bychom také podporovali zdravý životní styl a relaxaci.

## 8.2 Rozhovor se zákazníky hotelu

Během pracovního poměru na recepci ve vybraném hotelu probíhal průběžný rozhovor s hosty. Z těchto mnoha rozhovorů bylo také zjištěno, které aspekty ubytování se hostům nelíbí (některé z nich byly již využity při zpracování SWOT analýzy jako slabé stránky), nebo co by na hotelu ocenili a prozatím to nenašli. Tento rozhovor probíhal průběžně s různými náhodně vybranými hosty, kterých ale bylo dohromady minimálně 100. Tento rozhovor probíhal ve vytížených letních měsících od června do konce srpna 2017.

Nejčastějším problémem, který měli hosté, převážně ti na obchodních cestách, byla hluchost přilehlých sportovních hal, kde se čas od času večer pořádal nějaký zápas.

Dalším častým přáním hostů ze skupiny rodin s dětmi byla žádost na různé sportovní aktivity, jako jsou bazény, hřiště nebo s dětmi již trochu odrostlejšími tenisová hřiště, squashová hřiště či bowlingové dráhy.

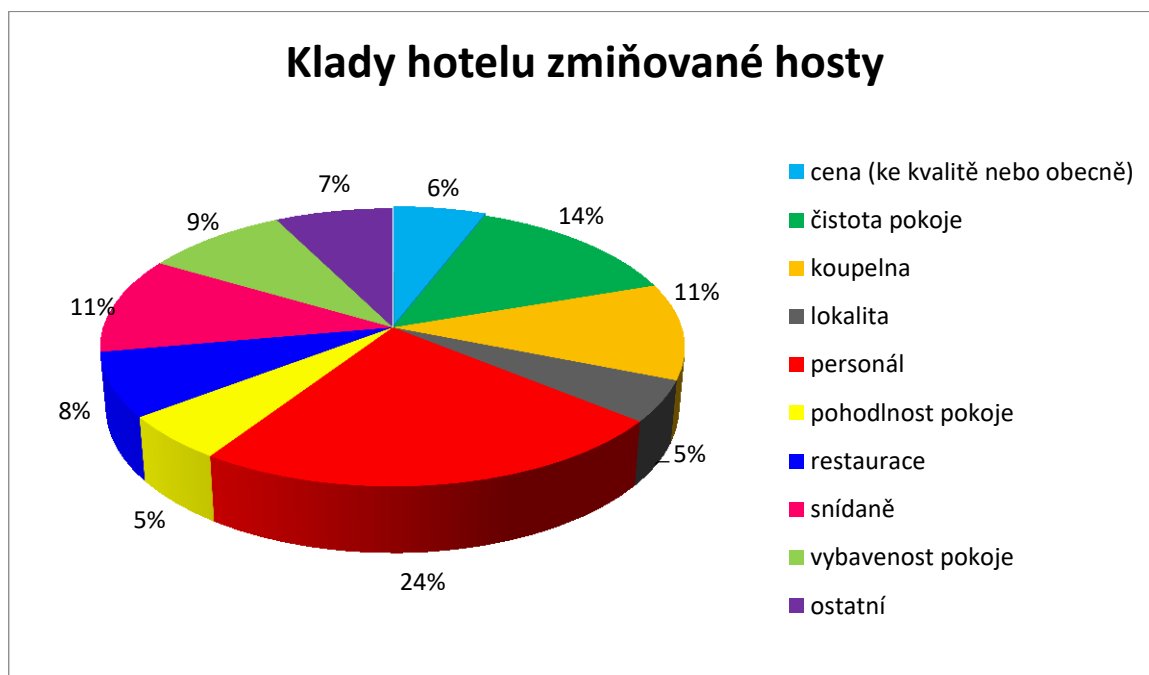
Další častou stížností byla obsluha restaurace, kterou však hotel samotný kromě domluvy s vedoucí restaurace ovlivnit nemůže.

Častým přáním jednotlivců nebo párů byla posilovna nebo relaxační služby, jako jsou masáže či sauny. Hotel ve svém areálu jednu malou posilovnu má, avšak některé požadavky z relaxačních služeb může odkazovat pouze na některé z ostatních areálů.

Při běžném rozhovoru se zákazníky (páry) bylo také zjištěno, že často si zajdou na romantickou večeři se šampaňským do restaurace, což by mohl být další dobrý tip na doplňkové služby či tvorbu balíčků pro hosty.

Naopak častým kladem, který hosté uváděli, byla čistota pokojů, vonící prostěradla, příjemný personál recepce, výběr na snídani nebo přívětivá cena.

Následující dva grafy zobrazují stížnosti a pochvaly, které jako zpětnou vazbu zanechávali hosté vybraného hotelu na rezervačním portále, který hotel mimo jiných využívá pro rezervace ubytování. Tato zpětná vazba byla brána z posledních 100 hostů ve vybraném hotelu.

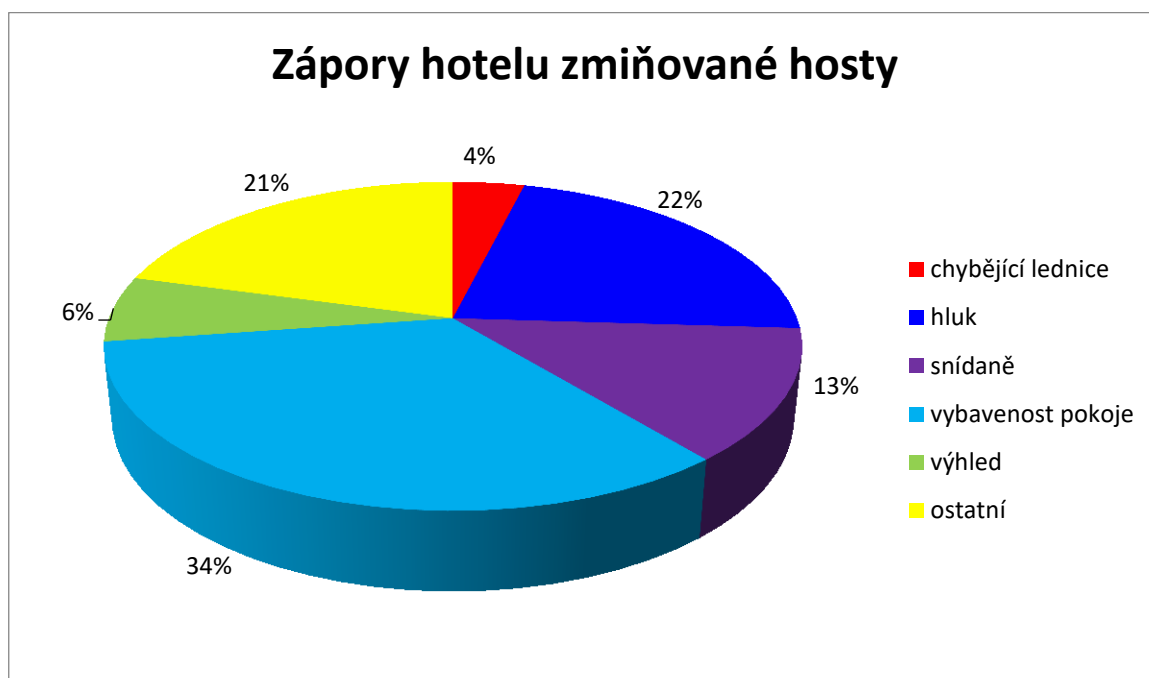


*Graf 1 Procentuální vyjádření jednotlivých aspektů hotelu hodnocených hosty kladně (Vlastní zpracování dle rezervačního systému využívaného vybraným hotelem)*

Z grafu 1 můžeme vidět, že nejčastěji lidé hodnotili kladně především profesionální a nápomocný personál hotelu. Toto je dobrý základ pro hotel z toho důvodu, že hlavním nositelem kvality poskytované služby je právě člověk, v tomto případě především (ačkoli ne jenom) recepční. Druhým nejčastějším kladem vybraného hotelu, který se také lidí týká, v tomto případě především pokojských, je čistota pokoje.

Dalším aspektem kvality hotelu je na stejné úrovni snídaně – v tomto pojmu je myšlena šíře snídaně, její podávání, doba podávání snídaně, ale také to, že jsou ochotni vyjít vstříc lidem, kteří potřebují bezlepkovou dietu; a koupelna – tento pojem zahrnuje prostornost koupelny, čistota koupelny, ale také doplňkové vybavení jako jsou dentální nitě, mýdlo, šampon, šitíčko apod.

Mezi pojem ostatní byly zařazeny také aspekty hotelu, které měly pouze málo zmínek od hostů, jelikož jiní je mohli brát za samozřejmost – zde to byla Wi-Fi zdarma či dobře fungující Wi-Fi, možnost parkování zdarma u hotelu nebo úklid také o víkendu.



*Graf 2 Procentuální vyjádření jednotlivých aspektů hotelu hodnocených hosty záporně (Vlastní zpracování dle rezervačního systému využívaného vybraným hotelem)*

Podle grafu 2 vidíme, že jako nejčastější záporný aspekt hotelu vidí hosté vybavenost pokoje, a to až jako 1/3 ze všech záporů, které zmínili. Ve vybavenosti pokoje se myslí například to, že standardní pokoje (nejnižší ze všech nabízených úrovní pokojů) nedisponují židli a stolem, tudíž pro pobyty, kde by si lidé rádi něco zapisovali či pracovali na notebooku, je toto nedostačující. Dalším velkým nedostatkem je hluk, který není jen z přilehlých

hal, jak již bylo zmiňováno také výše, ale také z vedlejších pokojů, což je však nejčastěji způsobeno právě náctiletými hosty v hotelu.

Do pojmu ostatní byly zařazeny další zápory, které však samostatně byly zmíněny pouze párkrát, jako jsou brzký check-out, nehlídané parkoviště před hotelem (přičemž je však vedle hotelu přímo hotelové parkoviště, které je jednak na závoru, hlídané kamerami, ale také na rohu sídlí stanice městské policie), nepříjemný personál restaurace či zmatek při zařizování rezervace (tím je myšleno to, že fotky neodpovídali skutečnosti, přičemž toto bylo zmíněno pouze jedním člověkem, nebo zmatek v tom, že recepční chtěla účtovat jinou cenu, než která byla poslána hostu, taktéž zastoupeno pouze jedním člověkem).

Je však také potřeba zmínit, že z celkových názorů hostů na vybraný hotel bylo jen 29 % stížností, avšak 71 % pozitivních ohlasů.

### **8.3 Analýza stávajícího složení návštěvníků**

Statistiky vybraného hotelu tvrdí, že přibližně 50 % hostů jsou lidé na obchodních cestách. Ti většinou v hotelu stráví jednu nebo dvě noci. Dalších 30 % jsou členové sportovních klubů, kteří sice nejsou tak častým návštěvníkem, avšak pokud již přijdou, obsadí minimálně polovinu hotelu, čas od času rovnou celý, a stráví v něm minimálně týden. Teprve zbylých 20 % hostů jsou rodiny s dětmi, páry nebo projíždějící turisté.

## 9 ANALÝZA KONKURENCE HOTELU

Při rozhovoru s odpovědnou osobou vybraného hotelu bylo zjištěno, že by rádi zacílili balíčky pro rodiny s dětmi nebo pro páry. Tímto by totiž mohli vykrýt málo vytížené víkendy. Jelikož většina rodin má o víkendu volno a rádi by trávili svůj čas s dětmi, popř. páry přes týden pracují a víkend by si rádi zpestřili nějakými společnými chvilkami, jsou tyto dvě cílové skupiny ideální pro naplnění kapacit o víkendech. Navíc se na tyto cílové skupiny prozatím mnoho nezaměřoval a spíše využíval hosty na služebních cestách, jelikož disponuje konferenčními místnostmi, jak již bylo zmíněno výše v této práci.

Co se týče ceny pokojů vybraného hotelu oproti konkurenci, jeho ceny se pohybují na střední úrovni. Vybraný hotel požaduje za nejnižší úroveň pokoje pro jednu osobu na jednu noc 950 Kč, některé hotely, které mají stejnou třídu jako vybraný hotel (nemusí nabízet balíčky), požadují za to stejné 800 Kč na noc, jiné minimálně 1 450 Kč. Některé z hotelů si dokonce stanovují cenu jednotně na víkend a poté jednotně na pracovní dny.

Jelikož by vybraný hotel rád zavedl balíčky pro hosty, tato kapitola tedy bude za konkurenci považovat ten typ ubytování, který balíčky pro hosty nabízí a má minimálně 3\*. Také budou vybrána ubytovací zařízení taková, která se nachází do 10 km od vybraného hotelu.

Vybraných bylo šest hotelů, které pro potřeby této práce budou pojmenovány pomocí čísel, tzn. hotel č. 1, hotel č. 2 apod.

### **Hotel č. 1**

Tento hotel je 4\* a nabízí pouze jeden balíček. Nachází se přibližně devět kilometrů od vybraného hotelu a oproti němu oplývá také wellness nabídkou.

Tento hotel nabízí romantický balíček s pěti chodovou degustační večeří, určený je pro dva lidi, pouze na jednu noc, v balíčku zahrnují také snídani podávanou přímo na pokoji, malý sekt na pokoji a na 60 minut vstup na whirlpool. Cena tohoto balíčku ještě také závisí na tom, zda si pár vybere základní pokoj s manželskou postelí, či vyšší úroveň pokoje s manželskou postelí. V první variantě tento balíček stojí 3700 Kč, v druhém případě 4800 Kč. Pokoj z první varianty klasicky stojí průměrně 1600 Kč na jednu noc, pokoj z té druhé průměrně 3500 Kč. Je však potřeba zmínit, že cena romantické pěti chodové degustační večere je v rámci balíčku zahrnuta a zmíněna ve výši 1500 Kč.

## Hotel č. 2

Hotel č. 2 se nachází od vybraného hotelu přibližně ve vzdálenosti 8 km, nabízí taktéž možnost pronajmutí konferenčních prostor, má úroveň 4\* a nabízí také thajské masáže, avšak ty se nenacházejí přímo v hotelu, ale naproti němu, a nejsou nabízeny přímo hotelem. V tomto případě tedy můžeme brát, že hotel č. 2 žádné vlastní wellness služby nenabízí, pouze zprostředkovaně.

Tento hotel má v nabídce více než jeden balíček. Prvním z nich je balíček víkendový pobyt, který nabízí k přespaní 3 noci, avšak za cenu jen dvou, parkování zdarma, snídaní v ceně a 10 % sleva na konzumaci v restauraci.

Dalším balíčkem je ubytování s večeří, přičemž do ceny zahrnují také poukaz na 200 Kč na večeři, snídaní a 10 % slevu na konzumaci v restauraci. Zde není stanovena fixní délka pobytu.

Třetím balíčkem je možnost spojení návštěvy hotelu s firemní akcí, kdy nabízí 10 % slevu na ubytování pro všechny účastníky firemní akce, pronájem konferenčních prostor zdarma, na účastníky také čeká zdarma Welcome drink ke společné večeři (která však zaplácena není). Tento balíček platí na firemní akce, které však trvají minimálně dva dny.

Pak nabízí klasické balíčky jako skupinová sleva (potřeba rezervovat minimálně osm pokojů a poté je jeden zdarma, rezervace musí být zadána minimálně 14 dní předem) či včasná rezervace (poskytována sleva na ubytování 25 % a je potřeba si pokoj objednat minimálně 21 dní předem), kdy toto z velké většiny hotely také dělají, avšak to nenazývají balíčky. Tyto dva balíčky však ani neobsahují jakoukoli výhodu, kterou hotel nabízí v předchozích balíčcích.

Posledním nabízeným balíčkem je Business balíček, který je určen pro lidi na obchodních cestách, nabízejí zlevněnou cenu na noc za 550 Kč (normální cena se většinou pro jednu osobu pohybuje něco málo přes 1200 Kč), kdy v ceně je zahrnuto parkování zdarma, poukázka na večeři v hodnotě 200 Kč, Welcome drink zdarma v baru a možnost pozdního check-out do dvou hodin odpoledne.

## Hotel č. 3

Tento hotel se nachází přibližně pět kilometrů od vybraného hotelu, je 4\* a nabízí také některé služby wellness, které také zahrnuje do jednoho ze svých dvou speciálních balíčků.

První balíček je romantický víkend, kdy v ceně je zahrnuta romantická večeře o třech chodech (kde si mohou vybrat variaci, co v jednotlivých chodech budou chtít), přespání v historickém pokoji (mají více druhů a na druhu pokoje také závisí celková cena) a snídani. Hosté mají možnost si vybrat z tří druhů pokojů v tomto balíčku, kdy se potom cena pohybuje od 2 190 Kč na noc v tom nejlevnějším do 3 990 Kč na noc v tom nejdražším.

Druhý balíček se nazývá pivní a vinná romantika, kdy je obsah balíčku totožný, jako ten první, avšak navíc je do ceny zahrnuta pivní nebo vinná koupel. Cena se znova pohybuje dle výběru z tří různých druhů pokojů od 3 800 Kč na noc za ten nejlevnější po 5 600 Kč na noc za ten nejdražší. Pivní či vinné koupele přitom samostatně stojí 1990 Kč pro pár. Ten nejlevnější pokoj samostatně přitom stojí pro pár 1990 Kč za noc, avšak je tam započítaná pouze snídaně a neobsahuje tříchodovou večeři.

#### **Hotel č. 4**

Hotel č. 4 se nachází přibližně 6,5 km od vybraného hotelu, nabízí wellness služby, možnost kongresových prostor (největší je schopen pojmout až 900 osob), má 4\* a je to hotel jedné mezinárodní značky hotelů.

Tento hotel nabízí vícero různých balíčků, ale opět se opakuje to, co bylo u hotelu č. 2, že 3 z nich jsou spíše balíčky, dají-li se tak nazývat, týkající se slevy za včasnou rezervaci, další je za zaplacení pokoje ihned při nákupu či rezervování přímo na stránkách hotelu (tudíž obcházejí provizi pro rezervační portály).

Prvním balíčkem je business balíček, který je pro jednu osobu, nabízí možnost dřívějšího check-in a pozdějšího check-out zdarma a snídaně v ceně plus cena do wellness centra. Cena je přibližně 1 460 Kč, kdy normální cena pokoje pro jednu osobu se snídaní se průměrně pochybuje kolem 1840 Kč.

Dalším balíčkem, který je však spíše aktuální záležitostí než celoroční nabídkou, je velikonoční balíček, kdy mimo klasické nabídky nabízejí v ceně také půjčení hotelových kol, tříchodovou večeři, vstup do wellness centra (125 m/den) a ubytování v pokoji vyšší třídy. Je však potřeba si tento balíček rezervovat na dvě noci minimálně a cena za jednu noc činí přibližně 3000 Kč (ceny jsou totiž zde původně v eurech a na české koruny se pouze přepočítávají).



**Hotel č. 5**

Tento hotel je vzdálen od vybraného hotelu přibližně sedm kilometrů, disponuje čtyřmi hvězdami a nabízí také wellness služby (masáže a sauna).

Jedním balíčkem je možnost víkendového apartmá, kdy se z ceny apartmá (musí však být na daný víkend volný) sleví 40 % z původní ceny a navíc je do ceny zahrnut jednorázový vstup do sauny.

Druhým balíčkem je balíček Pohoda spolu, který nabízí 15% slevu z ceny dostupného apartmánu v daném termínu, láhev sektu s ovocem při příjezdu, kytice květin při příjezdu, tříhodová večeře při svíčkách, hodinový pobyt v sauně a snídaně do postele dle přání hosta. Cena tohoto balíčku se pohybuje od 1990 Kč (není zde pochopitelně stanovena cena jednotná, jelikož záleží na výběru apartmá a také ceně v daný den, jelikož ta se v čase neustále mění), přičemž nejlevnější apartmán pro dvě osoby se většinou pohybuje kolem 2300 Kč (znovu, ceny jsou původně v eurech, tudíž přepočít se může měnit).

**Hotel č. 6.**

Tento hotel bude v této kapitole zmíněn jako poslední. Jedná se o 4\* hotel s nabídkou wellness služeb a nachází se přibližně devět kilometrů od vybraného hotelu.

Kromě klasického „balíčku“ slevy za včasnou rezervaci, je poté už jen jediný balíček pro zamilované. Ten obsahuje uvítací dárek a romantickou dekoraci. Cena se pohybuje od 4000 Kč, záleží na tom, jestli si hosté vyberou apartmán nebo pokoj nejvyšší kvality. Pokoj samotný (bez tohoto balíčku) stojí přibližně 3400 Kč.

**9.1 Porovnání konkurence a vybraného hotelu**

*Tab. 5 Souhrn vybraného hotelu a šesti konkurenčních hotelů a porovnání v rámci jejich úrovně, počtu pokojů a počtu nabízených balíčků (Vlastní zpracování na základě oficiálních stránek jednotlivých hotelů)*

Hotel	Úroveň	Počet pokojů	Počet nabízených balíčků
Vybraný hotel	3*	26	0 (plán 4)
Hotel č. 1	4*	22	1
Hotel č. 2	4*	16	4
Hotel č. 3	4*	Neurčen přesný počet	2

Hotel	Úroveň	Počet pokojů	Počet nabízených balíčků
Hotel č. 4	4*	169	2
Hotel č. 5	4*	50	2
Hotel č. 6	4*	156	1

Zde jde vidět, že konkurence, nabízející v daném městě balíčky, je pouze čtyřhvězdičkové úrovně. První tři hotely mají méně pokojů než vybraný hotel (přičemž hotel č. 3 má zřejmě 9 pokojů, avšak není možné to spočítat, jelikož hotel na svých stránkách přesný počet neurčuje, pouze typ pokoje), kdežto ty další tři mají o mnoho více pokojů. Na druhou stranu však hotely s velkým množstvím pokojů nabízí pouze málo balíčků, ačkoli by si díky svému množství lůžek, ale také velikostí hotelu, mohli dovolit poskytovat více různých druhů balíčků. Největší počet balíčků prozatím nabízí hotel č. 2, který má druhý nejmenší počet pokojů.

## 10 ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Cílem této kapitoly je shrnout, co bylo zjištěno v analytické části práce. Analytická část je také výstupem pro projektovou část a samotnou tvorbu balíčků.

Analytická část začala popisem vybraného hotelu, jeho historie a parametrů. Dále se práce zabírala tím, kde se hotel nachází, a popisem jeho okolí. Zjistilo se, že hotel se nachází v dobrém umístění v centru zabydlené a docela lukrativní oblasti. V dosahu jsou všechna potřebná místa, která mohou rodiny či páry vyhledávat (ZOO, obchody, rychlé občerstvení), různá sportovní využití a také dopravní prostředky (MHD, letiště, vlaky).

V další části byly vypočítány základní ukazatele rentability, konkrétně rentabilita aktiv a rentabilita tržeb. Rentabilita tržeb vyšla 30,8 %, rentabilita aktiv 140,3 %. Je však potřeba také zmínit, že rentabilita vlastního kapitálu nemohla být vypočítána z důvodu nemožnosti oddělit data patřící pouze vybranému hotelu od dat pro celou společnost. Ten samý problém částečně nastal u rentability aktiv, která je proto částečně zkreslená.

V další kapitole byly aplikovány jednotlivé analytické nástroje, které již byly teoreticky popsány v první části této práce. Konkrétně tedy Porterova analýza 5 konkurenčních sil, SWOT analýza a Marketingový mix.

Ze SWOT analýzy byly zjištěny jednotlivé silné a slabé stránky a zřejmě největší slabou stránkou je hluk z přilehlých arén a nedostatečný marketing. Naopak největší silnou stránkou hotelu je právě již zmiňovaná lokalita, ve které se hotel nachází, a provázanost s ostatními areály, které jsou součástí jedné společnosti. A právě ta bude využita v projektové části jako klíčový prvek při tvorbě balíčků.

Z Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil vyplynulo, že vybraný hotel má na straně dodavatelů docela malý vliv, jelikož z každé oblasti má pouze jednoho dodavatele, jediné z dodavatelů hygienických potřeb dva. Jejich síla je tedy velká, neboť hotel nemůže tyto služby zkrátka odstranit a používat někoho jiného, aniž by neměl problémy s tím, že si bude narychlo hledat někoho jiného, kdo nebude mít výhodné podmínky. Konkurenty vybraného hotelu jsou ostatní hotely a ubytovací zařízení, avšak také hotely a ubytovací zařízení nabízející wellness ať už v rámci balíčků nebo zvlášť (host si může tuto službu zakoupit přímo na místě). Tomuto se však hotel bude snažit vyrovnat právě pomocí balíčků, které budou obsahovat některé aktivity z oblasti wellness.

V marketingovém mixu byly rozebrány jednotlivé nástroje aplikované na vybraný hotel, a to produkt, cena, místo, propagace, lidé, partnerství, tvorba balíčků a programování. Zde se potvrdil fakt, že balíčky prozatím tento hotel nenabízí, avšak v rámci projektové části budou řešeny aspekty jejich vytvoření. Také to, že programování vybraný hotel nebude využívat, neboť chce nechat na výběru hostů, co a kdy chtějí využít. Každý člověk je totiž jiný a má jiné požadavky.

Z rozhovoru odpovědné osoby hotelu, který je přepsán v této části práce, bylo zjištěno, co hotel požaduje od balíčků a jaké jsou jeho možnosti. Z těchto údajů se také bude vycházet v projektové části práce.

Dalším zdrojem informací a podkladů pro tvorbu balíčků byly také rozhovory s hosty, které probíhaly při check-outu hostů v rámci pracovního poměru v hotelu. Ne vždy jsou však hosté ochotni se o svůj postřeh, své stížnosti nebo pochvaly, podělit přímo z očí do očí, proto byly brány v potaz také komentáře v rámci zpětné vazby na ubytování, které tito hosté vkládali na rezervační portál. Z tohoto byly vytvořeny dva grafy, graf nejčastějších stížností a graf nejčastějších pochval na vybraný hotel. Zde bylo možné se dozvědět, že druhým největším problémem pro hosty v hotelu byl hluk, který byl uveden také jako slabá stránka ve SWOT analýze.

## 11 PROJEKT TVORBY NOVÉHO BALÍČKU PRO VYBRANÝ HOTEL

Závěry z analytické části poslouží jak základní kámen pro tvorbu balíčků služeb ve vybraném hotelu. Balíčky tento hotel doposud nevyužíval a z rozhovoru vyplynulo, že by se mohlo jednat o potenciální nástroj pro zvýšení konkurenceschopnosti a také návštěvnosti v málo vytížených termínech, kterými jsou především víkendy.

### 11.1 Charakteristika a cíl projektu

Cílem projektu je vytvořit balíčky služeb pro hosty ve vybraném hotelu, aby dokázal zvýšit svou konkurenceschopnost. Hotel podobné nástroje ještě nevyužíval a z výsledku z rozhovoru s odpovědnou osobou uvedeného v analytické části by rád tím vykalibroval svou nerovnoměrnou vytíženost převážně o víkendech, kdy oproti pracovnímu týdnu může jít přibližně o 40% propad vytíženosti kapacit. Hotel by nerad sázel pouze na jeden balíček, a proto bylo respektováno tohoto požadavku a vytvořeny tři balíčky.

### 11.2 Tvorba programu pro cílovou skupinu

Vzhledem ke všem kladným a záporným stránkám rozepsaným hlouběji v analytické části této práce byly vymyšleny tři balíčky (z nichž jeden má dvě mutace – pro tříčlennou rodinu čtyřčlennou rodinu).

První balíček se zaměřuje na rodiny s dětmi, tedy jej můžeme nazývat Rodinný víkend (jelikož by vybraný hotel rád navýšil využití kapacit o víkendech), hotel si jej poté může přejmenovat dle svého uvážení, stejně jako ostatní balíčky.

Druhý balíček by měl být zaměřen na sportovně založené páry pod názvem Sportovní víkend pro dva. Opět se jedná o víkendový pobyt, avšak s obsahovým zaměřením na sport a sportovní aktivity.

Posledním balíčkem by měl být Romantický víkend, který se taktéž zaměřuje na páry, avšak tentokrát jde spíše o relaxaci, pohodu a klid pro romantiku zamilovaných.

#### 11.2.1 Rodinný víkend

Cílovou skupinou tohoto balíčku jsou rodiny s dětmi, mělo by být rozlišeno, kolik dětí daný pár má, jestli jedno nebo dvě (více dětí není možno ubytovat v hotelu, jelikož nejvyšší kapacita pokoje jsou čtyři lůžka), maximálně jeden kojeneček navíc (dětská postýlka je mož-

ná k zapůjčení hotelem zdarma). Vzhledem k tomuto faktu se bude celková cena balíčku odvíjet od počtu dětí a zvýšených nákladů v podobě vstupného do jednotlivých areálů. Tyto balíčky jsou vázány na dostupnost troj a čtyř lůžkových pokojů.

Balíček je na dvě noci (pátek až neděle) kvůli obsazení víkendových termínů. Každý den (sobota i neděle) je pro rodinu možné absolvovat dvě aktivity z nabídky a pro tyto je vstup zdarma (respektive je tento vstup již započítán v balíčku, avšak na místě již nemusí vstup platit). Možné aktivity jsou krytý bazén (v letních měsících je možné si vybrat také venkovní bazén), 2 h na bowling, 2 h na tenis, horolezecká stěna, badminton, plus v letních měsících je možné na venkovním koupališti také zahrát si stolní tenis a minigolf. Každou aktivitu z výše popsaných je možné absolvovat jednou z každého dne, rodiny mají možnost výběr těchto aktivit opakovat dle vlastního uvážení (nemusí si vždy zvolit jinou aktivitu).

#### **Balíček obsahuje:**

- Ubytování pro tři/čtyři osoby na dvě noci.
- Možnost vybrat si dvě aktivity první den (nelze jednu aktivitu využít dvakrát za den), a další dvě aktivity druhý den (zde se aktivity z prvního dne mohou opakovat).
- Snídaně pro tři/čtyři osoby na dva dny ve formě švédských stolů.

#### **11.2.2 Sportovní víkend pro dva**

Balíček Sportovní víkend pro dva se zaměřuje na páry, které jsou sportovně založené. Tyto páry většinou netráví svůj čas v hotelu, ale provádějí libovolné sportovní aktivity. Přesto však mají o víkendu čas, což je pro tento balíček jedním z nosných pilířů. Jelikož se jedná o pár, pro který je sice sport důležitý, ale taktéž jejich čas spolu, je tento balíček vázán na pokoje nejvyšší třídy v tomto hotelu.

Balíček je opět na víkend, na dvě noci (pátek až neděle), kvůli nízké vytíženosti hotelu. Stejně jako u předchozího balíčku jsou obsaženy sportovní aktivity jako bazén (krytý v zimních i letních měsících, venkovní v letních měsících), 1 h bowling (časový limit je zkrácen na 1 hodinu z toho důvodu, že ve dvou lidech se stihne více her za tuto dobu než u celé rodiny, navíc ještě s malými dětmi), 2 h tenis, horolezecká stěna, badminton a taktéž v letních měsících stolní tenis nebo minigolf. Navíc je zde také možnost si zarezervovat saunu či masáže, avšak toto je potřeba udělat dopředu kvůli možnému vytížení masérů.

**Balíček obsahuje:**

- Ubytování pro dvě osoby na dvě noci (v pokoji s nejvyšší úrovni).
- Snídaně pro dvě osoby na dva dny ve formě švédských stolů.
- Dvě aktivity každý den (stejný princip jako u rodinného balíčku, avšak doba na bowling je kratší, v ceně je pouze jedna hodina, ne dvě).
- Jednou za celý pobyt výběr masáže či sauny.

**11.2.3 Romantický víkend pro dva**

Tento balíček se zaměřuje na páry, které by rády prožily romantický víkend o samotě. Proto se váže na nejvyšší třídu pokojů v hotelu a opět je na celý víkend jako dva výše uvedené. Při příjezdu je bude na pokoji čekat šampaňské a na posteli srdce z plátků růží.

Další dny je pro tento pár připravena masáž, sauna a v pátek i sobotu romantická večeře v již zmiňované restauraci. Pro pár je taktéž možnost jít si zaplavat a v ceně je tudíž i vstup na bazén na dvě hodiny v rámci celého pobytu jednou.

**Balíček obsahuje:**

- Ubytování pro dvě osoby na dvě noci (v pokoji s nejvyšší úrovni).
- Snídaně pro dvě osoby na dva dny ve formě švédských stolů.
- Romantická večeře pro dvě osoby na dva dny obsahující jeden chod a jednu sklenku vína pro každého (jednou první večeře a podruhé druhý večeře).
- Šampaňské na pokoji v první den příjezdu.
- Srdce z plátků růží na posteli v den příjezdu.
- Jedenkrát za pobyt vstup na bazén na dvě hodiny.
- Jedna hodina pro oba ve wellness centru jedenkrát za celý pobyt.
- Masáž pro oba dle výběru jedenkrát za celý pobyt.

**11.3 Časová analýza projektu**

Kapitola časová analýza se zabývá jednotlivými činnostmi, které jsou potřeba pro dosažení realizace balíčku, tzn. kroky ještě před realizací, které je nutno zařídit.

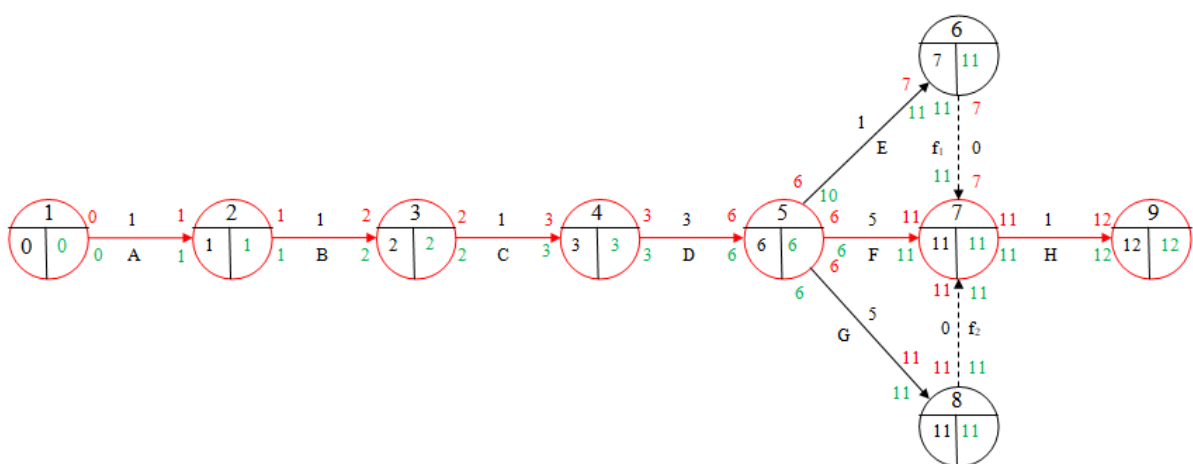
Časová analýza však není stejná pro všechny typy balíčků, jelikož například Romantický víkend pro dva má navíc ještě potřebu dohodnout spolupráci s vedením restaurace (z důvodu samostatného vedení restaurace nezávislého na vedení společnosti) na rozdíl od Sportovního víkendu pro dva, kde toto není potřeba realizovat.

Jednotlivé činnosti byly popsány v následujících dvou tabulkách, odhadnuta jejich doba trvání ve dnech a také návaznost na předchozí činnosti. Tyto tabulky poté byly graficky znázorněny pro zobrazení kritické cesty v časové analýze.

Tab. 6 Časová analýza balíčků, kde není potřeba domluva s restaurací (Vlastní zpracování)

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání	Předchozí činnosti
A	Návrh a popis balíčků	1	-
B	Odsouhlasení struktury balíčků se zodpovědnou osobou vybraného hotelu	1	A
C	Stanovení požadavků na spřátelené areály	1	B
D	Domluva na spolupráci se spřátelenými areály	3	C
E	Informování zaměstnanců recepce	1	D
F	Propagace balíčků na stránkách hotelu	5	D
G	Propagace balíčků jinými cestami	5	D
H	Realizace balíčků	1	E, F, G

Tato tabulka byla znázorněna graficky v následujícím obrázku.



Obr. 1 Graficky zpracována časová analýza balíčku, kde není potřeba domluva s restaurací, spolu s vyznačenou kritickou cestou (Vlastní zpracování dle tabulky č. 6)

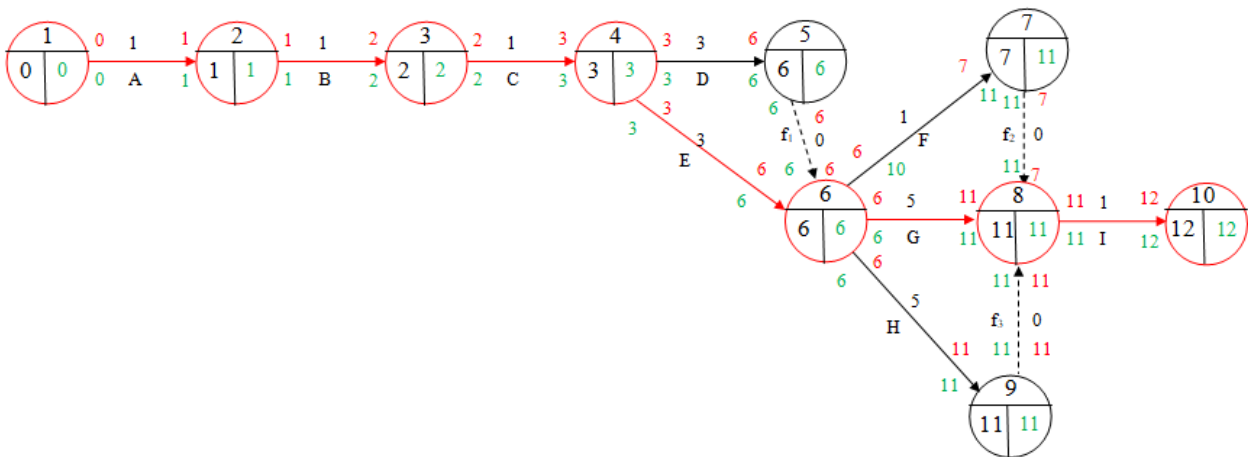


Dle obrázku a tabulky výše můžeme vidět, že k zařízení realizace těchto balíčků bude potřeba 12 dní. Dle obrázku můžeme vidět, že činnost informování zaměstnanců má čtyři dny rezervy, tudíž tato činnost se může protáhnout, aniž by ovlivnila celkovou dobu trvání projektu.

Propagace balíčků jinými cestami (G) a na stránkách hotelu (F) probíhají zároveň a pod touto činností je myšlena propagace před samotným umožněním nákupu balíčku, jehož zahájení je v rámci činnosti realizace balíčků (H). Tento stejný princip bude využit také na druhou časovou analýzu.

*Tab. 7 Časová analýza balíčku, kde je potřeba domluva také s restaurací (Vlastní zpracování)*

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání	Předchozí činnosti
A	Návrh a popis balíčků	1	-
B	Odsouhlasení struktury balíčků se zodpovědnou osobou vybraného hotelu	1	A
C	Stanovení požadavků na spřátelené areály a restauraci	1	B
D	Domluva na spolupráci se spřátelenými areály	3	C
E	Domluva s vedením restaurace na spolupráci	3	C
F	Informování zaměstnanců recepce	1	D, E
G	Propagace balíčků na stránkách hotelu	5	D, E
H	Propagace balíčků jinými cestami	5	D, E
I	Realizace balíčků	1	F, G, H



Obr. 2 Graficky zpracovaná časová analýza balíčku, kde je potřeba domluva s restaurací, spolu s vyznačenou kritickou cestou (Vlastní zpracování dle tabulky č. 7)

Dle výše zobrazené tabulky a jejího grafického převedení do obrázku můžeme vidět, že při přidání další činnosti do seznamu (domluva s vedením restaurace) se celkový čas nezmění a stále zůstává 12 dní. Je to z toho důvodu, že domluva s vedením restaurace a domluva s areály probíhají stejnou dobu. Červeně je opět znázorněná kritická cesta, u které, pokud se posune doba plnění, posune se zároveň celková doba dokončení projektu.

#### 11.4 Nákladová analýza projektu včetně kalkulace ceny balíčků

Prvním krokem nákladové analýzy je zjistit, jak se pohybuje cena různých marketingových nástrojů a dalších potřebných nástrojů pro propagaci balíčků obecně. Poté je potřeba se podívat, jaké ceny jsou přibližně na které aktivity či činnosti, které se v rámci balíčku budou konat, a to pak také promítnout do ceny balíčků. Vybraný hotel je schopný být ziskový sám o sobě a nepotřebuje žádné dotace od společnosti, avšak některé areály ne. Cena za vstupy v ostatních areálech proto zůstane v plné výši a cena balíčku bude ponížena prostřednictvím snížení ceny za ubytování, aby bylo dosaženo zvýhodněné ceny za koupi balíčku. Sleva na ubytování bude ve výši 30 %, přesto však hotelu zůstane kladná marže, přibližně ve výši 43 %.

### 11.4.1 Propagace balíčků

Tab. 8 Soupis nákladů na propagaci balíčků a možnost jejich uskutečnění (Vlastní zpracování)

Položka	Cena
Kartičky pro držitele balíčku (aby areály věděly, komu vstup poskytnout zdarma)	1 500 Kč/500 ks kartiček
Letáky	Cca 1 200 Kč/500 ks (záleží dle vybraného dodavatele)
Grafika letáku	400 Kč/2 h
Tisk mapek	Cca 1 200 Kč/500 ks (záleží dle vybraného dodavatele)
Vložení reklamy na web	V rámci provozu a interního IT zdarma
Noviny metro	10 000 Kč/5 dní (po-pá)
Ostatní způsob propagace (Facebook, web, booking)	V rámci provozu a interního správy sociálních sítí zdarma
CELKEM	14 300 Kč

Tabulka č. 8 zobrazuje náklady, které je potřeba vynaložit na propagaci balíčků, ale také posléze pro jejich možnou realizaci (tisk kartiček a mapek). Kartičky jsou vypočítány přibližně na takový počet, aby na pět měsíců v kuse pro každý víkend bylo dostatek kartiček na 6 balíčků (3 balíčky pár, 3 balíčky rodina na víkend). Tyto kartičky je ovšem možné poté znovu dotisknout, jakmile bude potřeba.

### 11.4.2 Kalkulace balíčků

Tab. 9 Ceny vstupů pro různé aktivity obsažené v balíčcích (Vlastní zpracování dle webových stránek a ceníku vybraného hotelu/společnosti)

Aktivita	Cena
Badminton	130 Kč/h/kurt
Tenis	300 Kč/h/kurt
Bazén krytý	100 Kč/2 h/dospělý; 60 Kč/2 h/dítě
Bazén venkovní	100 Kč/den/dospělý; 80 Kč/den/dítě; 250 Kč/den/rodina 2+1

Aktivita	Cena
Wellness centrum	190 Kč/h/osobu
Masáž	Průměrně 457 Kč/os (záleží na typu masáže)
Bowling	190 Kč/h/dráhu
Lezecká stěna	160 Kč/os
Snídaně (švédské stoly)	110 Kč/os/den
Pokoj pro 2 (nejvyšší třída)	1 900 Kč/2 os/noc
Pokoj pro 3	2 000 Kč/3 os/noc
Pokoj pro 4	2 500 Kč/4 os/noc
Večeře	Průměrně 440 Kč/2 os/večer (jídlo + sklenka vína)

Tabulka výše je orientační pro určení ceny jednotlivých balíčků. Jsou v ní obsaženy jakékoli aktivity (akce), které jsou součástí jakéhokoli balíčku. Jednotlivě za každý balíček poté budou rozepsány níže.

#### **Balíček Romantický víkend pro dva:**

*Tab. 10 Kalkulace celkové ceny balíčku Romantický víkend pro dva (Vlastní zpracování)*

Položka	Cena
Ubytování	3 800 Kč
Šampaňské (1x)	700 Kč
Večeře	880 Kč
Snídaně	440 Kč
Wellness centrum	380 Kč
Masáž	900 Kč
Bazén	200 Kč
<b>CELKEM BEZ SLEV</b>	<b>7 300 Kč</b>
<b>CELKEM SE SLEVOU</b>	<b>6 160 Kč</b>
Náklady na propagaci a realizaci balíčků	300 Kč
<b>CENA CELKEM ZA BALÍČEK</b>	<b>6 460 Kč</b>

Zde je zobrazena kalkulace balíčku Romantický víkend pro dva. Cena masáže byla vybrána dle tabulky č. 9 jako průměrná cena masáže a vynásobena pro dvě osoby. Všechny položky jako snídaně, večeře, ubytování apod. jsou vypočítány již pro dvě osoby na celý pobyt.

Jak již bylo uvedeno, zvýhodněná cena balíčku bude vytvořena pomocí slevy na ubytování, kde je hotel ochotný jít maximálně na slevu 30 %. Cena by tudíž byla 2 660 Kč za ubytování a celková cena balíčku by se tudíž snížila na 6 160 Kč. Je však potřeba do tohoto balíčku rozpustit také náklady na realizaci projektu a jeho propagaci. Proto do každého balíčku bude rozpuštěna cena celkových nákladů 300 Kč. *Výsledná cena tohoto balíčku tudíž vychází na 6 460 Kč.*

### **Balíček Sportovní víkend pro dva:**

*Tab. 11 Kalkulace celkové ceny balíčku Sportovní víkend pro dva (Vlastní zpracování)*

Položka	Cena
Ubytování	3 800 Kč
Snídaně	440 Kč
2 aktivity 1. den (krytý bazén 2 h + tenis 1 h)	500 Kč
2 aktivity 2. den (bowling 1 h + badminton 1 h)	320 Kč
Sauna (1x)	380 Kč
<b>CELKEM BEZ SLEV</b>	<b>5 440 Kč</b>
<b>CELKEM SE SLEVOU</b>	<b>4 300 Kč</b>
Náklady na propagaci a realizaci balíčků	300 Kč
<b>CENA CELKEM ZA BALÍČEK</b>	<b>4 600 Kč</b>

V tabulce výše je zobrazena kalkulace druhého balíčku, a sice Sportovní víkend pro dva. Všechny položky popsány v tabulce výše jsou vypočítány pro celý balíček, tzn. cena snídaně 440 Kč je cena složena ze dvou snídaní pokaždé pro dva lidi (4 snídaně celkem za pobyt) a cena za ubytování je uvedena pro dvě noci pro dvě osoby v nejvyšší úrovni pokoje. Stejným stylem budou vypočítány také následující balíčky.

Jak již bylo popsáno výše, jednou z akcí, která bude spadat do balíčku, je sauna (ale není možné ji vybrat oba dva dny, ale pouze jednou za celý pobyt), a pak dále 2 sportovní aktivity každý den. Cena byla vybrána průměrně jako jedna dražší aktivita a jedna levnější aktivita za den. V prvním dni to byl krytý bazén a tenis, v druhém dni bowling a badminton. Nelze říct, kterým aktivitám lidé dají přednost, proto je tato cena prozatím složena takto a až v průběhu různých balíčků je možno vyhodnotit jako závěr to, které akce jsou nejvíce vyhledávané a tudíž také upravit cenu tak, aby vyhovovala tomuto standardu.

V tomto balíčku je tedy cena před jakoukoli slevou 5 400 Kč, jelikož se jedná o stejný typ pokoje jako v balíčku výše, cena pokoje je opět 2 660 Kč a výsledná cena balíčku tudíž činí 4 300 Kč. Pokud do této ceny opět rozložíme 300 Kč z nákladů na propagaci a realizaci balíčků, *výslednou cenou balíčku je 4 600 Kč.*

### **Balíček Rodinný víkend pro 3 osoby:**

*Tab. 12 Kalkulace celkové ceny balíčku Rodinný víkend (pro 3 osoby), (Vlastní zpracování)*

Položka	Cena
Ubytování	4 000 Kč
Snídaně	660 Kč
2 aktivity 1. den (krytý bazén 2 h + lezecká stěna)	420 Kč
2 aktivity 2. den (tenis 1 h + krytý bazén 2 h)	560 Kč
<b>CELKEM BEZ SLEV</b>	<b>5 640 Kč</b>
<b>CELKEM SE SLEVOU</b>	<b>4 440 Kč</b>
Náklady na propagaci a realizaci balíčků	300 Kč
<b>CENA CELKEM ZA BALÍČEK</b>	<b>4 740 Kč</b>

Zde je možné vidět kalkulaci balíčku Rodinný víkend, kde se počítá s tím, že rodina má pouze jedno dítě (= 3 osoby celkem). Cena pokoje je poté na jednu noc 2 000 Kč, ať už je tento pokoj troj nebo čtyř lůžkový – je proto možnost, pokud nebudou pokoje využity balíčkem pro 4 osoby, prodat až 4 tyto balíčky na jeden víkend.

Aktivity jsou opět počítány odhadem dle toho, co by rodiny mohly využít v různých dnech, avšak není vyloučeno, že ty aktivity, které hosté využijí první den, využijí také druhý den pobytu. První den je cena vypočtena z bazénu a lezecké stěny, druhý den z tenisu a opět bazénu. Výsledná cena beze slev je 5 640 Kč.

Jak již bylo uvedeno, hotel je ochoten jít s cenou ubytování dolů o 30 %, tudíž cena ubytování se sníží na 2 800 Kč, tedy balíček vyjde na 4 440 Kč. Pokud k této ceně připočítáme 300 Kč za realizaci a propagaci balíčku, *konečnou cenou tohoto balíčku je 4 740 Kč.*

**Balíček Rodinný víkend pro 4 osoby:**

Tab. 13 Kalkulace celkové ceny balíčku Rodinný víkend (pro 4 osoby), (Vlastní zpracování)

Položka	Cena
Ubytování	5 000 Kč
Snídaně	880 Kč
2 aktivity 1. den (badminton 1 h + krytý bazén 2 h)	450 Kč
2 aktivity 2. den (tenis 1 h + bowling 2 h)	680 Kč
<b>CELKEM BEZ SLEV</b>	<b>7 010 Kč</b>
<b>CELKEM SE SLEVOU</b>	<b>5 510 Kč</b>
Náklady na propagaci a realizaci balíčků	300 Kč
<b>CENA CELKEM ZA BALÍČEK</b>	<b>5 810 Kč</b>

Posledním balíčkem je balíček Rodinný víkend vypočtený pro 4 osoby.

Tento balíček se na rozdíl od předchozího může prodávat maximálně v množství 3 za víkend, jelikož hotel disponuje pouze třemi čtyř lůžkovými pokoji. Stále je tedy možnost prodat jeden balíček pouze pro 3člennou rodinu.

Cena aktivit za první den je složena z badmintonu a krytého bazénu. V ceně badmintonu ovšem není (ne jen pro tento balíček, ale obecně) vypůjčení raket či badmintonového košíku. Aktivity pro druhý den jsou tenis a bowling na 2 hodiny.

Výsledná cena balíčku beze slev, jak lze vidět v tabulce č. 12, je 7 010 Kč. Pokud ubytování snížíme opět o již zmiňovaných 30 %, cena za pokoje vyjde 3 500 Kč a celkový balíček tedy na 5 510 Kč. V případě, že připočteme 300 Kč za propagaci a realizaci balíčku, výslednou cenou balíčku je 5 810 Kč.

**11.4.3 Návratnost investice projektu**

V této práci je taktéž potřeba odhadnout, kolik balíčků je nutno prodat, aby se cena počáteční propagace balíčků a realizace balíčků, vrátila. Zde nebude zahrnuta sleva 30 % z ubytování, jelikož hotel o víkendech musí často cenu snižovat, aby nalákal návštěvníky a alespoň trochu vyrovnal markantní rozdíl mezi vytížeností přes týden a o víkendu. Tato oběť je tudíž nutná také z toho pohledu, že se lidé o hotelu dovědí, a budou-li s jeho službami a

co obecně toto město a především tato firma nabízí, spokojeni, vrátí se zde také příště a již to nemusí být jen v rámci balíčku.

Při ceně 300 Kč obsažené v každém balíčku, je potřeba prodat 48 balíčků, aby se počáteční náklady vrátily. Pokud bude hotel chtít také další týden inzerovat v novinách Metro, tento počet se samozřejmě zvýší. Tento výdaj je totiž nejvyšší položkou počátečních nákladů, a v případě, že se zdál hotelu inzerát v těchto novinách atraktivní a produktivní a rozhodl se v něm opět inzerovat, (při stejných nákladech také za druhý týden – noviny Metro totiž nabízí různé slevy na opětovnou publikaci stejné reklamy), byl by nucen hotel prodat minimálně dalších 34 balíčků.

V této ceně návratnosti však nejsou započítány „úniky“ či „přebytky“ způsobené vybráním jiných aktivit, než jsou kalkulovány. V závislosti na této skutečnosti tato cena tudíž může být vyšší, pokud si například oba dny páry nebo rodiny vyberou tenis, avšak nižší, pokud si vyberou oba dny například badminton. Tato rozhodnutí není možno dopředu predikovat, možné je pouze posléze sledovat trend využití jednotlivých aktivit a cenu poté dle toho upravit.

Pokud by se balíčky ze začátku prodávaly např. 2 na víkend a později např. po 2 měsících 4 na víkend, vrácení počátečních nákladů by trvalo přibližně 4 měsíce.

## 11.5 Riziková analýza

Tak jako každý projekt, ani tento není dokonalý a může se potýkat s různými druhy rizik a nebezpečí, které by mohly ovlivnit dopad projektu samotného. Nikdy nic nejde bez problému. Některá možná rizika mohou nastat, jiná nemusí, některá mají fatální dopady na výsledek projektu, jiná jen něco málo pozmění. Cílem této kapitoly je pokusit se obsáhnout nejvíce možných rizik, která mohou v souvislosti s tímto projektem nastat, a pokusit se je jakýmkoli způsobem navrhnout možnost odstranění či aspoň zmírnění jejich dopadů. Je také potřeba si vyhodnotit pravděpodobnost, s jakou dané riziko nastane, aby nedošlo k tomu, že do opatření na riziko, které může nastat jen ojediněle, se vyčlení vysoké finanční prostředky, a naopak na riziko, které by mělo fatální dopad na projekt a je velice pravděpodobné, že se vyskytne, by tyto prostředky nebyly vyhrazeny, či pouze malá část, která by řešení nebo zmírnění nemohla pokrýt.



Tato rizika tedy budou ohodnocena mírou závažnosti a pravděpodobností vzniku daného rizika. Dále budou jednotlivá rizika rozebrána hlouběji, tzn., do které kategorie riziko spadá, ale také budou navržena možná řešení či aspoň zmírnění tohoto rizika.

Rizika budou hodnocena pomocí pětistupňové škály v obou hodnotách. Výsledné hodnoty poté budou vynásobeny a výsledná čísla určí úroveň rizika, a jestli je riziko přijatelné, závažné či kritické. Tyto jednotlivé kategorie budou rozlišeny barvami (zelená, žlutá, červená).

Tab. 14 Analýza rizik (Vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Závažnost rizika	Úroveň rizika	Možná opatření
Nedostatečný zájem o balíčky	3	3	9	Opětovné prozkoumání požadavků zákazníků, vynaložení většího úsilí do marketingu balíčků
Konkurence ze strany ostatních hotelů s balíčky	4	2	8	Interaktivní marketing
Nevhodný marketing balíčků	2	3	6	Analýza funkčnosti použitých marketingových nástrojů a výměna neefektivních za jiné
Neochota spolupráce areálů	1	3	3	Řešení s vedením společnosti
Neochota zaměstnanců recepce k propagaci balíčků	1	2	2	Motivace zaměstnanců k propagaci balíčků
Neochota spolupráce restaurace	2	3	6	Vysvětlení výhod spolupráce pro restauraci
Neatraktivně sestavený balíček	3	3	9	Výměna nevyužívaných součástí balíčku za atraktivnější

Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Závažnost rizika	Úroveň rizika	Možná opatření
Nevhodně zacílený segment	2	3	6	Průzkum trhu a zacílení na jiný segment
Nespokojenost hostů s kvalitou služeb	3	3	9	Zlepšení nedostatečně kvalitních aspektů služby
Prodej více balíčků závislých na typu pokoje, než je kapacita	1	4	4	Dvojitá kontrola přijatých rezervací, kontrola správného fungování systému zobrazujícího dostupnost
Nevhodně zvolená cena vůči cílovým skupinám	3	2	6	Průzkum průměrných příjmů cílových skupin
Nepříznivé počasí (pro sportovní aktivity)	3	2	6	Možnost přesunutí sportovních aktivit do krytých areálů, možnost výběru hostů aktivit také v krytých areálech

### Závažná rizika

- Nedostatečný zájem o balíčky

Toto riziko představuje stav, kdy lidé raději budou hledat v hotelu pouze ubytování a ostatní aktivity by si vyhledávali raději samostatně, jelikož jim aktuální balíčky nevyhovují např. z důvodu, že musí být využit určitý počet nocí apod. Možností řešení tohoto rizika je prozkoumání požadavků potenciálních klientů a zjištění, co přesně jim na balíčku nevyhovuje, co přesně jim vadí a pokusit se o nápravu (pokud je v možnostech), nebo investice do lepšího marketingu s tím, aby lidi přesvědčil, že udělají dobře, když využijí balíčky. Prozkoumávat požadavky hostů je možné různými dotazníky, rozhovorem s hosty z pozice recepční a zapisovat a hodnotit jejich odpovědi. Pro tuto možnost si hotel může stanovit vlastní bodový systém dle svého uvážení a potřeb.

- Neatraktivně sestavený balíček

Toto riziko se týká toho, že by lidé rádi balíčky využili, avšak nenašli ten správný, který by jim vyhovoval. Třeba proto, že neobsahuje aktivitu, kterou by chtěli. V tomto případě je potřeba zjistit, které části aktivit na balíčku lidem nevyhovují, které jsou málo využívané a nahradit je atraktivnějšími aktivitami, které jsou však stále v možnostech areálů.

- Nespokojenost hostů s kvalitou

Do tohoto rizika se promítá možnost, že lidé si mohou balíček zakoupit, ale nemusí být spokojeni s kvalitou poskytovaných služeb, ať už se jedná o čistotu pokoje, klid na pokoji, nabídka restaurace nebo vybavenost pokoje oproti ceně. Je potřeba zjistit, o které aspekty kvality služeb se jedná, a pokusit se s nimi něco udělat, popř. avizovat (co se týče hluku například z přilehlých arén) tyto skutečnosti dopředu a pracovat poté operativně s tímto zákazníkem.

### **Přijatelná rizika**

- Konkurence ze strany ostatních hotelů s balíčky

Konkurence, která nabízí balíčky pro hosty, je v dané oblasti dostatečně, a proto je toto riziko velice pravděpodobné. Může konkurovat cenou nebo kvalitou (neboť většina hotelů, které byly v analytické části zmíněny, jsou 4\*), ale také možnostmi obsahu balíčků. Jednou z možností, jak toto riziko alespoň částečně zmírnit, je interaktivní marketing, tzn. kontrola cen konkurence, ale také obsahu jejich balíčků, a snaha o doplnění balíčků či snížení jejich ceny (pokud to samozřejmě jde) tak, aby vybraný hotel byl schopen konkurovat těmto hotelům.

- Nevhodný marketing balíčků

Riziko nevhodného marketingu v sobě zahrnuje nevhodně použitý marketingový nástroj pro cílovou skupinu. Tomuto se dá zamezit pomocí analýzy, která zjišťuje, jaké aktuálně využívané marketingové nástroje jsou efektivní, a v případě, že jsou takové, jejichž návratnost je minimální, je potřeba je vyměnit za jiné.

- Neochota spolupráce areálů

Toto riziko může nastat, ač je to velice nepravděpodobné z toho důvodu, že všechny areály spadají pod jednu společnost. Pokud by se však stalo, že by areály nebyly ochotny spolupracovat, je také možnost si promluvit s vedením společnosti a dostatečně vysvětlit potřebu této spolupráce. Navíc se tím daným areálům také zvýší návštěvnost, aniž by jim klesala cena vstupů (jelikož toto je řešeno z ceny ubytování hotelu).

- Neochota zaměstnanců recepce k propagaci balíčků

Toto riziko je opět málo pravděpodobné, avšak je možné jej vyřešit motivací zaměstnanců různými příspěvky za každý úspěšně prodaný balíček prostřednictvím recepčních.

- Neochota spolupráce restaurace

Jelikož je restaurace samostatná jednotka a pouze využívá společných prostor hotelu, je možné, že by se spoluprací (převážně co se týče romantického balíčku pro dva) nemuseli souhlasit. Je však potřeba jim v tomto případě vysvětlit výhody této spolupráce, v horším případě vyjednat tuto spolupráci z pozice poskytovatele provozních prostor restaurace.

- Nevhodně zacílený segment

Vybraný hotel si vybral segmenty, na které by rád zacílil z toho důvodu, že prozatím z velké části do hotelu přicházejí hosté, kteří jsou na služebních cestách. Tito lidé však na služební cesty často nejezdí o víkendech, a proto je tato doba velice málo vytížená oproti pracovnímu týdnu. Z tohoto důvodu bylo potřeba najít skupinu, u které je větší pravděpodobnost cestování o víkendu, což jsou právě rodiny s dětmi či páry, které většinou právě přes týden pracují. Je však možné, že toto zacílení nemusí být ideální. V tomto případě by bylo potřeba provést průzkum trhu a zjistit, které cílové skupiny by byly ochotné cestovat o víkendu. V této práci však toto provedeno nebylo, jelikož se dodržovaly požadavky hotelu na zacílení.

- Prodej více balíčků závislých na typu pokoje, než je kapacita

V tomto riziku je zahrnuta možnost, že člověk na recepci může udělat chybu a nevyšimnout si již naplněné kapacity daného typu pokoje (zde se jedná přede-

vším o pokoje nejvyšší třídy, které jsou obsaženy v romantickém víkendu pro dva), nebo může dojít k chybě ve stroji a nabízet jich více, než je reálně dostupných. Jediné řešení tohoto rizika je opětovná kontrola nabízených balíčků, tedy zda jsou již některé prodané a jestli ještě zbývá kapacita na přijetí dalšího.

- Nevhodně zvolená cena vůči cílovým skupinám

Lidé utrácejí za cesty a zábavu a relax pouze v případě, že mají všechny ostatní základní potřeby uspokojeny. V tomto případě je potřeba, aby tito lidé měli vyšší příjem, než který jim zajistí pouze základní potřeby, poté své finanční prostředky mohou dále dávat na ostatní věci. Pokud by však byla cena daného balíčku, nad kterým tyto osoby uvažují, příliš vysoká oproti užítku, který jim poskytne, tento balíček se rozhodnou nevyužít. Proto je potřeba s touto skutečností počítat a v případě nevyužívání balíčků zjistit, zda lidé nemají problém s cenou, zda pro ně není příliš vysoká.

- Nepříznivé počasí (pro sportovní aktivity)

Dva (potažmo tři) z navrhovaných balíčků jsou mimo jiné zaměřeny na sport, to znamená, že jsou také závislé na počasí. Pokud venku prší, lidé nepůjdou na venkovní bazén (který by navíc v tomto počasí ani nebyl otevřen). Je proto potřeba, aby byl poskytovatel těchto služeb schopen aktivity přesunout také do krytých budov. Dalším řešením je do balíčku zahrnout aktivity, které je možné provádět uvnitř, ale také venku, aby si hosté mohli vybrat za každého počasí.

## 12 SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Cílem projektu bylo vytvořit nový produkt vybraného hotelu v podobě pobytových balíčků za účelem zvýšení konkurenceschopnosti vybraného hotelu. Balíčky byly konstruovány pro dvě, potažmo tři cílové skupiny. První cílovou skupinou jsou páry a druhou rodiny s dětmi. Pokud by se však první skupina dala rozdělit na páry sportovně založené a páry, které mají rádi romantiku a čas strávený spolu, dohromady by tedy byly tři cílové skupiny.

Tento program pro cílové skupiny obsahoval dohromady 4 balíčky, kdy dva z nich byly v podstatě stejné, avšak potřebovaly každý svou vlastní kalkulaci z důvodu, že u jednoho byla rodina tříčlenná a u druhé varianty čtyřčlenná. Díky jedné osobě navíc byla potřeba zvýšit cenu balíčku, z toho důvodu tedy rozdílná kalkulace. Tyto čtyři balíčky dostaly pracovní názvy, které si však hotel může změnit dle libosti, a to Rodinný víkend (pro 3 osoby nebo pro 4 osoby), Romantický víkend pro dva a Sportovní víkend pro dva. Nový produkt hotelu tedy zahrnoval vícero balíčků (vytvoření nového produktu hotelu zahrnovalo nabídku balíčků obecně, nebyl určen přesný počet) také na základě informací z analytické části a žádosti hotelu, aby se vytvořily balíčky pro různé cílové skupiny, ne pouze pro jednu.

Balíček pro rodiny obsahoval různé sportovní aktivity více či méně pohybově náročné, jako je bazén, tenis, badminton, bowling apod. V tomto případě si hosté sami mohli vybrat dvě aktivity denně (dohromady tedy 4 aktivity za pobyt) a tyto aktivity se mohly každý den opakovat. To samé bylo také pro sportovně založené páry, navíc však tento pár mohl absolvovat saunu či masáž.

Balíček Romantický víkend pro dva byl však zaměřen především na relaxaci a společně strávený čas páru, proto v něm byla zahrnuta romantická večeře první i druhý večer nebo sauna či masáž. Tento pár také bude čekat šampaňské první den, kdy přijedou, a na posteli srdce z plátků růže pro navození romantické atmosféry a lepšího pocitu z romantického pobytu.

Dále bylo důležité stanovit dobu, která je potřeba před samotným prodáváním balíčků, tzn. k propagaci a realizaci daných balíčků. Tato časová analýza byla vytvořena dvakrát, jednou pro balíčky bez potřeby domluvy s restaurací, druhá s potřebou domluvy s restaurací. Jelikož však tato domluva probíhá souvisle s domluvou s areály, výsledná doba projektu vyšla totožná, 12 dní. Obě varianty časové analýzy byly provedeny také v grafické podobě pro lepší orientaci v návaznosti jednotlivých aktivit a také pro zobrazení kritické cesty.

Součástí projektové části tvorby nových produktů byla také nákladová analýza, jejímž cílem bylo vyčíslit náklady na jednotlivé balíčky včetně propagačních akcí a aktivit, které povedou ke zvýšení povědomí o těchto nových produktech. Náklady propagačních akcí a aktivit byly následně částečně rozpuštěny do ceny každého balíčku, jelikož tyto náklady nelze přiřadit jednotlivým balíčkům, ve výši 300 Kč na balíček. Výsledné ceny jsou 6 460 Kč za balíček Romantický víkend pro dva, 4 000 Kč za balíček Sportovní víkend pro dva, 4 740 Kč pro Rodinný víkend pro 3 osoby a 5 810 Kč pro Rodinný víkend pro 4 osoby. V tomto případě by bylo s danými náklady potřeba prodat 48 balíčků pro návrat těchto počátečních nákladů. Také bylo zmíněno, že hotel na rozdíl od některých ostatních areálů v rámci dané společnosti, je samostatně výdělečný, v tom případě mohl cenu balíčku slevit pomocí snížením ceny za ubytování, konkrétně o 30 %.

Výhodou takto propojené společnosti, kde jsou různé areály součástí jedné větší firmy, je také to, že mají společné některé zaměstnance, kteří jsou na pozicích v back office, například účetní, IT, technik apod. Tato skutečnost byla také jednou z více výhod, která přispěla ke snížení nákladů. V rámci svého pracovního výkonu totiž IT může upravit webové stránky, aby obsahovaly nově také nabídku balíčků a zařadit je do rezervačního systému daného hotelu. Jelikož je to v rámci jeho pracovního výkonu, není potřeba mu za toto platit nějak zvlášť a odpadají tudíž tyto náklady.

Na závěr v této části byla provedena riziková analýza, která byla taktéž cílem této práce, a bylo stanoveno dvanáct potenciálních rizik, která byla také zhodnocena. Hodnocení probíhalo pomocí dvou aspektů, závažnost rizika a pravděpodobnost výskytu rizika, a každý z těchto aspektů bylo potřeba vyhodnotit na škále 1 – 5. Tyto dva atributy poté byly vynásobeny mezi sebou a rizika zařazena dle hodnoty do přijatelných rizik, závažných rizik a kritických rizik. Tři z nich byla hodnocena jako závažná rizika, zbytek jako přijatelná. Mezi přijatelná rizika se zařadilo například nepříznivé počasí pro sportovní aktivity, nevhodně zvolená cena vůči cílovým skupinám nebo neochota spolupráce restaurace. Mezi ta závažná patřila nespokojenost hostů s kvalitou, neatraktivně sestavený balíček a nedostatečný zájem o balíčky.

Vzhledem k povaze projektu bylo již dopředu málo pravděpodobné, že by se objevilo také riziko kritické, neboť balíčky samy o sobě neohrožují podstatu podnikání hotelu, pouze ji doplňují. Tento odhad se poté ukázal být správný.

## ZÁVĚR

Cílem této práce byl projekt zvýšení konkurenceschopnosti pomocí vytvoření nového produktu a to v podobě balíčků. Práce byla založena na reálném požadavku vybraného hotelu, a tudíž bylo jisté, že projekt bude mít využití v praxi. Díky pracovnímu poměru v tomto hotelu bylo možné si chod tohoto zařízení vyzkoušet na vlastní kůži a reálně zjišťovat reakce hostů.

Výsledkem této práce jsou 3 možné balíčky, v případě Rodinného víkendu čtyři díky různému počtu dětí v rodině, které mohou být použity.

Vytvořený produkt bude propagován na facebookových stránkách vybraného hotelu, na jeho webových stránkách a jeho rezervačním systému, ale také v nabídce v rezervačním systému, ve kterém jsou také další ubytovací zařízení. Navíc také v časopise Metro z důvodu, aby se o něm dověděli také ti, kteří hodně cestují, jelikož se mimo jiné Metro rozdává v blízkém okolí vlakového nádraží.

Jeden docela důležitý marketingový nástroj však hotelu chybí, což je kanál na YouTube, kde by video o tomto produktu také mohl inzerovat. Tento kanál a celé vedení, spolu s vkládáním videí na YouTube, je zdarma, tudíž by jeho využíváním nevznikaly další náklady a v dnešní době si lidé raději pustí video, než by si danou informaci přečetli, pokud mají tu možnost. S dobrou SEO optimalizací kanálu i videa by se video mohlo na různých heslech indexovat na první stránce a přinést tak hotelu další zákazníky jako reakci o zvýšení povědomí o tomto hotelu a jeho nabízených službách. Samozřejmě tato varianta není úplně bezplatná, neboť někdo video musí natočit a poté také optimalizovat, avšak není potřeba doplácet za licenci na YouTube stránce.

Hotel by také mohl začít využívat upomínkové předměty, které by si lidé odnesli a nezapomněli na hotel a pobyt v něm, jelikož tyto upomínkové předměty ještě hotel nevyužívá. Dobrou a nejméně nákladnou variantou jsou tužky nebo propisky, neboť hrníčky, bločky apod. jsou již drahou variantou.

Vybraný hotel má dobré dispozice k tomu, aby byl pro cestovní ruch atraktivní, v blízkosti je mnoho různých druhů obchodů a také různých aktivit, jako jsou turnaje, hrad nebo Zoologická zahrada. Konají se zde také různé festivaly, které jsou typické pro toto město. Tento potenciál může hotel využít a pomocí balíčků zvýšit povědomí o své existenci, neboť předpoklady pro to má.



Aby však hotel byl s těmito balíčky úspěšný, je potřeba, aby neustále sledoval vývoj cen balíčků ostatních hotelů zmíněných v analytické části a pokoušel se jim v tomto konkurovat, avšak také v jejich nabídce. Balíčky byly vytvořeny pouze vzhledem k aktuální situaci a je vysoce pravděpodobné, že se budou v čase měnit. Přesto však tento projekt měl za účel pomoci vybranému hotelu a být mu přínosem.

S přihlédnutím k výsledkům rizikové analýzy se však vybraný hotel nemusí bát o svou existenci, jelikož hlavní nabídka služeb zůstává stejná. Kromě utopených nákladů však realizací tohoto projektu hotel může pouze získat.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BERÁNEK, Jaromír. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Mag Consulting, 2013a, 295 s. ISBN 978-80-86724-46-1.
- [2] BERÁNEK, Jaromír. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2013b, 335 s. ISBN 978-80-86724-45-4.
- [3] ČÁSTEK, Ondřej a Jana POKORNÁ. *Konkurenční schopnost podniků: výsledky empirického výzkumu*. Brno: Masarykova univerzita, 2013, 144 s. ISBN 978-80-210-6124-8.
- [4] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [5] FERREIRA, João M., Mário RAPOSO, Cristina Isabel Miranda Abreu Soares FERNANDES a Marcus DEJARDIN. *Knowledge intensive business services and regional competitiveness*. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2016, xviii, 331. Routledge advances in regional economics, science and policy. ISBN 978-1-138-85936-4.
- [6] FLETCHER, John. *Tourism: principles and practice*. 5th ed. Harlow: Pearson, 2013, 643 s. ISBN 978-0-273-75827-3.
- [7] FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada, 2003, 159 s. Manažer. ISBN 8024703858.
- [8] GOLDSMITH, Ronald E. a Rodoula H. TSIOTSOU. *Strategic Marketing in Tourism Services*. Bingley: Emerald Group Publishing, 2012. ISBN 978-1-78052-070-4.
- [9] HÁN, Jan, Martina BERÁNEK, Stanislava BELEŠOVÁ, Dan MRKOS, Petr STUDNIČKA a Martina FRASCONA' SOCHŮRKOVÁ. *Vybrané kapitoly z hotelnictví a gastronomie*. Svazek druhý, Ubytovací služby. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 351 s. ISBN 978-80-7552-253-5.
- [10] KISELÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTÉS. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada Publishing, 2017, 185 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0680-6.
- [11] KISLINGEROVÁ, Eva. *Nová ekonomika: nové příležitosti?*. V Praze: C.H. Beck, 2011, xxi, 322 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-403-2
- [12] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert. ISBN 978-80-

- 247-3527-6. Dostupné také z: [http://katalog.k.utb.cz/F/?func=item-hold-request&doc\\_library=UTB50&adm\\_doc\\_number=000062439&item\\_sequence=000130](http://katalog.k.utb.cz/F/?func=item-hold-request&doc_library=UTB50&adm_doc_number=000062439&item_sequence=000130)
- [13] KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014, 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1.
- [14] MARÁKOVÁ, Vanda. *Marketingová komunikácia v cestovnom ruchu.* Bratislava: Wolters Kluwer, 2016, 166 s. Ekonomia. ISBN 978-80-8168-394-7.
- [15] SUCHÁNEK, Petr. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku.* Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011, 132 s. ISBN 978-80-210-5688-6.
- [16] TESONE, Dana, V. *Zásady řízení pro obor hotelnictví, gastronomie a turismu.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 389 s. ISBN 978-80-7357-655-4
- [17] VANÍČEK, Jiří. *Marketing služeb a cestovního ruchu.* Opava: Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta v Opavě, Ústav lázeňství, gastronomie a turismu, 2013, 191 s. ISBN 978-80-7248-870-4.
- [18] WEAVER, David B a Laura LAWTON. *Tourism management.* 4th ed. Milton: Wiley, 2010, xii, 420 s. Wiley Australia tourism series. ISBN 978-0-470-82022-3.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CF Cash flow.

CR Cestovní ruch.

DNM Dlouhodobý nehmotný majetek.

NPV Net present value = čistá současná hodnota.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

- Obr. 1 Graficky zpracována časová analýza balíčku, kde není potřeba domluva s restaurací, spolu s vyznačenou kritickou cestou (Vlastní zpracování dle tabulky č. 6)..... 64
- Obr. 2 Graficky zpracovaná časová analýza balíčku, kde je potřeba domluva s restaurací, spolu s vyznačenou kritickou cestou (Vlastní zpracování dle tabulky č. 7)..... 66

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 Různé vzorce pro výpočet ukazatele EVA dle dostupných vstupních údajů (Vlastní zpracování dle Kiseľáková, s. 34, 2017) .....	25
Tab. 2 Strategie firmy na základě výsledků SWOT analýzy (Vlastní zpracování dle Křížek a Neufus, s. 98, 2014) .....	26
Tab. 3 Ekonomické výsledky vybraného hotelu (rentabilita).....	38
Tab. 4 SWOT analýza pro vybraný hotel (Vlastní zpracování dle vlastních zkušeností a konzultace s odpovědnou osobou).....	41
Tab. 5 Souhrn vybraného hotelu a šesti konkurenčních hotelů a porovnání v rámci jejich úrovně, počtu pokojů a počtu nabízených balíčků (Vlastní zpracování na základě oficiálních stránek jednotlivých hotelů).....	57
Tab. 6 Časová analýza balíčků, kde není potřeba domluva s restaurací (Vlastní zpracování) .....	64
Tab. 7 Časová analýza balíčku, kde je potřeba domluva také s restaurací (Vlastní zpracování) .....	65
Tab. 8 Soupis nákladů na propagaci balíčků a možnost jejich uskutečnění (Vlastní zpracování) .....	67
Tab. 9 Ceny vstupů pro různé aktivity obsažené v balíčcích (Vlastní zpracování dle webových stránek a ceníku vybraného hotelu/společnosti) .....	67
Tab. 10 Kalkulace celkové ceny balíčku Romantický víkend pro dva (Vlastní zpracování) .....	68
Tab. 11 Kalkulace celkové ceny balíčku Sportovní víkend pro dva (Vlastní zpracování) .....	69
Tab. 12 Kalkulace celkové ceny balíčku Rodinný víkend (pro 3 osoby), (Vlastní zpracování) .....	70
Tab. 13 Kalkulace celkové ceny balíčku Rodinný víkend (pro 4 osoby), (Vlastní zpracování) .....	71
Tab. 14 Analýza rizik (Vlastní zpracování) .....	73

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 Procentuální vyjádření jednotlivých aspektů hotelu hodnocených hosty kladně (Vlastní zpracování dle rezervačního systému využívaného vybraným hotelem) .....	51
Graf 2 Procentuální vyjádření jednotlivých aspektů hotelu hodnocených hosty záporně (Vlastní zpracování dle rezervačního systému využívaného vybraným hotelem).....	52