

# **Projekt zvýšení konkurenceschopnosti Vodného hradu s.r.o. pomocí nástrojů marketingového mixu**

Bc. Nikola Vaculová

---

Diplomová práce  
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2022/2023

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Nikola Vaculová  
Osobní číslo: M21584  
Studijní program: N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání  
Specializace: Podnikání ve službách cestovního ruchu  
Forma studia: Prezenční  
Téma práce: Projekt zvýšení konkurenceschopnosti Vodného hradu s.r.o. pomocí nástrojů marketingového mixu

### Zásady pro vypracování

#### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou literární rešerši vztahující se ke konkurenceschopnosti a k marketingovému mixu služeb.

#### II. Praktická část

- Pomocí vybraných metod analyzujte současný marketingový mix a konkurenci Vodného hradu s.r.o.
- Na základě výsledků analýz navrhnete projekt využití nástrojů marketingového mixu vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti Vodného hradu s.r.o.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

#### Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

FLETCHER, John. *Tourism: principles and practice*. 5th Edition. Harlow: Pearson, 2013, 643 s. ISBN 978-0-273-75827-3.  
GOELDNER, Charles R. a J. R. Brent RITCHIE. *Cestovní ruch: principy, příklady, trendy*. Brno: BizBooks, 2014, 545 s. ISBN 978-80-251-2595-3.  
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 313 s. ISBN 9788024742090.  
KOTLER, Philip, John T. BOWEN, James C. MAKENS a Seyhmus BALOGLU. *Marketing for hospitality and tourism*. 7th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2017, 680 s. ISBN 978-1-292-15615-6.  
PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015, 288 s. ISBN 9788074521171.

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

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2023**  
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2023**

L.S.

---

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

---

**doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

**PROHLÁŠENÍ AUTORA  
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Prohlašuji, že**

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

Ve Zlíně 20. 4. 2023

Jméno a příjmení: Nikola Vaculová

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cílem této diplomové práce je zvýšit konkurenceschopnost a povědomí o Vodném hradu Hronsek prostřednictvím nástrojů marketingového mixu. Teoretická část zahrnuje literární rešerši zabývající se problematikou, která souvisí se zaměřením práce. V rámci řešení byla použita analýza marketingového mixu, geografická analýza, SWOT analýza, Porterova analýza a řízený rozhovor. V práci bylo navrženo řešení spočívající v tvorbě flexibilního balíčku zaměřeného na firemní události, který bude zahrnut do stálé nabídky služeb Vodného hradu. Řešení obsahuje návrh propagačních aktivit, které vedou ke zvýšení povědomí o objektu. Volba balíčku cíleného na firemní události vyplynula z řízeného rozhovoru a analýzy současného marketingového mixu, přičemž ostatní analytické metody podpořily vhodnost jeho zavedení. Hlavním výsledkem této práce je formulace balíčku zahrnující nabídku služeb pro firemní eventy, o které byl dříve cílovou skupinou projeven zájem.

Klíčová slova: marketingový mix služeb, kongresový cestovní ruch, flexibilní balíček, konkurenceschopnost, historický objekt

## **ABSTRACT**

The aim of this diploma thesis is to increase the awareness and competitiveness of the Vodny hrad Hronsek through marketing mix tools. The theoretical part includes a literature search addressing issues related to the focus of this thesis. Within the framework of the solution, marketing mix analysis, geographical analysis, SWOT analysis, Porter analysis, and guided interview were used. The solution proposed in the thesis consisted of the creation of a flexible package focused on business events, which will be included in the permanent service offer of the Vodny hrad. The solution includes the proposal of promotional activities that lead to increased awareness of the complex. The choice of the corporate events package was based on a guided interview and an analysis of the current marketing mix, while other analytical methods supported the suitability of its implementation. The main outcome of this thesis is the formulation of a service offer for business events that have previously been of interest to the target audience.

Keywords: services marketing mix, congress tourism, flexible package, competitiveness, historical object

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce, paní Ing. Zuzaně Vaculčíkové, Ph. D. za cenné rady a poznatky, konzultace, celkovou ochotu a věnovaný čas. Ráda bych dále poděkovala majiteli a personálu Vodného hradu za skvělou spolupráci a poskytnutí všech potřebných informací pro zpracování této práce. V neposlední řadě děkuji své rodině a blízkým za podporu po celou dobu studia.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 CESTOVNÍ RUCH</b> .....	<b>13</b>
1.1 DEFINICE CESTOVNÍHO RUCHU .....	13
1.2 TYPOLOGIE CESTOVNÍHO RUCHU .....	14
1.2.1 Členění dle místa realizace.....	15
1.2.2 Členění dle vztahu k platební bilanci státu .....	16
1.2.3 Členění dle plátce nákladů .....	16
1.2.4 Členění dle způsobu zabezpečení cesty a pobytu.....	17
1.2.5 Členění dle věku účastníků .....	17
1.2.6 Členění podle délky pobytu .....	17
1.2.7 Další členění dle různých kritérií .....	17
1.2.8 Členění dle převažujícího motivu .....	18
1.3 SLUŽBY CESTOVNÍHO RUCHU .....	19
1.4 KULTURNÍ CESTOVNÍ RUCH .....	20
<b>2 DESTINACE</b> .....	<b>22</b>
2.1 DEFINICE DESTINACE .....	22
2.2 TYPY DESTINACÍ CESTOVNÍHO RUCHU.....	23
2.3 DESTINAČNÍ MANAGEMENT.....	24
<b>3 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB</b> .....	<b>25</b>
3.1 SLUŽBY .....	25
3.2 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB CESTOVNÍHO RUCHU.....	27
3.2.1 Produkt .....	27
3.2.2 Cena.....	28
3.2.3 Distribuce .....	29
3.2.4 Propagace .....	30
3.2.5 Lidé .....	31
3.2.6 Procesy .....	31
3.2.7 Materiální prostředí .....	32
3.3 EVENT MARKETING .....	32
<b>4 KONKURENCESCHOPNOST</b> .....	<b>34</b>
4.1 KONKURENCE .....	34
4.2 KONKURENCESCHOPNOST .....	35
4.2.1 Konkurenceschopnost v cestovním ruchu.....	36
4.3 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	37
<b>5 ANALYTICKÉ METODY POUŽITÉ V PRÁCI</b> .....	<b>38</b>

5.1	ROZHOVOR.....	38
5.2	GEOGRAFICKÁ ANALÝZA .....	38
5.2.1	Selektivní předpoklady.....	39
5.2.2	Lokalizační předpoklady.....	39
5.2.3	Realizační faktory .....	39
5.3	SWOT ANALÝZA .....	40
5.4	PORTEROVA ANALÝZA .....	40
<b>6</b>	<b>SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>42</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>43</b>
<b>7</b>	<b>CHARAKTERISTIKA VODNÉHO HRADU.....</b>	<b>44</b>
7.1	HISTORIE VODNÉHO HRADU.....	44
7.2	PŘEDSTAVENÍ VODNÉHO HRADU.....	45
7.3	LOKALITA .....	48
7.4	EKONOMICKÉ ÚDAJE .....	49
<b>8</b>	<b>ANALÝZA ROZHOVORU.....</b>	<b>50</b>
<b>9</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO MARKETINGOVÉHO MIXU.....</b>	<b>53</b>
9.1	PRODUKT (PRODUCT).....	53
9.2	CENA (PRICE).....	53
9.3	DISTRIBUCE (PLACE).....	54
9.4	PROPAGACE (PROMOTION).....	54
9.5	LIDÉ (PEOPLE).....	55
9.6	PROCESY (PROCESSES).....	55
9.7	TVORBA BALÍČKU (PACKAGING).....	56
<b>10</b>	<b>PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL.....</b>	<b>57</b>
10.1	STÁVAJÍCÍ KONKURENCE .....	57
10.2	POTENCIONÁLNÍ KONKURENCE .....	60
10.3	SUBSTITUTY .....	61
10.4	DODAVATELÉ.....	61
10.5	ODBĚRATELÉ.....	62
<b>11</b>	<b>GEOGRAFICKÁ ANALÝZA VYBRANÉ DESTINACE .....</b>	<b>63</b>
11.1	LOKALIZAČNÍ PŘEDPOKLADY .....	63
11.1.1	Přírodní podmínky .....	63
11.1.2	Kulturně-historické atraktivity .....	64
11.2	REALIZAČNÍ PŘEDPOKLADY .....	68
11.2.1	Dopravní obslužnost.....	68
11.2.2	Materiálně-technické zařízení .....	69



11.3	SELEKTIVNÍ PŘEDPOKLADY .....	72
11.3.1	Demografické .....	72
11.3.2	Ekonomické .....	73
<b>13</b>	<b>ZÍSKANÉ POZNATKY Z ANALYTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>77</b>
<b>14</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>	<b>79</b>
14.1	CÍL PROJEKTU.....	79
14.2	PRODUKT .....	80
14.3	DISTRIBUCE.....	82
14.4	PROPAGACE.....	82
14.5	LIDÉ .....	83
14.6	PROCESY .....	84
14.7	MATERIÁLNÍ SLUŽBY .....	84
<b>15</b>	<b>NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....</b>	<b>85</b>
15.1	NÁKLADY SPOJENÉ S REALIZACÍ PROJEKTU .....	85
15.2	KALKULACE CENY FLEXIBILNÍHO BALÍČKU .....	87
15.3	UKÁZKY KALKULACE BALÍČKU .....	91
<b>16</b>	<b>ČASOVÁ ANALÝZA .....</b>	<b>94</b>
<b>17</b>	<b>RIZIKOVÁ ANALÝZA.....</b>	<b>96</b>
<b>18</b>	<b>SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....</b>	<b>99</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>100</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>101</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>107</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>108</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>109</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>110</b>

## ÚVOD

Odvětví cestovního ruchu zahrnuje široké spektrum produktů a služeb, které turistům nabízí různí poskytovatelé. Boj o zákazníky je náročný a aby si tito poskytovatelé udrželi své místo na trhu, musí vynikat něčím originálním a jedinečným. Jedinečností se může pyšnit právě cílový objekt této práce, kterým je Vodný hrad Hronsek na Slovensku. Návštěvníkům, kteří se zde procházeli před dvaceti lety se naskytl smutný pohled na zchátralý objekt. Dnes zde však díky tvrdé práci majitele, který se jej ujal, stojí obdivuhodná zrekonstruovaná kulturně historická-památka, která se stala dominantou obce. Nejedná se však o památku, která slouží pouze k prohlídkám návštěvníků. Vodný hrad v sobě skrývá nádherné společenské sály a také ubytování, vše v historickém provedení. Tyto prostory však byly doposud veřejností využity velmi málo a obrovský potenciál hradu je prozatím nevyužitý. Přáním majitele je vdechnout Vodnému hradu život a poskytovat jedinečné služby.

Diplomová práce se zabývá návrhem nového produktu, jehož cílem je zvýšit konkurenceschopnost a povědomí o Vodném hradu. Nejprve je zpracována teoretická část, která zahrnuje literární rešerši týkající se zaměření práce. Jsou zde uvedeny obecné poznatky o cestovním ruchu, destinaci, konkurenceschopnosti a marketingovém mixu, který představuje hlavní nástroj pro zpracování projektové části. V neposlední řadě jsou zahrnuty teoretické poznatky o analytických nástrojích, které jsou v práci dále využity. Klíčový nástroj představuje rozhovor s majitelem a pracovníky objektu, který poskytuje přehled o současném fungování hradu.

Praktická část zahrnuje dvě části – analytickou a projektovou. Analytická část práce se zabývá analýzou samotného objektu a konkurence, přičemž tvoří základ pro návrh projektu. Na základě analýz a přání majitele vytvořit nový produkt, který bude zahrnut do nabídky služeb, je navrženo řešení v podobě flexibilního balíčku. Závěrem je provedena nákladová, časová a riziková analýza navrhovaného balíčku.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je zvýšit konkurenceschopnost Vodného hradu Hronsek pomocí nástrojů marketingového mixu. Dílčí cíl představuje zvýšení povědomí o Vodném hradu a zvýšení zájmu o ostatní služby, které budou v budoucnu nabízeny. V rámci práce bude navržen nový produkt cestovního ruchu, který bude zařazen do stálé nabídky služeb Vodného hradu.

Práce se člení na teoretickou a praktickou část, která dále zahrnuje analytickou a projektovou část. V rámci teoretické části je provedena literární rešerše, která řeší problematiku cestovního ruchu, destinace, služeb v cestovním ruchu, konkurenceschopnosti, event marketingu a marketingového mixu. Dále obsahuje kapitolu, která popisuje analytické nástroje, pomocí kterých je dále v práci identifikován problém a následně navrhnuté řešení. Závěrem je sepsáno shrnutí teoretických poznatků.

Analytická část se nejprve zabývá charakteristikou Vodného hradu a jeho historií. Pro identifikaci vhodného produktu, který bude zařazen do nabídky služeb je využito pět analytických nástrojů. Cílem provedeného rozhovoru s majitelem a kompetentními pracovníky spravujícími hrad je zjistit dosavadní a současný provoz hradu a plány do budoucna. Analýzou současného marketingového mixu je pak zjištěn aktuální stav nabídky produktů a služeb, jejich ceny, propagace v online i offline prostředí a distribuce. Provedení geografické analýzy si klade za cíl zjistit atraktivitu destinace, stav infrastruktury a odhalit příležitosti. Porterova analýza je zaměřena na konkurenční prostředí a závěrem je provedena SWOT analýza, která má za cíl odhalit silné a slabé stránky objektu a příležitosti a hrozby, které přicházejí z okolí. Zásadní poznatky, které z těchto analýz vyplynuly, jsou opět shrnuty v závěru analytické části práce, přičemž představují podklady pro zavedení nového produktu.

Projektová část je věnována samotnému návrhu nového produktu, jehož zavedením se předpokládá naplnění vytyčených cílů. Závěrem je provedena nákladová, časová, riziková analýza navrženého produktu cestovního ruchu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 CESTOVNÍ RUCH

Cestovní ruch představuje nepochybně jeden z hlavních sociálních a ekonomických fenoménů moderní doby. Možnost účasti na cestovním ruchu se od počátku 20. století, kdy byl jako společenská aktivita vyhrazen především privilegované menšině, stále více rozšiřuje, jinými slovy je více demokratizován. Vedle společenského fenoménu představuje cestovní ruch velký business, jelikož umožnění stále rostoucímu počtu lidí užívat si zážitky spojeny s cestováním je nezbytně závislé na mnoha organizacích a podnicích, které pak vytváří tzv. průmysl cestovního ruchu. Jinak řečeno, cestovní ruch se postupně vyvinul v mocnou globální ekonomickou sílu. (Sharpley a Telfer, 2015, s. 3-4)

### 1.1 Definice cestovního ruchu

Beránek (2016, s. 14) zmiňuje obtížnost snahy jedinečně a výstižně definovat cestovní ruch, která vyplývá ze skutečnosti, že se projevuje v různých formách a aspektech. Stanovení a vymezení co možná nejpřesnější definice je přitom klíčové pro účely zkoumání, analýzy a prognózy rozvoje cestovního ruchu jako socioekonomického jevu, jakož i pro jeho statistické zkoumání a pro účely možnosti uplatnění legislativních a ekonomických úlev v oblasti cestovního ruchu.

Při snaze o komplexní definici cestovního ruchu je nezbytné zahrnout různé skupiny, které se podílejí na tomto odvětví či jsou jím ovlivňovány. Rozlišují se čtyři následující skupiny cestovního ruchu:

- Turista – Tato skupina vyhledává jak fyzické, tak i duševní zkušenosti a uspokojení, přičemž volba destinace a aktivit je ovlivněna především jejich povahou.
- Firmy nabízející turistům zboží a služby – Jedná se o podnikatelé, kteří v cestovním ruchu spatřují příležitost vydělat prostřednictvím poskytováním služeb a zboží, které si toto odvětví žádá.
- Správa hostitelských zemí či oblastí – Pro politiky je cestovní ruch faktorem, který vnáší kapitál do ekonomik, jež mají pod svou správou. Vláda hostitelské země může mít také značný vliv na rozvoj, koncepci, propagaci a realizaci cestovního ruchu.
- Hostitelská komunita – Tato skupina představuje místní obyvatelstvo, pro které je cestovní ruch ovlivňujícím faktorem jejich kultury a zaměstnanosti. Tento vliv může být jak pozitivní, tak negativní či kombinace obojího. (Goeldner a Ritchie, 2014, s. 3-4)

Po vymezení skupin cestovního ruchu je cestovní ruch definován jako „*komplexní společenský jev, jako souhrn aktivit účastníků cestovního ruchu, souhrn procesů budování a provozování zařízení se službami pro účastníky cestovního ruchu včetně souhrnu aktivit osob, které tyto služby nabízejí a zajišťují, aktivit spojených s využíváním, rozvojem a ochranou zdrojů pro cestovní ruch, souhrn politických a veřejnosprávních aktivit (politika CR, propagace CR, regulace CR, mezinárodní spolupráce apod.) a reakce místní komunity a ekosystémů na uvedené aktivity.*“ (Goeldner a Ritchie 2014, s. 4-5)

Definice cestovního ruchu lze v literatuře najít spoustu. Za průkopnickou se však považuje definice dle Světové organizace cestovního ruchu UNWTO (1995), která říká že cestovním ruchem je „*činnost osoby cestující na přechodnou dobu do místa mimo její běžné životní prostředí, a to na dobu kratší, než je stanoveno, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě.*“ Z této definice tedy vyplývá, že se jedná o aktivitu založenou na přemísťování osob, přičemž se nejedná o cesty za účelem výdělku, dlouhodobé migrace, v rámci bydliště a netrvajících déle než 1 rok. (Burian, Ryglová a Vajčnerová, 2011, s. 18)

Dle Cooka, Hsu a Taylora (2018, s. 20) umožňuje obecná zastřešující definice UNWTO sledovat a vykazovat statistiky cestovního ruchu, kterými je poukazováno na velikost, rozsah a dopad podniků působících v cestovním ruchu. Dále lze jejím použitím shromažďovat a analyzovat údaje pro každou z odvětvových dílčích skupin v satelitních účtech cestovního ruchu.

Zelenka a Pásková (2012, s. 15) uvádí vlastní definici, dle které je cestovní ruch komplexním společenským jevem, který zahrnuje jak aktivity osob, které cestují na místa mimo své obvyklé prostředí, kde se zdržují maximálně po dobu jednoho roku, přičemž cílem těchto cest je odpočinek, zábava, vzdělávání, pracovní příležitosti či jiné důvody, tak i aktivity subjektů, které těmto zmíněným cestujícím poskytují služby a zboží. Tyto aktivity zahrnují provoz zařízení nabízejících služby, včetně veškerých činností těch, kteří tyto služby zajišťují a nabízejí, a také aktivity spojené s využitím, rozvojem a ochranou zdrojů cestovního ruchu. Dále zahrnují také veškeré politické a veřejně správné aktivity a konečně reakci lokálních obyvatel a ekosystémů na výčet zmíněných aktivit.

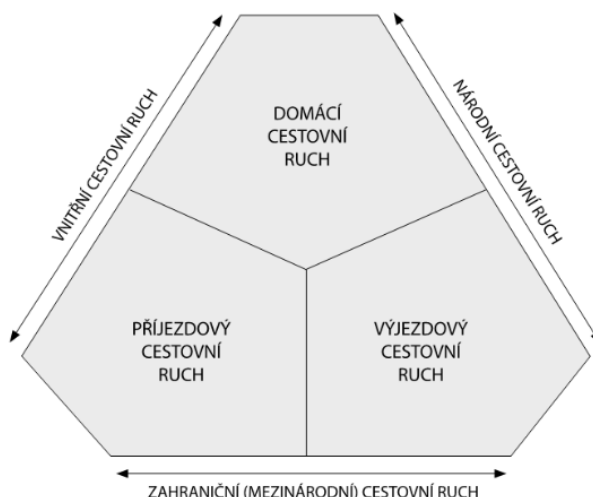
## 1.2 Typologie cestovního ruchu

Klasifikace cestovního ruchu napomáhá jeho bližšímu vymezení, rozčlenění a identifikaci na základě určitých charakteristik. V praxi se ve stejném kontextu běžně užívá termín

"typologie cestovního ruchu". Především v české a slovenské odborné literatuře se v souvislosti s klasifikací člení cestovní ruch na formy a druhy. Druhy cestovního ruchu představují členění dle motivu účasti na cestovním ruchu, zatímco formy cestovního ruchu jsou vymezeny dle podmínek, za nichž je realizován. Členění cestovního ruchu na druhy a formy však není jednoznačné, jelikož někteří autoři uvádí formy cestovního ruchu dle motivu účasti, a naopak druhy dle podmínek, za kterých je realizován. (Kotíková, 2013, s. 19-20) Vzhledem k této nejednoznačnosti bude členění v této práci provedeno pod označením typologie cestovního ruchu.

### 1.2.1 Členění dle místa realizace

Dle tohoto členění, které zohledňuje geografické hledisko je cestovní ruch rozlišován na domácí, zahraniční a dále na příjezdový a výjezdový cestovní ruch. Pro přehlednost provázanosti těchto pojmů je doplněn obrázek č. 1. (Kotíková, 2013, s. 21)



Obrázek 1 Členění CR dle místa realizace zdroj: Kotíková, 2014, s. 21

Fletcher a kol. (2013, s. 4) uvádí dle doporučení předložených organizací UNWTO tři základní formy cestovního ruchu kterými jsou *domácí*, *výjezdový* a *příjezdový cestovní ruch*. Domácí cestovní ruch je převažující formou cestovního ruchu, jelikož představuje přibližně 80 % turistických aktivit a je tvořen aktivitami rezidentních návštěvníků v dané zemi buďto v rámci domácí cesty, nebo v rámci výjezdu. Výjezdový cestovní ruch zahrnuje aktivity rezidentních návštěvníků mimo území (hranice) sledované země, které jsou součástí výjezdové cesty nebo domácího cestovního ruchu. Příjezdový cestovní ruch naopak zahrnuje aktivity nerezidentních návštěvníků na území sledované země v rámci příjezdového cestovního ruchu. Palátková a Zichová (2014, s. 19) do tohoto členění řadí také zahraniční

cestovní ruch, který je charakterizován překročením hranic daného státu a dělí se na již zmíněný výjezdový a příjezdový cestovní ruch.

Fletcher a kol. (2013, s. 4) dále uvádí soubor kategorií cestovního ruchu pramenících z kombinace základních výše uvedených forem a sloužících k identifikaci návštěvníků. Členění zahrnuje *vnitřní, národní a mezinárodní cestovní ruch*. Vnitřní cestovní ruch představuje aktivity rezidentních i nerezidentních návštěvníků na území daného státu v rámci domácích či zahraničních cest a zahrnuje tak domácí a příjezdový cestovní ruch. Aktivity rezidentních návštěvníků na území sledované země i mimo něj během domácích nebo výjezdových cest představují národní cestovní ruch, který je složen z domácího a výjezdového cestovního ruchu. Mezinárodní cestovní ruch je tvořen příjezdovým a výjezdovým cestovním ruchem, přičemž představuje aktivity rezidentních návštěvníků mimo sledovanou zemi a aktivity nerezidentních návštěvníků na území sledované země.

### 1.2.2 Členění dle vztahu k platební bilanci státu

Podle dopadu zahraničního cestovního ruchu na platební bilanci státu se cestovní ruch dělí na *aktivní a pasivní*. Do aktivního turismu jsou zahrnovány příjezdy zahraničních návštěvníků, jejichž výdaje na nákup produktů a služeb cestovního ruchu vedou k přílivu devizových prostředků a mají kladný dopad na platební bilanci státu. Naopak pasivní cestovní ruch představuje výjezdy obyvatel daného státu do zahraničí, přičemž jejich výdaje na produkty a služby cestovního ruchu znamenají odliv devizových prostředků a má záporný vliv na platební bilanci. Aktivní i pasivní cestovní ruch mají na platební bilanci stejný vliv jako export a import zboží a služeb, z toho důvodu bývá také aktivní cestovní ruch označován jako skrytý export a pasivní cestovní ruch jako skrytý import. (Palatková a Zichová, 2014, s. 20)

### 1.2.3 Členění dle plátce nákladů

Dle Palatkové a Zichové (2014, s. 21) tento způsob členění rozlišuje *komerční a sociální* cestovní ruch na základě kritéria plátce nákladů, které jsou spojeny s účastí na cestovním ruchu. Jako komerční cestovní ruch, dříve nazývaný volný, je označován takový cestovní ruch, kdy si veškeré náklady s ním spojené hradí účastník ze svého disponibilního příjmu sám. Naopak v rámci sociálního cestovního ruchu, dříve vázaném, jsou náklady plně nebo jen z části hrazeny jiným subjektem, než účastníkem cestovního ruchu, a to za předpokladu splnění stanovených podmínek. Ryglová a kol. (2011, s. 21) jako příklad uvádí lázeňskou



péči, dětskou rekreaci či podnikovou rekreaci hrazených ze společenských fondů (podnikový fond, nemocenské pojištění, fond kulturních a sociálních potřeb).

#### 1.2.4 Členění dle způsobu zabezpečení cesty a pobytu

V rámci tohoto členění se cestovní ruch dělí na *organizovaný* a *neorganizovaný*. Rozlišení bere v úvahu subjekt, který cestu či pobyt organizuje. Potom organizovaný cestovní ruch představuje cesty či pobyty, které byly obvykle zajištěny určitým zprostředkovatelem, nejčastěji cestovními kancelářemi nebo agenturami. Opakem je neorganizovaný cestovní ruch, kdy je zabezpečení cesty na účastníkovi samotném, přičemž se nevylučuje nákup služeb u zprostředkovatele. (Palatková a Zichová, 2014, s. 22)

#### 1.2.5 Členění dle věku účastníků

Při tvorbě produktů cestovního ruchu představuje klíčovou roli věk účastníků, dle kterého lze určit preference, potřeby či omezení. Kotíková a Schwartzhoffová (2017, s. 17) člení cestovní ruch na základě věku účastníků a dle doporučení UNWTO do čtyř skupin, kterými jsou cestovní ruch dětí (0–14 let), mládeže (15–24 let), dospělých (25–44 a 45–64 let) a seniorů (nad 65 let). Členění se však různí, např. Palatková a Zichová (2014, s. 22) namísto cestovního ruchu dospělých uvádí turismus rodin s dětmi a turismus osob v produktivním věku bez účasti dětí.

#### 1.2.6 Členění podle délky pobytu

Dle Kotíkové a Schwartzhoffové (2017, s. 17) se členění dle tohoto kritéria odvíjí od počtu nocí strávených na cestách. Rozlišují dvě základní kategorie, kterými jsou cesty bez přenocování (jednodenní cesty do 24 hodin) a cesty s přenocováním, které jsou dále členěny na *krátkodobý* a *dlouhodobý cestovní ruch*. Krátkodobým cestovním ruchem se rozumí cesty v rozsahu 1–3 nocí, které odpovídají víkendů a není předpokládána nutnost čerpání dovolené. Za dlouhodobý cestovní ruch jsou pak považovány cesty trvající 4–365 nocí. Palatková a Zichová (2014, s. 23) dodávají, že je délka pobytu omezena na 6 měsíců co se týče domácího cestovního ruchu a pro mezinárodní cestovní ruch platí omezení jednoho roku.

#### 1.2.7 Další členění dle různých kritérií

Kotíková a Schwartzhoffová (2017, s. 17) dále uvádí *členění dle převažujícího místa realizace cestovního ruchu*, kdy je rozlišován městský, lázeňský, venkovský, horský,

přímořský. Také zmiňují členění dle ročního období, neboť díky klimatickým podmínkám v mírném podnebním pásu nabývá cestovní ruch sezonního charakteru. Rozlišují tak cestovní ruch na sezonní (zimní, letní), mimosezonní a celoroční. Nakonec zmiňují také členění dle počtu zúčastněných osob, kde je rozlišován cestovní ruch skupinový a individuální. Rygllová a kol. (2011, s. 22) doplňují členění dle vlivu cestovního ruchu na životní a sociokulturní prostředí rozlišující tvrdý a měkký cestovní ruch. V rámci tvrdého cestovního ruchu je na prvním místě zisk, bez ohledu na dopady aktivit cestovního ruchu na životní a sociokulturní prostředí destinace. Jedná se o tzv. masový turismus. Opakem je měkký cestovní ruch, jinými slovy udržitelný, jehož cílem je zanechat co nejmenší negativní dopady a přinášet určité přínosy v destinacích, kde je realizován.

### 1.2.8 Členění dle převažujícího motivu

Klíčovým kritériem tohoto členění je převládající motiv, který nelze jednoduše odvodit z určitého spotřebního chování. Lidé mají odlišné potřeby, přesto je mohou uspokojovat pomocí stejných cílů, stejně jako lidé mající totožné potřeby, ale snaží se o jejich uspokojení odlišnými způsoby. Příkladem může být exotická dovolená, kde jeden z účastníků uspokojuje svou potřebu poznání jiných kultur, přírodních atraktivit apod., zatímco pro jiného účastníka může znamenat totožná dovolená cestu k uspokojení potřeby prestiže či ega. (Palatková a Zichová, 2014, s. 24)

Z hlediska převažujícího motivu účasti na cestovním ruchu jsou rozlišovány dvě základní skupiny: cestovní ruch realizován ve volném čase (*leisure tourism*) a cestovní ruch uskutečňován za účelem obchodu či služební cesty (*business tourism*). Tyto základní skupiny se dále dle UNWTO člení do několika od skupin. (Kotíková, 2013, s. 22)

Do *osobního* cestovního ruchu se řadí dovolená, rekreace, volný čas – zahrnující např. plážovou turistiku, chataření, kulturně poznávací turismus, turismus zaměřený na přírodní atraktivity a sportovní turismus. Dále se do osobního cestovního ruchu řadí návštěva příbuzných a známých, turismus se vzdělávacími motivy, zdravotně orientovaný turismus, náboženský a poutní turismus, nákupní turismus, tranzit a ostatní.

*Obchodní* turismus v sobě zahrnuje složky, kterými jsou pracovní setkání, motivační pobyty (incentivní), kongresy a konference, výstavy veletrhy a akce. Je třeba dodat, že obchodní cestovní ruch není uskutečňován v rámci volného času, je určen uzavřeným skupinám, přičemž je náročný na individuální přístup organizátorů. Tento typ cestovního ruchu je vysoce lukrativní vzhledem k tomu, že vyžaduje velké množství různorodých služeb na

vysoké úrovni a je realizován v mimosezonních měsících, z toho důvodu mu také věnují subjekty turismu velkou pozornost. (Kotíková a Schwartzhoffová, 2017, s. 16; Palatková a Zichová, 2014, s. 24-26)

Kotíková a Schwartzhoffová (2017, s. 16) však dodávají, že se jedná o nejednoznačné členění, neboť se u autorů lze setkat s různým členěním pramenícího z odlišného pochopení významu motivu pro účast na cestovním ruchu, ale také z jejich odlišností v jednotlivých státech. Především v české literatuře se lze setkat s následujícími základními druhy cestovního ruchu: rekreační, kulturně poznávací, lázeňsko-léčebný, sportovně-turistický, náboženský a obchodní cestovní ruch. Zelenka a Pásková (2012, s. 15) dále uvádí specifické formy, kterými jsou ekoturismus, etnický, tematický, wellness, krajanský a prožitkový cestovní ruch.

### **1.3 Služby cestovního ruchu**

Dle Schwartzhoffové (2013, s. 21) služby cestovního ruchu zahrnují velké množství specifík a jsou klíčovou součástí produktu cestovního ruchu. Jedná se o různorodý soubor užitečných efektů, jejichž prostřednictvím jsou uspokojovány potřeby účastníků cestovního ruchu. Zelenka (2010, s. 77) uvádí, že pro vznik komplexní služby cestovního ruchu je nezbytná provázaná spolupráce řady dodavatelů a zprostředkovatelů služeb. Jelikož hodnocení kvality služby účastníkem cestovního ruchu ovlivňují veškeré poskytované služby, překážkou pro poskytovatele komplexní služby je často nemožnost ovlivnit podmínky realizace a kvalitu poskytovaných doplňkových služeb. Faktem totiž je, že celkové hodnocení bývá obvykle nejvíce ovlivněno službou nejhorší kvality.

#### **Základními specifiky služeb cestovního ruchu jsou:**

- časová závislost a vázanost na určitý prostor – návštěva měst, kulturních akcí, lázeňský a kongresový turismus, čas odletu, datum konání výstavy apod.;
- časová a místní vázanost na primární nabídku cestovního ruchu – destinace s přírodními atraktivitami, historickými památkami apod.;
- sezonnost poptávky – zimní a letní sporty, letový řád, lázeňská sezóna apod.;
- komplexnost – produkt cestovního ruchu je tvořen řadou dílčích služeb;
- nevyhnutelnost informací;

- široká zastupitelnost – z hlediska destinace (Španělsko – Řecko), zprostředkovatele (cestovní kanceláře a agentury) apod. (Schwartzhoffová, 2013, s. 21; Zelenka, 2010, s. 77)

Podle Jakubíkové (2012, s. 21-22) jsou služby cestovního ruchu vzhledem k jejich nesourodosti klasifikovány z několika hledisek. Nejprve je však představen výčet služeb cestovního ruchu, kterými jsou služby dopravní, ubytovací, stravovací, zprostředkovatelské, společensko-kulturní, sportovně rekreační, lázeňsko-léčebné, směnářenské, průvodcovské, informační, obchodní, komunální, zdravotní, pasové, celní aj. Tyto služby jsou pak členěny *dle jejich rozsahu* na služby *základní* a *doplňkové*, přičemž se do základních řadí služby dopravní, ubytovací a stravovací, doplňkovými službami jsou pak obchodní, společensko-kulturní, sportovně-rekreační, lázeňské, směnářské a zprostředkovatelské. Dále *dle charakteru jejich spotřeby* jsou členěny na *osobní*, jejichž užitiný efekt se dostaví ihned a na *věcné*, jejichž užitiný efekt je docílen prostřednictvím hmotné věci. Dle jejich způsobu zabezpečení jsou služby děleny na *vlastní, poskytované*, u nichž se nevyskytuje mezičlánek (ubytovací či stravovací služby) a *obstarávané* (cizí). Dále jsou služby klasifikovány podle způsobu úhrady na placené a neplacené a dle místa spotřeby na poskytované v místě bydliště, během přepravy a místě pobytu. Schwartzhoffová (2013, s. 22) doplňuje klasifikaci dle způsobu prodeje služeb na *jednotlivé* a *komplexní*, dále *dle míry účasti klienta na procesu* na *aktivní* (např. masáže) a *pasivní* (např. návštěva zámku) a *dle způsobu jejich přípravy* na *standardní* a na *objednávku*.

#### 1.4 Kulturní cestovní ruch

Kulturně-poznávací cestovní ruch má určitý edukační a výchovný význam, neboť účast na tomto typu cestovního ruchu přispívá k rozšíření rozhledu lidí v oblasti kultury. Kulturně-poznávací cestovní ruch se vyznačuje aktivitami zahrnující poznávání historie, kultury, zvyků a tradic ve vlastní i cizích zemích. Lze do něj zahrnout návštěvy hradů, zámků, muzeí, výstav, filmových a hudebních festivalů, kulturních akcí a historicky atraktivních míst a představuje také aktivitu uspokojující duševní potřeby lidí. Těmito potřebami jsou např. vzdělání, poznávání nebo rozptýlení, pro jejichž uspokojení tvoří základnu kulturně-historické objekty, kulturní zařízení nebo společenská a zábavní centra. Přirozeně je vždy tento typ cestovního ruchu propojen s lázeňským, kongresovým, náboženským či pobytovým cestovním ruchem. (Lochmanová, 2015, s. 19)

Goelder a Richie (2014, s. 241) uvádějí často užívanou definici dle National Trust for Historic Preservation, která zní: „*Cestování za kulturou a poznáním historie je takové cestování, které si klade za cíl seznámit se s místy a aktivitami, jež autenticky reprezentují události a osoby časů minulých i současných. Patří sem historické, kulturní i přírodní památky.*“ Autoři dále shrnují formy, kterými se dané země prezentují pod pojem kulturní faktory charakterizující způsob života místních. K výše uvedeným aktivitám a charakteristikám doplňují umění, pohostinnost, lokální výrobky, zábavu a architekturu.

## 2 DESTINACE

Dle Fletchera a kol. (2013, s. 118) je destinace chápána jako jádro systému cestovního ruchu, neboť vytváří kombinaci různých produktů cestovního ruchu, které pak společně poskytují návštěvníkům zážitek z dané destinace. Jedná se o jeden z hlavních motivačních faktorů účastníků, především volnočasového cestovního ruchu, který podmiňuje jejich rozhodování a očekávání při plánování cesty.

### 2.1 Definice destinace

V praxi je destinace jako pojem náročně definovatelná vzhledem k nejasné povaze hranic, kterými jsou administrativní, politické a geografické hranice a překážkou je také způsob jejich odlišného vnímání účastníky cestovního ruchu. Na definici je tak nezbytné pohlížet jak z hlediska *nabídkového*, tak i *poptávkového*. Z pohledu *nabídky* se destinace považuje jako přesně definovaná zeměpisná oblast, která je návštěvníky vnímána jako zvláštní entita poskytující legislativní a politický podklad pro marketingové účely a plánování cestovního ruchu. Z hlediska *poptávky* jsou destinace definovány jako místa, na která se účastníci cestovního ruchu na určitou dobu vydávají za účelem jejich poznání a zážitku z vlastností a charakteristik kterými oplývají. (Fletcher a kol., 2013, s. 118)

Zelenka a Pásková (2012, s. 105) ve výkladovém slovníku definují destinaci cestovního ruchu v užším smyslu jako oblast, která disponuje rozmanitou nabídkou turistických atraktivit a infrastruktury. V širším smyslu definují destinaci jako země, regiony, lidská sídla a jiné oblasti, které se vyznačují vysokou koncentrací turistických atraktivit, rozvinutými službami a infrastrukturou cestovního ruchu, což vede k dlouhodobě velké návštěvnosti.

Destinace je chápána z pohledu tří odlišných pojetí, kterými jsou *marketingové*, *geografické* a *systémové pojetí*. V *geografickém* pojetí je destinace definována jako zeměpisná oblast, kterou si účastníci cestovního ruchu vybírají jako cíl své cesty. V *marketingovém* pojetí je destinace vnímána jako produkt cestovního ruchu složený z řady služeb či produktů nabízených různými subjekty cestovního ruchu. Konečně v *systémovém* pojetí je destinace rozuměna jako strategicky řízená jednotka nabídky na trhu, přičemž je kladen velký důraz na vazby mezi subjekty poskytující služby. (Holešinská, 2022, s. 38-39)

Destinaci cestovního ruchu lze považovat za komplexní produkt skládající se z dílčích produktů či služeb, kolektivního producenta a za sociálně-kulturní jednotku, která obsahuje hmotnou složku zahrnující např. zeměpisnou lokalitu a fyzické charakteristiky a nehmotnou

složku tvořenou historií a lidmi. V neposlední řadě je destinace chápána jako podnik, který je třeba řídit. (Jakubíková, 2012, s. 37)

### **Klíčové prvky destinace**

Dle Calimeriho (2019, s. 19) existuje několik klíčových prvků zásadních pro zajištění úspěchu turistické destinace. Dohromady se označují „5A“ a zahrnují:

- **Access** – způsob, jakým se do země, regionu a k atrakcím dostat (infrastruktura, hromadná doprava, pěší stezky, cyklostezky apod.);
- **Accommodation** – široká škála ubytovacích zařízení v různých cenových relacích;
- **Attractions** – atraktivity destinace přitahující turisty (přírodní divy, atrakce vytvořené lidmi – kulturní památky, umění, sport apod.);
- **Activities** – možnost provozování různých aktivit (nakupování, stravování, sportovní zařízení, rekreační cesty apod.);
- **Amenities** – základní vybavení zajišťující pohodlí a bezpečnost návštěvníků (elektrina a nezávadná pitná voda, hygienické zařízení, záchranné složky apod.).

Beránek (2013, s. 315) ve své publikaci však uvádí „6A“, přičemž se výše zmíněných pět faktorů shoduje, ale navíc doplňuje faktor **Available packages** zahrnující produktové balíčky poskytované cestovními kancelářemi či agenturami.

## **2.2 Typy destinací cestovního ruchu**

Destinace cestovního ruchu lze typologizovat na základě různých kritérií, Beránek (2013, s. 315) pod pojmem destinace cestovního ruchu rozumí:

- **resort** – útvar, kde je vysoká koncentrace turistických atraktivit a infrastruktury (městské, lázeňské, lyžařské středisko apod.);
- **stát nebo širší region** – destinace vnímána z pohledu mezinárodního turismu (např. Španělsko, Skandinávie, střední Evropa);
- **turistický marketingový region** – oblasti, které jsou historicky, turisticky a administrativně ucelené pro tvorbu a propagaci společných produktů cestovního ruchu.

Z pohledu zahraniční literatury, Fletcher a kol. (2013, s. 119) uvádějí odlišnou typologii destinací, která obsahuje tři následující kategorie: přímořské destinace (přimořská letoviska,

mořské koupele, ale i vnitrozemské lázně aj.), městské destinace a venkovské destinace (od běžného venkova po národní parky, divoké oblasti, hory a jezera).

### 2.3 Destinační management

Dle výkladového slovníku Zelenky a Páskové (2012, s. 106) je destinační management „*systematická činnost spočívající v aplikaci souboru technik, nástrojů a opatření při koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci, marketingu (propagace, image a atraktivita destinace, nabídka služeb, marketingový výzkum aj.), rozhodovacím procesu a regulaci CR v dané destinaci.*“ Pokud je destinační management realizován kvalitně, pak jsou výsledkem především dlouhodobě udržitelné a konkurenceschopné produkty cestovního ruchu, sdílená cenová politika, informační systémy, sběr a výzkum statistických dat z odvětví cestovního ruchu, podpora organizací aj.

Holešinská (2022, s. 50-51) doplňuje, že destinace nabízející vlastní produkt (kulturní a přírodní atraktivita), přičemž svou nabídkou jednotlivých subjektů cestovního ruchu představují konkurenční jednotku, tvoří celek, který musí být strategicky řízen. Destinačním managementem se pak rozumí specifická forma řízení neboli praktická nauka, jak řídit rozvoj destinace, aby bylo dosaženo její konkurenceschopnosti a udržitelnosti. Autorka zmiňuje tři principy (princip **3K**), které vyplývají z destinačního managementu a jsou jimi: **koordinace, kooperace a komunikace.**

V širším pojetí jde o formu efektivní spolupráce mezi poskytovateli služeb a ostatními subjekty, turistickými centry, úřady a také lokálními obyvateli. Jedná se tedy o spolupráci a společné řízení řady partnerů pocházejících ze soukromého i veřejného sektoru. Destinační management se vyznačuje určitými specifiky, kterými jsou:

- nejasné a obtížně měřitelné cíle – cílem není např. vysoká návštěvnost destinace, ale taková návštěvnost a úroveň rozvoje, která nevede k nenávratnému poškození environmentálního a sociálního prostředí;
- protichůdné zájmy jednotlivých skupin – hoteliéři, dopravci, místní obyvatelé, aktivisté, místní obyvatelé apod;
- nezbytnost přijetí strategických cílů všemi zainteresovanými aktéry. (Beránek, 2013, s. 318–319)



### 3 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB

První část této kapitoly je věnována službám a jejím charakteristikám obecně. V druhé části je pak představen rozbor marketingového mixu služeb se zaměřením na cestovní ruch. Konečně je zahrnuta podkapitola popisující současný trendový nástroj propagace – event marketing.

#### 3.1 Služby

*„Vynikající služby se nerodí, ale budují“* - J. L. Heskett, W. E. Sasser a C. W. L. Hart

Hlavní předmět obchodu v cestovním ruchu neodmyslitelně představuje spotřeba služeb. Služba je však velmi široký pojem a dosud neexistuje její jednotná definice. Americká marketingová asociace definuje služby jako činnosti, které jsou snadno identifikovatelné, mají nehmotnou povahu, zajišťují uspokojování potřeb zákazníků a nemusí být nutně spjaty s prodejem produktu nebo jiné služby. (Schwartzhoffová, 2013, s. 13)

Vašítková (2014, s. 16) uvádí definici služeb dle Kotlera (2007), která říká, že se jedná o nehmotnou aktivitu nebo výhodu, která je jednou stranou poskytována druhé a nemusí být nutně spojena s hmotným statkem. I v případě, že je služba spojena s fyzickým produktem, nedochází k přenosu vlastnictví. Jakubíková (2012, s. 71) doplňuje klasifikaci služeb, která je rozděluje do tří kategorií. Sami poskytovatelé si musí uvědomit, do jaké kategorie jejich služby spadají, čím jsou ohroženy nebo jak je lze rozvíjet. Kategorie jsou následující:

- **Terciární** – Tato kategorie zahrnuje služby, které byly v dřívějších dobách prováděny doma a řadí se zde služby ubytovací, stravovací, kosmetické, prádelny, kadeřnictví, holičství aj.
- **Kvartární** – Služby, které usnadňují a zefektivňují rozdělení práce. Jedná se dopravu, obchod, komunikaci, finance, správu aj.
- **Kvintární** – Do této kategorie spadají služby, které se podílí na určitém zdokonalování a změně jejich spotřebitelů. Řadí se zde např. vzdělávání, rekreace či zdravotní péče.

Kotler a kol. (2017, s. 57-60) uvádí specifické vlastnosti, kterými se služby vyznačují a odlišují se tak od výrobku. Mezi tyto zvláštnosti patří: nehmotnost, nedělitelnost, variabilita a pomíjivost.

- **Nehmotnost**

Služba se od fyzických produktů liší svou nehmotností (abstraktností), před koupí tak nelze službu vyzkoušet, vidět, cítit, slyšet či ochutnat. Spotřebitel tak téměř netuší, jaké kvality službu dostane. Pro přiblížení služeb jejich poskytovatelé vytváří různé propagační materiály, poskytují virtuální prohlídky a fotografie prostřednictvím webových stránek a sociálních sítí. Ke hmatatelnosti služby napomáhá také např. poskytnutí ochutnávky, vzhled zaměstnanců či vzhled fyzických prostorů.

- **Nedělitelnost**

Další charakteristickou vlastností služeb je, že jejich výroba i spotřeba probíhají současně, aby tedy služba proběhla, musí být přítomen poskytovatel i zákazník. Zákazníci mohou být také spolutvůrci služeb, které konzumují, je však nutné, aby byli o průběhu služby proškoleni/informováni (rychlé občerstvení, elektronické odbavení apod.).

- **Variabilita**

Služby se vyznačují vysokou proměnlivostí, která je podmíněna tím kdo, kdy a kde službu poskytuje. Současná výroba a spotřeba služeb omezuje kontrolu kvality, kolísavá poptávka znesnadňuje poskytování stálých produktů, a především přítomnost lidí a jejich nepředvídatelné chování ovlivňuje jejich kvalitu. Opakem variability je pak konzistence služeb, které lze dosáhnout investicemi do správných postupů při náboru zaměstnanců a školení, standardizací procesu poskytování služeb v celé organizaci a monitorováním spokojenosti zákazníků.

- **Pomíjivost**

Díky nehmotnému charakteru služeb je jejich skladování, uchovávání a vrácení nemožné. Pokud je služba v daný okamžik nevyužita (místo v letadle, sedadlo v kině), je nenávratně ztracená neboli zničená. Zničitelnost služby pak také znesnadňuje zákazníkovi její reklamaci. (Vašítková, 2014, s. 19)

- **Nemožnost vlastnit službu**

Vašítková, (2014, s. 20) doplňuje tuto vlastnost, která vyplývá z nehmotnosti a zničitelnosti služeb. Při nákupu služby zákazník nenabývá žádného vlastnictví, pouze práva na její poskytnutí. Nemožnost vlastnit služby se promítá do distribučních kanálů služeb, které jsou často přímé nebo velmi krátké.

## 3.2 Marketingový mix služeb cestovního ruchu

Při zavádění nového výrobku na trh řeší podniky čtyři strategické prvky, které jsou označovány jako „4P“ marketingového mixu – produkt, cena, distribuce a propagace. Pro oblast služeb je však tento základ nedostatečný, a proto byl rozšířen o další prvky – procesy, materiální prostředí a lidé. Níže jsou postupně popsány všechny zmíněné prvky, které jsou souhrnně označovány jako „7P“ marketingového mixu služeb. (Wirtz a Lovelock, 2022, s. 24)

### 3.2.1 Produkt

Dle Wirtze a Lovelocka (2022, s. 24) představuje produkt ve službách jádro marketingové strategie podniku. Tvorba produktu je prvním krokem při plánování marketingového mixu, přičemž jeho podstatou je nabídnout zákazníkům hodnotu, která uspokojí jejich potřeby lépe než konkurenti. Pokud je produkt nevhodně navržený, i přesto že ostatních 7P je realizováno na dobré úrovni, nemá pro zákazníky žádnou smysluplnou hodnotu. Služba jako produkt je tvořena základním produktem, který zajišťuje uspokojení primárních potřeb spotřebitelů, a řadou doplňkových služeb, které napomáhají efektivnějšímu využití základního produktu a zvyšují jeho hodnotu. Jakubíková (2012, s. 192) také vyzdvihuje důležitost hodnoty, kterou musí produkt pro zákazníka představovat. Tvorba této hodnotové nabídky sestává z pěti kroků, počínaje rozhodnutím o marketingové hodnotě, v druhém kroku se společnost pokouší pochopit, jaké jsou potřeby spotřebitelů na jejichž základě vytvářejí hodnotovou nabídku, která je následně sdělena a konečně poskytnuta spotřebitelům.

**Produkt cestovního ruchu** představuje soubor různých zážitků, služeb a produktů, které společně tvoří komplexní zážitek uspokojující potřeby účastníku cestovního ruchu. Vzhledem k neustále se měnícím potřebám účastníku turismu má produkt charakter omezené životnosti, je tak nezbytné tyto potřeby neustále sledovat a produkt jim přizpůsobovat.

Produkty cestovního ruchu se člení dle následujících tří hledisek: *počtu uspokojených potřeb* (jednoduché, kombinované), *míry naplnění očekávání* (standartní, špičkové) a *cílové skupiny zákazníků* (konečný zákazník, zprostředkovatel). Jednoduché produkty představují jednu konkrétní službu např. jednosměrná letenka, degustační večeře, kombinované produkty pak zahrnují min. dva jednoduché produkty např. ubytování v hotelu s polopenzí a dopravou. Standartní produkty splňují očekávání spotřebitelů, naopak špičkové produkty jejich očekávání překonávají např. pokrmy z lokálních potravin, bezbariérové přístupy a vegetariánská jídla. (Gúčík, 2018, s. 92–93)

### 3.2.2 Cena

Wirtz a Lovelock (2022, s. 26) uvádí, že cena je faktorem, který ovlivňuje výši příjmu podniku, přičemž cenová strategie bývá často velmi dynamická. Na změny výše cen v průběhu času mají vliv různé faktory, kterými jsou např. výše poptávky, dostupná kapacita, čas a místo dodání a zákaznický segment. Z pohledu zákazníků představuje cena náklad, který musí vynaložit, aby uspokojili své potřeby či dosáhli požadovaných výhod. Jedná se také o klíčový faktor, který ovlivňuje jejich rozhodování při nákupu. Vašítková (2014, s. 94-95) doplňuje, že cena, jako jediný prvek marketingového mixu oproti všem ostatním prvkům představujících pro podnik náklady, přináší výnos. Nastavení dobré cenové strategie může dlouhodobě ovlivňovat růst společnosti. Cena je rovněž faktorem, který má vliv na jednání a psychologické reakce spotřebitele a také na umístění služby na trhu.

#### Koncepce tvorby ceny

Při tvorbě ceny se dle Gúčika (2018, s. 122) uplatňují tři koncepce, kterými jsou: nákladově orientovaná cena, poptávkově orientovaná cena a konkurenčně orientovaná cena.

- **Nákladově orientovaná cena**

Tvorba ceny dle nákladů je v cestovním ruchu běžně užívanou koncepcí, kdy prodejní cena představuje vlastní náklady a k nim přičtenou marži. Výše ceny by tak měla odpovídat předpokládaným nákladům a zároveň strategickým cílům společnosti, na které se zaměřují z hlediska rozvoje.

- **Poptávkově orientovaná cena**

Při poptávkově orientované ceně se podniky zaměřují na určitý cílový segment zákazníků, kteří jsou ochotni vynaložit své prostředky za produkt a kvalitu. Stanovení této ceny je složitý proces, protože vychází ze zákaznickova individuálního hodnocení kvality výrobku či služby. Cena je však také ovlivněna vlastními náklady podniku.

- **Konkurenčně orientovaná cena**

Pro podniky cestovního ruchu je typická konkurenčně orientovaná cena. Cenu určenou dle konkurence, která poskytuje stejné nebo obdobné služby, je nezbytné analyzovat z hlediska vlastností, distribučních kanálů a propagace. Podniky, které uplatňují konkurenčně orientovanou cenu reagují vždy na změny, které konkurence provedla až v momentě, kdy je jisté že byla změna úspěšná. Tímto přístupem vzniká cenová závislost a nelze konkurenci předstihnout. (Gúčík, 2018, s. 122-124)

Fletcher a kol. (2013, s. 561-562) uvádí několik **strategií tvorby cen** které jsou následující:

- **Diskriminační cena** – Jinak také nazývaná flexibilní cena, která je ve službách cestovního ruchu často užívaná. Produkty jsou prodávány za dvě či více různých cen, často se jedná o snížené ceny pro děti, studenty a seniory. Dále bývá využívána u produktů, které mají vyšší potencionální poptávku (pokoj s výhledem na moře).
- **Zpětné stanovení ceny** – Tato cenová strategie se zaměřuje na to, co je spotřebitel ochoten zaplatit. Cena se stanovuje zpětně, přičemž je nejprve dohodnutá přijatelná marže, poté jsou sledovány náklady. Cílem této strategie je stanovit cenu, která odpovídá spotřebitelským preferencím.
- **Strategie cenového pronikání** – Strategie spočívá v nastavení nižších cen, než jsou ceny konkurence, a tím dosáhnout rychlého proniknutí na trh. Cílem této strategie je především maximalizace prodeje.
- **Psychologické ceny** – Strategie spočívá v nastavení cen zakončených devítkou (tzv. baťovské ceny). Takto nastavená cena má v zákazníkovi vyvolat pocit, že je nižší než hraniční cena, kterou je ochoten zaplatit.
- **Cenová strategie „sbírání smetany“** – Metoda představuje stanovení vyšších cen a využívá se na trzích, kde je nedostatečná nabídka, slabá konkurence a kde není poptávka oslabena účtováním vyšší ceny. Strategie se užívá převážně při zavádění nové služby či produktu.

### 3.2.3 Distribuce

Distribuce představuje veškeré podnikové aktivity, které vedou k přiblížení služeb zákazníkům. V rámci marketingového mixu se jedná o nejméně flexibilní prvek, neboť případná změna distribuční politiky představuje riskantní a nákladný krok. Způsoby, jakými jsou produkty od jejich výrobce distribuovány k zákazníkům se nazývají tzv. distribuční kanály. Tyto kanály, nebo také distribuční cesty, mají buďto přímou nebo nepřímou podobu. Vašítková (2014, s. 112)

- **Přímá distribuce**

V rámci přímých distribučních cest dochází k přímému kontaktu mezi poskytovatelem služby a zákazníkem bez jakýchkoli mezičlánků, čímž je cesta značně kratší v porovnání s nepřímými kanály. Výhodou této formy distribuce je možnost být v osobním kontaktu se zákazníky, přímo reagovat na jejich specifické potřeby a získávat tak okamžitou zpětnou

vazbu. Nevýhodu pak představují vysoké nároky, které jsou na poskytovatele služeb z hlediska obchodních dovedností kladeny. (Jakubíková, 2012, s. 220)

V podnicích cestovního ruchu jsou dle Gúčíka (2018, s. 143) produkty přímou cestou nejčastěji distribuovány prostřednictvím následujících forem: osobní prodej, webové stránky/mobilní aplikace, stránka na sociálních sítích, telemarketing, e-mailový marketing a centrální systém rezervování. Jako výhodu přímé distribuce autor doplňuje možnost rychle reagovat na změny v poptávce. Jako nevýhodu uvádí nutnost oslovovat velké množství zákazníků a také vysoké náklady, které vznikají při oslovování vzdálenějších trhů.

- **Nepřímá distribuce**

Nepřímé distribuční kanály zahrnují na cestě produktu od poskytovatele služeb k zákazníkovi mezičlánky, kterými jsou prostředníci nebo zprostředkovatelé. Prostředníci představují subjekty, které zboží nakupují a jsou jeho vlastníky, přičemž nesou všechna případná rizika, která se pojí např. s neprodejností, ztrátou, poškozením apod. Zprostředkovatelé naopak produkt nevlastní, ale jsou pouze zprostředkovateli obchodu pracujícími za provizi. (Jakubíková, 2012, s. 22)

Dle Gúčíka (2018, s. 147) jsou cestovní kanceláře a agentury, globální distribuční systémy, internetové rezervační systémy, online cestovní kanceláře, internetové portály a turistická informační centra typickými formami nepřímé distribuce pro podniky cestovního ruchu. Výhodu vnímá v převzetí části marketingových činností zprostředkovatelem a v možnosti průniku na nové trhy. Nevýhodou je pak vyplácení provizí, skutečnost, že nelze ovlivnit chování zprostředkovatele a tím ani produkty.

### **3.2.4 Propagace**

Úspěšného projektu lze jen těžko dosáhnout bez efektivní komunikace. Prostřednictvím propagace podniky poskytují zákazníkům potřebné informace, komunikují s nimi a snaží se je přesvědčit, aby si produkt zakoupili. Propagace má také vzdělávací funkci, zvláště pro nové zákazníky, kteří jsou poskytovateli poučeni o výhodách služby a informováni o tom, kde, kdy a jak mohou službu získat a případně se zapojit do jejího procesu. (Wirtz a Lovelock, 2022, s. 26-27)

Marketingoví pracovníci musí kombinovat různé komunikační nástroje, jelikož neexistuje pouze jeden, který by byl vhodný pro veškeré situace a podniky. Pro producenty služeb je důležitá jak komunikace se současnými, tak i s potencionálními zákazníky a zároveň i se

širokou veřejností. Využívaných komunikačních nástrojů existuje celá řada. Tradičně jsou uváděny následující nástroje: reklama, podpora prodeje, osobní prodej a public relations. Vlivem rychlého vývoje technologií a jiných faktorů jsou však uplatňovány nové komunikační přístupy. Těmito současnými trendy jsou: internetová komunikace, komunikace přes sociální sítě, direct marketing, event marketing, guerilla marketing a product placement. (Vašítková, 2014, s. 126-127)

### 3.2.5 Lidé

Dle Ryglové a kol. (2011, s. 106) jsou v procesu poskytování služeb lidé nezastupitelným faktorem, který se významně podílí na kvalitě služeb. Lidé jsou ve službách cestovního ruchu reprezentováni třemi skupinami, kterými jsou zaměstnanci podniků, zákazníci a rezidenti. Vhodný výběr a rozvoj zaměstnanců, především těch, kteří jsou v bezprostředním kontaktu se zákazníky, jsou klíčem úspěšného procesu poskytování služeb. K dosažení úspěchu je neméně důležitý vhodný výběr zákazníků, jelikož jsou služby často poskytovány ve stejný čas větší skupině lidí (restaurace, doprava apod.). Negativní zákazník, který ku příkladu vyvolává konflikty, může mít vliv na celkový průběh poskytované služby a odradit tak ostatní členy skupiny. Gúčik (2018, s. 177) zdůrazňuje také účast místních obyvatel na procesu tvorby produktu cestovního ruchu, kteří mohou mít pozitivní nebo negativní postoje k činnostem podniků. Je proto důležité, aby poskytovatelé služeb jednali v souladu se zásadami společensky zodpovědného podnikání nejen vůči vlastním zaměstnancům, ale také vůči místní komunitě.

### 3.2.6 Procesy

Procesy se rozumí veškeré činnosti, kterými jsou s použitím zdrojů vstupy přeměňovány na výstupy. Během procesu poskytování služeb často dochází k přímému kontaktu se zákazníkem, dnes však bývá u některých služeb přímý kontakt nahrazen technologiemi. Jsou definovány tři typy procesů poskytování služeb:

- Masové služby – Jedná se o služby, které nevyžadují velký přímý kontakt, jsou vysoce standardizované a umožňují nahradit lidský faktor technologií, tedy automatizací a mechanizací.
- Zakázkové služby – Poskytovatelé těchto služeb se v určitých prvcích vysoce přizpůsobují potřebám a požadavkům zákazníků.

- Profesionální služby – Jedná se o služby, které jsou většinou neopakovatelné a jsou poskytovány specialisty. Vyznačují se vysokou mírou angažovanosti zákazníka i poskytovatele služeb do procesu. (Jakubíková, 2012, s. 218)

### 3.2.7 Materiální prostředí

Jedna z vlastností služeb je jejich nehmotnost. Prostřednictvím materiálního prostředí je však zákazníkovi v určité míře služba zhmotněna. Dělí se na periferní a základní materiální prostředí. Periferní materiální prostředí představuje určitý prvek zhmotnění služby, který je součástí koupě, přičemž nemá žádnou vlastní hodnotu. Jedná se například o vstupenky, mapu destinace na hotelovém pokoji, jízdenky, vizitky aj. Naopak základní materiální prostředí při zakoupení služby nelze vlastnit, jelikož představuje prostředí, které službu obklopuje. Jedná se o zařízení interiéru, osvětlení, barvy, značení, rozvržení prostoru aj. Společně tyto znaky tvoří atmosféru služby a image organizace. (Vašítková, 2014, s. 170-171)

## 3.3 Event marketing

Event marketing, také nazýván zážitkový marketing, představuje inovativní formu propagace, kterou v dnešní době využívá mnoho tuzemských i světových firem. Cílem této metody propagace je v účastníkovi vyvolat emocionální zážitek, vzpomínku a psychologické podněty, tedy zprostředkovat nezapomenutelný zážitek. Jelikož tradiční reklama ztrácí na své účinnosti, využívají firmy trend event marketingu jako přitažlivějšího a účinnějšího nástroje, který vede k zapamatování značky. Autor dále uvádí, že nejpodstatnější funkce event marketingu je posílení vztahu účastníků eventu ke značce a tím zvýšit její popularitu. Podstata spočívá v aktivním zapojení skupiny, čímž je zprostředkován určitý emocionální zážitek. Aktivní zapojení vzbuzuje pozitivní emoce, které pak vedou k pozitivnímu hodnocení události a k celkově kladnému hodnocení značky. Jedná se také o účinný nástroj vedoucí k posílení loajality dosavadních zákazníků, jelikož umožňuje osobní a neformální setkání. Dále je nástrojem k zvýšení povědomí o firmě a pomáhá šířit pozitivní WOM. (Karlíček, 2016, s. 143-144)

Ismailova a kol. (2019, s. 94-96) zdůrazňují, že vzhledem k existenci mnoha druhů eventů, je nezbytné, aby měla firma stanovené marketingové cíle, firemní strategii a cílovou skupinu. Na základě těchto stanovených cílů je poté vybrán vhodný typ eventů, tak aby odpovídal tomu, co od uspořádané události firma očekává. Eventy mohou mít následující formu: sportovní, zábavní, vzdělávací, kulturní, obchodní osobní, recesní, politické a sociální.



Z časového hlediska se pak dělí na hodinové, jednodenní, vícedenní a dle určeného dresscodu se mohou nést ve formálním či neformálním duchu. Dle zvolených cílů a hlavních kritérií je volen konkrétní typ akce, který může představovat společenský večer, schůzi, dětský den, galavečer, konferenci aj. Události mohou být veřejné, určené zákazníkům, médiím a široké veřejnosti či firemní, uspořádané pro zaměstnance a dodavatele.

Uspořádání eventů představuje náročnou činnost, která zahrnuje pečlivé plánování, organizaci, realizaci a následnou kontrolu, zda bylo dosaženo požadovaných marketingových cílů. Cílem eventů však není pouze pobavit zúčastněné, v tomto případě by se jednalo o zbytečnou nenávratnou investici. Vždy je proto nutné navrhnout event tak, aby odpovídal marketingové koncepci a stanovit jasné cíle události.

Pro eventy jsou charakteristické následující vlastnosti:

- probíhají v jasně vymezeném čase a prostoru,
- jsou organizovány firmou,
- představují pro zúčastněné jedinečný neopakovatelný zážitek,
- umožňují oslovit vybraný cílový segment. (Ismailova a kol., 2019, s. 94-96)

Karlíček (2016, s. 150) uvádí několik zásad, které jsou podstatné pro efektivní event marketing. Koncept eventů musí cílovou skupinu zaujmout a motivovat k účasti, přivést ji k aktivnímu zapojení a přizpůsobit se k místním a časovým možnostem účastníků. Organizace eventů vyžaduje profesionální zajištění a kvalitní propagaci. Event by měl vždy zapadat do positioningu značky podniku.

## 4 KONKURENCESCHOPNOST

V rámci této kapitoly je představena problematika konkurence, konkurenceschopnosti a s ní související konkurenční výhody jak všeobecně, tak i v cestovním ruchu.

### 4.1 Konkurence

Jakubíková (2012, s. 131) definuje konkurenci jako důležitý faktor, který podmiňuje marketingové možnosti podniku. K tomu, aby podniky nabízely uspokojivější produkty (služby) než jejich konkurenti, je nutné tyto konkurenty identifikovat, získávat o nich informace, analyzovat je a snažit se získat konkurenční výhodu. Firmy, které jsou vystaveny tlaku konkurenčních podniků zdokonalují svou nabídku produktů (služeb), snaží se snižovat náklady a zvolit takový marketingový mix, který upoutá více zákazníků. Dle Beránka (2013, s. 76) představuje konkurence specifickou součástí trhu, bez níž by trh neexistoval. Jedná se o boj mezi dvěma nebo více soupeři na jednotlivých trzích, přičemž vztah ke konkurenci má nejednoznačný charakter. Z jednoho pohledu konkurence pro podniky představuje hrozbu, která ovlivňuje jejich existenci, z druhého pohledu konkurence podněcuje společnosti k neustálému zdokonalování, připravuje je na rizika trhu a zabraňuje jejich stagnaci. Konkurence přináší pozitiva především pro spotřebitele, jelikož v jejím důsledku podniky neustále zvyšují kvalitu, inovují a obnovují své výrobky a služby.

Konkurenty dle Kozla, Mynářové a Svobodové (2011, s. 37) nepředstavují pouze společnosti, které vytvářejí identické zboží či služby pod jinými značkami, ale všechny společnosti zaměřené na stejnou cílovou skupinu spotřebitelů se substitučními službami a zbožím. Z tohoto hlediska jsou služby a produkty rozlišovány dle nahraditelnosti v rámci:

- značky – více druhů konkrétního produktu nabízených jednou firmou;
- formy – společnosti nabízejí identický produkt;
- třídy – spotřeba produktu lze snadno nahradit spotřebou jiného produktu;
- odvětví – existující alternativy, které uspokojují stejné potřeby;
- uspokojování potřeb – existující alternativy, které uspokojují odlišné potřeby.

#### Typy konkurence

V praxi se rozlišují 4 základní typy konkurentů – konkurent následovatel, laxní konkurent, vybíravý konkurent a konkurent tygr.

- Konkurent následovatel – Jedná se o konkurenty, kteří neustále monitorují trh a využívají všech svých zdrojů, aby získali náskok před konkurencí.
- Laxní konkurent – Laxní konkurent se vyznačuje pomalou a nijak výraznou reakcí na počiny ostatních konkurentů.
- Vybíravý konkurent – Zaměřuje se pouze na určité aktivity a konkurenty na které bude reagovat, ostatní aktivity ignoruje.
- Konkurent tygr – Je opakem laxního konkurenta, dostává svému označení tygra, jelikož jeho reakce bývá pohotová a ostrá vůči všem hrozbám. (Jakubíková, 2013, s. 108)

## 4.2 Konkurenceschopnost

Dle Částka a Pokorné (2015, s. 21) je konkurenceschopnost již po desetiletí velmi frekventovaným tématem, přesto je stále obtížné tento pojem definovat, jelikož zahrnuje řadu různých úhlů pohledu a jednotná definice prakticky neexistuje. V praxi se rozlišují dva hlavní pohledy, kterými jsou makroekonomický a mikroekonomický. Z makroekonomického pohledu (na úrovni země) je Evropskou komisí (2011) konkurenceschopnost chápána jako „*schopnost (ekonomiky) zvyšovat produktivitu jakožto jediný způsob k dosahování udržitelného růstu příjmu na hlavu, který následně vede k růstu životního standardu.*“

Z pohledu mikroekonomického (na úrovni podniku), jehož zakladatelem je M. Porter, je nositelem konkurenceschopnosti konkurenční výhoda, díky které jsou podniky schopné zvládat podnikové procesy lépe než jejich konkurenti. Konkurenceschopnost podniku se obvykle zjišťuje prostřednictvím výše hodnoty, kterou podnik vytváří, tj. je-li podnik konkurenceschopný, je také výkonný (zvýšení konkurenceschopnosti podniku znamená zvýšení jeho hodnoty). K tomu Palatková a Zichová (2014, s. 86) doplňují, že konkurenceschopnost na úrovni podniku je chápána jako hospodářská úspěšnost na předem definovaném trhu, kterou podmiňují interní a externí faktory působící na podnik.

Sedláček a kol. (2013, s. 16) uvádí jako hlavní faktory ovlivňující konkurenceschopnost na úrovni podniku vlastnosti produkce, kterými jsou cena, kvalita a schopnost naplnit potřeby spotřebitelů. Konkurenceschopný či naopak nekonkurenceschopný podnik lze rozlišit dle skutečnosti, zda je podnik po finanční i produkční stránce v udržitelně provozu schopném stavu. Podniky tak musí vytvářet minimálně takové množství produkce, jaké jsou zákazníci

ochotní koupit a zároveň aby pokrylo závazky podniku. Palatková a Zichová (2014, s. 86) obecně chápou pojem konkurenceschopnost jako schopnost dosahovat stanovených cílů, přičemž jsou veškeré zdroje využívány efektivně, inovativně a flexibilně a zároveň jsou uspokojovány zájmy všech zainteresovaných stran (zákazníků, zaměstnanců, vlastníků, manažerů atd.).

#### 4.2.1 Konkurenceschopnost v cestovním ruchu

Konkurenceschopnost v cestovním ruchu spočívá ve schopnosti rozvíjet a využívat potenciál turismu tak, aby se zvyšovala návštěvnost, příjmy a HDP, přičemž jsou co nejlépe uspokojovány potřeby turistů, a to vše v souladu s udržitelným rozvojem. Dle OECD je pak konkurenceschopnost destinace definována jako „*schopnost optimalizovat své atraktivity pro rezidenty a nerezidenty, poskytovat kvalitní, inovativní a atraktivní služby turismu návštěvníkům (např. ve smyslu poměru cena/výkon) a získat podíl na domácím i globálním trhu, a to při zajištění využívání zdrojů pro podporu turismu efektivním a udržitelným způsobem.*“ (Palatková a Zichová, 2014, s. 87)

Dle Abou-shouka a kol. (2022, s. 145-146) se mezi hlavní zdroje konkurenceschopnosti řadí služby a řízení cestovního ruchu, vývoj produktů, ceny, infrastruktura, dostupnost, přírodní, kulturní a lidské zdroje a konečně úsilí o budování značky. Konkurenceschopnost destinace cestovního ruchu představuje základní nástroj pro rozvoj destinačního managementu a strategií cestovního ruchu. Destinace, které disponují konkurenčními výhodami obecně přitahují více návštěvníků, což zapříčiňuje růst HDP oblasti a tím pak růst blahobytu místních.

Existují dva přístupy, kterými lze pohlížet na konkurenceschopnost cestovního ruchu – mikro a makro přístup. Mikro přístup je spjat s výkonností destinace, přičemž je charakterizován inovacemi, technologickým pokrokem, enviromentálními aspekty a lidským rozvojem. Naproti tomu makro přístup se zaměřuje na produktivitu destinace, která je měřena prostřednictvím HDP na osobu, zaměstnaností, zahraničními investicemi aj. Rosa a kol. (2022, s. 3) doplňují, že makro perspektiva je zkoumána častěji, jelikož vzhledem k charakteristikám služeb a produktů cestovního ruchu hraje velkou roli vzájemná závislost subjektů cestovního ruchu. Aby byly spotřebitelům poskytovány kvalitní služby a produkty s přidanou hodnotou, je nezbytná vzájemná spolupráce organizací cestovního ruchu. Destinaci lze pak nazývat konkurenceschopnou, pokud dokáže přeměňovat své faktory do příjmů plynoucích z cestovního ruchu.

### 4.3 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda podniků spočívá ve způsobu, jakým organizují a provádí své aktivity. To zahrnuje několik operací, jako je např. přilákání zákazníků, výzkum a vývoj, díky nimž vytváří společnosti potencionální hodnotu pro zákazníky. Vlivem existence konkurentů se firmy snaží nabízet produkty, které mají v porovnání se soupeři vyšší hodnotu a tímto si budují výhodnou konkurenční pozici. Konkurenční výhoda představuje schopnosti vynikat něčím, čemu se konkurenční firmy nemohou nebo nechtějí vyrovnat. (Rosa a kol., 2022, s. 2)

Magretta (2012, s. 67-69) uvádí Porterův pohled na konkurenční výhodu, která dle něj představuje tvorbu mimořádné hodnoty. Z výkonnostního hlediska disponují konkurenční výhodou ty podniky, které dokáží dosáhnout nižších nákladů, či poskytují své produkty nebo služby za vyšší ceny, případně kombinují obojí. Jinými způsoby nelze výkonnostní převahy nad konkurenty dosáhnout. Pro zjištění, zda podnik má konkurenční výhodu, musí své výnosy srovnávat s výsledky firem ze stejného odvětví. Výchoziskem tvorby konkurenční výhody je pak vztah mezi relativní cenou a relativními náklady. V případě, že podnik dosahuje dlouhodobě vyšší ziskovosti, než je průměr odvětví, může nastavit relativně vyšší cenu či fungovat při relativně nižších nákladech, případně obojí.

V cestovním ruchu je odlišována konkurenční a komparativní konkurenční výhoda. Komparativní výhoda turistické destinace se vztahuje ke zděděným či dotovaným zdrojům, které představují krajinu, faunu a flóru. Naopak konkurenční výhoda se vyznačuje počiny vytvořenými lidským faktorem. Jedná se o infrastrukturu cestovního ruchu (ubytovací zařízení, informační centra, doprava aj.), kulturní akce, festivaly a dále také o kvalita managementu a schopností a dovedností pracovníků. Cestovní ruch se vyznačuje nízkými vstupními bariérami, které umožňují vstup nových konkurentů do odvětví a téměř ihned začít konkurovat. Pro dosažení konkurenční výhody je nezbytné pak rozpoznat vnitřní faktory, které jsou považovány za cenné. (Rosa a kol., 2022, s. 2-3)

## 5 ANALYTICKÉ METODY POUŽITÉ V PRÁCI

Tato kapitola obsahuje popis čtyř analytických metod, které jsou v práci následně použity. Jedná se o rozhovor, geografickou analýzu, SWOT analýzu a Porterovou analýzu.

### 5.1 Rozhovor

Rozhovor je jednou z metod kvalitativního sběru dat, který spočívá v cílených, předem připravených otázkách kladených respondentovi, a to v osobním styku. Otázky jsou v závislosti na vývoji rozhovoru upravovány, přičemž tazatel volně určuje obsah rozhovoru. Cílem této sociální interakce je získání výzkumníkem požadovaných informací. Za výhodu tohoto způsobu získávání informací je považována možnost získat odpovědi, které by např. metodou dotazníkového šetření výzkumník nezískal, protože s nimi nepočítal, a tak nebyly do dotazníku zahrnuty. (Gúčik, 2018, s. 42; Zelenka, 2010, s. 31)

Gúčik (2018, s. 42) uvádí několik způsobů, kterými lze rozhovor vést. Rozhovor může mít následující formy:

- **Strukturovaný** – Otázky jsou neměnné, jasně formulované a pokládány v předem daném pořadí. Tento typ rozhovoru je používán pro zkoumání reality, kde je již dostatek informací. Pro tazatele je méně náročné zpracování získaných informací.
- **Nestrukturovaný** – Předem jsou určeny pouze cíle výzkumu, přičemž je možnost určovat pořadí otázek a pokládat doplňující otázky. Získané informace z tohoto rozhovoru nelze kvantitativně zpracovat.
- **Polostrukturovaný** – Je kombinací strukturovaných a nestrukturovaných otázek.
- **Hlubkový** – Cílem je proniknout co nejhlouběji do problematiky názorů, postojů a chování dotazovaných pomocí nestrukturovaných otázek.
- **Skupinový** – Jedná se o nestrukturovaný rozhovor, který probíhá formou diskuse v malé skupině a je veden tazatelem.

### 5.2 Geografická analýza

Geografická analýza zahrnuje zkoumání faktorů, které ovlivňují rozvoj cestovního ruchu a jsou členěny do tří hlavních kategorií. Jedná se o *selektivní* (politická situace, spolupráce, management atd.), *lokalizační* (přírodní a společenské atraktivita) a *realizační* (infrastruktura a suprastruktura) předpoklady. (Ryglová a kol., 2011, s. 34)

### 5.2.1 Selektivní předpoklady

Dle Hamarneh (2012, s. 12-13) jsou selektivní faktory také označovány jako stimulační, jelikož podněcují ke vzniku turismu a odrážejí způsobnost jednotlivých oblastí či zemí podílet se na cestovním ruchu. Selektivní předpoklady jsou členěny na *objektivní* a *subjektivní*. Mezi *objektivní* předpoklady se řadí především politické, ekonomické, demografické, urbanizační a ekologické předpoklady. Do politických faktorů spadá mírové uspořádání světa, vnitropolitická situace a možnost volného pohybu osob. Ekonomické faktory představují dosaženou životní obyvatel a na ní navazující fond volného času. V rámci demografických faktorů se pak zkoumají charakteristiky jako věk, vzdělání, zaměstnání, podíl městského obyvatelstva s jeho koncentrace. Do *subjektivních* předpokladů Ryglová a kol. (2011, s. 39) řadí psychologické faktory, které působí na rozhodování účastníků cestovního ruchu. Klíčovými faktory jsou zde především reklama, zkušenosti s cestováním, propagace, módnost, charakterové vlastnosti obyvatelstva (přívětivost, schopnost pokrytí potřeb turistů), spolupráce apod.

### 5.2.2 Lokalizační předpoklady

Ryglová a kol. (2011, s. 34) definují lokalizační faktory jako podmínky, které jsou územně dané, z čehož vyplývá jejich relativně neměnný charakter. Do těchto faktorů se řadí *přírodní podmínky* a *společenské atraktivity*. *Přírodní podmínky* představují klima, geologii, geomorfologii, vodní poměry, přírodní atraktivity, faunu a flóru. Zde platí, čím rozmanitější terén, příjemnější podnebí, exotičtější fauna a flora a unikátnější atraktivity, tím jsou předpoklady pro výskyt cestovního ruchu lepší. Do skupiny *společenských atraktivit* se řadí především kulturní, historické a technické památky, události, slavnosti, gastronomie, sportovní a zábavní akce, zábavní parky apod. Unikátní a neopakovatelné přírodní atraktivity, památky a zvyky jsou pak oceňovány jako součást světového dědictví (UNESCO).

### 5.2.3 Realizační faktory

Realizační faktory umožňují zajistit realizaci cestovního v ruchu v daných lokalitách a zároveň vytvářejí podmínky pro využití lokalizačních faktorů. Předpoklady jsou členěny na *suprastrukturu* a *infrastrukturu*. Součástí *suprastruktury* jsou především ubytovací zařízení, stravovací služby, dále pak doplňkové služby, které pozitivně ovlivňují rozvoj cestovního ruchu v destinaci např. sportovně-rekreační zařízení, obchodní centra, pojišťovací a směnárenské služby. *Infrastruktura* je tvořena dopravní infrastrukturou, veřejnou dopravou

a zahrnuje také tzv. dopravu v klidu zahrnující parkoviště či odpočívadla. (Hamarneh, 2012, s. 18)

### 5.3 SWOT analýza

SWOT analýza (z anglického **S** – Strengths, **W** – weaknesses, **O** – Opportunities, **T** – Threats představuje) představuje jeden z nejjednodušších systematických přístupů ke zpracování analýz společnosti a jejího prostředí. Analýza zkoumá silné a slabé stránky interního prostředí organizace a příležitosti a hrozby přicházející z vnějšího prostředí společnosti. Předmětem zkoumání jsou základní faktory, které ovlivňují efektivnost a cestu k dosažení vytyčených cílů. Dle této analýzy lze tedy identifikovat aktuální stav společnosti a následně stanovit různé strategie reagující na příležitosti a hrozby. (Paulovčáková, 2015, s. 79)

Jakubíková (2012, s. 98) uvádí, že cílem SWOT analýzy je zjistit silné a slabé stránky současné strategie a zároveň identifikovat schopnost společnosti reagovat na změny v prostředí.

Vašítková (2014, s. 38) uvádí postup SWOT analýzy, dle kterého je nejprve zkoumáno externí prostředí společnosti, jehož faktory a vlivy nemají pracovníci společnosti možnost kontrolovat. Vnější prostředí neboli také makroprostředí zahrnuje ekonomické, demografické, sociální, kulturní, technické a technologické prostředí, dále legislativní podmínky a vlivy globálního prostředí. V rámci interního prostředí neboli mikroprostředí společnosti jsou předmětem zkoumání provozní podmínky, využití lidských a finančních zdrojů a realizace marketingového mixu. Tato analýza zahrnuje analýzu jak interního (výrobní, technické a technologické, finanční a ostatní podmínky), tak i externího (zákazníci, dodavatelé, konkurence, veřejnost) mikroprostředí.

V cestovním ruchu je SWOT analýza velmi často užívanou metodou k provádění situační analýzy. Jejím provedením si podniky ujasňují svou marketingovou pozici, tedy v čem je silná, slabá, příležitosti k jejímu posílení a co může být příčinou jejího ohrožení. (Ryglová a kol., 2011, s. 106)

### 5.4 Porterova analýza

Porterův model model pěti sil se zabývá analýzou konkurenčního prostředí podniku a pomáhá identifikovat faktory, které mohou ovlivnit jeho konkurenceschopnost. Model hodnotí sílu stávající konkurence, hrozbu vstupu nových konkurentů na trh, smluvní sílu odběratelů a dodavatelů a možnosti náhrady produktu či služby.



- **Stávající konkurence na trhu** – Na některých trzích se objevuje vysoká přímá konkurence, což vede k neustálému konkurenčním boji mezi společnostmi. V tomto prostředí je nezbytné neustále reagovat na marketingové aktivity konkurentů. Na druhé straně existují trhy s velmi nízkou konkurencí nebo úplně chybějící. Takové trhy pak staví společnosti do výhody, která umožňuje dosahovat velké zisky.
- **Hrozba vstupů nových konkurentů** – Hrozba vstupů nových konkurentů do odvětví se odvíjí především od vstupních bariér na daný trh. Bariéru mohou představovat např. vysoké vstupní náklady. Otevření nové kavárny představuje poměrně levný vstup do odvětví a existuje tak velká hrozba vstupu nových konkurentů. Na druhé straně, např. v odvětví výroby letadel je pravděpodobnost vstupu nového konkurenta velmi nízká.
- **Hrozba substitutů** – Substituty představují produkt nebo službu, které uspokojují potřebu stejným nebo podobným způsobem jako služby a produkty přímých konkurentů. Představují alternativní produkty, které se však od původního poptávaného produktu něčím liší. Substituty představují pro společnosti velké riziko.
- **Vyjednávací síla dodavatelů** – Dodavatelé jsou všechny subjekty, které společnosti poskytují zdroje, jež jí umožňují prodávat vlastní výrobky. Mezi hrozby patří například zvýšení cen, čímž dodavatelé snižují profitabilitu svých odběratelů, a to především u společností závislých na dodávkách pouze od jednoho dodavatele.
- **Odběratelé** – Odběratelé představují zákazníky, případně distributory. Ti ohrožují společnosti zejména tehdy, když mají sílu snižovat ceny, což platí pro případy, kdy mohou snadno změnit dodavatele. Zákazníci, kteří nemají loajální vztah ke společnosti, se rozhodují mezi dodavateli především na základě ceny. (Karlíček, 2018, s. 56-57)

## 6 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce zpracovává poznatky, které jsou relevantní pro následné zpracování analytické a projektové části. První kapitola se zabývá obecnou problematikou cestovního ruchu. Byly podány poznatky zahrnující základní definici a typologii cestovního ruchu, která je velmi členitá. Další podkapitola se věnuje službám cestovního ruchu, které se vyznačují řadou specifík a jsou členěny z několika hledisek. Pro tvorbu komplexní služby cestovního ruchu je nezbytná spolupráce několika zprostředkovatelů a dodavatelů služeb. V neposlední řadě byl vzhledem k charakteru objektu blíže přiblížen kulturní cestovní ruch. Druhá kapitola se zabývá problematikou destinace, která je chápána jako jádro systému cestovního ruchu. Bylo uvedeno několik definic dle různých autorů, obecně lze říct, že se jedná o oblast, která disponuje širokou nabídkou turistických atraktivit a infrastruktury. Dále byla rozebrána typologie destinací a konečně byla zahrnuta podkapitola vysvětlující úlohu destinačního managementu.

Třetí kapitola je věnována marketingovému mixu služeb, který představuje základní nástroj pro zpracování projektu této diplomové práce. Nejprve byly však definovány služby a jejich specifické vlastnosti, které je odlišují od výrobku. Poté následoval samotný rozbor marketingového mixu služeb, který zahrnuje 7 prvků. Tyto prvky byly rozebrány jak obecně, tak z pohledu cestovního ruchu. Jádro nejen cestovního ruchu tvoří produkt, který zde tvoří soubor zážitků, služeb a produktů, které společně poskytují komplexní zážitek. Dále byla popsána cena, koncepce a strategie její tvorby ve službách cestovním ruchu. Rozebrána byla propagace a distribuce, které se významně podílí na úspěšnosti projektu. Neméně důležitým prvkem jsou pak lidé, procesy a materiální prostředí služeb. V rámci trendu byl popsán event marketing, který v dnešní době tvoří významný nástroj propagace a je společnostmi hojně využíván.

Další kapitola se zabývá problematikou konkurence, konkurenceschopnosti a konkurenční výhody. V cestovním ruchu panuje vzhledem často nízkým vstupním bariérám vysoká konkurence. Nositele konkurenceschopnosti pak představuje konkurenční výhoda, která se vyznačuje schopností vynikat něčím jedinečným, hodnotou, které se konkurenti nemohou vyrovnat. Poslední kapitola zahrnuje popis analytických metod, které jsou následně v práci použity pro získání relevantních poznatků k tvorbě projektu. Pomocí těchto analytických nástrojů bude zkoumán samotný objekt a jeho blízké okolí. Jedná se o rozhovor, geografickou analýzu, SWOT analýzu a konečně Porterovou analýzu.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 CHARAKTERISTIKA VODNÉHO HRADU

V této kapitole je představen objekt Vodný Hrad Hronsek. Hrad má dalekou historii, která je v rámci této kapitoly blíže popsána a následně je charakterizován jeho současný stav. Informace o objektu pochází především z interních dokumentů a provedených rozhovorů. Dále je také zahrnut popis lokality kde se objekt nachází – obce Hronsek. Součástí kapitoly jsou rovněž základní ekonomické údaje týkající se Vodného hradu.

### 7.1 Historie Vodného hradu

Vznik Vodného hradu je datován v rozmezí 14-15. století do období gotiky. Nicméně v 16. století prošel objekt druhou stavební etapou. Jednalo se o renesanční přestavbu, kterou inicioval Ján st. Sóos do podoby, kterou je hrad znám i dnes. Při této přestavbě byl v souvislosti s tureckými nájezdy vybudován vodní příkop a objekt byl opevněn obrannou zdí, v jejichž rozích se nacházely 4 bašty hranolovitého tvaru, které byly později přeměněny na hospodářské objekty a jedna z nich sloužila jako obydlí chudé rodině. Dějiny hradu jsou intenzivně spjaty s jeho předešlými majiteli, kteří si stavbu přizpůsobovali svým tehdejšími potřebám. Po smrti J. Sóose a jeho následovníka Štefana Aguatiho, přešlo vlastnictví hradu na členy rodu Géczy.



*Obrázek 2 Historické fotografie Vodného hradu zdroj: Hrady a zámky na Slovensku, © 2016-2023*

Malířská a kamenicko-sochařská výzdoba, která zde byla restaurátory nalezena neporušená, téměř všechna odkazovala na erb rodu Géczyovců V hlavním objektu bylo restaurátory objeveno několik maleb obsahující různé vzory. Některé však byly vzhledem k chátrajícímu stavu objektu zejména díky poškozené střeše znehodnoceny deštěm a nečistotami. Inspiraci pro některé z maleb představovala díla slavných italských umělců, jako byli Leonardo da

Vinci a Giorgio Vasari. O sklepech objektu je pak známo, že sloužily jako věznice a později jako místo, kde byly raženy mince. Do roku 1726, kdy byl v obci postaven Dřevěný artikulární kostel sloužily prostory hradu k vykonávání evangelických bohoslužeb. Na začátku 20. let bylo odstraněno opevnění hradu, přičemž byl objekt rozčleněn na tři samostatné části. Mimo zmíněné majitelé byl Vodný hrad v rukou několika dalších šlechtických rodů. Od roku 1978, kdy objekt opustili poslední vlastníci začal chátrat, přičemž přešel pod správu státu.

## 7.2 Představení Vodného hradu

Z nešťastného osudu byl Vodný hrad vysvobozen dnešními majiteli, kteří se objektu ujali a z téměř ruiny mu navrátili dechberoucí historickou podobu. Objekt byl odkoupen v roce 2002 a od té doby intenzivně pracovali na jeho obnově. Pan majitel Stanislav Rajnoha je vystudovaným historikem a při rekonstrukci velmi dbal na autentickou renovaci hradu do jeho původní podoby. Dochované nástěnné malby byly znovu obnoveny, veškerý nábytek je přizpůsoben dobovému vzhledu interiéru včetně textilií (závěsů, potahů nábytku), které byly ušité na objednávku a nesou ornament obloukového kříže s erbem rodu Géczy. Po dlouhé náročné obnově se povedlo objektu navrátit jeho historickou podobu, která návštěvníky vnese zpět do minulosti. V současné době je však hrad veřejnosti uzavřen.



*Obrázek 3 Současná podoba Vodného hradu zdroj: vlastní fotografie*

Hrad je tvořen hlavním objektem, který je obehnán hradbou se čtyřmi baštami. V hradebním opevnění se nachází ubytovací jednotky, které jsou přístupné z dřevěného ochozu lemujícího hradbu ze tří stran. V jedné z bašt se v rekonstruované části nachází kanceláře, zatímco

některé části vnějšího objektu stále prochází rekonstrukcí. Hlavní objekt má jedno podzemní a tři nadzemní podlaží a dvě mezipatra. Ve sklepních prostorech se nachází dvě společenské místnosti, mezi nimiž je místnost s barem a průchodem do kuchyně. V přízemí je malá vstupní místnost a sociální zařízení. První nadzemní patro se skládá z dvou menších sálů, mezi nimiž se nachází prostorná hala s barem a dvě postranní skladové místnosti. Dále se v mezipatře nachází útulný salónek se sociálním zařízením. V druhém nadzemním podlaží je prostorná odpočinková hala s knihovnou, z níž se vchází do dvou velkých společenských sálů. V dalším mezipatře a podkrovních prostorech se nachází ubytovací jednotky. Mezi objekty je pak prostorné nádvoří vhodné pro venkovní události. Z vnější strany hradu se rozprostírá vodní příkop a hrad je tak přístupný přes malý most za nímž se nachází šterkové parkoviště, které disponuje přibližnou kapacitou 50 aut.

### **Ubytování**

V celém komplexu se aktuálně nachází celkem 13 pokojů z nichž je 5 v hlavním objektu a zbylých 8 se nachází v hradebním opevnění. Prozatím maximální kapacita pokojů je 39 osob. Všechny pokoje mají manželskou postel a rozkládací sedací soupravu, kterou lze využít jako lůžko pro jednu dospělou osobu či dvě děti, pro tento případ lze uvést kapacitu 52 osob. Mimo jednoho pokoje, který se nachází v mezipatře hlavního objektu jsou všechny ostatní dvoupatrové. Pokoje jsou typově velmi podobné, každý má však trochu jiné vybavení. Ve spodním patře se nachází malá linka s dřezem a ledničkou, sedačka, konferenční stůl, jídelní stůl, šatní skříň a komody, televize a koupelna se záchodem. V patře je pak ložnice s manželskou postelí. Design pokojů se svým vybavením stylizuje do historické podoby interiéru celého objektu. V podkroví jsou stropy s příznanými trámy, ozdobnými lustry a všude se nachází dekorativní prvky ze dřeva a pískovce. Jediný "rušivý" moderní element představuje LCD televize. V celém objektu je pak dostupné Wi-Fi připojení. Ukázka vzhledu pokojů je pak vidět na obrázku č. 4.



*Obrázek 4 Ukázka pokoje zdroj: vlastní fotografie*

### **Společenské prostory**

Na výběr jsou zde tři typy společenských prostor lišící se svou velikostí a stylizací. Sklepní prostory mají rustikální a neformální charakter s kamennými klenbami, tlumeným osvětlením a dřevěným robustním vybavením, což jako celek vytváří atmosféru minulých dob. Prostornější místnost je vybavena robustními jídelními stoly a židlemi. Menší místnost má spíše charakter salóнку, jelikož se zde nachází velké kožené sedačky a dva samostatné kulaté stoly. Mezi nimi se pak nachází prostorná chodba s mohutným dřevěným barem. Celková kapacita sklepních prostor je 60 osob.

Menší sály situované v prvním nadzemním podlaží mají oba kapacitu 25 osob, která vychází z posezení typu banket. Názvy sálů vychází z barev velkých kachlových kamen nacházejících se v obou z nich – Salónik s bílou pecou a Salónik so zelenou pecou. Oba se vyznačují stropní klenbou bohatě zdobenou malbami, štuky a historickými lustry. V prostorné hale mezi salóňky se nachází masivní bar s posezením a kompletním vybavením včetně profesionálního kávovaru. V mezipatře je možno využít malý oddechový salónek s posezením ve formě pohovek a křesel a na něj navazující sociální zařízení. Tento prostor slouží také pro sály nacházející se ve druhém patře.

Po vystoupaní do druhého patra se zde nachází oddechová zdobená hala s pohovkou a knihovnou z níž se vchází do dvou prostorných sálů, které nesou názvy Zlatá sála a Strieborná sála. Obvodové zdi obou sálů zdobí původní zrestaurované malby, stropy jsou dřevěné s přiznanými trámy a opět zdobené historickými lustry. Při banketovém uspořádání stolů má Zlatá sála kapacitu 50 osob, zatímco Strieborná sála 80 osob.



Obrázek 5 Zleva Zlatá sála, Salónik s bielou pecou, Kamenné sklepy, Strieborná sála  
zdroj: vlastní fotografie

V případě potřeby je zde k dispozici prezentační (projektor, plátno, obrazovka) a ozvučovací technika (reproduktor, mikrofon). Vodný hrad disponuje více druhy a tvary stolů, je tak možné dle domluvy uspořádat i jiný typ sezení. Nejvyšší možné kapacity lze dosáhnout uspořádáním sezení typu kino, při kterém Strieborná sála pojme kolem 120 osob.

Tabulka 1 Kapacita místností zdroj: vlastní zpracování

Místnost	Kapacita (sezení typu banquet)
Strieborná sála	80
Zlatá sála	50
Salónik s bielou pecou	25
Salónik so zelenou pecou	25
Kamenné sklepy	60

### 7.3 Lokalita

Vodný hrad se nachází v malé obci Hronsek, která leží v Banskobystrickém kraji a konkrétně v okrese Banská Bystrica. Tento kraj leží na středním Slovensku, kde lze obdivovat nespočet přírodních a kulturních památek, na jejichž bližší popis se soustřeďuje kapitola geografické analýzy. Nicméně jedním z turisticky nejatraktivnějších míst je město Banská Bystrice vzdálená od obce Hronsek přibližně 10 km. Samotný Hronsek má však turistům také co nabídnout. Velmi oblíbenou a hojně navštěvovanou památkou je Dřevěný artikulární kostel



se zvoničkou, který je zapsán do Seznamu světového dědictví UNESCO. Další zdejší památkou je Soosovsko-Geczyovský zámek, který momentálně prochází kompletní rekonstrukcí. Všechny památky se nacházejí v těsné blízkosti, a tak prvotní návštěvníci památky UNESCO s velkou pravděpodobností neminou ani Vodný hrad. Obec je dobře dostupná autobusovou dopravou, ale také železniční, přičemž vlaková zastávka se nachází v blízkosti 100 m od Vodného hradu.

#### 7.4 Ekonomické údaje

Jak již bylo zmíněno, hrad je v současnosti pro veřejnost uzavřen. V minulých letech zde proběhlo několik akcí různého rázu, které však zdaleka nepokryly náklady na chod celého objektu. Od roku 2018 se s výjimkou roku 2020, kdy vykazoval Vodný hrad kladný výsledek hospodaření zapříčiněn prodejem dlouhodobého majetku, nachází ve ztrátě. V loňském roce ztráta činila 52 855 €, v roce 2021 byla 40 907 €. Níže jsou uvedeny informace, popisující stav objektu.

- Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb v roce 2022 činily 13 739 €,
- Celková užitná plocha všech tří objektů je 1 958,5 m<sup>2</sup>,
- Náklady na spotřebu plynu, elektrické energie, vody a palivového dřeva jsou pro aktuální rok vyčísleny v hodnotě 100 540,7 €,
- Na rekonstrukci objektu byly čerpány dotace v celkové hodnotě 617 490,54 €,
- Hodnota kompletního objektu Vodného hradu činí 2 800 000 €.

## 8 ANALÝZA ROZHOVORU

Během návštěvy objektu 13.-14. 3. 2023 byl proveden osobní rozhovor s majiteli Vodného hradu, panem Mgr. Stanislavem Rajnou a paní Evou Hrdou a dále s paní Ingrid Žilincovou, která se podílí na správě hradu. Rozhovor byl polostrukturovaný a konkrétní znění otázek je pak zaznamenáno v příloze P1. Cílem rozhovoru bylo zjistit především současnou situaci Vodného hradu, nabízené služby, budoucí plány majitelů a požadovaný produkt ke zpracování. Nutno dodat, že všichni dotazovaní byli velmi ochotní, otevření a vstřícní. Níže jsou uvedeny relevantní získané poznatky, které z rozhovoru vyplynuly.

### **Současný stav**

V současnosti je Vodný hrad veřejnosti uzavřen a neposkytuje žádné oficiální balíčky a služby. Od roku 2017, kdy byl objekt zkolaudován zde však proběhlo několik akcí, jednalo se především o svatby, pracovní obědy, konference, workshop a narozeninové oslavy. Tyto události byly realizované především na základě přímých či nepřímých známostí. Ceny poskytovaných služeb byly nastaveny téměř vždy dle konkurence. V objektu se také konal 1. ročník kulturní akce Hronsekanie, jehož další ročníky se již konají v obecní zahradě. Významnou akcí, která zde proběhla v minulém roce byla divadelní hra Romeo a Julie, která měla velký úspěch a mnoho pozitivních ohlasů. Pro tento rok chystají majitelé další divadelní představení.

### **Budoucí plány**

V červnu tohoto roku se plánuje Vodný hrad oficiálně otevřít veřejnosti prostřednictvím prohlídek. Také je plánována stálá výstava archeologických nálezů a úlomků, které byly v objektu a jeho okolí při renovaci objeveny. O prohlídky často lidé žádají prostřednictvím emailu, kdy kontaktují buďto přímo Vodný hrad nebo obecní úřad a je tak zaznamenán poměrně velký zájem.

Z hlediska pronájmu prostor by se rádi orientovali na akce typu svatby a eventy, ať už rodinné nebo firemní s možností ubytování. Uvažován je také pronájem jednotlivých apartmánů a možnost pronájmu celého objektu s doplňkovými službami. Dále by chtěli pokračovat v pořádání veřejných kulturních akcí, jako jsou divadla, koncerty a výstavy. Aktuálně však nemají zformulovanou žádnou oficiální nabídku služeb, která souvisí téměř s nulovou marketingovou aktivitou.

## **Propagace**

Vodný hrad momentálně nijak nekomunikuje s veřejností. V minulosti aktivně komunikovali prostřednictvím facebookové stránky a Instagramu. Velmi dobrou odezvu měla vyhlášená soutěž o lístky na zmíněné divadelní představení. Tato komunikace prostřednictvím sociálních sítí však utichla s odchodem zaměstnankyně, která účty spravovala, momentálně především kvůli časovému vytížení a nízké kompetenci k práci se sociálními sítěmi nejsou nikým spravovány. Webové stránky, jejichž návrh je již hotov, nejsou v provozu právě z důvodů nejasněné nabídky služeb, jejich náplně a problémům s formulací jejich obsahu. Tento problém se rozhodli řešit oslovením konkrétní marketingové agentury, která by veškeré marketingové aktivity obstarávala a vytvořila kreativně vizuální obsahovou prezentaci hradu. Požadavek ztroskotal na rozdílných představách obou stran. Do budoucna jsou však otevřeni spolupráci s jinou externí marketingovou agenturou.

## **Zaměstnanci a spolupráce**

Vodný hrad má momentálně pouze jednu oficiální zaměstnankyni, která v zimním období hrad vytápí a provádí úklidové práce. Majitelé hradu jsou zároveň vlastníky společnosti RESSAN s. r. o. zabývající se mimo jiné restaurátorskými pracemi a renovacemi historických objektů. Společnost má na Vodném hradě své sídlo a někteří její zaměstnanci se pak zároveň podílejí na správě hradu. S tímto fungováním je prozatím počítáno i do budoucna.

Stravovací služby na Vodném hradě jsou zajišťovány prostřednictvím cateringu. Velmi dobře spolupracují s cateringovou společností Limone Bistro & Wine, která je jejich primární volbou. V případě jejich nedostupnosti v požadovaném termínu využívají služeb gastronomické střední školy. Vodný hrad disponuje kuchyní, která byla konstruována primárně pro catering, je však použitelná i pro běžný provoz. Pokud by v budoucnu byla obsazenost hradu velká, počítají s vlastním kuchařem.

## **Výsledek rozhovoru**

V průběhu rozhovoru bylo společně diskutováno, které produkty a události se jeví jako nejvhodnější. Nejvíce jsou nakloněni produktu s názvem „Pronajmi si hrad“, spočívající v nabídce celého objektu k pronájmu doprovázené doplňkovými službami. Tento produkt byl však již v minulosti diskutován s cestovní kanceláří, která projevila zájem o jeho

zpracování. Po zkontaktování cestovní kanceláře s dotazem, zda se jeho zpracování skutečně ujme bylo zjištěno, že jeho příprava je v řešení.

Vzhledem k vhodným prostorům, které disponují vybavením (stoly, židle, inventář), technickému vybavení a již dříve projeveného zájmu firem o prostory Vodného hradu bylo dohodnuto, že bude ideální zformulovat nabídku služeb zaměřující se na firemní události (konference, semináře, workshopy, teambuildingy, pracovní obědy aj.). Zformulování tohoto produktu v rámci kterého bude kladen velký důraz na propagaci, která bude sloužit i ostatním produktům, bude představovat inspiraci a základní kámen pro formulaci dalších plánovaných služeb. Produkt bude zaměřen na firemní segment také z důvodu jeho celoroční povahy, která není omezena sezónností jako například u svateb, kde je poptávka omezena na určitou dobu v roce.

Pro přehlednost je níže uvedena tabulka, která přibližuje provoz Vodného hradu. Stručně jsou uvedeny aktivity a události konané v minulosti, dále je přiblížen současný provoz a plány do budoucna.

Tabulka 2 Výsledky rozhovoru zdroj: vlastní zpracování

<b>Minulost</b>	<p>Uskutečněné eventy: svatby, divadelní představení, oslavy, firemní eventy do 50 osob (konference, workshop, pracovní oběd)</p> <p>Př. Firemní posezení s obědem, 40 osob – 1 600 €</p> <p>– Akce uskutečňované nejčastěji v letní sezóně</p> <p>Propagační aktivity: komunikace přes Facebook a Instagram</p>
<b>Současnost</b>	<p>Aktuálně se objekt připravuje na otevření veřejnosti prostřednictvím prohlídek, divadelní představení a uvedení webové stránky do provozu</p> <p>Propagační aktivity: žádné</p>
<b>Budoucí plány</b>	<p>Rozšíření poskytovaných služeb: ubytování v apartmánech (převážně dlouhodobé), produkt Pronajmi si hrad, kulturní představení, rodinné a pracovní eventy – nabídka služeb orientována na různé cílové segmenty</p> <p>Propagační aktivity: využívání služeb marketingové agentury</p>

## 9 ANALÝZA SOUČASNÉHO MARKETINGOVÉHO MIXU

Na základě rozhovoru a poskytnutých interních dokumentů je níže provedena analýza současného marketingového mixu „7P“, která pomáhá odhalit jeho případné nedostatky, na které bude dále navazovat projektová část práce.

### 9.1 Produkt (Product)

Aktuálně Vodný hrad neposkytuje žádné oficiální služby a produkty cestovního ruchu. Jak vyplynulo z rozhovoru, momentálně jsou veřejnosti uzavřeni. To se má však změnit v červnu tohoto roku, kdy je naplánováno oficiální spuštění prohlídek hradu pro veřejnost, které budou představovat základní produkt. Přesto že hrad dosud nebyl běžně přístupný veřejnosti, konalo se zde několik akcí různého charakteru, které zahrnovaly svatby, workshopy, konferenci velvyslanců, pracovní obědy, oslavy, divadelní představení a také pár prohlídek objektu.

Hrad disponuje ubytovacím zařízením zahrnujícím celkem 13 pokojů, které se nachází jak v hlavním objektu, tak i ve venkovním objektu (v hradním opevnění). Pro ubytované nabízí v rámci stravovacích služeb přípravu snídaně a kávy. Dále se zde nachází prostory k pronájmu, které zahrnují 2 velké sály, 2 salónky a kamenné sklepení blíže popsané v úvodní charakteristice hradu, jež mohou být využity pro různé typy událostí dle přání zákazníků. K dispozici je také nádvoří Vodného hradu, kde je možné na vyžádání zajistit např. stany a jiné venkovní vybavení. Dalším produktem jsou kulturní akce, které byly v objektu pořádány, prozatím se jednalo o divadelní hru *Romeo a Julie* a obecní kulturní událost *Hronsekanie*.

### 9.2 Cena (Price)

Vzhledem k doposud lze říct zkušebnímu provozu nemá Vodný hrad stanovenou jasnou cenovou strategii. Apartmán na jednu noc bez stravy zde stojí 130 €. Tato cena byla stanovena na základě cen konkurenčních zařízení stejného typu. Cena je však flexibilní, v loňském roce činila 130 € za noc včetně snídaně, vzhledem k vysoké inflaci již cena snídaně nezahrnuje. Mimo snídaně jsou stravovací služby zajišťovány cateringem, přičemž cena vychází z charakteru objednávky. Stejně tak ceny pronájmu sálu byly určeny po vzoru přímé i nepřímé konkurence, např. cena velkého sálu je určena na 900 €/3 hodiny. Tento časový úsek byl předem určen po vzoru konkurence a prozatím odpovídal době trvání konaných událostí (pracovní obědy, rodinné setkání). Ostatní déle trvající události většinou

zahrnovaly pronájem celého objektu včetně ubytovacích služeb, jehož cena činí 5000 € na víkend (2 noci) bez stravy. Zde lze vnímat určitou strategii vysoké ceny, která vychází z unikátnosti a jedinečnosti objektu. Ceny jednotlivých událostí se zatím však vzhledem k různým okolnostem lišily a nejsou úplně standardizované.

### 9.3 Distribuce (Place)

Pro zatím příležitostné akce a události využíval Vodný hrad zejména přímých distribučních kanálů. V případě zájmu veřejnosti o prohlídky je uplatněna emailová či telefonická komunikace. Vodný hrad však do května loňského roku nikde neuváděl kontaktní údaje a komunikace probíhala většinou prostřednictvím obecního úřadu, na který se zájemci obraceli a stále se obrací. Ten poté předal zprávu Vodnému hradu. Nástroje emailové a telefonické komunikace jsou také využívány v případě zájmu o uspořádání svateb a jiných událostí. Určité události byly domluveny na základě již předešlé známosti.

### 9.4 Propagace (Promotion)

Jak vyplynulo z rozhovoru a vlastního šetření, Vodný hrad aktuálně nevyužívá žádných propagačních kanálů a materiálů. Hrad má od 26.5.2022 svou facebookovou stránku Vodný hrad Hronsek, na které však není od září loňského zaznamenána žádná aktivita. Dříve zde byly přidávány příspěvky zahrnující především průběžnou rekonstrukci Vodného hradu, informace o tehdy nadcházejícím divadelním představení Romeo a Julie a posléze záznamy z této kulturní akce. Pro tuto událost vyhlásili na Facebooku soutěž o lístky zdarma, která vzhledem k počtu sledujících (aktuálně 522), měla poměrně velký ohlas, jelikož se pod příspěvkem objevilo 126 komentářů. Taktéž mají zřízen účet na Instagramu, ten je stejně jako facebooková stránka neaktivní. V biu na obou sociálních sítích uvádí odkaz na webovou stránku Vodného hradu Hronsek, která však není v provozu. Nicméně, grafický návrh webové stránky je už nějaký čas hotov, ale kromě základních informací a historie prozatím neobsahuje žádný obsah.

Na mapách Google se hrad nenachází pod svým oficiálním názvem, ale je zde označen v německém jazyce – Wasser Schloss. Objekt má pod tímto názvem již 171 recenzí, s celkovým hodnocením 4,6 hvězdiček. Po zadání celého názvu Vodného hradu do vyhledavače Google se v postranním panelu zobrazuje objekt nazvaný Hronsek Castle, který dle mapy odkazuje na Soósovsko-Géczyovský kaštieľ, který stojí pár desítek metrů dál. Mylné označení však návštěvníci využívají k recenzím Vodného hradu a dalších dvou

památek, které se v Hronseku nachází. Nástroj propagace momentálně představuje největší slabinu Vodného hradu.

Tabulka 3 Současné propagační nástroje zdroj: vlastní zpracování

Soc. síť	Aktivita	Počet sledujících	Počet příspěvků celkem	Příspěvek s největším dosahem
Facebook	pozastavena	522	20	vyhlášení soutěže (126 komentářů)
Instagram	pozastavena	70	6	oznámení divadelního představení (178 zobrazení)

## 9.5 Lidé (People)

Z rozhovoru bylo zjištěno, že Vodný hrad má aktuálně pouze jednu oficiální zaměstnankyni, která zabezpečuje vytápění objektu a úklidové práce. Na chodu hradu se však podílí více lidí, kteří jsou zaměstnanci zmíněné společnosti RESSAN s. r. o. Jedná se o majitele a dvě zaměstnankyně, kteří zabezpečují správu hradu a přípravu akcí a událostí. Veškerou přípravu realizují svépomocí mimo stravovacích služeb, které zajišťují cateringové společnosti a svatebních výzdob, které předávají svatební agentuře Madelaine, se kterou mají navázanou spolupráci. Vzhledem k tomu, že Vodný hrad nemá definovanou nabídku služeb, nemají prozatím ani přesně definovaný segment zákazníků, na které cílí. Segment návštěvníků odpovídá charakteru výše vyjmenovaných uskutečněných událostí, přičemž se jednalo převážně o návštěvníky slovenské národnosti.

Vodný hrad je zasazen v blízkosti rodinných domů jejichž obyvatelé je nutno respektovat. V případě, že se na hradě konala svatba, oslava či večírek, které mají hlučnější charakter, byly tyto události oznámeny starostovi obce, který v předstihu informoval okolní obyvatelé. V rámci dodržování nočního klidu se večerní program přesouvá do vnitřních prostor.

## 9.6 Procesy (Processes)

Z hlediska procesů poskytování služeb lze z doposud realizovaných událostí soudit, že se Vodný hrad zaměřuje na zakázkové služby. Nejprve byly vždy identifikovány potřeby a požadavky zákazníků na základě kterých byla událost realizována. Jsou zde schopni upravit prostory, navrhnout různá řešení a přizpůsobit se svým zákazníkům a jejich požadavkům. Tímto individuálním přístupem lze při správné propagaci a distribuci do budoucna získat loajální zákazníky, kteří se budou opakovaně vracet a šířit dobré recenze.

## 9.7 Tvorba balíčku (Packaging)

Z předchozí analýzy jednotlivých nástrojů marketingového mixu, je zřejmé že v současné době Vodný hrad nedisponuje žádnými balíčky služeb. Vzhledem k tomu, že zde nejsou aktuálně přesně nadefinované služby, počet a nástroje distribučních kanálů jsou nedostatečné, stejně jako propagační aktivity, nejsou tak vytvořeny ani balíčky, které však představují konkurenční výhodu na trhu.



## 10 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL

Především pro identifikaci konkurence a případných potencionálních konkurentů vstupujících do odvětví byla provedena Porterova analýza pěti sil. Cílem této analýzy je získání povědomí ohledně pozice Vodného hradu na trhu.

### 10.1 Stávající konkurence

Vzhledem k jedinečnosti objektu je zde předpoklad, že se příliš mnoho konkurentů s podobnými vlastnostmi v okolí nenachází. Na základě rozhovoru s majiteli a kompetentními pracovníky Vodného hradu a analýze současného marketingového mixu byla za cíl práce zvolena tvorba flexibilního balíčku zaměřeného na firemní události jako jsou semináře, workshopy, prezentace, školení, konference, teambuildingy aj. Z toho důvodu je identifikace konkurence zaměřená na zařízení, která mají obdobné vlastnosti (hrady, zámky) nebo poskytují zmíněné služby na plánované úrovni kvality. Hlavní sledovaná kritéria jsou dostupnost ubytování, možnost pronájmu prostorů, jejich kapacita a forma, jakou lze prostory pronajmout. Analýza konkurentů je provedena v okolí Hronseku, kde je Vodný hrad situován.

- **Hotel Grand Viglaš**

Tento hotel, i přesto že neleží v nejbližším okolí, ale je vzdálený přibližně 30 km, se jeví svými vlastnostmi a službami jako největší konkurent. Jedná se o hotel a zámek v jednom situovaný ve stejnojmenné obci, který disponuje 55 pokoji v osmi kategoriích a cenovém rozpětí od 125 do 249 €/noc. Aktuálně nabízí 7 pobytových balíčků. V hotelu se nachází dvě restaurace, přičemž jedna z nich je určena výhradně hotelovým hostům a bar dostupný na objednávku. Taktéž se zde nachází wellness zařízení dostupné i veřejnosti, které disponuje bazénem, vířivkou, saunami, ochlazovacím bazénem, relaxační zónou a masážními službami. Hosté zde mají možnost navštívit také fitness centrum. Hotel je vybaven kongresovými prostory, které zahrnují 2 sály, 2 salóanky, 2 rytířské sály a malou vinárnu. Při banketovém sezení má největší sál kapacitu 160 osob a maximálně 250 osob při sezení typu kino. Kongresové sály jsou navrženy v moderním stylu, salóanky mají dobové prvky a rytířské sály se nachází v historických prostorech. Pro teambuildingy má pak hotel připraven nabídku aktivit. K rezervaci prostor lze využít emailové či telefonické komunikace, pro pobyt pak vlastní webové stránky, booking.com, hotels.com, reserving.com, agoda.com. Na portále booking.com má hotel hodnocení 8,9. (Grand Viglaš, © 2017-2022)

- **Hotel Národní dom**

Hotel Národní dom se nachází v centru města Banská Bystrica. Jedná se o historickou budovu postavenou v roce 1929. Hotel spadá do kategorie 3 hvězdičkových hotelů a disponuje kapacitou 81 lůžek v pokojích různých kategorií. Ceny pokojů jsou v rozpětí od 89 až 127 €/noc. V roce 2008 prošel hotel renovací, při které designéři čerpali inspiraci z tvorby designerů 30. let, čímž do prostor vnesli historickou atmosféru. Je zde k dispozici restaurace, kavárna a catering, masážní služby a konferenční prostory. Nachází se zde 2 moderně zařízené kongresové sály a 3 salónky o kapacitě 25 až 80 osob. Nabízí také využití restaurace a kavárny o kapacitě 100–150 osob pro svatební den. Ve své nabídce nemá hotel žádné pobytové balíčky. Poptávku po prostorech lze provést prostřednictvím kontaktního formuláře či emailové a telefonní komunikace. Pobyt zde může být zakoupen přes vlastní webové stránky, trip.com, zenhotels.com a destinia.com. Na platformě trivago.cz má hotel hodnocení 7,6. (Hotel Národní dom, © 2023)

- **Hrad Lupča**

Tento objekt je již popsán v geografické analýze pod kulturně-historickými památkami. Oblíbený turistický cíl neposkytuje ubytování, nabízí však pronájem prostor především pro svatební obřady, ale také např. pro pracovní obědy a schůze, prezentace, podepisování významných smluv, oslavy a koncerty. Nachází se zde 2 sály – Gizelin sál o kapacitě 65 míst na sezení a Společenský sál s kapacitou 50 míst na sezení a 100 míst pro akce typu raut. Dále lze využít Lovecký salónek, který disponuje kapacitou 16 míst. Oba sály se nachází v prostorech s decentním historickým nádechem. Prostory je možno pronajmout emailem či telefonicky. (Hrad Lupča, © 2014)

- **Hotel & Spa Resort Kaskady**

V blízké obci Sliač se nachází 4 hvězdičkový hotel Kaskady. Hotel má 49 pokojů, 29 apartmánů a v resortu 5 soukromých vilek s celkovou kapacitou 207 lůžek. V závislosti na typu pokoje se cenové rozpětí pohybuje od 120 do 470 €/noc. Hotel má velké wellness centrum přístupné i veřejnosti, ve kterém se nachází termální bazény s minerální vodou, saunový svět a spa, private spa a masážní služby. Ve své nabídce má 9 wellness pobytových balíčků různého zaměření. V hotelu se nachází restaurace, lobby bar a součástí resortu je pak také koliba, kde jsou podávána tradiční slovenská jídla. Hotel je vybaven kongresovým centrem, kde se nachází 3 velké sály s maximální kapacitou od 100 do 180 osob, dále se zde nachází 3 prezentační místnosti s kapacitami od 20 do 50 osob a 1 zasedací místnost pro 8

osob. Veškeré prostory jsou moderně a technicky vybavené. Poptávku po prostorech lze zaslat prostřednictvím formuláře, emailu či telefonu. Hotel dále disponuje fitness centrem, bowlingem, biliardem a jinými aktivitami. Na portále booking.com má hotel hodnocení 9,4. (Hotel Kaskady, © 2023)

- **Hotel Dixon**

Hotel Dixon je 4 hvězdičkový hotel situovaný v oddychové zóně Banské Bystrice v blízkosti rychlostní silnice a je součástí Dixon Resortu, kde je k dispozici široká nabídka sportovních a rekreačních aktivit. Hotel má ubytovací kapacitu 105 pokojů obsahujících celkem 235 lůžek a parkoviště s kapacitou až 500 míst. Cenově se pokoje pohybují od 76 do 140 €/noc a aktuálně na webových stránkách nabízí 4 pobytové balíčky. Jeho součástí je restaurace, Pizza Bowling a Lobby bar & Cafe. Hotel dále disponuje velkým plně vybaveným kongresovým centrem, kde se nachází 10 nezávislých kongresových sálů o různých kapacitách, přičemž největší pojme až 500 osob. V hotelu se nachází také wellness zařízení dostupné i pro veřejnost vybavené krytým bazénem, vířivkami, různými typy saun, masážemi a odpočívárnou. Areál pak zahrnuje aqualand, bowling, badminton, plážové hřiště, fotbalové hřiště a možnost rybolovu. Pobyt zde lze zakoupit přes zmíněné webové stránky areálu, na booking.com, trivago.cz, zenhotels.com a agoda.com. Na portále booking.com má hotel průměrné hodnocení 6,5. (Dixon resort, © 2019)

Pro analýzu byly vybrány okolní objekty kulturně-historického charakteru nabízející obdobné plánované služby. Charakterizován byl hrad, zámek a dům s historickou hodnotou. Zbýlé dva objekty – hotely, byly zvoleny na základě vysokého počtu Google recenzí (návštěvnosti), blízkosti a nabízených služeb. V okolí se samozřejmě nachází více hotelů, které nabízí kongresové služby, pro práci jsou však relevantní především kulturně-historické objekty, přičemž hotely představují spíše substituty.

Tabulka 4 Porovnání konkurence zdroj: vlastní zpracování

Nástroje	Hotel Grand Viglaš	Hotel Národní dom	Hrad Lupča	Hotel & Spa Resort Kaskady	Hotel Dixon
Lokalita a vzdálenost	Viglaš 30 km	Bánská Bystrica 13 km	Slovenská Lupča 30 km	Sliach 10 km	Bánská Bystrica 14 km

<b>Historická/ kulturní hodnota</b>	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne
<b>Ubytovací kapacita</b>	55 pokojů	39 pokojů	Bez ubytování	79 pokojů 5 vil	105 pokojů
<b>Cenové rozpětí za noc</b>	125 až 249 €/noc	89 až 127 €/noc	-	120 až 470 €/noc	76 až 140 €/noc
<b>Pobytové balíčky</b>	Ano	Ne	-	Ano	Ano
<b>Stravovací služby</b>	2 hotelové restaurace  Bar	Restaurace	Cateringov é služby	Hotelová restaurace  Lobby bar  Koliba	Restaurace, Pizza Bowling a Lobby bar & Cafe
<b>Kongresové prostory + kapacita osob pro sezení typu kino</b>	4 sály (250– 50 osob)  2 salonky (30)  Vinárna (25)	2 sály (70-100 osob)  3 salónek (25- 80)	2 sály (65- 50 osob)  1 salónek (16)	2 sály (150– 180 osob)  4 prezentační místnosti (50-8)	5 sálů (500- 80 osob)  5 salonků (30-10)
<b>Cena za pronájem kongresových prostor</b>	neuveveno	neuveveno	Sály - 332 €/hod.  Salónek 150 €/4 hod.	neuveveno	neuveveno
<b>Hodnocení</b>	8,9 booking.com	3,5/5 tripadvisor.cz	-	9,4 booking.com	6,5 booking.com
<b>Doplňkové služby</b>	Wellness, procedury, fitness	Masáže	Organizova -né prohlídky hradu	Wellness, masáže, procedury, fitness, sportoviště	Wellness, masáže, aqualand, bowling, sportoviště

## 10.2 Potencionální konkurence

Podobných objektů, jako jsou zámky, hrady a historická kulturní zařízení se v okolí nenachází mnoho. V blízkosti Vodného hradu se nachází zřícenina hradu Důbrovnica, kaštel v Zolné a kaštel Dolná Mičina, všechny objekty jsou však v dezolátním stavu a

v soukromém vlastnictví. Pokud by se majitelé ujali jejich renovace, mohlo by se jednat o budoucí potencionální konkurenty. Nicméně, pokud by k renovaci skutečně došlo, jednalo by se o několik let trvající obnovu zahrnující vysokou finanční investici. Není tak nutné v blízké budoucnosti uvažovat o těchto objektech jako o potencionálních konkurentech. Přímou v obci Hronsek se pak nachází již zmíněný Soósovsko-Géczyovský kaštieľ, který momentálně prochází kompletní rekonstrukcí a časem bude jasné, zda budou jeho prostory poskytovány i k firemním účelům. Objekt však pravděpodobně nebude disponovat ubytovacím zařízením.

Kongresovými a konferenčními prostory disponují především hotely, jejichž vybudování si žádá vysokou počáteční finanční investici a kvalitní vyškolený personál. Pro vstup na trh tak představuje největší bariéru finanční náročnost, vzhledem k nezbytnosti disponovat většími prostory, početným vybavením (stoly, židle, inventář aj.) a technickým zařízením. Bariérou může být uvažována také pandemie Covid-19, která výrazně negativně ovlivnila podniky cestovního ruchu.

Jak již bylo uvedeno v geografické analýze, v obci Hronsek se nachází hotel poskytující kongresové služby, který je v současnosti do odvolání uzavřen a jeho budoucnost není jasná. Za konkurenty jsou však především považovány historické a kulturní objekty, na jejichž vlastnostech a historických prostorech stojí jejich jedinečnost. Tohoto potencionálního konkurenta v okolí zatím představuje pouze Soósovsko-Géczyovský kaštieľ.

### 10.3 Substituty

Substituty Vodného hradu představují jiná zařízení, která poskytují kongresové, konferenční či seminární služby disponující podobnou kapacitou. Může se tak jednat o zařízení, které jsou popsány výše, v rámci podkapitoly stávající konkurence. Tyto zařízení představují zejména hotely, které tyto služby poskytují za nižší cenu, nicméně bez přidané hodnoty v podobě jedinečnosti objektu a historického nádechu. Obecně není snadné najít odpovídající substitut Vodného hradu, jelikož se zároveň jedná o složený produkt cestovního ruchu, který zahrnuje jak základní služby ubytovací, tak i společensko-kulturní služby.

### 10.4 Dodavatelé

Klíčovým dodavatelem Vodného hradu je společnost Limone Bistro & Wine, která zde zajišťuje catering. Za současného fungování nemá Vodný hrad personál zajišťující stravování a využívá tak služeb cateringu. Primárně vždy volí zmíněnou společnost, jelikož

chtějí zachovat jednotnou kvalitu, pokud však není v potřebném čase dostupná, využívají služeb gastronomické střední školy v Banské Bystrici. Dalšími podstatnými dodavateli jsou dodavatelé elektřiny, plynu a vody. Části Vodného hradu stále prochází rekonstrukci, kde se nachází z pozice odběratele ve značné výhodě, protože většinu prací zastává restaurátorská firma vlastněná majitelem Vodního hradu.

## 10.5 Odběratelé

Odběratele Vodného hradu představují jeho hosté a zákazníci, kteří jej buďto jen navštíví, či zde stráví noc a využijí nabídky služeb. Jak vyplynulo z rozhovoru, prozatím se v areálu Vodného hradu konalo jen pár událostí různého charakteru a vzhledem k současnému fungování zde není stálá klientela. V červnu jsou však naplánované prohlídky objektu, tedy oficiální otevření hradu veřejnosti. Tyto prohlídky mohou být dobrým zdrojem získávání potencionálních zákazníků ostatních služeb (ubytovacích, kongresových, svatby aj.), jelikož je lze považovat za formu propagace. Pro získání zákazníků je tak nezbytné investovat a zaměřit se na zmíněnou chybějící propagaci, která je v této počáteční fázi klíčová. Nejen z počátku, ale po celou dobu bude důležité poskytovat kvalitní a standardizované služby, tím budovat loajalitu zákazníků, aby služby využívali opakovaně a šířili dobré recenze. Každý zákazník je významný, a především pak firmy, kde se jedná o větší počet zákazníků v rámci jedné události, a tak větší tržby a šíření povědomí o objektu.

## 11 GEOGRAFICKÁ ANALÝZA VYBRANÉ DESTINACE

V rámci této kapitoly je provedena geografická analýza, která poskytuje užitečné informace při tvorbě produktu a zároveň odhaluje faktory, které cestovní ruch v dané oblasti mohou ovlivnit. Obec Hronsek, kde se Vodný hrad nachází, je situována na Středním Slovensku, konkrétně v Banskobystrickém kraji. V rámci této analýzy budou zkoumány lokalizační, selektivní a realizační předpoklady okresu Banská Bystrica a jeho blízkého okolí.

### 11.1 Lokalizační předpoklady

Do lokalizačních předpokladů jsou zahrnuty přírodní podmínky a kulturně-historické atraktivity dané oblasti.

#### 11.1.1 Přírodní podmínky

##### Reliéf

Důsledkem pestrého geologického vývoje má území okresu Banská Bystrica velmi složitou geologickou stavbu a lze zde nalézt téměř veškeré geologické útvary vyskytující se v Západních Karpatech (pískovec, uhlí, šterky, písky). Do území okresu zasahuje několik pohoří. Na jižní a střední straně se území rozkládá v severní části Zvolenské kotliny. Do jeho severní části zasahuje svou jižní oblastí pohoří Velká Fatra, západním okrajem Nízké Tatry a také nejrozsáhlejší pohoří Slovenska, kterým je Slovenské Rudohoří. Na západě okresu se k Pohroní ostře sklánějí východní svahy Kremnických vrchů, od východu pak Horehronské podolí, Veporské vrchy a Poľana.

Výškové rozpětí území se pohybuje ve výškách od 304 m n.m. do 1753 m n. m. Nejnižší bod se nachází v místě, kde Hron opouští okres, které je právě v obci Hronsek, Nejvyšším bodem je pak vrchol hory Veľká Chochuľa nacházející se v Nízkých Tatrách. (Okres Banská Bystrica, © 2013–2023)

##### Vodstvo

Největším tokem okresu Banská Bystrica je řeka Hron, která je svou délkou 298 km také druhou nejdelší řekou Slovenska, přičemž analyzovaným územím protéká v délce 29 km. Bystrica je pak druhou nejdelší říčkou okresu s délkou 22,9 km, která pramení ve Velké Fatře a je pravým přítokem Hronu. Dále zde protéká několik menších potoků, kterými jsou například Starohorský, Hutný, Bukovec, Vážna, Tajov, Uhliarský, Moštenický, Banský, Ľupčica a Richnava. Ze stojatých vod se zde nachází např. Badínský uměle vytvořený

rybník, či vodní nádrž Jelenec, Staré Hory a Motyčky. Území je také bohaté na podzemní minerální vody, přičemž se jedná především o kyselky. Mezi známější prameny patří Kyslá v Moštenici, kyselky v Harmanci a v Donovalech. (Rakyatová, 2013)

### **Klimatické poměry**

Na klima sledovaného území má velký vliv pestrost a výšková členitost jeho reliéfu. Projevuje se zde jak typické kotlinové, tak i horské klima. Ve vyšších nadmořských výškách se vyskytují nižší teploty, větší množství srážek a intenzivnější vítr. Pro kotliny jsou typické výskyty mlhy způsobené inverzí vzduchu, ale také vyšší teploty. V okrese se nachází tři klimatické oblasti. Do teplé oblasti (do 400 m n. m.) spadá údolí Hronu a Horehronské údolí, tedy i obec Hronsek. Do mírně teplé oblasti (401–700 m n. m.) spadá více než polovina obcí okresu. V chladné oblasti (nad 701 m n. m.) se pak nachází 5 obcí – Donovaly, Špania Dolina, Motyčky, Králiky, a Kordíky. (Rakyatová, 2013)

### **Fauna a flora**

Na území okresu Banská Bystrica se vyskytuje západokarpatská květena, která zahrnuje rostliny jako zvonek karpatský, poniklec slovenský, hvozdík lesklý, stračka tatranská, dřípatka karpatská, ostřice karpatská, hořec fatranský aj. Pro lesy jsou typické především listnaté stromy jako duby, javory, habry, dřín. Ve vyšších polohách se pak nachází borovice, smrky a vzácně bukové lesy.

Většina zvířat v okrese patří mezi druhy, které obývají listnaté nebo smíšené lesní oblasti. Žijí zde jeleni, srny, medvědi, rysy a místy i vlci, kuna skalní, tchoři, lišky, vydry a ondatry. Mezi vzácné druhy se řadí myšivka horská, hraboš mokřadní a svišť horský. Běžnými jsou plši, netopýři, veverka a další malí savci. Z druhu dravců lze spatřit orla skalního, občas orla mořského, jestřába lesního, sokola stěhovavého a poštolku obecnou. (Okres Banská Bystrica, © 2013–2023)

#### **11.1.2 Kulturně-historické atraktivity**

V rámci kulturně-historických atraktivit jsou analyzovány kulturně-historické památky a kulturní zařízení. Okres Banská Bystrica a jeho okolí je znám svou bohatou historií a kulturním dědictvím. Nachází se zde velké množství kulturních památek, díky kterým je tato destinace hojně navštěvována. Památky lze nalézt na celém území, nejvíce se jich však soustřeďuje v Banské Bystrici, jejíž historické centrum města bylo v roce 1955 vyhlášeno



městskou památkovou rezervací. Níže jsou uvedené významné památky dle měst a obcí na jejichž území se nachází.

### **Hronsek**

Kromě cíle této práce – Vodného hradu, se v této malé obci nachází významná historická památka, která se v roce 2008 zasloužila o zápis do Seznamu světového kulturního a přírodního dědictví UNECSO. Jedná se o Dřevěný artikulární evangelický kostel s dřevěnou zvonící, který byl dostavěn roku 1726. Jeho stavba zahrnovala pět podmínek, které stanovovaly, že musí být postaven do 1 roku, celý ze dřeva, bez požití kovových prvků, bez věže a vchod nesměl být přímo z ulice. Dnes je otevřen veřejnosti a každou neděli se zde konají bohoslužby. (Dřevěný artikulární kostel, © 2023) Dále se zde nachází barokní Soosovsko-Géczyovský zámek také z 18. století, který je zasazen v zahradě, kde je rarita celého Pohroní - 200 let stará lípa. Zámek momentálně prochází velkou rekonstrukcí. (Kaštieľ, © 2023) V zámecké zahradě se každoročně v červenci koná oblíbená rodinná akce Hronsekanie, která svým programem přenáší návštěvníky do rytířských dob a umožňuje jim zažít středověkou atmosféru. (Hronsekanie, © 2023)

### **Bánská Bystrica**

- **Barbakán a areál Městského hradu**

Historie objektu sahá do 13. století, kdy hrad plnil především obrannou funkci. Součástí areálu je několik stavebních a uměleckých památek z období gotiky, kterými jsou farní kostel Nanebevzetí Panny Marie ze 13. století, Pretorium, kde se ve středověku nacházela radnice, dnes je zde k vidění expozice Středoslovenské galerie, dále Matějův dům (středoslovenské muzeum) z 15. stol a kostel sv. Kříže. Barbakán, který byl dokončen v 16. stol., představoval nejdůležitější část opevnění, v němž byla vybudována vstupní brána do hradu, nad kterou se tyčí hornický orloj. V prostorech Městského hradu se nachází poutavá zážitková expozice – THURZO-FUGGER, která je zaměřena na historii hornictví v Bánské Bystrici a okolí. Expozice je poutavá především díky využití nejmodernějších technologií, které dokážou zprostředkovat autentický zážitek. (Mestský hrad – Barbakán, © 2023)

- **Náměstí Slovenského národního povstání (SNP)**

Náměstí historického charakteru a jedinečného vzhledu, které se řadí k nejkrásnějším náměstím Slovenska. Jeho dominantou je Hodinová věž ze 16. stol, původně postavena v renesančním stylu, později však nadstavena v barokním stylu, jehož podobu má i dnes. Věž také poskytuje nejlepší výhled na náměstí SNP. Dále zde návštěvníci mohou obdivovat

dvouvěžní katedrální kostel sv. Františka Xaverského z 18. století, barokní Mariánský sloup a monument postavený na počest padlých sovětských a rumunských vojáků ve druhé světové válce. Náměstí je ohraničeno měšťanskými domy, přičemž k nejvzácnějším se řadí Thurzův dům, který je jednou z nejstarších dochovaných světských staveb ve městě a dnes se zde nachází expozice Středoslovenského muzea. (Rínok – Námestie SNP, © 2023)

- **Kulturní zařízení**

V Banské Bystrici se nachází bohaté kulturní vyžití. Výčet veškerých kulturních zařízení je uveden níže v tabulce č. 5.

Tabulka 5 Přehled kulturních zařízení v Banské Bystrici vlastní zpracování, zdroj: Banská Bystrica, © 2023

Typ zařízení	Kulturní zařízení
<b>Divadla</b>	Státní opera v Banské Bystrici
	Divadlo Štúdio tanca v Banské Bystrici
	Bábkové divadlo na Rázcestí
	Městské divadlo – Divadlo z Pasáže
	Divadlo pod balkónom
	Divadlo Akadémie umení
<b>Muzea a galerie</b>	Stredoslovenské múzeum
	Stredoslovenská galéria
	Muzeum SNP Banská Bystrica
	Literárne a hudobné muzeum ŠVK
	Poštové múzeum Slovenskej pošty
	Stredoslovenské osvetové stredisko
	Regionálne centrum remesiel ÚĽUV
<b>Kino</b>	CineMax Banská Bystrica

### **Slovenská Ľupča**

Významným turistickým cílem destinace je hrad Ľupča ze 13. století, který se nachází nad obcí Slovenská Ľupča na návrší posledních vrcholů Nízkých Tater. Jedná se o jeden z nejzachovalejších hradů na území Slovenska, který byl od svého vzniku neustále obývaný. Jeho hlavní úloha v historii byla obrana, později zde byl zřízen sirotčinec a byl vybudován Gizelin dom, který je dnes pro svou atraktivitu vyhledáván na svatební obřady. (Ľupčiansky hrad, © 2023)

### **Špania Dolina**

Obec Špania Dolina je významná pro svou bohatou hornickou historii. Díky nalezišti měděné rudy se těší slávě po celé Evropě. Obec nabízí možnost prohlédnout si typické hornické domy z 19. století, procházku naučnou stezkou s krásnými výhledy vedoucí k šachtám a štolám a skvělé podmínky pro horskou cyklistiku či běžky. Díky své vyvýšené poloze představuje dominantu obce malebný římskokatolický kostel Premenia Pána na Španej Doline pocházející ze 13. století. Od roku 2022 je zde veřejnosti přístupný 1,6 km dlouhý Banský překop. Návštěvu obce si mohou turisté zpestřit zavítáním do Muzea mědi či Expozice krajky. Dalším unikátem v této obci je 36 km dlouhý historický vodovod pocházející ze 16. století, který byl dříve zdrojem energie pro horníky. (Špania dolina, © 2023) V centru obce se nachází historická škola prof. Jozefa Mistrika, což je živé a interaktivní muzeum zprostředkující historické příběhy horníků a možnost si vyzkoušet historické vzdělávací způsoby. (Historická škola prof. Jozefa Mistrika, © 2023)

### **Tajov**

Tato malá dědinka a její kultura je známa především díky osobnostem, které se zde narodily. Jsou jimi významný slovenský spisovatel Jozef Gregor Tajovský a kněz, vynálezce a malíř Jozef Murgáš. Těmto osobnostem a jejich rodinám je zde věnována expozice zaměřující se na jejich historii a dílo, která se nachází v Památném domě Josefa Gregora Tajovského. (Památný dom, © 2023) Nad dědinou se tyčí Tajovská kalvárie a v údolí lze pak obdivovat její nejstarší kulturně-historickou památku z 18. století, gotický římskokatolický Kostel sv. Jana Křtitele. (Kostol sv. Jána Křtitele, © 2023) Nelze opomenout Divadlo u Greškov, které svým nekonvenčním stylem a originálními představeními představuje jedinečný kulturní zážitek. (Divadlo u Greškov, © 2023)

V okrese se dále nachází stovky kulturně-historických památek, kterými jsou především evangelické a římskokatolické kostely, památníky a hornické památky. Seznam veškerých

památek nacházejících se na území okresu Banská Bystrica je evidován v registru národních kulturních památek na webových stránkách <https://www.pamiatky.sk/nkp-a-po/register-nkp/>. (Register nehnuteľných národných kultúrnych pamiatok, © 2023)

## 11.2 Realizační předpoklady

### 11.2.1 Dopravní obslužnost

Okres Banská Bystrica se vzhledem ke své poloze nachází v centru hlavních silničních tratí, díky svému povrchu však nedisponuje dobrými dopravními podmínkami. Například dopravní spojení s Podtatranskou kotlinou vede pouze přes vysoce položené sedlo Donovaly, do Turčianské kotliny pak vede náročná serpentinová cesta. (Okres Banská Bystrica, © 2023) Územím však procházejí silniční tahy celostátního i evropského významu. Okresem vede rychlostní silnice R1 začínající v Trnavě a končící v Ružomberku a hlavní silniční tahy I/66 (Šahy – Poprad), I/59 (Banská Bystrica – Trstená) a I/14 (Banská Bystrica – Turčianské Teplice). Dále okres protíná silnice evropského významu E77 spojující Balt se střední Evropou. Ostatní silniční infrastruktura je tvořena silnicemi II. a III třídy. V rámci města Banská Bystrica a okolí pak funguje městská hromadná doprava provozována společností Dopravný podnik města Banská Bystrica a.s. (DPMBB), která zahrnuje autobusové a trolejbusové linky, včetně pravidelného dopravního spojení s obcí Hronsek. Dále zde jezdí regionální autobusy, které propojují okolní obce a města. (DPMBB, © 2023)

Na středním Slovensku je hlavní železniční stanicí nádraží v Banské Bystrici, kde se setkávají dvě jednokolejné tratě. První je traťový úsek 170 Zvolen – Vrútky a druhý pak traťový úsek 172 Banská Bystrica – Červená Skala. Cestující zde přepravuje výhradně Železničná spoločnosť Slovensko, a.s. V obci Hronsek se pak nachází vlaková zastávka v těsné blízkosti Vodného hradu. (Banská Bystrica, © 2023) Turisticky zajímavým je pak úsek z Banské Bystrice do Dolnej Štubne na trati č. 170, kde se nachází 112 mostů a 22 tunelů, z nichž je jeden – Čremošniansky tunel s délkou 4 968 m nejdelším na Slovensku. (Vláčikom cez 22 tunelov, © 2023)

Ve městě Sliach ležícím v okrese Zvolen přibližně 7 km od obce Hronsek se nachází letiště, které má parametry mezinárodního letiště a pravidelná letecká spojení. Další nejbližší letiště se nachází v Bratislavě, poté za hranicemi v Budapešti či ve Vídni. (Okres Banská Bystrica, © 2023)

Okres Banská Bystrica a jeho okolí je také ideální destinací pro milovníky cykloturistiky. Na webu Visit Banská Bystrica (© 2023) je evidováno 13 cyklotras různých obtížností a délek. Pro více adrenalinový zážitek si lze vybrat ze čtyř tzv. singletrailů (Dlhý, Laskomerský, Koreňovka a Ravasky), což jsou jednosměrné uměle vytvořené stezky v terénu určené pro horská kola. Hronsekem prochází cyklostezka „Rodinná cestička“ s trasou mezi Banskou Bystricou a Zvolenem o délce 21 km a lehké obtížnosti. Také zde prochází Barborská cesta, což je 186,2 km dlouhá turisticko-poznávací trasa se začátkem i koncem v Banské Bystrici, která spojuje památky středního Slovenska.

Dle výše zmíněného pestrého reliéfu je zřejmé, že je tato oblast ideálním cílem také pro pěší turistiku. Je zde na výběr z několika naučných stezek jako např. Naučný chodník Badínský prales, Naučný banský chodník Lubietová či Banický chodník Steré Hory. Oblíbené jsou pak turistické trasy Kráľova studňa – Križná či Podkonice – Pleše a trasy vedoucí k přírodním památkám, kterými jsou např. Moštenické travertiny, Kralická tiesňava a vodopád, Sáskovské jeskyně, vrchol Panský diel, Malachovský vodopád či Harmanecká jeskyně. Územím vede také úsek Svätajakubské cesty, jejíž trasa prochází z Košic do Bratislavy a je dlouhá 650 km. Návštěvníci si zde zkrátka mohou vybrat z několika různě dlouhých a náročných tras, vrcholů a turistických cílů. (Stredné Slovensko, © 2023)

### 11.2.2 Materiálně-technické zařízení

Tato podkapitola podává informace o typech a počtu ubytovacích zařízení a dostupných lůžek, v rámci čehož jsou také stručně představeny dopady Covidu-19 na počet přenocování. Dále jsou uvedeny možnosti stravování a využití volného času.

- **Ubytovací zařízení**

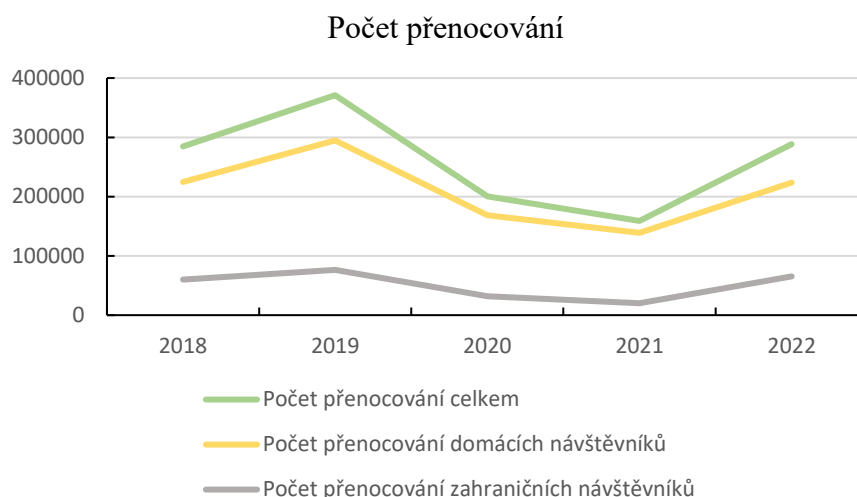
Na konci roku 2022 se v okrese Banské Bystrice měli návštěvníci možnost ubytovat v celkem 134 hromadných ubytovacích zařízení (HUZ) různých kategorií, při celkové kapacitě 4 218 lůžek, přičemž v celém kraji se nacházelo celkem 614 HUZ s kapacitou 7 166 lůžek. Největší počet HUZ se soustřeďuje v obci Donovaly, kde je jich evidováno 62 a poté v Banské Bystrici, kde se jich nachází 36. Následující tabulka č. 6 zobrazuje počet jednotlivých druhů HUZ nacházejících se na sledovaném území a jejich změny v časovém horizontu pěti let. Z důvodu sezonnosti a jiných příčin se počty HUZ a lůžek v průběhu roku mění. Tabulka však zobrazuje celkový počet HUZ a lůžek, kde se měli návštěvníci možnost ubytovat v průběhu celého roku.

Tabulka 6 Počet HUZ a lůžek v okrese Banská Bystrica vlastní zpracování, zdroj: ŠÚSR © 2023

Kategorie	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Hotely</b>	18	17	21	17	17
<i>Počet lůžek</i>	1 742	1 743	2 136	1 552	1 584
<b>Penziony</b>	32	35	30	31	28
<i>Počet lůžek</i>	1 008	1 214	1 033	979	914
<b>Ostatní HUZ</b>	91	111	104	104	111
<i>Počet lůžek</i>	3 486	4 089	3 752	2 898	4 984
<b>Celkem HUZ</b>	141	163	155	152	156

Kategorie ostatní HUZ zahrnuje kempy, turistické ubytovny, chatové osady, ubytování v soukromí a ostatní jinde neuvedené. Tato kategorie také vykazuje největší výkyvy v průběhu sledovaných let.

V roce 2022 bylo v okrese Banská Bystrica evidováno celkem 288 632 přenocování, z čehož bylo 65 141 přenocování zahraničních návštěvníků s průměrným počtem nocí 3,3, počet přenocování domácích návštěvníků pak byl 223 491 s průměrným počtem nocí 2,5. Celkový počet návštěvníků činil 110 391, v čehož bylo 19 663 zahraničních a 90 728 domácích návštěvníků. V roce 2021 byl počet přenocování značně nižší, bylo uskutečněno 158 963 přenocování, z toho bylo 138 862 realizováno domácími návštěvníky a pouze 20 101 zahraničními návštěvníky. (ŠÚSR, © 2023) Příčinou těchto negativních změn je bezpochyby pandemie Covid-19, jejíž důsledky jsou patrné z grafu č. 6 níže, který zobrazuje změny v počtu přenocování v časovém horizontu posledních pěti let.



*Obrázek 6 Počet přenocování v okrese Banská Bystrica (vlastní zpracování, zdroj: ŠÚSR)*

Z grafu lze nejprve vyčíst značný nárůst počtu přenocování mezi lety 2018-2019, který se zvýšil o 86 543, poté je mezi lety 2019-2020 vidět velký propad, kde se počet přenocování snížil o 170 485. V roce 2022 se však data téměř rovnají datům z roku 2018.

Konkrétně pak v obci Hronsek, kde se Vodný hrad nachází není momentálně v provozu žádné ubytování. Nachází se zde Hotel Kongres Gala, na jehož webových stránkách je však uvedeno, že z technických důvodů je až do odvolání uzavřen. Hotel je mimo provoz pravděpodobně několik let vzhledem k tomu, že nejnovější recenze jsou 3 roky staré.

- **Stravovací zařízení**

V okrese Banská Bystrica je k dispozici celá řada stravovacích zařízení zahrnující restaurace, kavárny, bufety, fastfoody a bistra. Přirozeně se jich nejvíce nachází právě v Banské Bystrici, kde je široký výběr pohostinství nabízejících jak tradiční slovenskou, tak i zahraniční kuchyni. Mezi oblíbené patří například restaurace Červený rak, Bernardov dvor, Frais, Kút 12 či Leroy Bar & Café. Okres Banská Bystrica a jeho okolí je také bohatý na tradiční horské chaty, které nabízejí regionální speciality a výhledy na okolní krajinu. Nejoblíbenější a hojně navštěvovanou je Koliba u sv. Krištofa.

V obci Hronsek se nachází pouze jedna restaurace Hostinec Hronsek, která nabízí především tradiční kuchyni. V nejbližší vzdálenosti přibližně 5 km leží město Sliach, kde se lze občerstvit v restauracích, bistru a kavárnách. Za větším výběrem se však návštěvníci musí vydat do Banské Bystrice vzdálené cca 10 km, nebo směrem na jih do podobně vzdáleného okresního města Zvolen, kde je také rozmanitá nabídka stravovacích zařízení.

- **Sport a rekreace**

Okolí Banské Bystrice nabízí nespočet možností, jak trávit svůj volný čas, ať už návštěvníci preferují relax či aktivní dovolenou. V zimním období se jedná o oblíbenou oblast vyznavačů zimních sportů, jelikož si zde mohou vybrat z několika zimních středisek. Jedním z nejoblíbenějších a největších jsou Donovaly v Nízkých Tatrách, které nabízí širokou škálu sjezdovek a běžkařských tratí. Obec Donovaly je také díky své poloze v přírodě hlavním rekreačním střediskem oblasti. Další sjezdovky si mohou návštěvníci užít ve střediscích Šachtičky, SKI Králiky, SKI Strelníky, Selce – Čachovo, Skalka arena, Tajov či Podkonice – Pleše. Velmi oblíbeným cílem jsou také lázně a wellness centra, kterých se na Středním Slovensku nachází několik. Mezi neoblíbenější se řadí lázně Brusno, Kováčová a v okolí jedinečné lázně Sliač. Wellness center se zde vyskytuje nespočet, mezi oblíbené se řadí například Fuggerov dvor či Hotel Kaskady v městě Sliač, kde se nachází také golfové hřiště. Největší koncentrace sportovních zařízení se nachází v Banské Bystrici, kde je možnost navštívit Aqualand, krytý bazén Štiavničky, zimní stadion Tipsport aréna, dále několik fitness center a vnitřních i venkovních sportovišť.

## **11.3 Selektivní předpoklady**

### **11.3.1 Demografické**

V okrese se nachází 41 obcí a pouze jedno město Banská Bystrica, které je současně krajským a okresním městem a svým významem přesahuje hranice regionu, přičemž představuje významné centrum kultury, školství a cestovního ruchu. Kompletní informace pro rok 2022 nejsou zatím dostupné, k datu 31.12.2021 však bylo dle ŠÚSR, (© 2023) v okrese Banská Bystrica evidováno 108 730 obyvatel, z čehož přirozeně nejvíce z nich žije v Banské Bystrici, konkrétně 75 315 obyvatel. Hustota zalidnění je meziročně vždy mírně kolísající, v roce 2021 byl ale zaznamenán největší pokles z 136,73 obyvatel/km<sup>2</sup> na 133,95. V tomto roce byl také větší počet vystěhovalých, než přistěhovalých, tak tomu je bez výjimky od roku 2008. Migrační saldo je však v mínusu v nízkých hodnotách, největší rozdíl mezi přistěhovalými a vystěhovalými činil 206 obyvatel právě v roce 2021. Poslední záznam eviduje k 30.11.2022 v okrese 107 765 obyvatel, oproti předchozímu roku tak lze zatím zaznamenat úbytek v řádu stovek lidí. V roce 2021 proběhlo o 76 více svateb než předchozí rok, jedná se o největší meziroční přírůstek pravděpodobně související s restrikcemi vzájemným se na pandemii Covid-19, která měla v tomto roce za následek také nejvyšší úmrtnost.



### 11.3.2 Ekonomické

V okrese Banská Bystrica bylo za rok 2021 evidováno celkem 7 103 fyzických osob, z toho 6 268 živnostníků. Právnických osob bylo pak evidováno 9 321 z toho 8 121 ziskových. Uchazečů o zaměstnání bylo ve sledovaném okrese vedeno celkem 2 988, což představuje nižší číslo, než v předchozím roce 2020, kde byl zaznamenán největší meziroční nárůst o 912 uchazečů. Míra nezaměstnanosti v roce 2021 činila 4,57 %. Počet zaměstnaných byl 48 171, přičemž je to nižší číslo než v předchozím roce 2020, ale vyšší než veškeré předchozí roky.

V okrese Banská Bystrica v roce 2021 průměrná nominální měsíční mzda činila 1 374 € a její hodnota se každoročně zvyšuje. Konkrétně v odvětví ubytovacích a stravovacích služeb byla průměrná nominální měsíční mzda o poznání nižší. Činila 864 €, přičemž její výše v průběhu let neustále kolísá. (ŠÚSR, © 2023)

V únoru 2023 na Slovensku dosáhla inflace nejvyšší hodnoty za posledních několik let, činila 15,4 %. Meziměsíční inflace činila 1,1 %, což vykazuje zpomalení růstu cen zboží a služeb oproti předchozímu měsíci lednu, kdy meziměsíční inflace činila 2,6 %.

## 12 SWOT ANALÝZA

Pomocí nástroje SWOT analýzy odhaluje tato kapitola silné a slabé stránky interního prostředí objektu Vodného hradu a také hrozby a příležitosti přicházející z externího prostředí. Faktory jsou voleny na základně osobní návštěvy, rozhovorů s majiteli objektu a kompetentními pracovníky.

Tabulka 7 SWOT analýza Vodného hradu (vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• jedinečnost objektu</li> <li>• nerušená historická atmosféra</li> <li>• složený produkt cestovního ruchu</li> <li>• ubytovací jednotky</li> <li>• strategická a klidná lokalita</li> <li>• možnost pronájmu celého objektu (diskrétnost)</li> <li>• všestrannost využití objektu</li> <li>• dostatek sálů a salonků</li> <li>• velký budoucí potenciál</li> <li>• přátelští a kreativní majitelé</li> <li>• dopravní dostupnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nulová marketingová aktivita</li> <li>• vyšší cena služeb oproti substitutům</li> <li>• nedostatek zaměstnanců</li> <li>• vysoké náklady na chod hradu</li> <li>• absence vlastních stravovacích služeb</li> <li>• nezformované balíčky služeb</li> <li>• absence bezbariérového přístupu</li> </ul>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• turisticky atraktivní lokalita (UNESCO památka v Hronseku)</li> <li>• vysoký počet firem v okolí</li> <li>• růst zájmu o netradiční a originální služby</li> <li>• trend event marketingu</li> <li>• atraktivita kulturního cestovního ruchu</li> <li>• spolupráce s okolními poskytovateli služeb a organizacemi destinačního managementu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obyvatelé žijící v sousedství hradu</li> <li>• výpadky cateringových společností</li> <li>• vládní nařízení</li> <li>• vysoká inflace</li> <li>• konkurenční podniky/substituty</li> <li>• růst sazeb energií</li> </ul>

## 12.1 Silné stránky

Za největší přednost Vodného hradu lze považovat jeho jedinečnost, co se interiéru i exteriéru týče. Z téměř ruiny se majitelům povedl zrenovovat inspirativní objekt, který přivádí návštěvníky zpět do minulosti. Veškeré sály, sklepy i pokoje mají jedinečnou atmosféru s dobovým vybavením, bez téměř žádných prvků moderní doby. To lze vnímat jako přidanou hodnotu a konkurenční výhodu, jelikož dle analýzy mají konkurenti konferenční sály zařízené v dnešním moderním stylu bez historických prvků.

Lokalita hradu se nachází na konci obce Hronsek v klidném prostředí, s dobrou dopravní dostupností a v blízkosti Bánské Bystrice, kde je situováno velké množství firem, na které bude plánovaný flexibilní balíček cílit.

Nespornou výhodou hradu je možnost jeho všestranného využití a v tom tkví jeho velký budoucí potenciál. Množstvím sálů, kapacitou míst a možností využití jeho nádvoří je vhodný pro různé typy akcí a událostí, které kreativní majitelé plánují.

## 12.2 Slabé stránky

Největší slabinou Vodného hradu je bezesporu jeho nulová propagace a žádné marketingové aktivity. Aktuálně je hrad pro veřejnost téměř neviditelný. Jak bylo uvedeno v analýze současného marketingového mixu, byla zde v minulosti prováděna komunikace s veřejností prostřednictvím Facebooku a Instagramu, ta byla však s odchodem zaměstnankyně, která síť spravovala, ukončena. Momentálně se pracuje na obsahu webových stránek, jejichž grafický návrh je již hotov. K návrhu jejich obsahu a zformování balíčku má pomoci právě tato práce.

Dále se pro některé zákazníky může jevit cena služeb jako vysoká, ta však vyplývá právě z jedinečnosti objektu, jeho historické hodnoty a vysokých provozních nákladů.

Z rozhovoru bylo zjištěno, že pro některé události, zatím v případě zájmu o objekt pro svatební den (přes 120 lidí), byla kapacita největšího sálu malá. Pro konferenční účely může být však sezení uspořádáno dle typu sezení kino, čímž se kapacita místnosti navýší.

Parkoviště, které se před objektem nachází je prozatím vysypané štěrkem, bez vyznačených čar.

Vodný hrad prozatím oficiálně neposkytuje hostům žádné služby, balíčky či ubytování a nedisponuje tak téměř žádnými příjmy. Tento problém je spojen s komunikační a propagační stránkou a s problémem formulace nabídky služeb na webové stránky.

### 12.3 Příležitosti

Vodný hrad se nachází v atraktivní lokalitě, kterou ročně navštěvují desítky tisíc návštěvníků, především kvůli památce UNESCO – Dřevěný artikulární evangelický kostel. I přesto, že je prozatím hlavním tahákem do obce tento kostel, Vodný hrad může vzhledem k tomu, že se nachází v jeho těsné blízkosti využít jeho propagace pro zvýšení své návštěvnosti a povědomí.

Příležitost pro hrad představuje také velké množství firem v okolí, na které je plánovaný balíček cílen. Celkově je jeho poloha výhodná vzhledem k blízkosti krajského města Banská Bystrica.

V současné době lze pozorovat rostoucí zájem o netradiční zážitky a služby. Lidé jsou více otevřeni novým zážitkům a hledají neobvyklé způsoby, jak si užít volný čas. Tento trend se projevuje i v cestovním ruchu, kde roste poptávka po neobvyklých zážitcích a aktivitách, jako jsou například pobyt v netradičních ubytováních, cestování po neznámých místech, objevování nových kultur a tradic aj. Tuto netradičnost a originalitu Vodný hrad splňuje.

### 12.4 Hrozby

Jednou z hrozeb, kterým Vodný hrad čelí jsou obyvatelé žijící v jeho blízkosti. Již v minulosti nastaly mírné neshody, kvůli akcím pořádaných v objektu, především ve večerních hodinách. Hrozbou tak mohou být jejich případné protesty plynoucí z narušení klidu a většího hluku způsobného zvýšením cestovního ruchu.

V současné době spoléhá Vodný hrad na cateringové společnosti jako klíčové dodavatele při pořádání akcí. Nicméně, pokud by tyto společnosti nebyly v žádaném termínu dostupné, může nastat situace kdy budou nuceni akci či zákazníka odmítnout.

Vlivnou hrozbou mohou být vládní nařízení, reagující na případné znovu propuknutí pandemie Covid-19 či na jiné závažné skutečnosti, které ovlivňují cestovní ruch a služby s ním spojené. Aktuálně může představovat problém vysoká inflace, která dočasně snižuje životní úroveň obyvatel.

### 13 ZÍSKANÉ POZNATKY Z ANALYTICKÉ ČÁSTI

První kapitola analytické části se zabývala historií a současným stavem Vodného hradu. Vlastníky hradu od jeho založení, které je datováno do 14-15. století bylo několik rodů, přičemž největší stopu zde zanechali Geczyovci. V roce 1978 objekt opustili jeho poslední vlastníci a od tohoto okamžiku začal chátrat. Jako téměř ruinu hrad v roce 2002 od státu odkoupil pan Stanislav Rajnoha, který mu po velkém úsilí navrátil dechberoucí historickou podobu. Kapitola popisuje rozložení objektu, ubytovací jednotky, kterých se zde nachází celkem 13 a společenské sály různých velikostí s kapacitou od 25 do 80 míst při uspořádání sezení typu banquet. Dále byla stručně popsána obec Hronsek, ve které se hrad nachází.

Další kapitolou, která je pro projektovou část klíčová, je analýza rozhovoru provedeného během návštěvy objektu s majitelem a kompetentními pracovníky. Z rozhovoru vyplynulo, že je hrad pro události různého charakteru aktuálně využíván velmi málo a teoreticky je v současnosti veřejnosti uzavřen. To se má však změnit toto léto, kdy plánují otevřít hrad k prohlídkám. Doposud zde proběhlo několik málo akcí, které představovaly svatby, rodinné události, pracovní eventy a divadelní představení. O pronájem prostor pro pořádání událostí projevují zájem jak firmy, tak zájemci o uspořádání oslav a svateb. Problémem je však nijak nezpracovaná nabídka (balíčky), kterou by mohli subjektům poskytnout. Tento problém byl již řešen zájmem o najmutí marketingové agentury, spolupráce se však kvůli odlišným představám nezrealizovala. Na základě dřívějšího zájmu firem a jejich vysoké koncentraci v okolí, rozmanitým prostorům, dostupné technologii a celoročnímu rázu událostí, které tak představují stabilnější tržby, bylo dohodnuto, že bude vhodným cílem této práce zaměřit se na firemní eventy. Tvorba balíčku bude sloužit také pro formulaci ostatních plánovaných služeb.

Následující kapitola se zabývala analýzou současného marketingového mixu 7P, která vyplývala především z provedeného rozhovoru a poukázala na určitá slabá místa. Největší problém představuje nulová komunikace s veřejností a absence distribučních kanálů, což činí objekt téměř neviditelným. Vodný hrad má zřízené účty na Instagramu a Facebooku na kterých však nejsou od září loňského prováděny žádné aktivity. Taktéž mají hotový grafický návrh webových stránek, které nemají téměř žádný obsah, a tak nejsou doposud v provozu.

Z provedené Porterovy analýzy bylo zjištěno, že vzhledem ke své jedinečnosti nečelí Vodný hrad velké přímé konkurenci. Největším konkurentem je v současnosti hotel a zámek Grand Viglaš, který disponuje kongresovým zařízením a jinými doplňkovými službami. Velké

kongresové sály jsou zde však moderně zařízeny, nemají žádné historické prvky a představují typické kongresové prostory. Potencionální konkurence vzhledem k vysokým vstupním investicím nepředstavuje velkou hrozbu, nicméně v obci právě probíhá kompletní rekonstrukce zámku, jehož využití není jasné a v budoucnosti může být konkurenčním objektem. Substituty pak představují především hotely, které disponují kongresovými prostory. Přímo v obci Hronsek se pak nachází kongresový hotel, který je však už delší dobu až do odvolání uzavřen s taktéž nejasnou budoucností.

Další kapitola se zabývala geografickou analýzou. Ta zdůraznila výhodnou lokalitu Vodného hradu, která je turisticky velmi atraktivní. V okrese Banská Bystrica se nachází nespočet přírodních a kulturních památek, volnočasových aktivit, pěších a cyklistických tras. Konkrétně obec Hronsek je vyhledávána pro významnou památku UNESCO – Dřevěný artikulární kostel a brzy snad také kvůli Vodnému hradu. Z hlediska realizačních předpokladů disponuje okres dobrou dopravní dostupností, vysokým počtem ubytovacích zařízení, které jsou situovány především v Banské Bystrici a Donovalech a širokým výběrem stravovacích podniků. V Hronseku se aktuálně nenachází žádné ubytovací zařízení a je zde pouze jedna restaurace. Vodný hrad se nachází přibližně 10 km od krajského města, v čemž je vnímaná jeho výhoda vzhledem k vyšší koncentraci obyvatel a firem, na které bude balíček cílit.

Závěrem byla provedena SWOT analýza, jejímž cílem bylo poukázat na silné a slabé stránky Vodného hradu a příležitosti a hrozby, které přichází z vnějšího prostředí. Základní silnou stránku objektu představují jeho jedinečné a neobvyklé prostory, které už samotné dělají každou zde konanou akci výjimečnou a představují tak konkurenční výhodu. Slabou stránkou však aktuálně je, že neexistuje téměř žádný způsob, kterým by potencionální zákazníci objekt objevili. Příležitostí je sílící trend zájmu neobvyklé prostory pro pořádání např. konferencí a odběhnout tak o stereotypu klasických konferenčních prostor.

## 14 PROJEKTOVÁ ČÁST

Projektová část vychází ze zjištěných poznatků analytické části práce. Projekt se zabývá tvorbou flexibilního balíčku s názvem „Business na hradě“, který cílí na firemní události a akce. Tento typ produktu byl zvolen především na základě provedeného rozhovoru, z kterého vyplynulo, že se již v objektu firemní události konaly a společnosti o ně dále projevují zájem. Díky ideálním prostorům, dostupné technologii a strategické lokalitě, vzhledem k velkému množství firem v okolí se jeví jako vhodný typ produktu pro zvýšení konkurenceschopnosti. Vhodnost podporuje i fakt, že se jedná o události celoroční povahy a vzhledem k vyššímu počtu účastníků v rámci jedné události představují vyšší tržby. Pro zvýšení povědomí a zájmu o tento typ služeb je proto formulován flexibilní balíček, který zákazníkům umožňuje zvolit si služby dle potřeb a zjistit předběžnou cenu služby, která uvedena v následující kapitole zahrnující nákladovou analýzu.

### 14.1 Cíl projektu

Cílem projektu je především zvýšit povědomí o Vodném hradu a jeho konkurenceschopnost na trhu a nabídnout atraktivní službu prostřednictvím flexibilního balíčku zaměřeného na firemní události. Vzhledem k současné nulové propagační aktivitě je jedním z klíčových cílů projektu navrhnutí relevantních propagačních nástrojů, kterými bude jak balíček, tak i celý objekt přiblížen veřejnosti. Projekt by měl také dopomoci k tvorbě formulace dalších balíčků a plánovaných nabízených služeb. Cílem projektu je také zvýšit tržby Vodného hradu, jelikož se vzhledem k současnému fungování nachází několik let ve ztrátě. Balíček zaměřený na firemní eventy může také představovat funkční nástroj propagace pro další plánované služby Vodného hradu, které jsou uvedeny v analytické části v kapitole 9 Analýza rozhovoru. Těchto události se účastní vyšší počty hostů, které mohou zaujmout poskytované služby a vzbudit v nich zájem o jejich využití v budoucnu.

Tento flexibilní balíček bude cílit na firmy, podnikatele a osoby hledající neobvyklé prostory pro události typu konference, workshop, seminář, výstavy, veletrhy, komerční prezentace aj. z blízkého, ale i širšího okolí, přičemž bude navržen tak, aby vyhověl různým potřebám každého zákazníka. Cílový segment byl určen na základě již proběhlých akcí na hradě, které měly charakter výše vyjmenovaných událostí. Cílovou skupinu může také představovat např. státní a krajská správa nebo politické strany, jelikož i tato klientela služby hradu již v minulosti využila.

## 14.2 Produkt

Tvorba produktu v rámci projektu představuje flexibilní balíček „Business na hradě“ zaměřující se na firemní události. Mimo již zmíněné důvody volby tohoto typu produktu v kapitole 9 Analýza rozhovoru, je dalším důvodem zájem majitelů zavést oficiální nabídku služeb, kterou se mohou prezentovat veřejnosti. Vzhledem k jedinečnosti objektu, jeho historické hodnotě a vysokým nákladům na údržbu a rekonstrukci se ceny služeb pohybují ve vyšších částkách. Firmy tak mohou představovat stabilnější zákazníky, než jedinci se zájmem o pořádání oslav či svateb, soudě také dle průměrné mzdy zmíněné v podkapitole 12.3.2 Ekonomické předpoklady.

Flexibilita balíčku je zvolena z důvodu rozdílných potřeb a přání, které události tohoto typu vyžadují. Základ balíčku bude představovat pronájem prostor, které objekt nabízí. Zákazník bude mít možnost zvolit si prostory dle charakteru a velikosti události. Budou nabízeny 2 velké sály, 2 salónky a kamenné sklepení. V rámci události bude možnost pronájmu více sálů, ale také pronájem celého objektu včetně ubytovacích jednotek. Všechny prostory se vyznačují odlišným vzhledem, výzdobou a atmosférou. Uspořádání prostor a sezení bude upraveno dle přání zákazníka na základě předešlé domluvy. V rámci pronájmu prostor bude zahrnuto poskytnutí techniky a vybavení – projektor, plátно, LCD televize, reproduktor, mikrofon a flipchart. Ceny sálů budou zveřejněny, zákazník tak bude ihned obeznámen s výši ceny základu balíčku, ostatní doplňkové služby se poté budou odvíjet od počtu hostů.

Doplňkové služby si bude zákazník volit dle svých přání, přičemž jejich počet není nijak omezen. Služby, které budou součástí balíčku budou poskytovány Vodným hradem, ale bude také využito služeb poskytovaných třetími stranami. Na výběr budou mít zákazníci celkem z 11 služeb. V doplňkových službách bude zahrnuto ubytování, kdy budou mít zákazníci na výběr z možnosti ubytovat se přímo v hlavním objektu či v objektu hradebního opevnění. Další doplňková služba bude představovat stravování v rámci kterého bude poskytováno především tříchodové menu či raut. Na výběr bude také uvítací drink, přičemž podáváno bude prosecco v alkoholické či nealkoholické verzi s jahodami. Další služba bude představovat tzv. coffee break, který zahrnuje kávu či čaj, perlivou vodu, malé občerstvení (kanapky) a ovoce. Pro případy zahraničních událostí bude možno využít tlumočnických služeb prováděných externistou. Pro zájemce o kulturní zpestření bude možné doplnit historickou atmosféru programem zahrnující ukázky šermu, sokolnictví a zažít život jako ve středověké dědině. K dispozici bude grilovací balíček, který bude zahrnovat maso, zeleninu, pečivo a dostupná bude také vegetariánská verze se sýry. Poskytována bude také



příležitost projít si Vodný hrad s komentovanou prohlídkou. V rámci kultury a historie bude možné domluvit prohlídku UNESCO památky Dřevěného artikulárního kostela, který se nachází pár desítek metrů od Vodného hradu. Na základě provedené Porterové analýzy, která ukázala, že konkurence většinou disponuje wellness zařízením bude pro chvíle relaxu na základě spolupráce zákazníkům nabízeno využití služeb wellness centra v Hotelu Kaskady, které se nachází ve vedlejší obci Sliach, přičemž najednou bude vstup možný pro max. 15 osob.

### **Podoba celkového flexibilního balíčku Business na hradě**

Základní službu balíčku tvoří pronájem prostor, v němž je zahrnuto zapůjčení techniky. Na výběr budou mít zákazníci z následujících sálů:

- **Strieborná sála** – kapacita 80 osob při sezení typu banquet
- **Zlatá sála** – kapacita 50 osob při sezení typu banquet
- **Salónik s bielou pecou** – kapacita 25 osob při sezení typu banquet
- **Salónik so zelenou pecou** – kapacita 25 osob při sezení typu banquet
- **Kamenné pivnice** – celková kapacita 60 osob
- **Pronájem celého objektu** – veškeré prostory objektu + 5 ubytovacích jednotek

### **Doplňkové služby dle výběru zákazníka:**

- Ubytování v hlavním či vnějším objektu
- Snídaně pro ubytované hosty – nápoje, sladká/slaná varianta
- Stravovací služby – tříchodové menu, raut
- Drink na uvítanou – prosecco alkoholické/nealkoholické s jahodami
- Coffee break – káva/čaj, perlivá voda, kanapky, ovoce
- Tlumočnické služby
- Historický program – ukázky šermu, život ve středověké dědině, sokolnictví
- Grilování – balíček s různými surovinami na grill včetně vegetariánské verze
- Komentovaná prohlídka Vodného hradu
- Zapůjčení vozu Volkswagen Multivan – sedmimístné auto

- Vstup do wellness – jednorázový vstup do wellness centra hotelu Kaskady na 2 hodiny (bazény, sauny a wellness)

Balíček zahrnuje služby a aktivity různého druhu, které lze využít při konání samotné události, ale také ve volném čase. Po zavedení balíčku lze doplňkové služby rozšiřovat o další služby na základě poptávky zákazníků.

### 14.3 Distribuce

Pro distribuci flexibilního balíčku bude využito přímých nástrojů. Poptávku po službách budou zákazníci provádět prostřednictvím formuláře, kde uvedou základní informace jako jsou identifikační údaje, typ akce, počet hostů, požadované datum pro událost a následně vybrané služby, které balíček nabízí. Na základě poptávky bude zákazník zkontaktován emailem/telefonem a budou dořešeny detaily události. Možností bude samozřejmě také přímé zkontaktování telefonem či osobní návštěva, požadované služby a veškeré detaily tak budou konzultovány osobně. Vzhledem k plánovanému otevření hradu k prohlídkám bude další distribuční forma právě osobní kontakt neboli prodej, který pro zákazníka toho balíčku představuje ideální formu, jelikož se může předem seznámit s prostory objektu.

### 14.4 Propagace

Zvolení správných propagačních nástrojů je pro tento balíček, ale i celý objekt klíčové, jelikož jak již bylo několikrát v analytické části zmíněno, aktuálně není využíváno žádných propagačních nástrojů. Propagace tohoto flexibilního balíčku bude spojena s celkovou propagací objektu, jelikož vzhledem k její absenci, je třeba začít od nuly.

Analýza současného marketingového mixu uvádí, že Vodný hrad má založené profily na Facebooku a Instagramu pod názvem Vodný hrad Hronsek, které jsou od září loňského roku neaktivní. V první řadě je vhodné, aby tato aktivita byla obnovena a zavedena pravidelnost sdílení příspěvků a aktivní komunikace se sledujícími na těchto sociálních sítích. Obsah příspěvků by se měl soustředit na vizuální prvky, tedy na komentované fotografie a videa objektu a jeho interiéru, které mohou do budoucna přilákat potenciální zákazníky tohoto flexibilního balíčku, ale i jiných plánovaných služeb. Pro flexibilní balíček bude vytvořen plakát, který na sítích bude sdílen a zároveň odkazovat na webové stránky. V rámci sociálních sítí pak bude k propagaci využito placené reklamy, aby byl zvýšen dosah a povědomí o Vodném hradu a služeb, které nabízí.

Klíčovým nástrojem jsou poté webové stránky, jejichž grafický návrh je již hotov, ale doposud však nemají obsah týkající se právě nabídky služeb, a proto nejsou přístupné veřejnosti. Tento balíček zde bude v rámci služeb pro firmy zformulován a zahrnut ve stálé nabídce. Zákazníci budou mít možnost vybrat si služby dle jejich potřeb a prostřednictvím kontaktního formuláře, emailu či telefonu odeslat poptávku. Pro vyšší dosah budou webové stránky dostupné také v anglickém jazyce. K propagaci bude dále využito základního balíčku Pay Per Click (PPC) kampaně, která zahrnuje textovou a bannerovou reklamu. Další propagační nástroj v internetovém prostředí bude představovat email marketing. Vzhledem ke slabé emailové databázi bude pro tento nástroj využita externí společnost zprostředkující tyto služby. Email marketing může představovat efektivní propagační nástroj vzhledem k segmentu, na který tento balíček cílí.

V analytické části bylo zjištěno, že se na Google mapách nenachází hrad pod svým oficiálním názvem ale německým. Pod označením Wasser Schloss má objekt již 171 recenzí s celkovým hodnocením 4,6 hvězdiček. Bylo by vhodné si nárokovat práva na tento objekt, dát mu správné označení a doplnit veškeré informace. Následně by mohlo být využito recenzí, které často reagují na nepřístupnost hradu veřejnosti a v odpovědích komentující obeznámit o jeho plánovaném otevření a dostupných službách.

Mimo internetové prostředí bude balíček propagován prostřednictvím vytvořených vizitek a skládaných letáků, které však budou mít všeobecně propagační funkci Vodného hradu. Budou obsahovat kontaktní informace a služby, které plánuje Vodný hrad poskytovat. Tyto vizitky a letáky budou poskytovány návštěvníkům hradu (plánované otevření v červnu), kontaktům majitelů a dále budou distribuovány prostřednictvím společností Limone Bistro & Wine a svatební agentury Madelaine, s nimiž spolupracují. Bude také využita distribuce prostřednictvím informačních center v okolních městech a obcích. Cílový segment také vybízí k umístění nabídky služeb na plochu billboardu v Banské Bystrici na frekventovaný tah, vzhledem k již zmiňované vysoké koncentraci firem v této oblasti.

## 14.5 Lidé

Jedna věc je jedinečnost objektu, která představuje konkurenční výhodu, nicméně kvalitu služby tvoří lidský faktor. Na zajištění služeb nabízených v balíčku budou pracovat stejně jako doposud majitelé hradu a ostatní kompetentní osoby podílející se na jeho správě. Stravovací služby budou zajišťovány ověřenou společností Limone Bistro & Wine se kterou má společnost navázanou spolupráci. V případě zájmu o speciální výzdobu spolupracuje

Vodný hrad se svatební a eventovou agenturou Madelaine. V případě potřeby bude uvažována brigádní výpomoc, či vlastní kuchař.

## **14.6 Procesy**

Vzhledem k rozdílným potřebám a přáním zákazníků bude balíček realizován formou zakázkových služeb. Tyto potřeby a přání bude třeba nejprve identifikovat, zkonzultovat a následně zrealizovat. Vodný hrad se nebrání individuálnímu přístupu a zajišťování nestandardních požadavků, pokud budou v jeho možnostech.

## **14.7 Materiální služby**

Pro realizaci balíčku budou potřebné vybavené prostory, přičemž vybavení zahrnuje – stoly, židle, textilie a inventář. K dispozici bude technika, kterou hotel disponuje – projektor, plátno, reproduktor, LCD televize, mikrofón, kopírka, scanner a Wi-Fi připojení v celém objektu. Zakoupeny budou flipcharty se spotřebním doplňkovým materiálem a gril. Pokoje jsou plně vybaveny. Hrad disponuje profesionálním kávovarem a veškerým potřebným inventářem. Pro zajištění stravovacích služeb však dodává potřebné vybavení cateringová společnost. V rámci doplňkové služby zapůjčení vozu má hrad k dispozici sedmimístný Volkswagen Multivan.

## 15 NÁKLADOVÁ ANALÝZA

V rámci této kapitoly je provedena nákladová analýza navrhnutého flexibilního balíčku. Nejprve zahrnuje výpočet nákladů, které bude jeho realizace zahrnovat. Dále je provedena kalkulace veškerých služeb a aktivit, které balíček poskytuje. Závěrem jsou uvedeny 3 naformulované balíčky s kalkulací, pro různé typy událostí a počet osob.

### 15.1 Náklady spojené s realizací projektu

V tabulce č. 8 jsou uvedeny náklady, které souvisí se zavedením flexibilního balíčku do nabídky služeb Vodného hradu. Většinu tvoří náklady na propagaci balíčku, která se však částečně podílí na propagaci celého objektu. Zvolené propagační aktivity budou probíhat po dobu 6 měsíců. Další nákladové položky představují nákup zboží k zajištění služeb.

Tabulka 8 Náklady spojené s realizací projektu (vlastní zpracování)

Nákladová položka	Propočet nákladů	Celkové náklady	FN/VN
Náklady na správu sociálních sítí	78 x 9 €	702 €	FN
Reklama na sociálních sítích	6 x 70 €	420 €	FN
PPC kampaň prostřednictvím Google Ads	Počáteční náklady = 150 € + 0,13 € x 260 € x 6	1 710 €	FN
Grafický návrh vizitky a letáku	15 € + 29,5 €	44,5 €	FN
Tisk vizitek a letáku	38 € + 181 €	219 €	FN
Billboard + návrh designu	3 x 130 € + 125 €	515 €	FN
Email marketing	1 x 250 €	250 €	FN
Nákup flipchartů + doplňkové zboží	4 x 160 €	640 €	FN

Pořízení grilu	1 x 130 €	130 €	FN
<b>Náklady celkem</b>		<b>4 630,5 €</b>	

### Výpočet jednotlivých nákladových položek

Propagace zahrnuje položky, které při zavedení balíčku vykazují nejvyšší náklady. Tyto náklady představují správu sociálních sítí – Facebook a Instagram, která bude prováděna zaměstnanci. Předpokládaná aktivita bude zahrnovat min. 3 příspěvky týdně, komunikaci se sledujícími a monitorování interakce. Aktivita je ohodnocena mzdou 9 €/hodina, přičemž její časová náročnost bude 3 hodiny týdně, celkový čas v propagačním období bude 78 hodin. Celkové náklady na správu sociálních sítí po dobu 6 měsíců tak budou činit 702 €. V rámci sociálních sítí bude využita placená reklama, která bude v případě Facebooku činit 30 € měsíčně, na Instagramu pak 40 € měsíčně. Celkové půlroční náklady na placenou reklamu pak činí 420 €. Tato cena se však může v průběhu roku měnit dle výsledků těchto propagačních nástrojů.

Počáteční náklady spuštění PPC kampaně budou činit 150 €, která bude zprostředkována marketingovou agenturou. PPC kampaň bude dále probíhat skrz Google Ads, kde je průměrná cena prokliku 0,13 €, opět se jedná o proměnnou cenu, která se v průběhu propagačního období může měnit. Uvažováno je 2 000 prokliků měsíčně, měsíční náklady tak vychází 260 €. Za 6 měsíců celková cena včetně počáteční investice činí 1 710 €.

Náklady na tiskoviny v sobě zahrnují grafický návrh plakátu, vizitek a jejich tisk. Návrh designové oboustranné vizitky je v hodnotě 15 €, cena návrhu oboustranného skládacího letáku pak činí 29,50 €. V období propagace balíčku (ale i celého objektu) bude vytisknuto celkem 1000 ks letáků a 1000 ks vizitek. Náklady na tisk vizitek celkem budou činit 38 € a na tisk 1000 ks oboustranných barevných skládaných letáku bude celková cena 181 €. Náklady tak budou v celkové hodnotě 263,5 €. Počet letáku a vizitek je zvolen odhadem, při nedostatečném množství bude případně tisk proveden opakovaně.

Náklady na grafický návrh a zhotovení plakátu na billboardovou plochu činí 125 €. Měsíční nájem billboardové plochy na většině frekventovaných tazích v Banské Bystrici je 130 €. Tento propagační nástroj bude využit po dobu 3 měsíců. Celkové náklady pak budou činit 515 €.

Náklady na služby marketingové agentury zprostředkující e-mail marketing činí 250 €. Tato služba bude využita pouze jednorázově, po získání e-mailového seznamu a optimální formy obsahu e-mailů bude Vodný hrad tuto propagaci realizovat sám.

## 15.2 Kalkulace ceny flexibilního balíčku

Kalkulace flexibilního balíčku zahrnuje ceny jednotlivých poskytovaných služeb, které jsou jeho součástí. Základní službu balíčku představuje pronájem libovolných prostor s možností jejich kombinování. Ceny jednotlivých prostor jsou uvedeny níže v tabulce č. 9. Dle předešlých zkušeností a na základě konkurence jsou ceny uváděny na časové využití prostoru 3 hodin. Vzhledem k vyšší hodnotě ceny na základní stanovenou dobu pronájmu (3 hodiny) bude navrženo snížení ceny o 50 % každé další započaté hodiny pronájmu. Součástí ceny pronájmu je zapůjčení potřebné techniky – projektor, plátno, reproduktor, mikrofon a LCD televize, parkoviště a kopírovací služby. Vzhledem k tomu, že se objekt nachází na území Slovenské republiky, jsou veškeré ceny uváděny v eurech.

Tabulka 9 Kalkulace základní služby flexibilního balíčku zdroj: vlastní zpracování

Prostory	Cena bez DPH na 1 hodinu pronájmu (do 3 hodin)	Cena pronájmu na 1 hodinu s DPH 20 %	Cena s DPH na 3 hodiny	Cena s DPH každé další započaté hodiny (sleva 50 %)
Zlatá sála	250 €	300 €	900 €	150 €
Strieborná sála	250 €	300 €	900 €	150 €
Salónik s bielou pecou	108,3€	130 €	390 €	65 €
Salónik so zelenou pecou	108,3 €	130 €	390 €	65 €
Kamenné sklepy	166,7 €	200 €	600 €	100 €

V rámci balíčku bude poskytnuta také možnost pronájmu celého objektu, který zahrnuje pronájem ubytovacích jednotek. V rámci ceny, která byla již v minulosti Vodným hradem stejně jako ceny pronájmu sálu zvolena na základě konkurence nejsou zahrnuty žádné jiné doplňkové služby mimo služeb zmíněných v rámci pronájmu prostor. **Cena pronájmu**

celého objektu na jednu noc činí **2 500 € včetně DPH**, bez DPH pak 2272,7 €, přičemž zahrnuje 5 ubytovacích jednotek v hlavním objektu

V rámci následující tabulky č. 10 a č. 11 jsou uvedené ceny doplňkových neboli flexibilních služeb, které si zákazníci volí dle svých potřeb. Ubytovací služby, stravovací služby a služby které jsou poskytovány v rámci ubytování na Slovensku podléhají 10 % sazbě DPH. Ostatní služby pak podléhají 20 % sazbě DPH. Kalkulace cen je rozdělena do dvou tabulek, přičemž jedna uvádí cenu na 1 osobu, druhá zahrnuje služby, které mají fixní cenu a jsou kalkulovány na 1 osobu až při známém počtu osob. Podrobnosti o výpočtu cen některých služeb jsou pak uvedeny pod tabulkami.

Tabulka 10 Kalkulace cen doplňkových služeb vztahujících se na osobu zdroj: vlastní zpracování

Služba	Náklady hradu na 1 osobu	Marže hradu na služby	Cena bez DPH	DPH služeb -ubytovací, stravovací 10 % sazba -ostatní 20 % sazba	Cena na 1 osobu včetně DPH
Ubytování na 1 noc – apartmán	-	-	118,2 €	11,8 €	130 €
Snídaně pro ubytované hosty	7,5 €	marže 50 % 7,5 €	15 €	1,5 €	16,5 €
Stravovací služby – tříchodové menu	19 €	marže 15 % 2,9 €	21,9 €	2,2 €	24,1 €
Drink na uvítanou	1,6 €	marže 50 % 1,6 €	3,2 €	0,3 €	3,5 €
Coffee break	3,5 €	marže 50 % 3,5 €	7 €	0,7 €	7,7 €



Grilovací balíček	7 €	marže 50 % 7 €	14 €	1,4 €	15,4 €
Jednorázový vstup do wellness centra	-	-	-	-	20 €

Tabulka 11 Kalkulace cen doplňkových služeb vztahujících se na skupinu zdroj: vlastní zpracování

Služba	Cena bez DPH	DPH služeb	Cena celkem včetně DPH
Zapůjčení vozu na 1 den (kapacita 7 osob)	66,6 €	13,4 €	80 €
Komentovaná prohlídka Vodného hradu	30 €	3 €	30 €
Tlumočnické služby – 1 hodina (jednotná cena)	28,8 €	5,8 €	34,6 €
Historický program	-	-	430 €

- **ubytování v hlavním či vnějším objektu**

Cena ubytování na 1 noc je pro všechny ubytovací jednotky stejná a činí 130 €. Pokoj má kapacitu 3 dospělé osoby, **v případě využití plné kapacity pokoje** bude cena na osobu činit **43,3 € včetně DPH**. Ubytovací služby jsou uvedeny bez marže, jelikož tato cena byla Vodným hradem zavedena již dříve na základě konkurence a přímé náklady na ubytování nebyly dosud kalkulovány.

- **snídaně pro ubytované hosty**

Snídaní pro ubytované hosty bude připravovat personál spravující hrad. V rámci snídaně jsou zákazníkům poskytované především nápoje káva/čaj, džus, pečivo, sýry, uzeniny, vejce, zelenina, ovoce, jogurt, džem, cereálie.

- **stravovací služby – tříchodové menu, raut**

Cena stravovacích služeb, které zahrnují tříchodový oběd či večeři vychází z průměru cen společnosti Limone Bistro & Wine, která pro Vodný hrad zajišťuje cateringové služby. Na základě dříve sestaveného menu a rautu byla vykalkulována cena menu, která se však může lišit dle požadavků zákazníka na jednotlivé chody. Tato cena je kalkulována na 1 osobu také při občerstvení formou rautu. Vodný hrad si účtuje marži 15 %.

- **grilování – balíček s různými surovinami na grill včetně vegetariánské verze**

Grilovací balíček bude zahrnovat masné výrobky (špekáčky, klobásky), čerstvé pečivo a zeleninu, omáčky a nealkoholický nápoj. V nabídce bude také vegetariánská verze balíčku zahrnující sýry na gril místo masných výrobků. V ceně je zahrnuto dřevěné uhlí a dřevo.

- **historický program**

Historický program bude zajištěn externí historickou skupinou, se kterou bude mít Vodný hrad navázanou spolupráci. Součástí programu budou ukázky šermu, života ve středověké dědině a sokolnictví. Cena programu bude činit 430 €.

- **komentovaná prohlídka Vodného hradu**

Komentovaná prohlídka bude vedena provozovatelem Vodného hradu. Uvedená celková cena je pro skupinu od 10–20 osob.

- **tlumočnické služby**

Tlumočnické služby budou poskytovány prostřednictvím externisty. Tato služba není uvedena v kalkulaci na osobu, jelikož se jedná o fixní cenu, která bude až při známém počtu osob rozpočítána.

- **zapůjčení vozu Volkswagen Multivan**

Vodný hrad bude poskytovat 1 sedmimístné vozidlo k pronájmu, jehož cena činí 80 € včetně DPH na den. V ceně nejsou započítané pohonné hmoty a zapůjčení je bez řidiče.

- **jednorázový vstup do wellness centra**

Wellness centrum je součástí blízkého hotelu Kaskady, který bude v rámci spolupráce poskytovat vouchery na vstup do zařízení. Dle množství využití vouchery budou náklady uhrazeny na konci měsíce. Voucher v ceně 20 € zahrnuje vstup pro jednu osobu do bazénu, saun a wellness na dvě hodiny.

### 15.3 Ukázky kalkulace balíčku

V rámci této podkapitoly budou namodelovány tři události různého charakteru, na kterých bude představena kalkulace nákladů. Kalkulace zahrnuje náklady na 1 osobu a celkové náklady na služby. Ukázky jsou naformulovány na základě podobných typů akcí s počtem osob, které se v objektu v minulosti udály.

#### Událost č. 1: Pracovní oběd - 15 osob

Požadavek zákazníka:

- Pronájem Salóniku s bílou pecou na 2 hodiny
- Drink na uvítanou – alkoholický
- Tříchodové obědové menu
- Komentovaná prohlídka Vodného hradu

Tabulka 12 Ukázka kalkulace – pracovní oběd s obchodním partnerem zdroj: vlastní zpracování

Služba	Cena na 1 osobu	Kalkulovaná cena
Pronájem Salóniku s bílou pecou	17,3 €	173 €
Drink na uvítanou	3,5 €	35 €
Tříchodové obědové menu	24,1 €	241 €
Komentovaná prohlídka	3,3 €	33 €
<b>Cena celkem</b>	<b>48,2 €</b>	<b>482 €</b>

#### Událost č. 2: Workshop – 40 osob

Požadavek zákazníka:

- Pronájem Strieborné sály na 9 hodin
- Drink na uvítanou – nealkoholický
- 1 x coffee break
- Tříchodové obědové menu

- Tlumočnické služby 2 hodiny
- Večeře formou rautu

Tabulka 13 Ukázka kalkulace – workshop zdroj: vlastní zpracování

Služba	Cena na 1 osobu	Kalkulovaná cena
Pronájem Strieborné sály	45 €	1 800 €
Drink na uvítanou	3,5 €	140 €
Tříchodové obědové menu	24,1 €	964 €
Coffee break	7,7 €	308 €
Tlumočnické služby	1,7 €	69,2 €
Raut	24,1 €	964 €
<b>Cena celkem</b>	<b>106,1 €</b>	<b>4245,2 €</b>

### Událost č. 3: Konference - 50 osob z toho 15 ubytovaných

Požadavek zákazníka:

- Pronájem celého objektu na 1 noc
- 2 x coffee break – 50 osob
- Tříchodové obědové menu – 50 osob
- Odpolední historický program pro 50 osob
- Grilovací balíček – 15 osob
- Snídaně pro ubytované hosty – 15 osob
- Komentovaná prohlídka Vodného hradu– 15 osob

Tabulka 14 Ukázka kalkulace – konference zdroj: vlastní zpracování

<b>Služba</b>	<b>Cena na 1 ubytovanou osobu</b>	<b>Cena na 1 neubytovanou osobu</b>	<b>Kalkulovaná cena</b>
Pronájem celého objektu	50 €	50 €	2 500 €
2x coffee break	15,4 €	15,4 €	770 €
Tříchodové obědové menu	24,1 €	24,1 €	1 205 €
Historický program	8,6 €	8,6 €	430 €
Grilovací balíček	15,4 €	-	231 €
Snídaně	16,5 €	-	247,5 €
Komentovaná prohlídka	2,2 €	-	33 €
<b>Cena celkem</b>	<b>132,2 €</b>	<b>98,1 €</b>	<b>5 416,5 €</b>

## 16 ČASOVÁ ANALÝZA

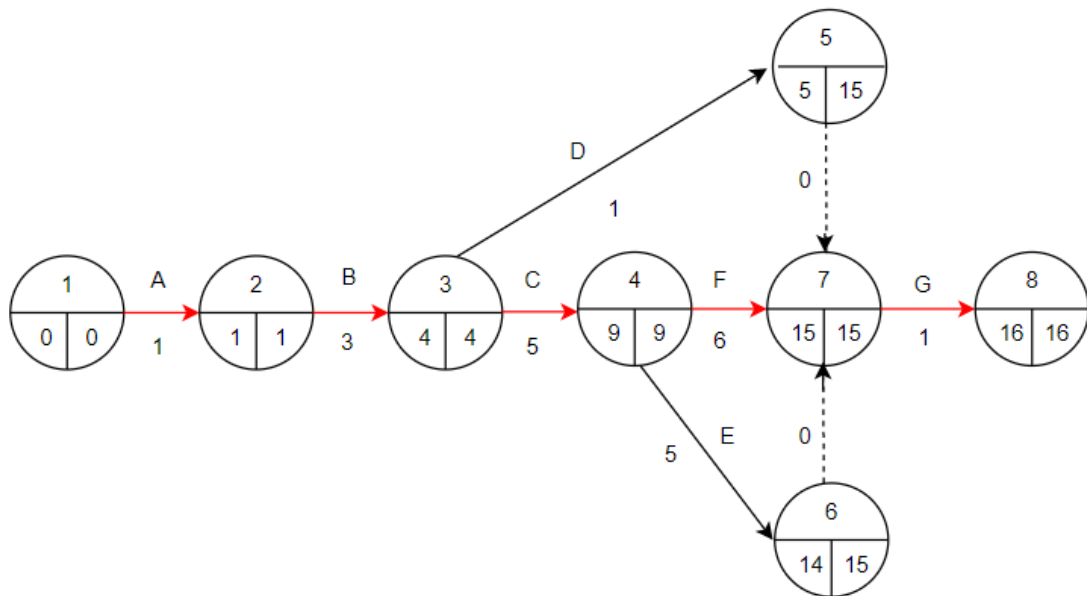
Časová analýza představuje činnosti, které bude nutné podniknout při zavádění flexibilního balíčku do stálé nabídky služeb Vodného hradu. Pro každou aktivitu je uvedena odhadovaná doba trvání ve dnech, která bude potřebná pro její zajištění. Dále je zaznamenána provázanost jednotlivých činností, které na sobě závisí. Tyto informace jsou zaznamenány v následující tabulce č. 15. Výstupem této tabulky je časová náročnost zavedení projektu a zjištění kritické cesty, dle které je zjištěno, v jakém nejkratším časovém horizontu může být služba zavedena.

Tabulka 15 Časová analýza zavedení balíčku do nabídky služeb zdroj: vlastní zpracování

Aktivita	Popis aktivity	Doba trvání (dny)	Předchozí aktivity
A	Předložení návrhu flexibilního balíčku majiteli	1	-
B	Odsouhlasení zavedení balíčku do nabídky služeb	3	A
C	Sjednání spolupráce s poskytovateli externích služeb	5	B
D	Nákup vybavení	1	B
E	Propagace formou webové stránky, sociálních sítí, PPC kampaně	5	C
F	Vyhotovení vizitek, plakátů a billboardu + distribuce	6	C
G	Realizace projektu	1	D, E, F

Dle údajů uvedených v tabulce č. 15 byla pomocí metody CPM zjištěna celková nejkratší možná doba trvání zavedení balíčku do stálé nabídky služeb je 16 dní a kritická cesta projektu, která je následující: A → B → C → E → G. Aktivity na kritické cestě disponují nulovou časovou rezervou, při jejich zpoždění o jeden den se tak zvýší o jeden den celková doba trvání zavedení balíčku. Aktivity, které disponují časovou rezervou jsou D s rezervou 10 dní a E s rezervou jednoho dne.

Obrázek č. 7 zobrazuje síťový graf projektu, z něhož je patrná červeně zvýrazněna kritická cesta.



Obrázek 7 Síťový diagram – zjištění kritické cesty, zdroj: vlastní zpracování

## 17 RIZIKOVÁ ANALÝZA

Při zavádění nového produktu či služby musí podniky vždy uvažovat rizika, která jsou přirozenou součástí projektu. Nejprve je třeba riziko identifikovat, uvědomit si, jaká je pravděpodobnost jeho výskytu a zamyslet se nad jeho závažností. Při provedení těchto kroků je nezbytné zvážit opatření, která zabrání jejich výskytu či dopomůžou k jejich minimalizaci. Tabulka č. 15 níže uvádí rizika, která by se mohla pojít s navrhovaným flexibilním balíčkem. Pravděpodobnost výskytu rizika a jejich úroveň bude hodnocena na třech stupních – nízké, střední a vysoké. Dle tohoto hodnocení budou následně uvedena možná opatření, která pomáhají rizika odstranit či zmírnit.

Tabulka 16 Riziková analýza projektu zdroj: vlastní zpracování

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika	Úroveň rizika	Doporučená opatření proti výskytu rizika
Vstup nové konkurence na trh poskytující stejné služby	Nízká	Nízká	Sledování dění v oblasti a průběžná inovace služeb
Konflikty s okolními obyvateli	Střední	Nízká	Komunikace, návrh kompromisů, vstřícné jednání
Vyšší cena základní služby pro zákazníka	Střední	Vysoká	Poskytování srozumitelných informací, které pomohou zákazníkovi porozumět nákladům služby, slevy
Nízký zájem o službu	Střední	Vysoká	Nabídka jiných služeb, zvýšení propagačních aktivit, sledování trendů
Nespokojenost zákazníků	Nízká	Vysoká	Neustále monitorování spokojenosti, školení v oblasti kvality služeb, identifikace nových dodavatelů



Nedostatečná propagace	Nízká	Střední	Volba nových propagačních nástrojů, zvýšení investic do současných propagačních nástrojů
Nedostatečná kapacita zaměstnanců	Střední	Střední	Monitorování trhu práce, uvažování brigádní výpomoci
Výpadky služeb spolupracujících společností	Nízká	Střední	Pravidelná komunikace, záložní dodavatelé poskytující služby odpovídající kvality

Do **rizik**, která byla ohodnocena **nízkou úrovní** se řadí vstup nových konkurentů na trh poskytující obdobné služby. Provedená Porterová analýza však ukázala, že potencionální konkurenti v blízké budoucnosti nepředstavují hrozbu a pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je tak nízká. Je však nezbytné neustále monitorovat dění na trhu v destinaci a inovovat poskytované služby. Další riziko spadající do této úrovně představují konflikty se sousedními obyvateli hradu vyplývající ze zvýšeného hluku a pohybu lidí. Měla by tak být neustále udržovaná komunikace, v případě výskytu problému řešit situaci kompromisem.

Do kategorie **rizik střední úrovně** spadá problém s nedostatečnou propagací. Opatření pro tento případ pak představuje pravidelná analýza dosahu současných propagačních nástrojů, zvýšení investic do současných nástrojů či zvolit jinou strategii propagace. Mimo zaměstnankyně, která má na starost vytápění hradu nemá Vodný hrad přímé zaměstnance. Na jeho chodu se podílí především majitelé a zaměstnanci firmy RESSAN s. r. o. Veškeré činnosti zastávali doposud sami, při zvýšeném zájmu o služby může být však kapacita nedostačující, proto je doporučeno sledovat trh práce a případně najmout zaměstnance/brigádníky.

**Vysoké riziko** pak představuje nespokojenost zákazníku s poskytovanými službami. Na tento problém je nezbytné okamžitě reagovat a vyhnout se tak šíření špatných recenzí a pověsti. Důležité je průběžně monitorovat spokojenost zákazníků a rychle reagovat na případné stížnosti, aby bylo dosaženo jejich maximální spokojenosti. Vyšší cena pro zákazníka může taktéž představovat riziko, nicméně ceny byly stanoveny za základě konkurenčních objektů stejného charakteru, které jsou pro tento typ služeb podobné. Pro

omezení vzniku pochybností o ceně je vhodné podávat srozumitelné informace, které její výši odůvodňují. Uvažovat lze také o slevách např. při plném obsazení hradu. Cena byla prozatím stanovena na základě konkurence, do budoucna lze však uvažovat o její úpravě dle poptávky.

## 18 SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Cílem projektové části bylo navrhnout produkt, který přispěje ke zvýšení konkurenceschopnosti na trhu, ale také ke zvýšení celkového povědomí o Vodném hradu. Produkt byl navrhnout pomocí nástrojů marketingového mixu na základě poznatků, které vplynuly z analytické části. Byl zpracován flexibilní balíček s názvem „Business na hradě“, který se soustřeďuje na firemní eventy a bude součástí nabídky několika plánovaných služeb Vodného hradu, který je v současné době veřejnosti uzavřen.

Vzhledem k povaze firemních událostí, které zahrnují především individuální požadavky zákazníka, byl balíček navržen flexibilní formou. Základní službu tvoří pronájem prostor různých velikostí, přičemž je k dispozici možnost pronájmu celého objektu na noc včetně ubytování. Pronájem prostor zahrnuje zapůjčení techniky. Volitelnou složku pak tvoří 11 doplňkových služeb, které si zákazník volí dle svých potřeb a jejich počet není nijak omezen. Doplňkové služby byly voleny tak, aby odpovídaly potřebám firemních událostí, ale také chvílím pro odpočinek a zábavu. Část služeb je poskytováno samotným Vodným hradem, jiné pak zajišťují na základě spolupráce externí společnosti. Segment, na který je tento balíček cílen představují firmy, podnikatelé a jiné skupiny se zájmem o uspořádání firemní události v netradičních prostorech.

Součástí projektu je nákladová analýza, která zahrnuje výpočet nákladů nezbytných k realizaci flexibilního balíčku. Vzhledem k tomu, že je objekt pro tento typ událostí ideálně vybaven, představují náklady na realizaci především propagační náklady. Následně jsou vykalkulovány jednotlivé služby obsažené v balíčku na základě reálných cen. Cena ubytování a pronájmu prostor byla zvolena již dříve dle konkurence. V rámci kalkulace byly poté uvedeny 3 typy události na kterých byla kalkulace služeb demonstrována.

V závěrečné fázi projektu byla provedena riziková analýza, která měla za cíl identifikovat možná rizika, kterým by projekt mohl čelit v budoucnosti. Pro rizika byla navržena vhodná opatření zmírňující jejich důsledky. Projekt byl také podroben časové analýze, která ukazuje, že jeho zavedení do stálé nabídky služeb bude vyžadovat minimálně 16 dní.

## ZÁVĚR

Hlavní cíl diplomové práce představoval zvýšení konkurenceschopnosti Vodného hradu Hronsek a to pomocí nástrojů marketingového mixu. Dílčím cílem bylo navrhnout propagační nástroje, které pomohou zvýšit povědomí nejen o novém produktu, ale o celém objektu. Pro dosažení těchto cílů byl navržen flexibilní balíček s názvem „Business na hradě“, který je vytvořen pro účel firemních a pracovních událostí.

Práce byla rozdělena do tří částí – teoretickou, analytickou a praktickou část. V teoretické části byla provedena literární rešerše na problematiku, která souvisí s tématem práce. Byly zpracovány poznatky týkající se cestovního ruchu obecně, destinace, marketingového mixu, konkurence a konečně byly popsány analytické metody, které byly využity v praktické části práce. Analytická část práce odhalila několik důležitých poznatků, které vedly k vytvoření flexibilního balíčku určeného především pro podniky. Klíčovým analytickým nástrojem byl rozhovor vedený s majitelem a personálem hradu, z něhož byly zjištěny informace o dosavadním a současném provozu hradu i o plánovaných službách do budoucna. Analýza současného marketingového mixu odhalila největší slabinu, kterou je nulová propagační aktivita. Geografická analýza poukázala na to, že se hrad nachází ve strategicky výhodné poloze díky mnoha turistickým atraktivitám, rozvinuté infrastruktuře a velké koncentraci podniků a obyvatel. Dále z Porterovy analýzy vyplynulo, že díky svým vlastnostem a plánované nabídce služeb není hrad příliš ohrožen přímou konkurencí. SWOT analýza poté poukázala na silné stránky objektu spočívající především v jeho jedinečnosti, historické hodnotě, strategické lokalitě a rozmanitých možnostech využití hradu. Dále byly identifikovány příležitosti hradu, které spočívají v atraktivitě oblasti, velkém množství firem v okolí, rostoucím trendu využívání event marketingu a poptávce po netradičních originálních službách.

Na základě zjištění z analytické části a přání majitele zavést nový produkt do nabídky služeb byl zformulován flexibilní balíček nesoucí název „Business na hradě“, jehož základ tvoří pronájem prostor pro uspořádání události. Flexibilní část pak tvoří 11 doplňkových služeb, které si zákazník dle svých potřeb sám nakombinuje. Balíček bude součástí stále nabídky služeb, přičemž jeho náplň bude dle vývoje poptávky doplňována o nové služby. Při tvorbě balíčku byl kladen důraz především na propagaci, která bude sloužit nejen k propagování balíčku, ale i objektu jako celku. Momentálně je pro efektivní fungování hradu nezbytné věnovat velkou pozornost právě propagačním aktivitám a přiblížit tak hrad potenciálním zákazníkům.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- BERÁNEK, Jaromír, 2013. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 335 s. ISBN 9788086724454
- BERÁNEK, Jaromír, 2016. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Grada, 296 s. ISBN 978-80-86724-46-1.
- CALIMERI, Mark A., 2019. *Tourism Planning and Destination Marketing*. Bingley, UK: Emerald Publishing Limited, 296 s. ISBN 9781787562929.
- COOK, Roy A., Cathy H. C. HSU a Lorraine L. TAYLOR, 2018. *Tourism: the business of hospitality and travel*. Sixth edition. Harlow: Pearson, 448 s. ISBN 9781292221670.
- ČÁSTEK, Ondřej a Jana POKORNÁ, 2013. *Konkurenční schopnost podniků: výsledky empirického výzkumu*. Brno: Masarykova univerzita, 144 s. ISBN 9788021061248.
- FLETCHER, John, 2013. *Tourism: principles and practice*. 5th Edition. Harlow: Pearson, 643 s. ISBN 978-0-273-75827-3.
- GOELDNER, Charles R. a J. R. Brent RITCHIE, 2014. *Cestovní ruch: principy, příklady, trendy*. Brno: BizBooks, 545 s. ISBN 978-80-251-2595-3.
- GÚČIK, Marian, 2018. *Marketing podnikov cestovného ruchu*. Bratislava: Wolters Kluwer, 248 s. ISBN 9788081688126.
- HAMARNEH, Iveta, 2012. *Geografie turismu: mimoevropská teritoria*. Praha: Grada, 219 s. ISBN 9788024744308.
- HOLEŠINSKÁ, Andrea, 2022. *Destinační management: umění rozvíjet destinaci*. Brno: MUNI, 336 s. ISBN 978-80-271-3218-8.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 313 s. ISBN 9788024742090.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. ISBN 9788024746708.
- KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 221 s. ISBN 9788024757698.
- KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 285 s. ISBN 9788024758695.

KIRÁLOVÁ, Alžbeta a Ivo STRAKA, 2013. Vliv globalizace na marketing destinace cestovního ruchu. Praha: Ekopress, 227 s. ISBN 9788086929996.

KOTÍKOVÁ, Halina a Eva SCHWARTZHOFFOVÁ, 2017. Cestovní ruch. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 154 s. ISBN 9788024451893.

KOTÍKOVÁ, Halina, 2013. Nové trendy v nabídce cestovního ruchu. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-247-4603-6.

KOTLER, Philip, John T. BOWEN, James C. MAKENS a Seyhmus BALOGLU, 2017. Marketing for hospitality and tourism. Seventh edition. Harlow: Pearson Education Limited, 680 s. ISBN 9781292156156.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada, 304 s. ISBN 9788024735276.

LOCHMANOVÁ, Alena, 2015. Cestovní ruch. Prostějov: Computer Media, 112 s. ISBN 978-80-7402-216-6.

PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ, 2014. Ekonomika turismu: turismus České republiky. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 262 s. ISBN 9788024736433.

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2015. Marketing: přístup k marketingovému řízení. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 288 s. ISBN 9788074521171.

RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ, 2011. Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi. Praha: Grada, 213 s. ISBN 9788024740393.

SEDLÁČEK, Milan, Jiří RICHTER, Petr SUCHÁNEK, Maria KRÁLOVÁ, Peter MARINIČ, Jana POKORNÁ a Martina REŠLOVÁ, 2013. Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku. Masarykova univerzita, 147 s. ISBN 978-80-210-6627-4.

SHARPLEY, Richard and David J. TELFER, 2014. Tourism and Development: Concepts and Issues 2nd ed. Clevedon [U.K.]: Channel View Publications, 546 s. v. ISBN 9781845414726.

SCHWARTZHOFFOVÁ, Eva, 2013. Služby v cestovním ruchu. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 87 s. ISBN 9788024434384.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 268 s. ISBN 9788024750378.

WIRTZ, Jochen a Christopher H. LOVELOCK, 2022. Services marketing: people, technology, strategy. Ninth edition. New Jersey: World Scientific, 665 s. ISBN 978-1-944659-82-0.

ZELENKA, Josef a Martina PÁSKOVÁ, 2012. Výkladový slovník cestovního ruchu. Kompletně přeprac. a dopl. 2. vyd. Praha: Linde Praha, 768 s. ISBN 9788072018802.

ZELENKA, Josef, 2010. Marketing cestovního ruchu. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 240 s. ISBN 9788086723952.

### **VĚDECKÉ ČLÁNKY:**

ABOU-SHOUK, Mohamed, Nagoua ZOAIR a Marwa ABDEL-JALIL, 2022. Local tourists' perceptions of tourist destinations' competitiveness: a comparative study of the United Arab Emirates, Egypt, and Oman. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes* [online]. Vol. 15, issue 2, 143-152 [cit. 2023-04-04]. ISSN 17554217. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/WHATT-10-2022-0117>

ISMAILOVA, N.T., G.O. ABISHEVA a D.T. ISMAILOVA, 2019. The role of event-marketing in management. *Series of social and human sciences* [online]. Vol. 6, issue 328, 94-98 [cit. 2023-04-03]. ISSN 22245294. Dostupné z: <https://doi.org/10.32014/2019.2224-5294.216>

RAKYTOVÁ, Iveta, 2013. Vplyv vybraných geografických faktorov na vývoj vidieckeho osídlenia okresu Banská Bystrica. *cta Geographica Universitatis Comenianae* [online]. 57(1), 95-114 [cit. 2023-04-12]. Dostupné z: [http://actageographica.sk/archiv\\_cislo.php?rok=2013&vol=57&cislo=1](http://actageographica.sk/archiv_cislo.php?rok=2013&vol=57&cislo=1)

ROSA, Paulo, Pedro BENTO a Telmo TEOTÓNIO, 2022. The internal competitive advantage of adventure tourism operators: An exploratory approach. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism* [online]. Vol. 39 [cit. 2023-04-04]. ISSN 22130780. Dostupné z: [doi:10.1016/j.jort.2022.100555](https://doi.org/10.1016/j.jort.2022.100555)

### **INTERNETOVÉ ZDROJE:**

Divadlo u Greškov, © 2023. Stredné Slovensko [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://centralslovakia.eu/zazitky/divadlo-u-greskov/>

Dixon Resort, © 2019. Dixon Resort [online]. [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://dixonresort.sk/>

Do malebnej dedinky pod ochranou permoníkov (Špania Dolina), © 2023. Visit Banská Bystrica [online]. [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: [https://www.visitbanskabystrica.sk/leisure\\_poi/do-malebnej-dedinky-pod-ochranou-permonikov-spania-dolina/](https://www.visitbanskabystrica.sk/leisure_poi/do-malebnej-dedinky-pod-ochranou-permonikov-spania-dolina/)

Drevený artikulárny kostol – UNESCO, 2023. Hronsek [online]. [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://www.hronsek.sk/dreveny-artikularny-kostol-unesco.phtml?id3=68987>

Grand Vígľaš, © 2017-2022. Grand Vígľaš [online]. [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://grandviglas.com/>

Historická škola prof. Jozefa Mistrika, © 2023. Stredné Slovensko [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://centralslovakia.eu/zazitky/historicka-skola-jozefa-mistrika/>

Hotel Kaskady, © 2023. Hotel Kaskady [online]. [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://www.hotelkaskady.sk/>

Hotel Národný dom, © 2023. Hotel Národný dom [online]. [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://www.hotelnarodnydom.sk/>

Hrad Ľupča © 2014. Hrad Ľupča [online]. [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://www.hradlupca.sk/>

Hronsek, © 2016-2023. Hrady a zámky [online]. [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://www.hrady-zamky.sk/hronsek/>

Hronsekanie, © 2023. Stredné Slovensko [online]. [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://centralslovakia.eu/zazitky/hronsekanie/>

Hustota obyvateľstva – SR-oblasť-kraj-okres © 2023. Štatistický úrad Slovenskej republiky [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: [https://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/vbd\\_dem/om7015rr/v\\_om7015rr\\_00\\_00\\_00\\_sk](https://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/vbd_dem/om7015rr/v_om7015rr_00_00_00_sk)

Kaštieľ, 2023. Hronsek [online]. [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://www.hronsek.sk/kastiel.phtml?id3=68988>

Kostol sv. Jána Krstiteľa, © 2023. Visit Banská Bystrica [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.visitbanskabystrica.sk/art/rimsko-katolicky-kostol-sv-jana-krstiteľa/>



Kultúra, © 2023. Banská Bystrica [online]. [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: <https://www.banskabystrica.sk/zivot-v-meste/kultura/divadla-muzea-galerie-kniznice-folklorne-subory-a-spolky/>

Ľupčiansky hrad, © 2023. Visit Banská Bystrica [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.visitbanskabystrica.sk/art/lupciansky-hrad/>

Mestský hrad – Barbakán, © 2023. Visit Banská Bystrica [online]. [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://www.visitbanskabystrica.sk/art/mestsky-hrad/>

Návštevnosť, tržby a kapacity UZ – okresy, © 2023. Štatistický úrad Slovenskej republiky [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: [https://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/vbd\\_sk\\_win2/cr3807qr/v\\_cr3807qr\\_00\\_00\\_00\\_sk](https://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/vbd_sk_win2/cr3807qr/v_cr3807qr_00_00_00_sk)

Okres Banská Bystrica, © 2013-2023. Slovensko.sk [online]. [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: [https://www.slovensko.sk/sk/lokality/\\_b22c0018-c7e0-4f4b-9b3c-93a8b72d7a98](https://www.slovensko.sk/sk/lokality/_b22c0018-c7e0-4f4b-9b3c-93a8b72d7a98)

Organizačná štatistika, © 2023. Štatistický úrad Slovenskej republiky [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://datacube.statistics.sk/#!/folder/sk/1001040>

Pamätný dom Jozefa Gregora Tajovského, © 2023. Visit Banská Bystrica [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.visitbanskabystrica.sk/art/pamatny-dom-jozefa-gregora-tajovskeho-tajov/>

Práca, © 2023. Štatistický úrad Slovenskej republiky [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://datacube.statistics.sk/#!/folder/sk/1000109>

Prehľad pohybu obyvateľstva - SR-oblasť-kraj-okres, © 2023. Štatistický úrad Slovenskej republiky [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: [https://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/vbd\\_dem/om7104rr/v\\_om7104rr\\_00\\_00\\_00\\_sk](https://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/vbd_dem/om7104rr/v_om7104rr_00_00_00_sk)

Register nehnuteľných národných kultúrnych pamiatok, © 2023. Pamiatkový úrad Slovenskej republiky [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.pamiatky.sk/nkp-a-po/register-nkp/>

Rínok (Námestie SNP), © 2023. Visit Banská Bystrica [online]. [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://www.visitbanskabystrica.sk/art/rinok-namestie-snp/>

Schématické zobrazenie liniek DPMBB, © 2023. Dopravný podnik mesta Banská Bystrica [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.dpbb.sk/schemy-liniek-mhd-bb>

Stav a pohyb obyvatelstva, © 2023. Štatistický úrad Slovenskej republiky [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://datacube.statistics.sk/#!/folder/sk/1000033>

Turistika a príroda, © 2023. Stredné Slovensko [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://centralslovakia.eu/zazitky/?zazitok=turistika-a-priroda&region=banska-bystrica>

Vláčikom cez 22 tunelov, © 2023. Visit Banská Bystrica [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: [https://www.visitbanskabystrica.sk/leisure\\_poi/vlacikom-cez-22-tunelov/](https://www.visitbanskabystrica.sk/leisure_poi/vlacikom-cez-22-tunelov/)

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

€	euro
©	copyright
aj.	a jiné
atd.	a tak dále
CPM	Critical Path Method (metoda kritické cesty)
CR	cestovní ruch
č.	číslo
DPH	daň z přidané hodnoty
FN	fixní náklady
HDP	hrubý domácí produkt
HUZ	hromadná ubytovací zařízení
Km	kilometr
PPC	Pay per Click
ŠÚSR	Štatistický úrad Slovenskej republiky
UNWTO	Světová organizace cestovního ruchu
WOM	word of mouth

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Členění CR dle místa realizace zdroj: Kotíková, 2014, s. 21.....	15
Obrázek 2 Historické fotografie Vodného hradu zdroj: <i>Hrady a zámky na Slovensku</i> , © 2016-2023 .....	44
Obrázek 3 Současná podoba Vodného hradu zdroj: vlastní fotografie.....	45
Obrázek 4 Ukázka pokoje zdroj: vlastní fotografie .....	47
Obrázek 5 Zleva Zlatá sála, Salónik s bielou pecou, Kamenné sklepy, Strieborná sála zdroj: vlastní fotografie .....	48
Obrázek 6 Počet přenocování v okrese Banská Bystrica (vlastní zpracování, zdroj: ŠÚSR) .....	71
Obrázek 7 Síťový diagram – zjištění kritické cesty, zdroj: vlastní zpracování.....	95

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Kapacita místností zdroj: vlastní zpracování .....	48
Tabulka 2 Výsledky rozhovoru zdroj: vlastní zpracování .....	52
Tabulka 3 Současné propagační nástroje zdroj: vlastní zpracování .....	55
Tabulka 4 Porovnání konkurence zdroj: vlastní zpracování .....	59
Tabulka 5 Přehled kulturních zařízení v Banské Bystrici vlastní zpracování, zdroj: Banská Bystrica, © 2023 .....	66
Tabulka 6 Počet HUZ a lůžek v okrese Banská Bystrica vlastní zpracování, zdroj: ŠÚSR © 2023 .....	70
Tabulka 7 SWOT analýza Vodného hradu (vlastní zpracování) .....	74
Tabulka 8 Náklady spojené s realizací projektu (vlastní zpracování) .....	85
Tabulka 9 Kalkulace základní služby flexibilního balíčku zdroj: vlastní zpracování .....	87
Tabulka 10 Kalkulace cen doplňkových služeb vztahujících se na osobu zdroj: vlastní zpracování .....	88
Tabulka 11 Kalkulace cen doplňkových služeb vztahujících se na skupinu zdroj: vlastní zpracování .....	89
Tabulka 12 Ukázka kalkulace – pracovní oběd s obchodním partnerem zdroj: vlastní zpracování .....	91
Tabulka 13 Ukázka kalkulace – workshop zdroj: vlastní zpracování .....	92
Tabulka 14 Ukázka kalkulace – konference zdroj: vlastní zpracování .....	93
Tabulka 15 Časová analýza zavedení balíčku do nabídky služeb zdroj: vlastní zpracování .....	94
Tabulka 16 Riziková analýza projektu zdroj: vlastní zpracování .....	96

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Pokládané otázky při rozhovoru s majitelem a personálem

## **PŘÍLOHA P I: POKLÁDANÉ OTÁZKY PŘI ROZHOVORU S MAJITELEM A PERSONÁLEM**

- Jaká je momentální situace na Vodném Hradě?
- Co Vás vedlo k odkoupení hradu a jeho celkové rekonstrukci?
- Uvažujete do budoucna o poskytování ubytování pro návštěvníky?
- Konaly se na hradě v minulosti nějaké události, pokud ano, jaký byl dosavadní segment zákazníků a jaký druh události se Vám zatím osvědčil nejvíce?
- Kdy jste začali nabízet služby veřejnosti?
- Jaké propagační nástroje využíváte, abyste hrad dostali do povědomí veřejnosti?
- Jakou máte cenovou strategii a jaké jsou ceny služeb?
- Kolik v současnosti zaměstnáváte lidí?
- Jaké služby si přejete v budoucnosti nabízet a na jaký segment zákazníků chcete cílit?
- Jaká je vaše vize a plány do budoucna?
- Co vše zahrnuje vybavení hradu?
- Registrujete v okolí konkurenční objekty?
- Z jakého důvodu neposkytujete v současnosti žádné služby?
- Projevují návštěvníci obce zájem o návštěvu hradu?
- Co podle Vás momentálně představuje nejslabší a nejsilnější stránku provozu hradu?