

# Projekt zvýšení konkurenceschopnosti Hotelu Fit

Bc. Marcela Suchánková

---

Diplomová práce  
2016

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2015/2016

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Marcela Suchánková**  
Osobní číslo: **M130146**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zvýšení konkurenceschopnosti hotelu Fit**

Zásady pro vypracování:

**Úvod**

**Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce**

**I. Teoretická část**

- Na základě dostupných literárních zdrojů zpracujte teoretické poznatky týkající se konkurenceschopnosti podniku v oblasti služeb a hotelnictví.

**II. Praktická část**

- Analyzujte současný stav hotelu Fit.
- Na základě vybraných analytických metod porovnejte konkurenceschopnost hotelu v dané lokalitě.
- Zpracujte projekt zvýšení konkurenceschopnosti hotelu.

**Závěr**

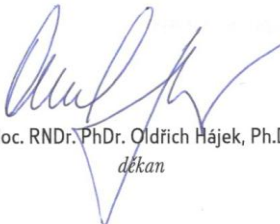
Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**BEAVER, Allan. A dictionary of Travel and Tourism Terminology. 2nd Edition Oxon: CABI Publishing, 2005, 417 s. ISBN 978-0-85199-020-0.**  
**KIRÁL'OVÁ, Alžbeta. Marketing hotelových služeb. Vyd. 2. Praha: Ekopress, 2006, 148 s. ISBN 80-86119-44-0.**  
**REID, Robert a David BOJANIC. Hospitality Marketing Management. 4th edition. New Jersey: John Wiley and Sons, 2006, 616. s. ISBN 0-471-47654-4.**  
**RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.**

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: **15. února 2016**  
Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 15. února 2016

  
doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.  
děkan



  
prof. Ing. Felicity Chromáková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

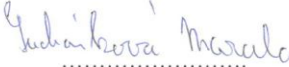
### Prohlašuji, že

- 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 připouští-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, považují 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 15.4.2016

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Předmětem této diplomové práce je vytvoření projektu pro zvýšení konkurenceschopnosti Hotelu Fit. Teoretická část popisuje problematiku konkurenceschopnosti, služeb, kvalitu služeb a hotelnictví. Zabývá se také popisem analytických metod, které jsou v práci použity.

Praktická část je zaměřena na samotnou charakteristiku hotelu, aplikaci jednotlivých analytických metod v praxi a dotazníkové šetření.

Projektová část se zabývá realizací samotného projektu, který je vytvořen na základě jednotlivých analýz. Projekt je podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, služby, kvalita služeb, hotelnictví.

## **ABSTRACT**

The purpose of this thesis is to create a project increasing Hotel Fit's competitiveness. The theoretical part deals with issues of competitiveness, services, quality services, hospitality and description of analytical methods.

The practical part is focused on the hotel's characteristic, particular application of analytic method in practice and research.

The project part is focused on implementation of separate project which was based on particular analyzes. The project is subjected to cost, time and risk analysis.

Keywords: competitiveness, competitive advantage, services, quality services, hotels.

Ráda bych touto formou poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, paní doc. Ing. Zuzaně Tučkové, Ph.D., za její odborné rady, připomínky a hlavně volný čas, který byla ochotna věnovat při realizaci této práce.

Dále bych chtěla poděkovat za spolupráci paní Ing. Venduly Dvorské.

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

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU</b> .....	<b>13</b>
1.1 KONKURENCE.....	13
1.1.1 Typologie konkurence .....	13
1.2 KONKURENCE V CESTOVNÍM RUCHU V OBLASTI SLUŽEB .....	14
1.2.1 Strategie konkurenčních výhod v sektoru cestovního ruchu.....	15
<b>2 PODNIK SLUŽEB ORIENTO VANÝ NA ZÁKAZNÍKA</b> .....	<b>17</b>
2.1 SLUŽBY .....	17
2.2 KVALITA SLUŽBY – SLUŽBA ZÁKAZNÍKOVÍ.....	18
2.2.1 Kvalita služeb v oblasti cestovního ruchu.....	19
2.2.2 Systémy řízení kvality .....	20
2.3 PROCES INOVACE SLUŽBY .....	21
<b>3 HOTELNICTVÍ</b> .....	<b>22</b>
3.1 CHARAKTERISTIKA SLUŽEB HOTELU .....	22
3.1.1 Ubytovací úsek.....	22
3.1.2 Stravovací úsek .....	24
3.2 ROZDĚLENÍ UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ.....	24
3.3 ČESKÁ HOTELOVÁ KLASIFIKACE .....	25
3.3.1 Klasifikační známky.....	25
3.4 STATISTICKÉ POZNATKY V OBLASTI HOTELNICTVÍ.....	26
3.4.1 Domácí návštěvníci a turisté – jací jsou a co chtějí .....	28
<b>4 ANALYTICKÉ METODY PRÁCE</b> .....	<b>30</b>
4.1 MARKETINGOVÝ MIX.....	30
4.1.1 Produkt .....	30
4.1.2 Cena.....	30
4.1.3 Distribuce .....	30
4.1.4 Komunikace .....	31
4.1.5 Lidé.....	32
4.1.6 Spolupráce.....	32
4.2 PEST ANALÝZA .....	32
4.3 SWOT ANALÝZA.....	33
4.4 ANALÝZA 7 S .....	34
4.5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	35
<b>5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>36</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>37</b>

<b>6</b>	<b>CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>38</b>
6.1	ORGANIZAČNÍ ČLENĚNÍ .....	39
6.2	LOKALITA.....	39
6.3	EKONOMICKÁ ANALÝZA .....	40
6.3.1	Analýza tržeb restaurace .....	42
6.3.2	Analýza využití ubytovacích kapacit.....	42
<b>7</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PROSTŘEDNICTVÍM MARKETINGOVÉHO MIXU.....</b>	<b>45</b>
7.1	PRODUKT.....	45
7.2	CENA.....	46
7.3	DISTRIBUCE.....	48
7.4	KOMUNIKACE.....	49
7.5	LIDÉ .....	51
7.6	SPOLUPRÁCE .....	54
<b>8</b>	<b>ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ – ANALÝZA 7S .....</b>	<b>55</b>
8.1	TVRDÉ SLOŽKY .....	55
8.2	MĚKKÉ SLOŽKY .....	55
<b>9</b>	<b>ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ .....</b>	<b>57</b>
9.1	ANALÝZA KONKURENCE.....	57
9.1.1	Vyhodnocení analýzy .....	59
9.2	PEST ANALÝZA .....	60
<b>10</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>64</b>
10.1.1	Matematický model Swot analýzy .....	65
10.1.2	Vyhodnocení Swot analýzy.....	66
<b>11</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....</b>	<b>68</b>
11.1	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	68
<b>12</b>	<b>SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>69</b>
<b>13</b>	<b>PROJEKT ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI HOTELU FIT .....</b>	<b>71</b>
13.1	PROJEKT NA VÝSTAVBU DĚTSKÉHO HŘIŠTĚ A RESTAURAČNÍHO POSEZENÍ .....	71
13.2	REALIZACE PROJEKTU .....	71
13.2.1	Výběr dodavatele.....	73
13.2.2	Propagace projektu .....	74
13.3	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	75
13.3.1	Zhodnocení projektu .....	77
13.4	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	79
13.4.1	Harmonogram projektu .....	79
13.4.2	Analýza kritické cesty .....	80



13.5	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	82
13.5.1	Identifikace rizik .....	82
13.5.2	Pravděpodobnost výskytu rizika .....	82
13.5.3	Hodnocení rizik .....	83
13.5.4	Opatření pro minimalizaci rizik .....	84
13.6	PROJEKT NA ROZŠÍŘENÍ DĚTSKÉHO KOUTKU .....	86
13.6.1	Realizace projektu .....	86
13.6.2	Výběr dodavatele.....	87
13.6.3	Propagace projektu .....	87
13.6.4	Nákladová analýza projektu .....	87
13.6.5	Časová analýza projektu.....	89
13.6.6	Riziková analýza projektu .....	92
<b>14</b>	<b>SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....</b>	<b>94</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>100</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>101</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>102</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>104</b>

## ÚVOD

Hotel Fit se nachází ve městě Přerov, které leží v Hornomoravském úvalu na řece Bečvě, přibližně 24 km od Olomouce. Město je důležitou dopravní i železniční křižovatkou. Jedná se o průmyslové město a počet obyvatel tohoto města činí 47 000. Město je centrem významných historických památek, často se také stává vyhledávaným místem z důvodu pořádání různých kulturních či společenských událostí.

Hotel se nachází v klidné lokalitě na okraji města. Kvalitou nabízených produktů a především svou dlouholetou působností si vybudoval velmi dobré jméno u svých zákazníků. Ale i přesto čelí výraznému nátlaku konkurence v oblasti poskytování ubytovacích a stravovacích služeb. Proto musí neustále mapovat situaci na trhu a na případné změny okamžitě reagovat, aby dokázal zlepšit či aspoň udržet si současnou pozici na trhu.

Silné konkurenční prostředí nutí podniky neustále zlepšovat své produkty a tím maximálně uspokojovat zákaznickovy potřeby, které pro ně musí být prioritou. Pokud je zákazník spokojen s danými službami, bude objekt navštěvovat opakovaně, což firmě může přinést vyšší zisky.

Cílem této diplomové práce je tedy navrhnout takové řešení, které podniku zajistí vyšší konkurenceschopnost. Práce je rozdělena do tří částí. Teoretická část práce je věnována teoretické prezentaci jednotlivých poznatků týkajících se problematiky konkurenceschopnosti podniku, služeb, kvality služeb a hotelnictví.

Analytická část se zaměřuje na jednotlivé analýzy hotelu, které byly nutné k realizaci projektové části. Výstupem je pak samotný projekt, jehož primárním cílem je zajistit vyšší konkurenceschopnost Hotelu Fit.

## CÍLE A METODY PRÁCE

Jak už bylo zmíněno, cílem této práce je vytvoření projektu na zvýšení konkurenceschopnosti Hotelu Fit. Práce je rozdělena na jednotlivé části – teoretickou, analytickou a projektovou.

Teoretická část se věnuje teoretické prezentaci jednotlivých poznatků týkající se problematiky konkurenceschopnosti podniku, služeb, kvality služeb a hotelnictví. Získané vědomosti jsou důležité pro realizaci analytické části a vypracování projektu.

Současný stav hotelu je analyzován prostřednictvím marketingového mixu, který k této analýze využívá pěti základních prvků – produkt, cenu, distribuci, komunikaci, lidské zdroje a spolupráci. V rámci této analýzy bylo zjištěno, jaký produkt hotel nabízí, za jakou cenou, jaké distribuční a komunikační cesty využívá, jaké je jeho personální zázemí a s jakými firmami navazuje spolupráci.

Finanční stabilita podniku je zjišťována na základě ekonomické analýzy, která zahrnuje analýzu nákladů, příjmů, hospodářského výsledku a analýzu poměrových ukazatelů, které zhodnocují finanční situaci podniku. V rámci této problematiky se zaměřuji také na analýzu využitosti hotelu z hlediska ubytovacích kapacit.

Dále se zabývám analýzou konkurence, v rámci které je zkoumáno pět subjektů, které jsou pro firmu největší hrozbou. Zaměřuji se na jejich silné a slabé stránky. V závěru této části provádím srovnání, abych zjistila jaké postavení na trhu má hotel vůči těmto subjektům.

Poté jsem provedla analýzu vnějšího prostředí a to prostřednictvím PEST analýzy, na základě které byly odhaleny jednotlivé vlivy, které mohou na podnik působit. Týkající se především těchto oblastí – politické, ekonomické, sociální a technologické.

Analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb jsem provedla prostřednictvím SWOT analýzy, která mi otevřela cestu k řešení projektové části. V závěru jsem se zaměřila na analýzu zákazníka, a to prostřednictvím dotazníkového šetření, abych zjistila, zda by se zavedení nového produktu setkala s pozitivními ohlasy klientů a zda by si tento produkt našel svého zákazníka.

Všechny informace, které byly získány prostřednictvím analytické části, slouží k vypracování projektu, jehož primárním cílem je zvýšit konkurenceschopnost hotelu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU

Podle Jirásk (2001, s. 48) pojem „konkurenceschopnost“, je dána rivalitou na trhu, bez které by tento pojem ztrácel smysl. „Vyjadřuje tržní potenciál podniku, odvětví, země ve střetu o postavení na trhu s jinými podniky, odvětvími, zeměmi.“ Výsledek tohoto střetu dále prezentuje jako „schopnost dosahovat dobrého postavení na trhu a na té úrovni si zajišťovat odpovídající prosperitu aspoň na krátkou dobu.“

Naopak Zich uvádí, že konkurenceschopnost můžeme považovat za určitou vlastnost firmy, na základě které je možné dosáhnout vyššího úspěchu na trhu a zajistit tak dlouhodobý rozvoj podniku. (Zich, 2012. s. 18)

Konkurenceschopnost vyjadřuje podnikatelský potenciál daného subjektu. Aby byl podnik konkurenceschopný, musí vědět, co je v současnosti normální, kam bude směřovat jeho vývoj a umět se přizpůsobit budoucím trendům. (Mikoláš, 2005, s. 33)

### 1.1 Konkurence

Konkurenci lze chápat jako soupeření či soutěžení mezi dvěma a více subjekty. Je důležité si však uvědomit, aby mohl podnik vstoupit do konkurenčního vztahu, musí být splněny dvě základní podmínky:

- Musí být konkurenční – musí mít určitý konkurenční potenciál.
- Musí mít konkurenční zájem - chtít vstoupit do konkurenčního prostředí. (Mikoláš, 2005, s. 65)

Konkurenci lze rovněž chápat jako projev chování firmy na trhu. Lze ji vnímat jako obecné okolí firmy, kde působí mnoho dalších vlivů, které mají výrazný dopad na konkurenceschopnost. Konkurenční prostředí je charakteristické tím, že je proměnlivé a rychle se vyvíjí. Řada podniků, si myslí, že zná své konkurenty velmi dobře, co není vždy pravdou. Důležité je neustále monitorovat současný stav na trhu a mít velmi dobrý přehled o tom kdo na trhu již působí a kdo vstupuje jako „nováček“. I tato firma dokáže nemile překvapit a to například velmi dobře zvolenou strategií, která jí může zajistit velmi výhodné postavení. (Zich, 2012, s. 48)

#### 1.1.1 Typologie konkurence

Z pohledu mikroekonomie, je možné konkurenci členit následovně:

- **Konkurence mezi nabídkou a poptávkou** – tento typ konkurence se vyznačuje tím, že výrobci chtějí prodat vše, co vyrobili a to za nejvyšší možnou cenu, naopak snahou spotřebitele je uspokojit své potřeby nákupem daného produktu za co nejnížší cenu. Výsledkem je dojít ke kompromisu mezi oběma stranami.
- **Konkurence na straně poptávky** – souvisí se vstupem nových spotřebitelů na trh, kdy každý spotřebitel, chce nakoupit co nejvíce produktů za co nejnížší cenu. Pokud poptávka přesahuje nabídku, bude to mít dopad na růst cen.
- **Konkurence na straně nabídky** – snahou výrobce je prodat co nejvíce svých výrobků, za co nejvýhodnější ceny, které mu umožní dosáhnout nejvyššího zisku. Cílem je zároveň oslabit pozici svých konkurentů na trhu. Tento typ konkurence je možné dále členit podle způsobu získání zákazníka na cenovou a necenovou. Z hlediska tržních podmínek na dokonalou a nedokonalou konkurenci. (Mikoláš, 2005, s. 66-67)

## 1.2 Konkurence v cestovním ruchu v oblasti služeb

Konkurence existuje všude tam, kde prodávající nabízejí své produkty společnému cílovému trhu. Zákazník má tak možnost výběru z více produktů, a snahou firmy je přesvědčit ho, aby si vybral právě ji.

Velká může být konkurence například v sektorech masového cestovního ruchu, levných hotelů či rychlého občerstvení. Naopak nižší koncentraci konkurence, lze znát v sektorech neziskového divadelnictví nebo místních, státních či obecních rekreačních a sportovních zařízení. Konkurenci je možné chápat z různých geografických hledisek. Buď jako místní, která má podobu „boje“ mezi podnikatelskými subjekty působícími ve stejném regionu, např. restaurační zařízení. Nebo může mít charakter globální, kdy mezi sebou konkurují společnosti sídlící na různých kontinentech, příkladem mohou být letecké společnosti. (Horner a Swarbrook, 2008, s. 376)

Konkurenci v cestovním ruchu je možné dále členit na vnitřní a vnější.

- **Vnitřní konkurence** – jedná se o konkurenci, kdy jedna část organizace přímo konkuruje druhé. Příkladem mohou být cestovní kanceláře, které nabízejí obdobný produkt a vzájemně si tak konkurují.
- **Vnější konkurence** – jedná se o konkurenci přicházející z vnějšího sektoru, často nazývaná rovněž substituce. Kdy zákazník se rozhodne vložit své peníze do pro-

duktu jiného charakteru, jako např. koupě nového auta či koupě domu. (Horner a Swarbrook, 2008, s. 376)

### 1.2.1 Strategie konkurenčních výhod v sektoru cestovního ruchu

Díky kvalitě poskytovaných služeb a pozitivního jména firmy, může hotel získat dobré jméno a goodwill u svých stávajících, ale i potencionálních hostů. Čím lépe se podaří podniku využít konkurenční výhodu, tím více hostů může získat. Jsou-li hosté spokojeni se službami, které hotel nabízí v porovnání s jejich cenou, rozšiřují pozitivní recenze dále. Podnik může využít k měření konkurenční výhody SWOT analýzu, která se zaměřuje na zkoumání jeho silných a slabých stránek. Snahou podniku by mělo být co nejvíce rozvíjet své silné stránky, co dále vede k oslabení či eliminaci stránek slabých. (Beránek a Kotek, 2007, s. 145)

Cesty k získání konkurenčních výhod, mohou být podle Hornera a Swarbrooka následující:

- Racionalizace a snižování nákladů.
- Inovace produktu.
- Odlišení produktu.
- Cenová politika.
- Zlepšení distribučních systémů.
- Účinnější techniky propagace.
- Obnovené uvádění produktů a obchodních značek na trh.
- Rozvíjení věrnosti určité značky.
- Soustředění na trh.
- Fúze a akvizice včetně vertikální a horizontální integrace.
- Strategická aliance.
- Franšízy.
- Marketingová konsorcia.
- Diverzifikace do jiných oblastí působnosti, které podpoří hlavní činnost.
- Nabídka etických hodnot firmy potencionálním zákazníkům jako součást produktu. (Horner a Swarbrook, 2008, s. 377).

Výběr strategie však může determinovat řada faktorů, ať už vnitřních či vnějších. Mezi hlavní vnitřní determinanty patří názory zúčastněných, podniková kultura, organizační struktura, historie a pověst, finanční výkonnost, pracovní síla, apod. Vnějšími determinanty

mohou být státní regulace trhu, vztah s dodavateli, názory potencionálních investorů, národní rozdíly mezi zeměmi, apod. (Horner a Swarbrook, 2008, s. 377)



## 2 PODNIK SLUŽEB ORIENTO VANÝ NA ZÁKAZNÍKA

Podnikatelské subjekty, které poskytují dané služby, se snaží v této oblasti dosahovat stále lepších výsledků, aby dokázali zaujmout dobrou pozici na trhu a zvýšit tak svou konkurenceschopnost. Právě proto v tomto kontextu se stále častěji řeší nutnost aplikace marketingu. Současná doba a především konkurenční boj mezi jednotlivými organizacemi přinutil podniky orientovat svou činnost na potřeby zákazníka. Uspokojení těchto potřeb však musí být efektivní jak pro zákazníka, tak i pro firmu samotnou, která za poskytnutou službu očekává adekvátní „odměnu“ a to ve formě zisku či návratnosti investice. (Vašítková, 2008, s. 25) (Cibáková, Róza a Cibák, 2008, s. 11-13)

Organizace a podniky musí být v neustálém střehu a dostatečně rychle reagovat na stále se zvyšující nároky a požadavky spotřebitelů. V konkurenčním prostředí budou úspěšné pouze ty firmy, které nabízejí produkt nejlépe zodpovídající potřebám, preferencím či finančním možnostem zákazníka. (Cibáková, Róza a Cibák, 2008, s. 11-13)

Marketingová orientace podniku podle paní Vašítkové (2008, s. 24-26), vychází ze třech základních koncepcí:

- **Orientace na zákazníka** – podnik zná velmi dobře své zákazníky, má vědomost o tom co chtějí nejen v současnosti, ale také v budoucnosti. Toto zjištění tak umožňuje organizaci poskytovat zákazníkovi co nejvyšší hodnotu.
- **Orientace na konkurenci** – podnik zná velmi dobře své konkurenční prostředí. Zná silné i slabé stránky svých konkurentů.
- **Koordinace mezi různými funkcemi podniku** – organizace využívá všechny své zdroje k zajištění vysoké hodnoty pro zákazníky. Do procesu se zapojují nejen pracovníci marketingového oddělení, ale také lidé z ostatních pracovních pozic. Nutné je sjednocení a spolupráce nejen lidských, ale rovněž materiálních zdrojů.

### 2.1 Služby

Službu je velmi obtížné definovat, jak uvádí řada autorů, a to hlavně díky její diverzifikaci. Nicméně i přesto se našla řada autorů, která interpretaci tohoto pojmu pojala následovně.

Dle Payne (1996, s. 14) je služba „činnost, která v sobě má určitý prvek nehmátelnosti a vyžaduje určitou interakci se zákazníkem nebo s jeho majetkem. Výsledkem služby není

převod vlastnictví. Služba může vést ke změně podmínek a její produkce může či nemusí být úzce spojena s fyzický produktem.“

Reid a Bojanic (2006, s. 45) definuje službu jako „činnost, která v sobě zahrnuje všechny ekonomické činnosti, jejichž výsledkem není fyzický produkt, obvykle se spotřebovávají v čase výroby a poskytují přidanou hodnotu ve formě jako například pohodlí, zábava, komfort či zdraví a jsou bezpodmínečně nehmotného charakteru pro prvotního kupce.“

Naopak Cibáková (2008, s. 14) uvádí, že služba představuje určitou část statků, kterou lidé spotřebovávají, aby dokázali zajistit svou existenci a vytvořili podmínky pro svůj další rozvoj. Čím více je společnost vyspělá, tím je vyšší stupeň uspokojení.

Na čem se však řada odborníků shoduje, že služby mají své obecné vlastnosti:

- **Nehmotnost** – služba nemá fyzický charakter, nelze si ji tedy před koupí prohlédnout, ani žádným způsobem vyzkoušet, či ohmatat.
- **Neoddělitelnost** – znamená, že zákazník je účastníkem poskytované služby, je tedy neoddělitelným prvkem tohoto procesu.
- **Heterogenita** – souvisí především s kvalitou poskytnutí. Kdy jeden člověk může poskytnout tutéž službu více lidem a kvalita může vykazovat odlišný charakter.
- **Zničitelnost** – tím, že je služba nehmotná, nelze ji uchovat, skladovat, vracet, či opakovaně prodávat.
- **Vlastnictví** – v případě koupě dané služby, vzniká zákazníkovi právo pouze službu užívat, nikoliv vlastnit. (Vašítková, 2008, s. 20-24)

## 2.2 Kvalita služby – služba zákazníkovi

V období globálního konkurenčního boje, kdy řada výrobců nabízí obdobné nebo stejné produkty na trhu, se kvalita stala významnou konkurenční výhodou. Strategie, která je zaměřena na kvalitu, hraje v dnešní době výraznou roli. (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 141)

Je velice obtížné najít přesnou definici, která by tento pojem vystihovala. Nicméně i přesto je možné říci, že klíčový je vždy zákazník, jeho očekávání a schopnost služby, dané očekávání uspokojit. (Křížek a Neufus, 2011, s. 143)

Kvalita je to, co si zákazník přeje a také všechno ostatní, co poskytovatel služeb chce a může nabídnout svým zákazníkům, aby dosáhl určité míry diferenciací nabídky oproti

svým konkurentům. Kvalita se netýká pouze nabídky jedné služby, ale celého souboru služeb, začínajících od správně sestaveného, nabídnutého a zprostředkovaného produktu a poskytování informací o něm zároveň dochází k bezproblémovému poskytnutí služby a tento proces je pak zakončen bezpečným příchodem klientů domů. (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011, s. 141)

Paní Vašítková (2008, s. 196) definuje dvě formy kvality - technická a funkční kvalita.

- **Technická kvalita** – vztahuje se k měřitelným prvkům služby. Ve většině případů dokáže zákazník říci, zda je s kvalitou dané služby spokojen, vnímá hodnotu této služby.
- **Funkční kvalita** – souvisí se způsobem, jakým byla daná služba zákazníkovi poskytnuta. Vnímání této kvality je značně subjektivní. Je ovlivněna řadou faktorů jako, délka čekací doby nebo chování zaměstnanců.

Pro hodnocení kvality služeb z pohledu zákazníka, jsou často využívána následující kritéria:

- **Hmotné prvky** – vzhled či zařízení budovy, oblečení zaměstnanců, kvalita jídla.
- **Spolehlivost** – uspokojení zákazníkovi potřeby, přesnost výkonu služby.
- **Schopnost reakce** – schopnost a dovednost přizpůsobit se, vstřícnost a snaha.
- **Jistota** – schopnost a zdvořilost zaměstnanců, pocit bezpečí, důvěryhodnost.
- **Empatie a pochopení** – dobrá komunikace, schopnost vcítit se a pochopit potřeby zákazníka. (Vašítková, 2008, s. 197)

Kvalita služby je svým způsobem produktem vnímání a očekávání podnikového managementu, jeho zaměstnanců a rovněž zákazníků, kterým má sloužit. Pokud zákazník není schopen rozeznat rozdíl mezi tím, co mu je dodané a očekáváním, mluvíme o tzv. mezeře kvality. Podnik by se tak měl v případě existence této mezery zaměřit na její analýzu, protože ve skutečnosti mezi zákaznickovým uspokojením a kvalitou existuje přímý vztah. (Reid a Bojanic, 2006, s. 55)

### 2.2.1 Kvalita služeb v oblasti cestovního ruchu

Kvalita v oblasti cestovního ruchu se začala rozvíjet v 70 a 80 letech minulého století a to především v podobě různých standardů týkajících se dopravních a hotelových služeb. Nejprve šlo o rozvoj v oblasti hotelnictví, jednalo se o standardy, které řešily např. přípravu

stravy, úklid pokojů či chování zaměstnanců. Kde bylo hlavním cílem poskytnout hostům služby na vysoké úrovni, zvýšit produktivitu práce, odlišit se od konkurence a zajistit si opakovanou návštěvu hosta. Později však dochází k vytvoření filozofie komplexního řízení kvality TQM (Total Quality Management). (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011, s. 142)

### Přístupy k hodnocení kvality

- **Hodnocení vybavenosti** – hodnotí stupeň vybavení ubytovacích zařízení prostřednictvím systému hvězdiček. Poskytuje zákazníkovi informaci o tom, co všechno hotel má a co všechno poskytuje.
- **Hodnocení v přístupu** – zaměřuje se především na postupy a přístupy v oblasti řízení kvality a to hlavně ve vztahu k zákazníkovi. Využívá se často norem ISO.

Kvalita služby, která je poskytována zákazníkovi, je neustále monitorována a kontrolována příslušnými institucemi, čímž je zajištěna její vysoká úroveň neustále. Pokud podnik poleví v poskytované kvalitě, může ho to stát např. ztrátu jedné hvězdičky v případě hotelového zařízení. (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011, s. 142-143 )

### 2.2.2 Systémy řízení kvality

Podle Křížka a Neufuse (2011, s. 144), je v současnosti kladen velký důraz na kvalitu poskytovaných služeb a to převážně z důvodů vysokého konkurenčního prostředí, stále rostoucích nároků zákazníků a ekonomických přínosů.

Tento systém řízení má své kořeny ve výrobním průmyslu, později však byl tento systém využíván i v odvětví služeb. V praxi se rozlišují čtyři základní systémy řízení kvality:

- **Kontrola kvality** – kontrola kvality je realizována v průběhu celého výrobního procesu, problém je tak odhalen dříve, než se konečný produkt dostane k zákazníkovi. Jako příklad lze uvést připravované jídlo v restauraci, které je zkontrolováno ještě před tím, než opustí prostory kuchyně.
- **Záruka kvality** – velký důraz je kladen na prevenci možných problémů, než na jejich následné řešení. Cílem je zabránit, aby problém vůbec vznikl.
- **Totální kontrola kvality** – sledují se všechny faktory, které by mohly mít vliv na konečný produkt.
- **Totální řízení jakosti (TQM)** – jedná se o nejnovější metodu řízení kvality. Do procesu řízení kvality je zapojen každý pracovník podniku. Podnik musí mít na

paměti neustálé zlepšování kvality. Tento přístup hledá cestu, jak danou službu vylepšit a to ve smyslu její prezentace, dodání, ceny či obsahu. (Horner a Swarbrook, 2003, s. 387-388)

### 2.3 Proces inovace služby

Předpokladem úspěchu podniku může být také zaměření se na vývoj a zavádění nových druhů služeb. Právě nápady mají pozitivní vliv na vývoj těchto služeb a mohou být čerpány z různých zdrojů – ze strany zaměstnanců, od konkurence či od samotných zákazníků.

Podle pana Lovelocka (1991, s. 228) je možné inovace v oblasti služeb členit a to následujícím způsobem:

- **Úplně nové služby** – tyto služby uspokojují potřeby, které nebyly doposud definovány.
- **Inovace již existujících služeb** – jedná se o nové způsoby uspokojování již existujících potřeb.
- **Nové služby pro existující trhy** – podnik začne nabízet služby, který trh již dávno eviduje, ale podnik je doposud nenabízel.
- **Prodloužení produktového řádu** – podnik rozšiřuje své služby o nové druhy a to pouze v určitém produktovém řetězci (např. pojišťovna, která dříve poskytovala své služby běžným občanům, se rozhodne rozšířit služby i pro firmy).
- **Zdokonalení existujících služeb** – znamená, že se změní parametr poskytované služby (např. změna otevírací doby).
- **Změna stylu služby** – jedná se o typ inovace, která je znatelná. Jde především o změnu hmatatelných prvků (např. nové logo společnosti, nové uniformy pro pracovníky).

Než bude služba na trh uvedena, je nutné provést různé analýzy především v oblasti udržitelnosti a rentability dané služby.

### 3 HOTELNICTVÍ

Hotel je místo, zajišťující ubytování pro všechny kategorie turistů a to zpravidla za příslušnou peněžní částku. Mimo ubytovacích služeb, může svým hostům nabídnout stravovací a doplňkové služby, především sportovního či relaxačního charakteru. (Křížek a Neufus, 2011, s. 22)

Podle Beavera lze rovněž hotel definovat jako objekt, který svým hostům poskytuje pokoj či postel s možností snídaně. Tento typ zařízení může být otevřen, nejen pro hosty hotelu, ale také pro širokou veřejnost. (Beaver, 2005, s. 175)

#### 3.1 Charakteristika služeb hotelu

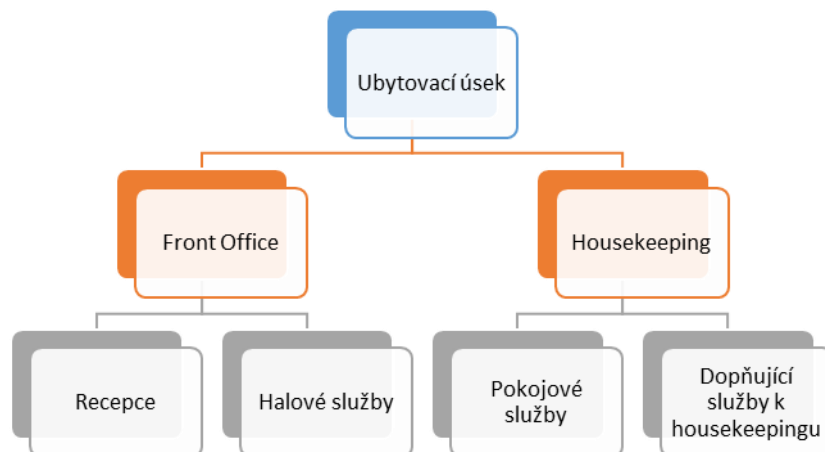
Ubytovací, doplňkové a stravovací služby mají charakter osobní služby. Jejich hlavním úkolem je uspokojovat zákazníkovy potřeby a plnit jeho přání. Velký důraz musí být rovněž kladen na způsob poskytování této služby. Jedná se o činnost poskytovanou jednou nebo více osobami pro jednoho či více jedinců. (Királová, 2006, s. 12)

V oblasti cestovního ruchu mohou službu specifikovat následující charakteristiky:

- Důraz na ústní reklamu.
- Důležitá image při koupi.
- Důraz na komunikační dovednosti poskytovatelů služeb.
- Zvýšená potřeba kvalitních podpůrných materiálů.
- Důležitost zprostředkovatelů prodeje.
- Rostoucí nároky na její jedinečnost, apod. (Királová, 2006, s. 13)

##### 3.1.1 Ubytovací úsek

Ubytovací služba může být definována jako pronájem pokoje na krátkou dobu za účelem uspokojení potřeby zákazníka. Ubytovací úsek nebo také Rooms Divison, tvoří jednotlivá oddělení a pracovníci, kteří zajišťují pro hosty hotelu služby související s ubytováním. Úsek je možné členit na Front Office a Housekeepig. (Křížek a Neufus, 2011, s. 35) Další členění znázorňuje obrázek č. 1.



Obrázek 1 – Základní členění ubytovacího úseku (Vlastní zpracování)

**Front Office** – tvoří tzv. čelní, přední linii a zabezpečuje prvotní kontakt s klientem. Front Office je možné dále členit na služby poskytované recepcí a halové služby.

Front Office, respektive recepce zajišťuje následující úkoly v hotelu:

- Prodávat hotelové pokoje zákazníkům, zajišťovat jejich registraci, tzv. check-in, stanovovat status pokojů v hotelu do systému.
- Koordinovat služby pro hosty.
- Poskytovat informace o destinaci, hotelu, zajímavostech, událostech.
- Zajišťovat aktuální informace o obsazenosti hotelu.
- Starat se o účty hostů během pobytu v hotelu.
- Zajišťovat finanční záležitosti – starat se o účetnictví ve vztahu k hostu, mít v kompetenci vyúčtování plateb za ubytování.
- Odhlašovat hosty když odjíždí, tzv. check-out.

Do halových služeb patří služby dveřníka, hotelového zřízence (portýr, bagážista). Tito zaměstnanci přichází do prvotního kontaktu se zákazníkem. Mají funkci tzv. vítacího mezičlánku, kdy doprovázejí hosta od příjezdu k hotelu po příchod na recepci. Zpravidla zastávají činnosti, jako péče o zavazadla případně vozidlo hosta, zajišťují taxislužby, apod. (Křížek a Neufus, 2011, s. 35-36)

### Housekeeping

Předmětem housekeepingu je zajišťovat čistotu v celém objektu hotelu. Nejen tedy samotných pokojů, kde jsou ubytováni hosté, ale také společných prostor a prostor vyhrazených pro zaměstnance hotelu. Z hlediska ekonomického je tento úsek ryze nákladový, nevytváří tedy žádné tržby.

Náplň práce housekeepera:

- Zajištění čistého prádla na pokoj.
- Sledování opotřebení pokoje.
- Úklid pokojů a prostranství hotelu.
- Malování.
- Čistění koberců.
- Mytí oken.
- Kalkulace nákladů s uvedenými činnostmi.

K doplňujícím službám zmiňovaného oddělení patří např. donáška tiskovin, minibary, čištění obuvi, apod. (Křížek a Neufus, 2011, s. 61-62)

### 3.1.2 Stravovací úsek

Hlavní činností tohoto úseku je příprava jídel a to nejen pro hosty hotelu, ale ve většině případů také pro širokou veřejnost. Prodej je tak založen na distribuci hmotných prvků, kde se řadí jídla a nápoje a nehmotných služeb, např. služby obsluhujícího personálu. Význam stravování v hotelových restauracích může být pro hotel důležitý, protože právě příjmy z tohoto sektoru se výrazně podílejí na rentabilitě celého podniku. (Horner a Swarbrook, 2003, s. 351)

## 3.2 Rozdělení ubytovacích zařízení

Ubytovací zařízení lze rozdělit na základě tří kritérií:

<b>Dle umístění:</b>	<b>Dle zaměření:</b>	<b>Dle velikosti:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Horské</li> <li>▪ Přímořské</li> <li>▪ Lázeňské</li> <li>▪ Městské</li> <li>▪ Rekreační</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wellness</li> <li>▪ Kongresové</li> <li>▪ Relax</li> <li>▪ Sportovní</li> <li>▪ Rodinné</li> <li>▪ Lázeňské</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Malé (do 50 pokojů)</li> <li>▪ Střední (50 – 150 pokojů)</li> <li>▪ Velké (150 – 400 pokojů)</li> <li>▪ Mega (nad 400 pokojů)</li> </ul>

Tabulka 1 – Rozdělení ubytovacích zařízení (Křížek a Neufus, 2011, s. 22)



### 3.3 Česká hotelová klasifikace

Rozhodnutí o klasifikaci jednotlivých ubytovacích zařízení je dobrovolné. Každý podnik se může rozhodnout sám, zda se zúčastní nebo ne. Klasifikace je pevně stanovena řádem a způsobem vyhodnocování, kdy bere v potaz místní specifické podmínky. Výsledkem je pak jednotný klasifikační znak pro celou ČR, doložený certifikátem. Obecně platí čím vyšší je stupeň klasifikace, tím kvalitnější služby hotel nabízí. (Černý a Krupička, 2004, s. 9)

#### 3.3.1 Klasifikační známky

V ČR platí jednotný klasifikační systém. Klasifikační známky platí na tři roky od data vydání. Ubytovací zařízení typu hotel garni, motel, penzion a dependance, mohou být přiřazeny maximálně čtyři hvězdy. (Křížek a Neufus, 2011, s. 24)

Tourist \*

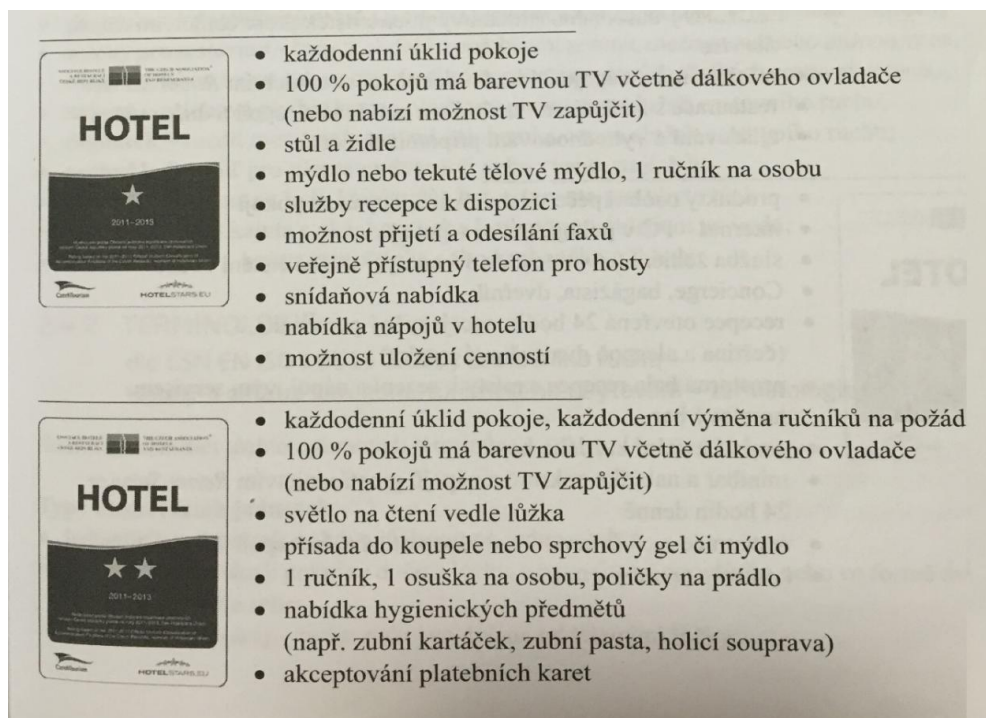
Economy \*\*




Standard \*\*\*

First Class \*\*\*\*

Luxury \*\*\*\*\*

Srovnání jednotlivých tříd kategorie hotel, poskytuje obrázek č. 2.



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• snídaně formou bufetu nebo odpovídající snídaňový lístek</li> <li>• možnost uložení cenností</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 100 % pokojů má barevnou TV včetně dálkového ovladače, rozhlas</li> <li>• telefon v pokoji, noční stolek, světlo ke čtení</li> <li>• přístup na internet v pokoji nebo ve veřejných prostorách</li> <li>• topení v koupelně, vysoušeč vlasů, kosmetické ubrousky</li> <li>• zrcadlo na výšku postavy, místo pro uložení zavazadla či kufru</li> <li>• šitíčko, pomůcky na čištění obuvi, služba prádelny a žehlení</li> <li>• polštář a přikrývka navíc na požádání</li> <li>• recepce otevřena 14 hodin, telefonicky dostupná 24 hodin denně</li> <li>• personál hovořící dvěma jazyky (čeština a jeden světový jazyk)</li> <li>• místa k sezení v prostoru recepce, pomoc se zavazadly</li> <li>• centrální trezor nebo trezor na pokoji</li> <li>• přehledný systém vyřizování stížností</li> <li>• restaurace otevřená alespoň 5 dnů v týdnu</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• čalouněné křeslo/pohovka se stolkem</li> <li>• kosmetické produkty (např. sprchovací čepice, pilníček na nehty, bavlněné tampony), kosmetické zrcátko, velká odkládací plocha v koupelně</li> <li>• osušky, pantofle na požádání, krejčovská služba – drobné opravy</li> <li>• přístup na internet a internetový terminál, možnost IT podpory</li> <li>• recepce otevřená 18 hodin, dostupná telefonicky 24 hodin</li> <li>• hotelová hala s místy k sezení a nápojovým servisem, hotelový bar</li> <li>• snídaňový bufet nebo snídaňový jídelní lístek prostřednictvím <i>Room Service</i></li> <li>• minibar nebo nápoje 24 hodin denně prostřednictvím <i>Room Service</i></li> <li>• restaurace s „à la carte“ nabídkou otevřená alespoň 6 dnů v týdnu</li> <li>• zjišťování a vyhodnocování připomínek hostů</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• produkty osobní péče v lahvičkách, župan na pokoji</li> <li>• internet – PC v pokoji, trezor v pokoji</li> <li>• služba žehlení (navrácení do 1 hodiny), služba čištění obuvi</li> <li>• Concierge, bagážista, dveřník</li> <li>• recepce otevřená 24 hodin, vícejazyčný personál (čeština a alespoň dva světové jazyky)</li> <li>• prostorná hala recepce s místy k sezení a nápojovým servisem, hotelový bar</li> <li>• osobní uvítání každého hosta</li> <li>• minibar a nabídka pokrmů a nápojů prostřednictvím <i>Room Service</i> 24 hodin denně</li> <li>• restaurace s „à la carte“ nabídkou otevřená alespoň 7 dnů v týdnu</li> <li>• kontroly <i>mystery guest</i></li> </ul>

Obrázek 2 – Zjednodušené srovnání tříd kategorie hotel (Křížek a Neufus, 2011, s. 25-26)

### 3.4 Statistické poznatky v oblasti hotelnictví

#### Evropská unie

Hotelový průmysl v současnosti zaznamenává růst i přes dopady hospodářské krize v roce 2008. Zmiňovaná krize výrazně tlačila na snižování cen hotelů, což bylo negativní ke stále

zvyšujícím se nákladům hotelu. V současnosti však čísla spojená s prodejem, zaznamenávají růst, tím podniky dosahují vyšší rentability. Evropský hotelový průmysl eviduje 1,8 milionu fungujících podniků, kteří zaměstnávají 2 miliony lidí. Celkově se tento sektor podílí na HDP Evropské unie sumou 460 biliony. Situace je však i přes pozitivní vývoj velice nejistá a to např. díky dalším uskutečněným či hrozícím teroristickým útokům. (Horeka, 2016, s. 36,39)

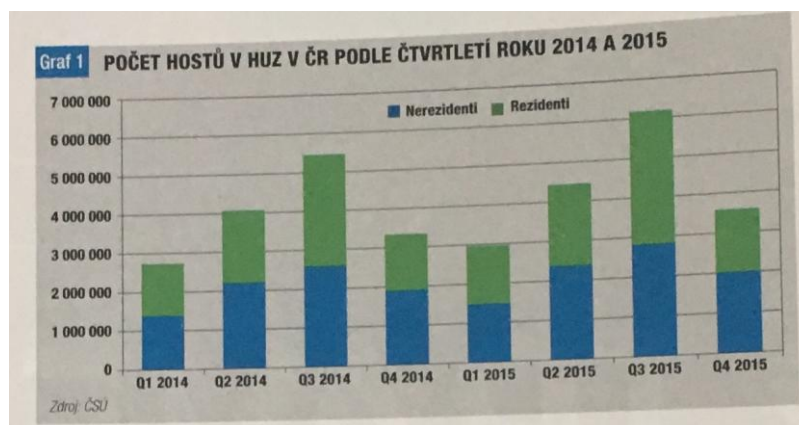
### Česká republika

Rok 2015 byl pro hotelový průmysl ČR velmi dobrý, kdy za tento rok došlo k navýšení počtu ubytovaných osob o 10,2%. Přijelo více, jak domácích (+13,3%), tak i zahraničních hostů (+7,3%). Nejvyšší nárůst zaznamenal Královehradecký kraj a rovněž Liberecký kraj. Všechny kraje v ČR zaznamenaly vyšší nárůst ubytovaných. Z hlediska rezidentů byly na tom všechny regiony meziročně lépe, pouze Vysočina a Jižní Morava zaznamenala pokles návštěv zahraniční klientely. (Cot business, 2016, s. 68)

Pozitivní výsledky vykazuje také restaurační byznys. Je evidentní, že krize je už dávno za námi a tržní segment zaznamenává růst. Počet gastronomických zařízení v České republice činí 41 160, z nich spadá do kategorie restaurace 15 279. (Horeka, 2016, s. 52)

V současné době je poměrně příznivá doba na investice, jak uvádí časopis Cot. Řada hotelů se tak rozhodla investovat své finanční prostředky do rekonstrukcí a modernizací svých objektů. Zaměřují se na zkvalitnění již stávajících služeb, ale především na jejich rozšíření. (Cot business, 2015, s. 14)

Počet hostů (rezidenti i nerezidenti), kteří navštívili ČR za rok 2014 a 2015 znázorňuje obrázek č. 3.



Obrázek 3 - Počet hostů v ČR podle čtvrtletí roku 2014 a 2015 (Cot business, 2016, s. 68)

Návštěvnost hostů ubytovacích zařízení za rok 2015 podle jednotlivých krajů prezentuje tabulka č. 2.

	Počet hostů		Počet přenocování	
	Celkem	Nerezidenti	Celkem	Nerezidenti
Česká republika	17 175 487	51%	47 086 608	49%
Hlavní město Praha	6 573 349	86%	15 907 932	90%
Středočeský kraj	916 648	22%	2 244 144	22%
Jihočeský kraj	1 346 033	31%	3 656 806	22%
Plzeňský kraj	649 190	36%	1 715 968	29%
Karlovarský kraj	860 875	63%	4 613 239	67%
Ústecký kraj	488 869	35%	1 315 516	36%
Liberecký kraj	821 074	20%	2 575 758	22%
Královohradecký kraj	1 111 886	23%	3 615 212	24%
Pardubický kraj	414 276	14%	1 177 075	14%
Kraj Vysočina	474 029	13%	1 196 409	12%
Jihomoravský kraj	1 536 186	32%	3 080 759	29%
Olomoucký kraj	544 599	21%	1 758 388	14%
Zlínský kraj	663 412	16%	2 002 085	12%
Moravskoslezský kraj	775 061	24%	2 227 317	21%

Tabulka 2 – Návštěvnost podle krajů za rok 2015 (Cot business, 2016, s. 68)

Dle tabulky je evidentní, že nejlepších výsledků dosáhlo město Praha, následovaná Jihomoravským a Jihočeským krajem. Naopak na poslední příčky dle návštěvnosti se staví Pardubický kraj, Ústecký kraj a Vysočina.

### 3.4.1 Domácí návštěvníci a turisté – jací jsou a co chtějí

V loni v létě byl uzavřen pětiletý výzkum, který prováděla agentura Czech Tourism a byl zaměřen na domácí cestovní ruch. Od roku 2010 byly pro tento průzkum získávány potřebné informace a to téměř od čtvrt milionu respondentů. Předmětem výzkumu bylo dovědět se jaký je typický český turista. Podle Michaela Straky z agentury Ipos, která daný průzkum prováděla, jde především o turistu automobilistu. Stále častěji využívají návštěvníci ubytovacích zařízení ke své dopravě osobní automobily, ostatní způsoby dopravy zaznamenávají výrazný pokles. Proto je pro hotel velmi důležité mít zajištěné stání pro své klienty v jeho prostorách. Žádného zákazníka nepotěší fakt, že si nemá kde zaparkovat svoje auto.

Ve spektru návštěvníků mají stále více zastoupení ti, kteří přijíždí do hotelu ve skupinkách – s přáteli, s partnerem nebo s rodinami. Podle pana Straky, navštěvují ubytovací, ale i stravovací zařízení lidé, kteří přijíždějí se svými dětmi především předškolního věku, čemuž by se měla přizpůsobovat také nabídka na trávení volného času.

Podle pana Straky je dále důležité věnovat pozornost měnícím se zvyklostem v práci s informacemi. Faktem zůstává, že nezastupitelným informačním prvkem pro hosty je internet. Naopak se opouští od klasických reklam v podobě katalogů či různých informačních center.

Stále více zákazníku navštěvuje ubytovací zařízení z důvodu relaxačního vyžití, turistiky a poznávání. Celých 59% dotazovaných má zájem o poznání tradic a zvyků navštíveného regionu. Důvodem vyhledávání ubytovacích zařízení, je pořádání různých kulturních a společenských akcí v daném regionu.

Je potěšující, že návštěvníci regionu jsou stále více spokojeni a rádi se do nich vrací. Dlouhodobě nejspokojenější jsou návštěvníci Moravy a Jižních Čech, ale v poslední době se rovněž do popředí spokojenosti dostávají regiony jako severní Morava a Slezsko. (Cot business, 2015, s. 22)

## **4 ANALYTICKÉ METODY PRÁCE**

Předmětem této kapitoly je teoreticky popsat jednotlivé analytické metody, které jsou v práci použity.

### **4.1 Marketingový mix**

K dosažení svých marketingových cílů firma využívá právě marketingového mixu. Existuje řada nástrojů marketingového mixu, nejčastěji se však využívá rozdělení do čtyř základních skupin, nazývaných jako 4P – Produkt (Produkt), Price (Cena), Place (Místo), Promotion (Komunikace). Často rozšířený o další prvky jako People (Lidé), Partnership (Spolupráce), Packing (Obal), Programming (Programování). (Beránek a Kotek, 2007, s. 149)

#### **4.1.1 Produkt**

Produkt v hotelovém průmyslu má podobu nabízené služby, která tedy tvoří zároveň nabídku podniku na trhu. Jeho hlavním úkolem je uspokojovat potřeby, které zákazník očekává. Mezi zmiňované služby patří – ubytovací, stravovací a doplňkové služby. (Beránek a Kotek, 2007, s. 149)

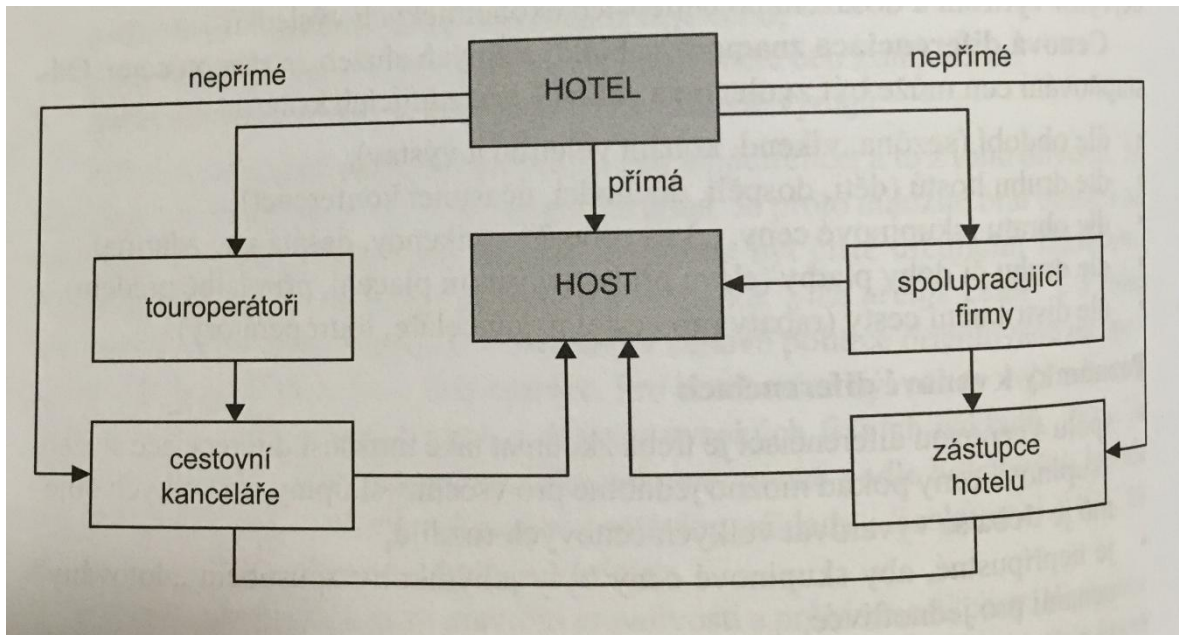
#### **4.1.2 Cena**

Jedná se o sumu peněz, kterou musí, respektive chce zákazník zaplatit za danou službu. Ochota zaplatit danou částku se odvíjí od kvality nabízené služby. Cena musí být stanovena tak, aby dokázala pokrýt náklady spojené s danou činností a zároveň by měla zahrnovat zisk podniku. (Beránek a Kotek, 2007, s. 149)

#### **4.1.3 Distribuce**

Prostřednictvím distribuce se firma snaží dostat své výrobky, respektive služby na cílový trh, tedy ke konečnému zákazníkovi. K tomu využívá přímé a nepřímé distribuční cesty. V případě nepřímé distribuce využívá podnik k vyhledávání zákazníků různé zprostředkovatele, kterými mohou být cestovní kanceláře nebo cestovní agentury. (Beránek a Kotek, 2007, s. 161-163)

Průběh přímé i nepřímé distribuce znázorňuje obrázek č. 4.



Obrázek 4 – Schéma distribučních cest (Beránek a Kotek, 2007, s. 162)

#### 4.1.4 Komunikace

Komunikace, nebo také propagace, zahrnuje činnosti, které podnik realizuje, aby zákazníka dokázal přesvědčit o koupi jeho produktu. Zpravidla bývá realizována prostřednictvím čtyř základních technik. (Beránek a Kotek, 2007, s. 149)

#### Reklama

Podstatou reklamy je informovat zákazníka o produktech nabízených danou firmou v pozitivním světle a přesvědčit zákazníka o jejich koupi. K tomu využívá různých informačních prostředků, jako rozhlas, televize, časopisy, video, outdoorové reklamy, apod. (Beránek a Kotek, 2007, s. 150)

#### Public Relations

Public Relations, nebo také vztahy s veřejností jsou založeny na důvěře, vzájemném pochopení a postojích mezi hotelem a veřejností. Jedná se o proces, jehož podstatou je dobře pracovat a mluvit o tom. (Királová, 2006, s. 87)

### **Interní reklama**

Interní reklama je realizována v prostorách podniku, jedná se o propagaci uvnitř hotelu. Prostřednictvím plakátů, vnitřní výzdoby, jídelních lístků, zaměstnanců, apod. (Beránek a Kotek, 2007, s. 150)

### **Podpora prodeje**

Jedná se o prostředky, které slouží k stimulaci prodeje a jde především o různé upomínkové předměty, slevy, dárky, kupony, vzorky, apod. (Beránek a Kotek, 2006, s. 150)

#### **4.1.5 Lidé**

Důležitou roli hotelového průmyslu zastává právě lidský kapitál. Ten zahrnuje nejen zaměstnance daného podniku, kteří nabízejí jednotlivé služby, ale rovněž zákazníky, kteří těchto služeb využívají. Při výběru personálu je potřeba brát v úvahu schopnosti a dovednosti každého pracovníka a zamyslet se nad tím, které jsou pro oblast hotelnictví nejpřínosnější - především komunikativnost, jazyková gramotnost, příjemné vystupování, apod. (Beránek a Kotek, 2006, s. 149)

#### **4.1.6 Spolupráce**

Především v hotelovém průmyslu se vyplatí spolupráce více podniků. V rámci spolupráce se mohou podnikům snížit celkové náklady a lze dosáhnout rychlejší návratnosti finančních investic. (Beránek a Kotek, 2006, s. 150)

### **4.2 Pest analýza**

Podniky, které působí na trhu, neexistují izolovaně, jejich činnost je ovlivňována řadou činitelů působících v okolí. Analýzou okolí podniku se zabývá Pest analýza, předmětem které je zkoumání ekologických, technologických, ekonomických a společensko-politických činitelů. Zmiňované prvky působí ve vzájemné interakci a často působí protichůdně.

K **ekologickým činitelům** lze řadit úpravu legislativy v oblasti životního prostředí, negativní vlivy znečišťování životního prostředí, růst živelných pohrom, oteplování planety a jiné faktory.



K **technologickým činitelům** může patřit rozvoj a dostupnost inovačních technologií v oblasti informatiky, dopravy, technologií používaných při výrobě jídel a nápojů a jiné faktory. Tito činitelé mají za následek růst investičních nákladů, ale z hlediska dlouhodobého jsou pro firmu výhodou a to především v oblasti provozní, kdy dochází k úspoře a tím klesají celkové provozní náklady.

K **ekonomickým činitelům** patří vývoj ekonomiky daného státu, míra inflace, vývoj HDP, míra nezaměstnanosti, vývoj úrokové míry, apod.

Posledním faktorem ovlivňující podniky cestovního ruchu jsou **společensko-politické činitele**. Patří sem především stabilita politického prostředí, úroveň kriminality v daném regionu, hrozba terorismu, výskyt etnických, náboženských a rasových konfliktů, apod.

Podniky cestovního ruchu jsou uvedenými vlivy ovlivňovány podstatně více než podniky výrobní, protože na ně výrazněji a citlivěji reaguje příliv návštěvníků. (Kučerová at al., 2010, 22-26)

### 4.3 Swot analýza

Swot analýza zahrnuje celkové zhodnocení silných a slabých stránek organizace (strengths, weaknesses), příležitostí a hrozeb (opportunities, threats). Zaměřuje se na analýzu vnějšího i vnitřního prostředí podniku. (Kotler a Keller, 2007, s. 90)

#### **Analýza vnějšího prostředí**

V rámci externí analýzy jsou zkoumány příležitosti a hrozby působící na firmu. Příležitost je chápána firmou jako příznivá situace v jejím okolí. Jejím prostřednictvím se snaží organizace více prodat a zvýšit tak svou celkovou výkonnost. Za příležitost může být považováno růst potencialu firmy, změna zákona v oblasti podnikání, technologický pokrok, vstup nového segmentu na trh, apod. Hrozba se projevuje jako nepříznivý jev v okolí firmy. Negativně působí na hospodaření podniku, co může vést k úpadku její výkonnosti. Hrozbu pro firmu představuje např. vstup nové konkurence, negativní vývoj hospodářské situace státu, změny v právních předpisech, apod. (Beránek a Kotek, 2007, s. 131-132)

#### **Analýza interního prostředí**

Zde se organizace zaměřuje na analýzu svých silných a slabých stránek. Silné stránky jsou podle Kotka a Beránka chápány jako konkurenční výhoda, naopak slabé stránky jako nevý-

hoda. Za silné stránky společnosti lze považovat pozitivní image společnosti, schopnosti zaměstnanců podniku, moderní technologie, dobré vztahy s obchodními partnery, apod. Mezi slabé stránky podniku patří zejména špatná image společnosti, nedostatečné kapacity lidských zdrojů, nekvalifikovaný personál, zastaralé technologie, apod. (Beránek a Kotek, 2007, s. 131-132)

#### 4.4 Analýza 7 S

Analýza 7 S nebo také McKinseyho analýza je využívána jako interní analýza. Slouží k zhodnocení situace uvnitř daného podniku prostřednictvím 7 prvků, které se dělí na tvrdé a měkké složky.

- Tvrdé složky – jedná se o prvky, které lze snadno identifikovat. Jsou snadno ovlivnitelné managementem podniku a patří sem:

**Structure (organizace)** – určuje, jakým způsobem je podnik organizovaný.

**Systems (procesy)** – určuje jednotlivé metody, postupy, procesy, včetně informačních a technických systémů a technologií využívaných podnikem.

**Strategy (strategie)** – určuje jednotlivé cíle podniku a jak těchto cílů dosáhnout.

- Měkké složky – jsou hůře identifikovatelné a ovlivněny mohou být např. kulturou podniku.

**Skills (zručnosti)** – určuje dovednosti, znalosti a zkušenosti pracovníků. Jejich kompetence.

**Staff (zaměstnanci)** – jde o zaměstnance a jejich celkové (obecné) schopnosti.

**Style (řízení a kultura)** – zahrnuje způsob jednání, konání, chování a řízení podniku.

**Shared values (sdílené hodnoty)** – říká, jakým způsobem jsou definované a sdílené hlavní hodnoty firmy, které jsou součástí firemní kultury podniku. (Francis Abey, 2010) (Managementmania, © 2011-2013)

## 4.5 Dotazníkové šetření

Podle Hague (2003, 103-116) lze dotazník chápat jako: „strukturovaný sled otázek, navržených za účelem zjištění názorů a faktů a následného zaznamenání těchto údajů.“

Při sestavování dotazníků, je vhodné držet se následujících pravidel:

- Přemýšlejte, jakého cíle chcete prostřednictvím dotazníků dosáhnout.
- Přemýšlejte, jakým způsobem má být interview provedeno.
- Přemýšlejte, o informacích a úvodu.
- Přemýšlejte nad estetikou a celkovým vzhledem.
- Myslete na dotazujícího.
- Zamyslete se nad typem pokládaných otázek a zároveň nad možnými odpověďmi.
- Myslete na to, jakým způsobem budou zpracována data.
- Myslete na instrukce tazatele. (Hague, 2003, s. 103-116)

V praxi je možné setkat se s třemi typy dotazníků:

- **Strukturovaný** – tento typ dotazníků bývá často využíván ve velkých dotazovacích programech (běžně se jedná o 200 rozhovorů), kde lze očekávat přesné a velké množství odpovědí respondentů. Potřebné informace lze získat na základě telefonického rozhovoru, osobně, nebo samovyplněním.
- **Polostrukturovaný** – bývá využíván často tam, kde nelze předem odhadnout odpovědi. Převážně v business-to-business marketingovém výzkumu. Informace lze získat telefonicky nebo osobně.
- **Nestrukturovaný** – často využíván v situacích, kdy si tazatel není úplně jistý odpovědí, zpravidla v hloubkových rozhovorech a diskusních skupinách. Řízení dotazníku může probíhat osobní, skupinovou telefonickou formou nebo formou interview. (Hague, 2003, s. 103-116)

## 5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

První část této práce je věnována teoretické prezentaci jednotlivých poznatků týkající se problematiky konkurenceschopnosti podniku, služeb, kvality služeb a hotelnictví. Informace vztahující se k uvedené problematice jsem získala prostřednictvím studia odborných knih, časopisů, či internetu.

V rámci problematiky konkurenceschopnosti, jsem se zaměřila na jednotlivé prvky související s tímto pojmem a to charakteristiku konkurence jako obecného jevu a charakteristiku konkurence v cestovním ruchu a služeb. V rámci této problematiky jsem věnovala pozornost také konkurenčním strategiím a konkurenční výhodě, které jsou pro firmu velice důležité.

Následná teoretická část je věnována oblasti podniku služeb orientovaného na zákazníka. V rámci této kapitoly, jsem se zaměřila na problematiku služeb, kvality služeb a na proces inovace služeb, jako konkurenčního nástroje podniku, zajišťující firmě významné postavení na trhu.

V oblasti hotelnictví jsem věnovala pozornost výčtu jednotlivých služeb hotelu, rozdělení ubytovacích zařízení a českou hotelovou klasifikaci, která úzce souvisí s poskytovanou kvalitou. V neposlední řadě jsem se zaměřila na prezentaci statistických poznatků týkající se oblasti hotelnictví. Které říkají, jak si tento obor vede na českém a evropském trhu.

Závěrem této části se zabývám teoretickým vystižením jednotlivých analytických metod, které budou následně využity v praktické části, sloužící pro zjištění současného stavu hotelu Fit. Bylo využito těchto analytických metod – marketingový mix, PEST analýza, Swot analýza, analýza 7 S a dotazníkové šetření.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

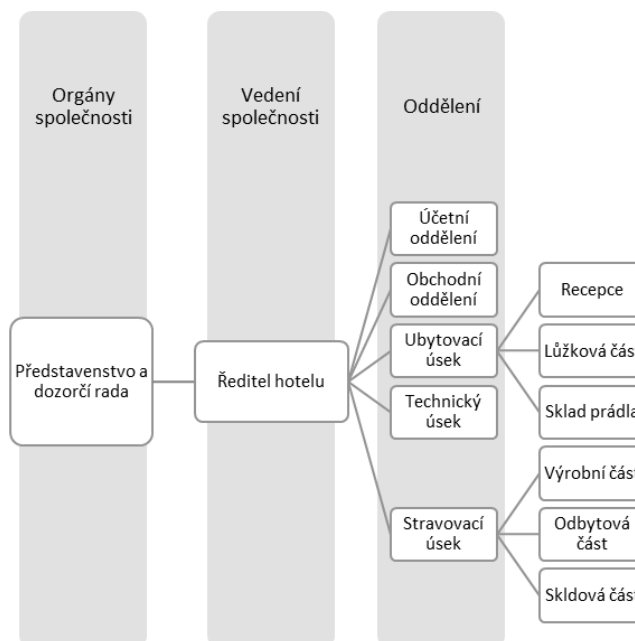
Obchodní jméno:	Hotel FIT plus, a.s.
Ulice:	Dvořákova 819/21b
Datum zápisu do OR:	20. 06. 1995
Právní forma:	akciová společnost, založena na dobu neurčitou
Předmět podnikání:	<ul style="list-style-type: none"><li>- Koupě zboží za účelem jejího dalšího prodeje.</li><li>- Ubytovací služby.</li><li>- Reklamní činnost a marketing.</li><li>- Pořádání kulturních produkcí, zábav a provozování zařízení sloužících k zábavě.</li><li>- Hostinská činnost.</li><li>- Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízení sloužících k regeneraci a rekondici.</li><li>- Směnárenská činnost.</li></ul>
Vedení společnosti:	majitel, jediný akcionář
Základní kapitál:	10 000 000 Kč
Počet zaměstnanců:	25 (Justice.cz)



Obrázek 5 – Foto společnosti Hotel Fit (Hotel Fit, © 2011)

## 6.1 Organizační členění

Organizační členění hotelu je prezentováno jednoduchou liniíovou organizační strukturou, kde jsou dány jednoznačné vztahy podřízenosti a nadřízenosti, kdo je za co a za koho odpovědný. V čele podniku stojí ředitel hotelu, kterému jsou podřízená jednotlivá oddělení.



Obrázek 6 – Organizační členění společnosti Hotel Fit (Vlastní zpracování)

## 6.2 Lokalita

Přerov je okresní město v Olomouckém kraji v Hornomoravském úvalu na řece Bečvě, cca 24 km od Olomouce. Město je důležitou dopravní i železniční křižovatkou. Je společenským, administrativním a kulturním centrem přerovského okresu. Je sídlem mnoha významných průmyslových podniků jako PRECHEZA, Přerovské strojírny, Meopta, Kazeto a další. Žije zde cca 47 000 obyvatel. Na území města Přerova se nachází řada nemovitých kulturních památek, další je možno evidovat na území přerovského okresu. Jednou z nich je historické centrum města, které se nachází okolo Horního náměstí, kde je možné nalézt domy z 15. století. Poblíž se rovněž nachází Přerovský zámek, vybudovaný na místě původního hradu, jehož věž má románský původ a lze si prohlédnout zbytky hradeb. V zámku je umístěno Muzeum Komenského. (Statutární město Přerov, © 2016)

Na své si přijdou rovněž milovníci sportu a relaxace, kdy město disponuje řadou fitcenter, relaxačních studií, wellness, tenisových kurtů, kuželen, zimního stadionu. Příjemné chvíle mohou strávit rovněž návštěvníci města Přerova procházkou po březích řeky Bečvy, či procházkou do nedalekého parku Michalova. Atraktivní pro turisty může být rovněž mamutí stezka začínající v části Přerova - Předmostí, kde v blízkosti byla nalezena kostra mamuta a její pozůstatky následně umístěny do tamějšího muzea.

Dalšími zajímavými místy pro návštěvníky města Přerova může být nedaleký zámek Tovačov, zřícenina hradu Helfštýn, či Svatý Hostýn.

Velmi aktivní je město i v oblasti kultury, kdy pořádá řadu kulturních akcí během celého roku.

### 6.3 Ekonomická analýza

V roce 2014 obsazenost hotelu činila v průměru 17 %. I přes to však hotel dosahuje pozitivního hospodářského výsledku. Na čem se také výrazně podílí tržby restaurace hotelu. Investice za poslední tři sledované období, lze spatřovat pouze v nákupu nezbytného vybavení a přístrojů, bez kterých by byl omezen provoz hotelu. K financování tohoto majetku hotel využil finančních služeb zprostředkovatelů. Zásadnější investiční akce, nebyly ve sledovaném období realizovány.

V příloze jsou uvedeny účetní výkazy hotelu, které poskytují přehled o ekonomické výkonnosti. V roce 2012 společnost generovala zisk ve výši 176 000 Kč. V roce 2013 došlo k výraznému poklesu zisku a to téměř o 68 %. Výše zisku činí 56 000 Kč. Společnost v tomto roce zaznamenala nejvyšší růst tržeb a s tím i spojený rapidní růst nákladů, co se také výrazně projevilo na hospodářském výsledku. Vysoký podíl na dosažených službách zastávají příjmy z restauračního zařízení, které jsou o 1,40 % vyšší než příjmy z ubytování a činí téměř 46% z celkových tržeb. Což vysvětluje, že restauraci navštěvují nejen hosté hotelu, ale také široká veřejnost, která se zde účastní různých společenských událostí. V roce 2014 jsou výsledky hospodaření společnosti rovněž pozitivní. Společnost dosahuje zisku ve výši 129 000 Kč, co je o 130 % více než v roce předcházejícím. Kdy 45% se na těchto tržbách podílí příjmy restaurace, 43 % příjmy z ubytování a 12 % příjmy z doplňkových služeb.

Pro zhodnocení ekonomické výkonnosti podniku byly vypočítány následující ukazatele:



### Analýza rentability

Ukazatelé rentability hodnotí výnosnost zdrojů, které byly investovány do kapitálu.

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu (ROA)} = \frac{\text{EBT}}{\text{Aktiva}} * 100$$

Doporučená hodnota je minimálně 8 %. Dosažená hodnota 1,41 %.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{EBT}}{\text{Vlastní kapitál}} * 100$$

Doporučená hodnota minimálně 10 %. Dosažená hodnota 3,56 %.

Z analýzy je evidentní, že společnost nedosahuje doporučených hodnot. Zvýšit hodnoty jednotlivých ukazatelů je možné, pokud podnik začne generovat vyšší zisky, což může být zajištěno rozšířením nabízených služeb hotelu.

### Analýza zadluženosti

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}} * 100$$

Doporučená hodnota maximálně 50%. Dosažená hodnota 60%.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Doporučená hodnota 1 – 1,2. Dosažená hodnota 1,5.

Celková zadluženost hotelu činí 60%, což přesahuje doporučené hodnoty. Společnost by tak měla zvážit další zadlužování, které by mohlo mít negativní vliv na vývoj finanční situace podniku. Ukazatel míry zadlužení je rovněž vyšší. V budoucnu by mohla mít společnost problémy při žádosti o úvěr. Na základě uvedené hodnoty banky posuzují, zda peněžní prostředky poskytnou či nikoliv.

### Analýza likvidity

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Doporučená hodnota 1,5 – 2,5. Dosažená hodnota 1,36.

Z výpočtu je evidentní, že podnik nemá dostatek finančních prostředků na krytí svých závazků.

### 6.3.1 Analýza tržeb restaurace

Následující tabulka prezentuje vývoj měsíčních tržeb restauračního zařízení a jejich podíl na celkových tržbách za rok.

Měsíc	Tržby v Kč	Podíl na celkové roční tržbě v %
Leden	795 435,23	11,8
Únor	343 825,63	5,1
Březen	604 109,97	9,0
Duben	544 081,36	8,1
Květen	477 290,32	7,1
Červen	663 949,25	9,9
Červenec	681 633,39	10,1
Srpen	695 400,73	10,3
Září	483 851,19	7,2
Říjen	453 873,52	6,7
Listopad	465 777,34	6,9
Prosinec	515 726,68	7,7
<b>Celkem</b>	<b>6 724 954,61</b>	<b>100</b>

Tabulka 3 – Přehled měsíčních tržeb restauračního zařízení za rok 2014 (Vlastní zpracování)

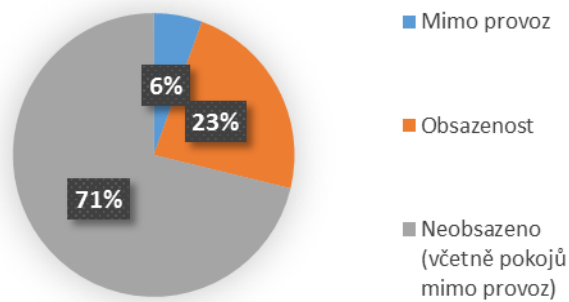
Celkové tržby v této oblasti činí 6 724 955 Kč. Výrazným podílem se na těchto tržbách podílí měsíce leden, červen a červenec, kdy bilancují kolem 11 %. Jedná se především o tržby plynoucí pro hotel z různých pořádaných společenských a kulturních akcí. Z analýzy ubytovacích kapacit je zřejmé, že statistika ubytovaných v těchto měsících nemá přílišný vliv na tržby v restauraci, neboť dosahuje nízkých čísel.

### 6.3.2 Analýza využití ubytovacích kapacit

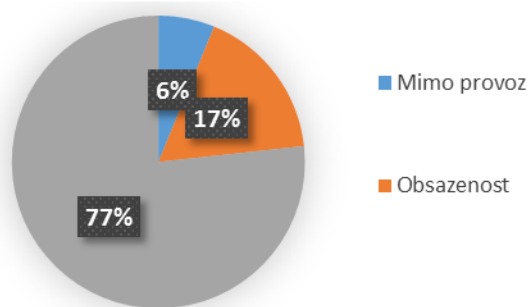
Využití kapacit hotelu, se výrazně podílí na rentabilitě podniku, která by optimálně měla dosahovat hodnoty 70 %.

	PokojoDnů	LůžkoDnů
Celková kapacita	26645	53095
Mimo provoz	1574	3522
Obsazenost	6549	9648
Neobsazeno (včetně pokojů mimo provoz)	20096	43447
Vytíženost v %	23	17

Tabulka 4 - Přehled obsazenosti Hotelu Fit 2014 (Vlastní zpracování)



Graf 1 – Přehled obsazenosti pokojoden rok 2014 (Vlastní zpracování)



Graf 2 – Přehled obsazenosti lůžkoden rok 2014 (Vlastní zpracování)

Z předešlé prezentace je evidentní, že v oblasti obsazenosti pokojů, se hotelu podařilo využít kapacit na 23 %. Pokud bereme v úvahu pokoje, které byly v tomto roce z technických důvodů mimo provoz (6%), nevyužité kapacity v tomto případě dosahují čísla 71 %. Je tedy zřejmé, že hotelu se nedaří dosahovat optimální hranice rentability, co se velmi negativně projevuje na výši tržeb hotelu.

V následujících řádcích se zaměřuji na analýzu obsazenosti po jednotlivých měsících, abych zjistila, které období v roce je pro hotel pozitivní nebo naopak negativní.

Zaměřuji se především na obsazenost jednotlivých pokojů, či lůžek. Důležité je také brát v úvahu kapacity, které nebyly využity (volné pokoje) a pokoje, které byly z technických důvodů pro hosty uzavřeny.

Měsíc	Kapacita	Mimo provoz	Obsazenost	Volné	Obsazenost v %	
Leden	4509	277	1020	3489	22,6	LůzkoDny
	2263	124	627	1636	27,7	PokojoDny
Únor	4088	265	316	3772	7,7	LůzkoDny
	2044	119	262	1782	12,8	PokojoDny
Březen	4526	240	655	3871	14,5	LůzkoDny
	2263	104	449	1814	19,8	PokojoDny
Duben	4380	202	1555	2825	35,5	LůzkoDny
	2190	83	1014	1176	46,3	PokojoDny
Květen	4508	282	341	4167	7,6	LůzkoDny
	2263	127	260	2003	11,5	PokojoDny
Červen	4356	280	504	3852	11,6	LůzkoDny
	2190	129	373	1817	17	PokojoDny
Červenec	4507	331	687	3820	15,2	LůzkoDny
	2263	150	478	1785	21,1	PokojoDny
Srpen	4531	498	1647	2884	36,3	LůzkoDny
	2263	234	1020	1243	45,1	PokojoDny
Září	4350	397	741	3609	1,7	LůzkoDny
	2190	185	527	1663	24,1	PokojoDny
Říjen	4495	367	669	3826	14,9	LůzkoDny
	2263	158	461	1802	20,4	PokojoDny
Listopad	4350	181	881	3469	20,3	LůzkoDny
	2190	75	652	1538	29,8	PokojoDny
Prosinec	4495	202	632	3863	14,1	LůzkoDny
	2263	86	426	1837	18,8	PokojoDny

Tabulka 5 - Přehled obsazenosti po jednotlivých měsících za rok 2014 (Vlastní zpracování)

Jednotlivé měsíce zaznamenávají značné výkyvy v oblasti obsazenosti. Velmi příznivé jsou pro hotel jarní a letní měsíce, důvodem jsou různé sportovní a kulturní akce, na kterých se hotel angažuje. Vyšší obsazenost je také zajištěna návštěvou skupin zahraničních hostů z Východní Evropy, které Českem projíždí dále na jih. Jedná se především o skupiny velikosti 40 osob. V ostatních měsících hotel zaznamenává výrazný pokles, kapacity jsou využity v těchto obdobích z 10 %.

## 7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PROSTŘEDNICTVÍM MARKETINGOVÉHO MIXU

Analýza je provedena prostřednictvím šesti nástrojů – produkt, cena, distribuce, komunikace, lidé a spolupráce.

### 7.1 Produkt

V rámci této kapitoly budou analyzovány ubytovací, stravovací a doplňkové služby hotelu.

#### Ubytovací služby

Hotel má pro své hosty k dispozici 30 pokojů třídy Business, 42 pokojů třídy Comford a 4 apartmá. Pokoje Comford zaujímají plochu 18,3 m<sup>2</sup>. Všechny pokoje jsou dvojlůžkové s manželskou postelí nebo oddělenými postelemi s možností přistýlky. Pokoj disponuje vlastním sociálním zařízením s vanou, televizorem se SAT TV, internetovým spojením a balkonem. Ve stejné třídě je zahrnut rovněž pokoj s bezbariérovým přístupem a sprchou. Stejnou plochu zaujímá další typ pokojů třídy Business, který však pouze zastává oddělené dvojpotele. Základní vybavení je stejné jako u předchozího typu pokojů, navíc disponuje psacím stolem a telefonem. Apartmány zaujímají plochu 39,3 m<sup>2</sup>. Pokoj je rozdělen na obývací část, která je vybavena sedací soupravou, pracovní zónou zařízenou velkým pracovním stolem a spací částí s manželskou postelí. Základní vybavení je identické jako u pokojů třídy Business. Všechny typy pokojů, jsou považovány za nekuřácké. V hotelu je možné zapůjčit si bezplatně dětskou postýlku. (Hotel Fit, Cibáková, © 2011)

#### Stravovací služby

Hotelová restaurace Harmonie nabízí posezení až pro 150 hostů, kteří mají možnost výběru z minutkových nebo hotových jídel. Prostory restaurace jsou rozděleny na dvě části – vstupní část s posezením u stolu, případně baru. Zadní část má podobu salonku, která bývá často místem pořádání různých kulturních akcí, jako svatby, oslavy, rauty, atd. Součástí salonku je dětský koutek, který není v současném stavu dostačující. Všechny prostory restaurace jsou řešeny jako bezbariérové. V rámci své činnosti restaurace pořádá gastronomické dny domácí i světové kuchyně a to několikrát do měsíce. Prostory restaurace jsou klimatizované, což ocení především návštěvníci v létě. Současně však mají možnost v letních dnech využít posezení na terase pod slunečníky. Terasa je dispozičně řešena pro 40 osob. Za příznivého počasí jsou navíc pro hosty připravovány speciality na grilu.

V rámci přípravy pokrmů jsou dodržovány přísné hygienické normy a systém HACCP (systém kritických bodů). (Hotel Fit, © 2011)

### Ostatní služby

- **Konferenční služby** - hotel má k dispozici konferenční prostory kapacitně pro 470 osob, které jsou vybaveny nejmodernější technikou a internetovým připojením. Je možné využít různě velké prostory od malých salonků, které jsou vhodné pro privátní jednání až po konferenční sál, který je určen pro 220 osob. Všechny prostory jsou příznivé svou variabilitou, lze je tedy přizpůsobit jakékoliv akci. Součástí konferenčních center je technické vybavení jako data projektor, notebook, projekční plátno, flipchart, DVD přehrávač, videorekordér, bezdrátový mikrofon, bezdrátové ukazovátko. (Hotel Fit, © 2011)
- **Cateringové služby** - hotel rovněž zabezpečuje pro své hosty či firmy komplexní cateringové služby. Jedná se především o studené i teplé bufety a rauty, galavečery, barbecue party či grilování, cocktail, rodinné oslavy, svatební hostiny, párty. Vše připravené dle přání klienta. (Hotel Fit, © 2011)
- **Sportovní a relaxační služby** - v prostorách hotelu je možné vyzkoušet Indoor golf. Hosté mají možnost zapůjčení setu golfových holí, nebo využít služeb trenéra s licenci. Pro milovníky střelby, hotel disponuje laserovou střelnicí. V tomto případě se jedná o moderní trenažér s interaktivní videoprojekcí. Další možností odpočinku je relaxace v podobě pobytu v sauně s možností masáže., kde hosté mají rovněž k dispozici odpočívárnu, sprchu a bazének k osvěžení. Dámy mají možnost využít kadeřnických či kosmetických služeb. Nedaleko hotelu se nachází tenisové kurty s antukovou úpravou. V rámci tenisových aktivit, hotel pořádá společně s tenisovým klubem TK Precolor Plus Přerov letní tenisové campy. Campy probíhají v letních měsících, tedy červenci a srpnu. (Hotel Fit, © 2011)

Hotel nabízí svým hostům parkování zdarma před budovou, parkoviště je střeženo kamerovým systémem.

## 7.2 Cena

Základem pro výpočet cen poskytovaných služeb je cenová kalkulace dle vynaložených nákladů, která zahrnuje mzdy jednotlivých zaměstnanců, marži, provozní náklady, DPH,

ceny surovin, atd. Bere na vědomí ceny konkurenčních podniků a rovněž kvalitu nabízených služeb.

### Ubytovací služby

Jednotlivé ceny za uvedené služby jsou stanoveny na dvě období – sezóna (1. 5. – 31. 09. 2014), mimosezóna a jsou uvedeny včetně DPH. Do této částky jsou zahrnuty snídaně a parkování před budovou hotelu. Nutné je k ceně ještě připočítat městský poplatek, který v současné době činí 6 Kč/osoba noc.

Název pokoje		Sezónní ubytování	Mimosezónní ubytování
Business	1 osoba	1 790 Kč	1 190 Kč
	2 osoba	1 990 Kč	1 290 Kč
Comford	1 osoba	999 Kč	849 Kč
	2 osoba	1 690 Kč	1 390 Kč
Přistýlka		500 Kč	400 Kč
Přistýlka pro dítě *		350 Kč	250 Kč
Apartment		2 500 Kč	2 500 Kč

Tabulka 6 – Ceník za jednotlivé typy pokojů Hotelu Fit 2014 (Vlastní zpracování)

\*jedná se o dítě do věku 12 let. Děti do 12 let ubytování zdarma (bez nároku na vlastní postel).

10 % slevu mají možnost dostáhnout hosté, kteří využijí ubytovacích služeb společně se svým čtyřnohým kamarádem. Za psa se neplatí již žádné poplatky.

Pro skupiny hostů s velkým počtem osob, jsou ceny vypočítávány individuálně a to pracovníci obchodního oddělení. Velké zastoupení má rovněž ubytování tzv. korporátních hostů, kteří do města cestují za obchodním účelem. Kdy cena za ubytování 1 osoby v pokoji Comford činí 750 Kč, v případě obsazenosti 2 osobami 1260 Kč. Za Business pokoj tito hosté zaplatí 860 Kč/osoba noc, při obsazení dvěma osobami 1450 Kč za noc.

### Stravovací služby

Denní menu restaurace se skládá z polévky, hlavního chodu a dezertu a je podáváno v časovém intervalu 11 – 14 h. Zákazník má možnost vybrat si ze tří hotových jídel, kde je cena stanovena na 79 Kč. Zpravidla se jedná o dvě masová jídla a jedno vegetariánské. Druhou možností je výběr ze dvou minutek, za které host zaplatí 129 Kč nebo 139 Kč. Na víkendy je sestavováno speciální menu, které zahrnuje pouze polévku a hlavní chod. V tomto případě je možnost výběru z jednoho hotového jídla a jedné minutky. Cena hoto-

vého jídla je prezentována částkou 99 Kč, druhá varianta částkou 119 Kč. Mimo stanovenou hodinu má možnost host vybrat si jídlo prostřednictvím jídelního lístku, který je k dispozici neustále v restauraci a zahrnuje ceny jednotlivých pokrmů.

Slevu na stravovací služby využívají hosté, kteří se opakovaně do hotelu vrací a jsou členy klubu. Ceny jídla pro různé společenské akce jsou sestavovány individuálně.

### Ostatní služby

- **Konferenční služby** - hotel disponuje pěti typy prostor sloužící pro konferenční účely. Největší z nich je konferenční sál Laguna, který má možnou kapacitu 220 osob, cena činí 1200 Kč/hod. Malý kongresový sál o kapacitě 120 osob, se pohybuje cenou na 800 Kč/hod. Prostory díky své kapacitě jsou vhodné k pořádání větších kongresových akcí. V případě potřeby prostoru s kapacitou do 30 osob, hotel může nabídnout Salonek I, salonek II, salonek Laguna. Kde cena činí 250 Kč, 350 Kč a 250 Kč. Nejedná se však pokaždé o pevné ceny, často jsou tyto částky upravovány podle počtu zúčastněných osob a délky trvání akce.
- **Cateringové služby** - ceny za tyto služby jsou hotelem sestavovány individuálně, dle typu, délky, rozsahu akce atd.
- **Sportovní a relaxační služby** - ceník sportovních a relaxačních služeb zobrazuje následující tabulka.

Aktivita	Doba	Cena s DPH	
		Jeden vstup	Permanentka
Indoorgolf	9:00 - 15:00 h	300 Kč/h	5 000 Kč
	15:00 - 22:00 h	350 Kč/h	
Laserová střelnice	9:00 - 22:00 h	250 Kč/h	0 Kč
Sauna	9:00 - 22:00 h	125 Kč/h(min 2 osoby)	1 250 Kč

Tabulka 7 – Ceník aktivit Hotelu Fit, a.s. za rok 2014 (Vlastní zpracování)

Ceny ostatních služeb, jmenovitě masáže, kadeřnické či kosmetické služby, jsou stanoveny dle sazebníku poskytovatele.

## 7.3 Distribuce

Hotel využívá k distribuci svých produktů přímých i nepřímých cest.

### Přímá distribuce



Důležitým prvkem zmiňované distribuce je zvláště u hotelu recepce. Zde má možnost zákazník dozvědět se důležité a hlavně potřebné informace týkající se služeb nabízených hotelem. Podnik poskytuje svým klientům možnost kontaktovat je po dobu 24 hodin denně a to formou osobní, telefonickou, nebo prostřednictvím emailu.

Další využívanou možností je direkt mail. Jedná se o rozesílání emailu zákazníkům za účelem sdělení informací týkajících se např. novinek, zajímavostí, akcí či slev, apod.

Informace má klient možnost také načerpat z webových stránek hotelu [www.hotelfit.cz](http://www.hotelfit.cz). Mimo to, že stránky poskytují komplexní informace, má zde možnost zákazník provést rezervaci a to v pohodlí svého domova, prostřednictvím rezervačního formuláře.

### **Nepřímá distribuce**

Další formou distribuce, je distribuce nepřímá, kdy hotel využívá různé portály zabývající se zprostředkováním dané služby. Mezi zmiňované portály patří Hotel reservation service, Hotel.cz, Booking.com. Tato cesta je pro hotel velice výhodná nejen svou jednoduchostí a spolehlivostí, ale také cenovou přijatelností. Hotel platí zprostředkovatelské agentuře pouze za skutečně ubytované osoby.

Další využívanou distribuční cestou jsou internetové slevové portály jako Slevomat.cz, Pepa.cz, Slevoking.cz, apod. Hotel zde nabízí možnost zakoupení speciálních ubytovacích balíčků, pro zákazníky atraktivní především svou zvýhodněnou cenou.

## **7.4 Komunikace**

Snahou každého podniku je poskytnout nejen stávajícím, ale rovněž potencionálním zákazníkům informace v dostupné kvalitě, čase a množství. Proto právě tento prvek marketingového mixu je pro hotel velice důležitým.

Podnik ke své komunikaci využívá přímé i nepřímé nástroje, kterými jsou:

- Přímý marketing
- Reklama
- Podpora prodeje
- Osobní prodej

### **Přímý marketing**

Hotel disponuje databází klientů, kteří se do hotelu vrací pravidelně. Těmto hostům pak zaslá prostřednictvím emailu informace o změnách, akcích, případných slevách. Tento přístup pozitivně stimuluje vzájemně vztahy mezi nimi a podporuje budoucí spolupráci.

### **Reklama**

Hotel je zaměřen na reklamu, která pro něj není příliš finančně náročná. Jedná se především o vizitky, letáky a katalog prezentující informace o nabízených službách. Dalším kvalitním reklamním prvkem jsou venkovní billboardy, které existují ve dvou podobách. Jako klasická „informační tabule“ umístěná u příjezdových cest do města, nebo jako „plakát“ zavěšen na budovách ve městě.

Logo společnosti je hotelem využíváno jako další prvek reklamy a zobrazuje jméno hotelu a počet dosažených hvězdiček.



Obrázek 7 – Logo společnosti (Hotel Fit, © 2011)

Jako komunikační nástroj hotel také využívá své webové stránky, které jsou pro své hosty přehledné, a jejich zpracování je na kvalitní úrovni. Poskytují řadu důležitých informací týkající se jednotlivých služeb nabízených hotelem od ubytování, přes stravování až po možnosti sportovního či relaxačního vyžití, včetně fotografické prezentace. Klient má také prostřednictvím těchto stránek možnost provést rezervaci k ubytování a to na základě rezervačního formuláře, kde se zároveň dozví konečnou cenu za danou službu. Stránky jsou přeloženy do dvou světových jazyků – angličtina a němčina, což usnadňuje orientaci i pro zahraniční klientelu.

### **Podpora prodeje**

Tuto formu komunikace hotel podporuje klubovým členstvím pro své stálé hosty, které je charakteristické svou výhodností. Klient v rámci svého členství může uplatňovat řadu výhod, především ve formě slev např. v oblasti stravování. Dále těmto hostům pravidelně poskytuje informace o různých změnách, či aktuálních slevách, nabídky hotelu nebo klubových aktivitách.

Často hotel využívá ke zvýšení svých prodejů slevové portály jako Pepa.cz, Slevomat.cz, atd. Prostřednictvím zmiňovaných portálu prodává své služby „zabalené“ do výhodného balíčku. Ten zpravidla obsahuje ubytování se slevou v pokoji Business, drink při příjezdu, večeři v rámci hotelové restaurace a sportovní či relaxační aktivitu dle výběru.

### **Osobní prodej**

Osobní prodej je realizován prostřednictvím recepce, kde je k dispozici jedna pracovnice – recepční. Její chování je na profesionální úrovni a to především díky svým zkušenostem. Dále disponuje kvalitní jazykovou výbavou, nemá tedy problém komunikovat se zahraniční klientelou. Jedenkrát měsíčně hotel pořádá schůze, kde jsou pracovnice recepce prostřednictvím obchodního vedení podniku a vedoucí recepce informovány o jednotlivých novinách, či případných změnách. Ubytování jednotlivců má v kompetenci tato pracovnice recepce, kdy jejím úkolem je informovat hosty o možnostech ubytování, nabízených službách a především cenách. V případě ubytování větších skupin hostů, poptávku přebírá jedna z obchodních ředitelk, která požadavky klientů a především ceny, řeší individuálně.

## **7.5 Lidé**

Tento prvek marketingového mixu je tvořen nejen zaměstnanci, kteří ve firmě pracují a svým kladným chováním tvoří pozitivní image firmy, ale také zákazníci nakupující služby hotelu a v neposlední řadě společnosti, se kterými podnik navazuje dlouholetou spolupráci.

### **Zaměstnanci**

Provoz hotelu je zajištěn kmenovými zaměstnanci, kteří mají s podnikem uzavřenou řádnou pracovní smlouvu dle zákona č. 262/2006 sb., která určuje výši platu, rozsah pracovní doby, předmět a místo výkonu dané činnosti. Jedná se o zaměstnance jednotlivých úseků hotelu – účetní, obchodní, ubytovací, technický a stravovací oddělení. V čele hotelu stojí

ředitel, který je dále zodpovědný majiteli společnosti. Fluktuace zaměstnanců je minimální, od roku 2012 má hotel stálý počet zaměstnanců a to 25.

Účetní oddělení zabezpečují tři pracovníce – 2 účetní a 1 mzdová. Jejich úkolem je zajišťovat správný chod oddělení, vyřizují administrativní činnosti související s tímto úsekem a zabezpečují komunikaci s potřebnými úřady. Pro svou činnost využívají informačního softwaru NOVA.

Obchodní činnosti podniku zajišťují tři pracovníci – vedoucí recepce, obchodní ředitel a obchodní manažer. Vedoucí recepce zodpovídá za chod pracoviště včetně zaměstnanců, kteří zde pracují. Obchodní ředitel a obchodní manažer komunikují se zákazníky, řídí, rozhodují a koordinují jednotlivé činnosti podniku. Poskytují potřebné informace řediteli společnosti.

Stravovací úsek zajišťuje 10 pracovníků – vedoucí restaurace, 4 číšnice, 5 kuchařů. Vedoucí úseku zabezpečuje chod celé restaurace. Koordinuje, kontroluje a řídí práci svých podřízených, vyřizuje objednávky s dodavateli, je zodpovědná za nákup surovin a nákup nápojů. Číšnice obsluhující úsek, pracují na dvě směny, vždy dvě a dvě. Kuchaři se pak podílejí na přípravě jednotlivých jídel.

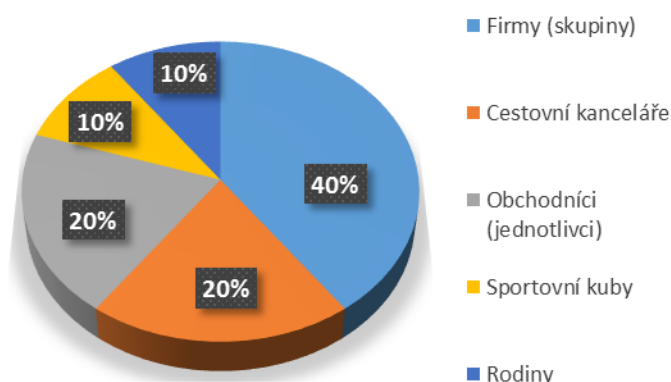
Ubytovací úsek zabezpečuje 8 pracovníků – 4 recepční a 4 pokojské. Pracovnice recepce obstarávají její chod, komunikují se zákazníky, poskytují potřebné informace, zajišťují doplňkové služby a jsou zodpovědné za vyúčtování se zákazníkem. Při své práci využívají rezervačního systému Savarin propojeného s kuchyní a restaurací. Úklid jednotlivých pokojů a ostatních prostor hotelu obstarávají pokojské. Mimo úklid zabezpečují výměnu ložního prádla, ručníků a doplnění šampónů a mýdel na pokojích.

Technický úsek je zajištěn pracovníkem údržby, který zodpovídá za odstraňování jednoduchých technických závad v prostorách hotelu.

Organizační struktura hotelu je uvedena v kapitole číslo 1.

### **Zákazníci**

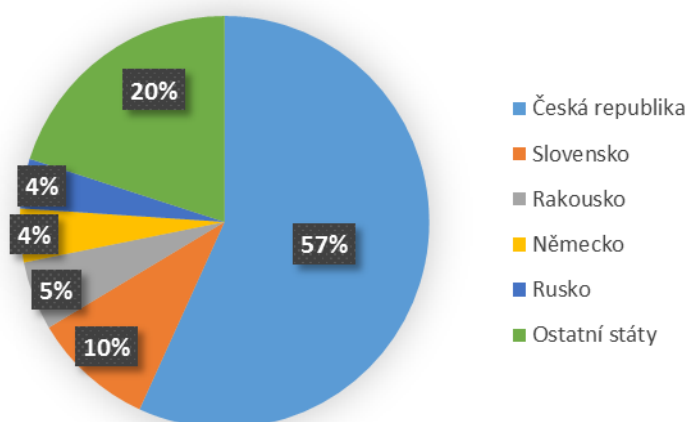
Jak již bylo výše uvedeno, klientela hotelu je různorodá. Prostřednictvím rezervačního systému bylo zjištěno, že zastoupení jednotlivých skupin hostů je následující:



Obrázek 8 – Zastoupení jednotlivých skupin hostů v Hotelu Fit (Vlastní zpracování)

Vysoký podíl 40 % zastoupení v návštěvnosti, tvoří právě firmy (skupiny), co dokazuje orientaci hotelu spíše na kongresovou turistiku. Služby hotelu v rámci kongresové činnosti využívají především banky a pojišťovny (např. ČSOB, ING, AXA), společnosti Karat Software, Avon Cosmetics, Lidl ČR v.o.s., farmaceutické firmy, Nestlé, atd. 20 % se podílí cestovní kanceláře a zákazníci navštěvující město za obchodním účelem. Služby zde využívají podniky jako Meopta – optika, s.r.o, Gambro, Kazeto, apod. Cestovní kanceláře využívají služeb hotelu za účelem ubytování turistů z východní Evropy, kteří projíždí ČR. 10 % zastoupení mají rodiny s dětmi a sportovní kluby, kterými jsou především Hotel Petrohrad nebo Tenis Kuvajt.

Struktura návštěvnosti zahraniční klientely je znázorněna v grafu č. 3.



Graf 3 – Národnostní složení klientely za rok 2014 (Vlastní zpracování)

## 7.6 Spolupráce

Pro hotel je velice důležitá spolupráce s českými i zahraničními cestovními kanceláři a agenturami. Hotel je přidruženým členem Asociace českých cestovních kanceláří a agentur. Využívá rovněž dlouhodobé spolupráce s několika dodavateli, jako Pivovar Přerov, Coca Cola Česká republika, s.r.o., RWE Energie, a.s., Kabelová televize Přerov, a.s. a další.

V oblasti sportovního vyžití hotel spolupracuje s Tenisovou akademií Petra Hutky nebo firmou TOM A RACE, s.r.o., zajišťující pronájem motokár.

## 8 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ – ANALÝZA 7S

Předmětem této kapitoly je vnitřní analýza proměnných hotelu a to prostřednictvím McKinsleyho analýzy, známá rovněž jako analýza 7S. Zkoumá tvrdé a měkké složky podniku. Kdy mezi tvrdé složky patří struktura, procesy a strategie organizace. Mezi měkké složky zručnosti, zaměstnanci, řízení, kultura a sdílené hodnoty podniku. Jejich vývoj je zcela ovlivnitelný.

### 8.1 Tvrdé složky

- Structure (organizace) – organizační struktura má charakter liniové struktury. Každý zaměstnanec podniku tedy ví, co je jeho úkolem a za svou práci nese odpovědnost. Vrcholové vedení je zajištěno ředitelem hotelu. Kompetence v podniku jsou rozděleny do jednotlivých oddělení. Komunikace mezi managementem a zaměstnanci podniku je vcelku dobrá. Převažuje přehlednost, jednoduchost a efektivita práce.
- Systems (procesy) – hotel využívá k řízení podnikových procesů softwarový systém CRM, který řídí vztahy se zákazníky. V rámci tohoto systému dochází ke shromažďování nejen obchodních, ale i soukromých informací klientů a obchodních partnerů. Získané informace jsou dále ukládány do počítačové databáze CRM systému. Prostřednictvím systému je možné analyzovat a hodnotit probíhající procesy v hotelu a identifikovat úzká místa. Další metody využívané k řízení procesů ve firmě jsou – databáze zákazníků, optimalizace procesů a pracovních činností, evidence a řízení zakázek a obchodů, Time management, sledování a vyhodnocování obchodních případů, apod. (Interní materiály hotelu Fit)
- Strategy (strategie) – záměrem společnosti je neustále zlepšovat hospodářské výsledky, zajistit zisk společnosti a organizačně a věcně přeměnit společnost v konkurenceschopnou provozní jednotku v oblasti cestovního ruchu s rozšířením kongresových aktivit společnosti. (Interní materiály společnosti)

### 8.2 Měkké složky

- Skills (zručnosti) – zaměstnanci podniku mají mezery ve svých dovednostech. Je to však problém trhu, protože na trhu práce není dostatek kvalitních lidí. Hotel se jim

snaží zajistit základní informace o dané pozici, případně zajistit financování pro jejich vzdělávání.

- Staff (zaměstnanci) – specializace personálu v hotelu není dostatečná, chtělo by to více odborníků v daných oblastech nebo zajistit pravidelné proškolení personálu. Aby v podniku byl zajištěn bezproblémový chod, je nutné zajistit další pozice jako – šéfkuchař, obchodní manažer a zvýšit počet kuchařů. Příjem nových lidí do podniku je realizován prostřednictvím pohovoru s vedením společnosti. Zaměstnancům hotelu je umožněno sebevzdělávání formou jazykového vzdělání přes evropské dotace.
- Style (řízení a kultura) – v hotelu je preferující spíše demokratický styl řízení. Mezi vedením hotelu a zaměstnanci jsou velmi pěkné vztahy, které však nebrání ve výkonu jejich práce. Komunikace mezi oběma stranami je rovněž na velmi dobré úrovni. Často jsou hotelem pořádány společné akce, kde se sejdou všichni zaměstnanci.
- Shared values (sdílené hodnoty) – společnost nemá stanovené žádné hodnoty, chybí zde vize a jasné cíle společnosti. Pro zaměstnance tak není příliš srozumitelné, co je hlavním cílem kromě toho vydělat.



## 9 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Předmětem vnější analýzy je analýza hlavních konkurentů hotelu.

### 9.1 Analýza konkurence

Za hlavní konkurenty hotelu považuji - Hotel Jana, Hotel Zimní stadion, Hotel Na Jižní, Penzion u Madony a Penzion Labuť. Předmětem této kapitoly tedy bude jejich analýza a následné vyhodnocení.

#### **Hotel Jana\*\*\*\***

Hotel Jana je považován za největšího konkurenta a to především díky své poloze. Nachází se v těsné blízkosti Hotelu Fit. Hotel Jana působí na trhu již 20 let. V roce 2010 prošly komplexní rekonstrukcí všechny jeho pokoje. Byl vybudován nový velký kongresový a společenský sál, zimní zahrada, zahradní restaurace, wellness a bowling. Hotel má k dispozici 93 pokojů a 191 lůžek, disponuje 9 kongresovými sály, a jejich vybavení zahrnuje plátna a dataprojektory. Velký kongresový a společenský sál disponuje divadelní technikou a dokáže se tak během 30 minut změnit na sál s tanečním parketem. Hosté mají možnost využít parkoviště před budovou hotelu o celkové kapacitě 108 automobilů a 2 autobusy. Host má možnost v místní restauraci vybrat si z domácí či mezinárodní kuchyně. Kapacita restaurace je 110 míst a disponuje dalšími 5 salonky. V rámci firemních akcí hotel zajišťuje catering, teplé bufety a rauty. Hosté mají možnost strávit příjemné chvíle v hotelovém wellness se solnou a aroma párou, sennou bio, aroma bio a finskou saunou, whirlpoolem, vodní jeskyní, masážemi, tropickou sprchou ledovou studnou a Kneippovým chodníkem. Nabídka volnočasových aktivit je také velice bohatá. (Hotel.cz, © 1997 - 2016)

#### **Hotel Zimní stadion\*\***

Hotel Zimní stadion se nachází v klidné části města Přerova cca 1 km od Hotelu Fit. Disponuje 11 pokoji po 4 lůžkách, všechny pokoje mají sociální zařízení, TV a chladničku, samozřejmostí je bezdrátová síť (WI-FI). Hosté mají možnost využít bezplatného parkování před budovou hotelu. Součástí hotelu je restaurace, která prošla kompletní rekonstrukcí a dokáže obsloužit až 70 hostů. Za prostory restaurace je umístěn salonek o kapacitě 50 lidí, který slouží k různým společenským akcím. K dispozici má hotel wellness nabízející svým hostům finskou saunu, infrasaunu, whirlpool a posilovnu. (Hotel Zimní station, © 2016)

### **Hotel Na Jižní**

Hotel Na Jižní je situován v klidné části města Přerova, cca 2 km od Hotelu Fit. Nabízí ubytování v jednolůžkových nebo dvoulůžkových pokojích, celková kapacita lůžek činí 81. Pokoje jsou vybaveny klimatizací, telefonem, ledničkou, televizí, WI-FI a sociálním zařízením. Všechny prostory hotelu jsou klimatizovány. Součástí hotelu je restaurace o kapacitě až 50 míst k sezení, kde má host možnost ochutnat nejen různé české speciality, ale také mezinárodní kuchyni. Vedle restaurace se nachází dva salonky, které je možné využít pro různé společenské účely - rodinné oslavy, firemní rauty, školení, semináře. Disponují kapacitou 40 a 20 osob. V prostorách hotelu se nachází ještě další dva salonky vhodné k uspořádání spíše firemních akcí, disponují potřebným technickým vybavením – data projektor, DVD přehrávač a TV. Hotel nabízí následující relaxační a sportovní možnosti – sauna s ochlazovacím bazénkem, sportcentrum (bowling, lukostřelba, metaná), jehož součástí je také bar. Parkování pro hosty je bezplatné a nachází se v areálu hotelu. (Hotel Na Jižní, © 2015)

### **Penzion u Slunce**

Penzion U Slunce je situován v centru města Přerova a disponuje ubytovací kapacitou 6 dvoulůžkových pokojů, které jsou vybaveny klimatizací, vlastním sociálním zařízením, LED televizí, WI-FI, lednicí a bezpečnostním trezorem. V prostorách penzionu se nachází restaurace pro 50 lidí. Zaměřuje se na přípravu českých, ale i mezinárodních pokrmů. V prostorách restaurace je možné pořádat menší společenské akce. Wellness služby nejsou v penzionu poskytovány. Podnik nemá k dispozici vlastní místa k parkování, lze však využít stání nedaleko budovy penzionu. (Penzion U Slunce, © 2016)

### **Penzion Labuť**

Penzion se nachází v klidné části města Přerova nedaleko centra. Poskytuje 54 míst k ubytování – 18 dvojlůžkových pokojů, 6 vícelůžkových pokojů a 1 apartmá. Jednotlivé pokoje jsou vybaveny vlastním sociálním zařízením, WI-FI, televizí a některé z nich lednicí. Restaurace není součástí prostoru penzionu, nachází se ve vedlejší budově, kde mají možnost hosté využít stravovacích služeb. Wellness služby nejsou v penzionu poskytovány. Parkování je možné v areálu budovy zdarma. (Penzion Labuť, © 2016)

### 9.1.1 Vyhodnocení analýzy

Pro zhodnocení pozice jednotlivých konkurentů jsem si vybrala 11 kritérií, které zobrazuje tabulka č. 8. Hodnocení těchto kritérií u jednotlivých objektů je stanovena dle hodnotící stupnice od 1 do 5, kdy jedna stanovuje počet nejvíce dosažených bodů, 5 naopak nejméně. 0 znamená, že podnik danou službu nemá v nabídce.

Hodnotící kritéria	Hotel Fit	Hotel Jana	H. Zimní stadion	Hotel Na Jižní	Penzion U Slunce	Penzion Labuť
Cena	2	1	5	3	3	4
Počet lůžek	4	5	1	3	1	2
Vybavení pokoje	4	5	2	4	4	3
Restaurace	5	2	3	4	3	0
Parkování	4	5	2	3	0	3
Wellness a relaxace	3	5	2	4	0	0
Sportovní aktivity	3	5	1	4	0	0
Kongresové prostory	4	5	0	3	0	0
Společenské salonky	4	5	2	3	0	0
Zahradí restaurace	5	4	0	3	0	0
Hodnocení klientů	4	3	4	3	2	3
<b>Vážený průměr</b>	<b>4,2</b>	<b>4,5</b>	<b>2,2</b>	<b>3,7</b>	<b>1,3</b>	<b>1,5</b>
<b>Pořadí</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>5</b>

Tabulka 8 – Hodnocení jednotlivých konkurentů dle stanovených kritérií (Vlastní zpracování)

Z analýzy je evidentní, že nejvýznamnějším konkurentem Hotelu Fit, je právě Hotel Jana, který se nachází nedaleko. Pozitivních výsledků dosáhl v oblasti ubytovacích kapacit, sportovního a relaxačního vyžití, disponujících kapacit pro pořádání různých společenských a kongresových akcí. Ceny za ubytování jsou ze všech analyzovaných podniků nejvyšší, co se taky negativně odráží na jeho hodnocení. Na základě prostudovaných recenzí, jsem zjistila, že řada hostů si stěžuje na hotelovou restauraci. Kdy negativně hodnotí obsluhující personál a především kvalitu pokrmů. Právě proto často hosté i přes to, že jsou ubytováni v prostorách tohoto hotelu, raději využívají stravovacích služeb Hotelu Fit.

Hotel na Jižní se staví na druhou pozici silného konkurenta. Ačkoliv se kapacitně jedná o podstatně menší hotel, dokáže konkurovat větší nabídkou služeb a to převážně v oblasti sportovního vyžití a relaxace. Na základě recenzí tohoto hotelu, jsou stravovací a ubytovací

služby hodnoceny velmi pozitivně. Nicméně objevují se i negativní ohlasy na obsluhující personál a majitele hotelu.

Velmi pozitivně je hodnocen záznamy Hotel Zimní stadion. Ačkoliv jsou pokoje zařízeny spíše skromně, disponují potřebným vybavením a jejich cena je nejnižší v daném regionu. Prostory restaurace a salonek jsou často vyhledávány k pořádání různých společenských akcí, především vánočních večírků a rodinných oslav. Kdy z důvodu vyčerpání je nutné provést rezervaci několik měsíců dopředu. Kapacita je tedy velkým nedostatkem tohoto hotelu.

Hotel Labuť a Hotel U Slunce, mohou opět konkurovat Hotelu Fit svou nízkou cenou za ubytovací služby. Doplnkové služby těchto zařízení jsou však na velmi nízké úrovni.

Z analýzy je tedy evidentní, že Hotel Fit zastává velmi dobrou pozici na trhu.

## 9.2 Pest analýza

Pest analýza se zaměřuje na analýzu vnějšího prostředí. Zkoumá externí faktory, které podnik nemůže přímo ovlivnit.

### Politické prostředí

Každý hotel působící na trhu, musí v rámci své podnikatelské činnosti dodržovat řadu zákonů, vyhlášek a nařízení. Jedná se hlavně o obchodní či občanský zákon, živnostenský zákon, pracovní zákoník, vyhlášku 252/2004 Sb – O požadavcích na pitnou a teplou vodu, zákony týkající se požadavků v oblasti hygieny a především systém HACCP (systém kritických bodů), apod. Jednotlivé vlivy mohou mít pozitivní či negativní charakter.

- **Negativní vlivy** – 1. 1. 2013 došlo k navýšení DPH o jeden procentní bod v základní i snížené sazbě DPH. Nevýhodou pro oblast cestovního ruchu je rovněž současná situace na politické scéně, související s přívalem imigrantů z krizových zemí a s tím i související teroristické útoky nejen v rámci Evropské unie. Negativním dopadem pro hotely může být rovněž zákon v podobě zákazu kouření ve stravovacích a pohostinských zařízeních, který je však v současnosti stále v jednání. Další nevýhodu lze spatřovat v zavedení koncese na prodej alkoholu. Jednotlivé hotely, které prodávají alkohol mimo vína a piva, musí disponovat potřebnou koncesí od 17. 4. 2014. Hotel již vlastní požadovaný dokument. Negativně by rovněž mohl zasáhnout připravovaný zákon o elektronické evidenci tržeb, který by mohl zhoršit si-

tuaci na trhu a v závěru opět zatížit pouze ty podnikatele, kteří daně řádně platí. (Cot business, 2015, s. 54) Za ostatní negativní faktory v rámci politického prostředí lze považovat korupci státu, která má vliv na pověst ČR v zahraničí, vládní škrty, apod.

- **Pozitivní vlivy** – vstup ČR do Evropské unie a Schengenského prostoru. Zahraniční klientela má tak rychlejší a snadnější přístup k ubytovacím zařízením v ČR. V rámci členství mají rovněž hotely čerpat finance (dotace) z příslušných fondů Evropské unie. Další výhodou je dohoda tzv. V4 (visegrádská čtyřka) o další spolupráci, která byla uzavřena v únoru tohoto roku. Předmětem je podpořit spolupráci při propagaci v oblasti cestovního ruchu na mimoevropských trzích. Protokol o spolupráci podepsali zástupci Česka, Slovenska, Maďarska a Polska. (Cot business, 2016, s. 34)

### **Ekonomické prostředí**

Jednotlivé podniky, které na trhu působí, jsou ovlivňovány makroekonomickými ukazateli, mezi které patří vývoj úrokové míry, nezaměstnanosti, HDP, inflace, fiskální a monetární politiky státu.

Dle nejnovějších ekonomických ukazatelů je situace v ČR následující – hrubý domácí produkt za 4 čtvrtletí 2015 vzrostl o 4 %, míra inflace zaznamenala růst o 0,4 %, průměrná nominální mzda za 4. čtvrtletí roku 2015 vzrostla o 3,9 % a podíl nezaměstnaných osob ke konci roku 2015 činí 6,3 %. (Český statistický úřad, © 2016)

Dle ČNB by měl i nadále vývoj české ekonomiky nabírat pozitivní charakter, předpokládá se růst okolo 2,8 % HDP. Tento růst bude podpořen stále rostoucí zahraniční poptávkou, nízkou cenou ropy, oslabením kurzu koruny, rekordně nízkými úrokovými sazbami a expanzivním působením fiskální politiky. ČNB se rovněž rozhodla stále využívat devizový kurz jako nástroj sloužící k uvolnění měnových podmínek a rovněž potvrdila verzi udržovat oslabení korunky vůči euru a to poblíž hladiny 27 Kč/EUR. Zmiňované intervence by měly trvat až do poloviny roku 2016. (Česká Národní Banka, © 2015)

Vývoj jednotlivých ekonomických ukazatelů Olomouckého kraje prezentuje tabulka č. 9.

Ukazatel	Měřicí Jednotka	Období	Hodnota ukazatele	Růst (pokles) v %
Počet obyvatel (oproti stavu k 1.1)		k 31. 12. 2015	634 718	-0,2
Regionální HDP (reálný růst)	mil. Kč	2014	200 042	+2,8
Disponibilní důchod domácností na obyvatele	Kč	2014	183 173	+3,0
Průměrná hrubá mzda	Kč	1 – 4 čtv. 2015	23 483	+3,1
Obecná míra nezaměstnanosti	%	3. čtv. 2015	5,4	-1,9
Počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních		1 – 4 čtv. 2015	544 599	+11,7

Tabulka 9 – Přehled ekonomických údajů za Olomoucký kraj (Český statistický úřad, © 2016)

Příjezdovému i domácím cestovnímu ruchu se v roce 2015 dařilo velmi dobře. V tuzemských ubytovacích zařízeních se v roce 2015 ubytovalo rekordních 17,2 milionů hostů, což činilo o 10,2 % meziročně více. Příjmy za poslední tři čtvrtletí roku 2015 v oblasti cestovního ruchu dosáhly téměř 5,5 mld. eur a přispívá 3 % na HDP. Sektor cestovního ruchu za zmiňované období dokázal poskytnout pracovní příležitosti více než čtvrt milionů lidí. Podle predikce i letošní rok by měl vykazovat pozitivní vývoj. Odhaduje se příjezd asi 9 milionů zahraničních turistů, příjmy cestovního ruchu by tak měly zaznamenat růst na 147 mld. korun. (Cot business, 2016, s. 9)

### Sociální prostředí

V posledních letech dochází k výraznému nárůstu zájmu o cestování. Stále častěji zákazníci mají zájem v rámci svého ubytování, možnosti využití ostatních doplňkových služeb. Jde především o sportovní, relaxační a ostatní aktivity nabízené hotelem.

Charakteristický pro současnou dobu je také trend stárnutí obyvatelstva. Možným potenciálem pro hotely, tak může být zaměření se právě na tuto cílovou skupinu. Dokázal by tak vyřešit současnou situaci s nevyrovnanou obsazeností.

### Technologické prostředí

Pro technologické prostředí je charakteristický jeho neustálý vývoj. Každý podnik, má-li být konkurenceschopný, musí zlepšovat, inovovat a modernizovat, aby nezaostával za konkurencí.

Prioritním technologickým prvkem pro hotel Fit je internet. Internet v hotelu je přístupný zdarma pro všechny zákazníky a je bezdrátový. Slouží jako komunikační nástroj mezi podnikem a zákazníky. Další technologie, které hotel využívá je kamerový systém, technologické zázemí jednotlivých pokojů (LCD TV, telefony, faxy), technologické zázemí kongresových prostorů (data projektor, notebook, projekční plátno, flipchart, DVD přehrávač, videorekordér, apod.). LCD počítače v kancelářích a na recepci. Součástí tohoto prostředí je rovněž informační systém, který propojuje jednotlivá oddělení hotelu. Recepce a restaurace využívá informačního systému Savarin. Obchodní a účetní oddělení využívají program Nova a systém PERM3.

## 10 SWOT ANALÝZA

Předmětem analýzy je zkoumání vnitřních a vnějších faktorů. Mezi vnitřní faktory patří silné a slabé stránky, které mohou být firmou přímo ovlivnitelné. Mezi vnější faktory patří příležitosti a hrozby, jsou stanovené externím působením a jako takové jsou firmou zcela neovlivnitelné.

### Silné stránky

- Lokalita a dostupnost hotelu
- Databáze klientů
- Zdarma Wifi
- Kongresové zázemí
- Nekuřácké prostory
- Ubytovací kapacita
- Polední menu za zvýhodněné ceny
- Zrekonstruované business pokoje
- Indoorgolf
- Prezentace hotelu na webu
- Bezbariérový přístup
- Individuální přístup k hostům

### Slabé stránky

- Vytíženost personálu
- Externí vzhled budovy
- Výkyvy v obsazenosti pokojů
- Úzká nabídka wellness služeb
- Vybavení/stav pokojů
- Omezená kapacita parkoviště
- Chybí zázemí pro rodiny s dětmi
- Reklama hotelu
- Pobyty za zvýhodněné ceny
- Nízká návštěvnost obyvatel z Přerova
- Vybavení a stav ostatních prostor

### Příležitosti

- Vytvoření výhodnějších nabídek pro své zákazníky
- Získání nové klientely díky novým a lepším službám
- Každoročně pořádané akce města Přerov
- Zaměření se na další tržní segment
- Spolupráce soukromého a veřejného sektoru
- Vyšší životní úroveň obyvatelstva
- Kulturní a historické památky města
- Vyšší poptávka po kongresových službách
- Průmyslový charakter města

### Hrozby

- Absence kvalitního personálu
- Vstup nových konkurentů
- Investice konkurentů do modernizace
- Stávající konkurence
- Investice konkurentů do doplňko-
- Zhoršující se situace v EU



- vých služeb
- Záplová oblast
- Růst cen externích dodavatelů
- Navýšení provozních nákladů
- Špatná image města Přerova
- Změna legislativy

### 10.1.1 Matematický model Swot analýzy

Při sestavování matematického modelu byly brány v úvahu jen hlavní (stěžejní) prvky silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

	Prioritní příležitosti						Prioritní hrozby					+	-	
	Kulturní akce pořádané městem	Zaměření se nový tržní segment	Vyšší životní úroveň obyvatelstva	Průmyslový charakter města	Pořádání společenských akcí	Vyšší poptávka po kongresových službách	Stávající konkurence	Zhoršující se situace v EU	Špatná image města	Změna legislativy	Navýšení cen externích dodavatelů			
<b>Priorití silné stránky</b>														
Lokalita a dostupnost hotelu	+	+	0	+	+	+	--	0	0	0	0	5	2	
Indoorgolf	0	+	+	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	
Databáze klientů	0	+	0	0	0	+	-	0	0	0	0	2	1	
Ubytovací kapacita	++	+	+	0	+	++	-	-	-	-	-	7	5	
Prezentace hotelu na webu	+	+	0	0	+	+	-	0	0	0	0	4	1	
<b>Prioritní slabé stránky</b>														
Výkyvy v obsazenosti pokojů	+	+	+	+	+	++	--	-	-	0	-	7	5	
Zázemí pro rodiny s dětmi	-	--	-	0	-	0	-	0	0	0	0	0	6	
Reklama hotelu	-	-	0	0	-	-	-	0	0	0	0	0	5	
Nabídka wellness služeb	0	-	-	0	-	-	--	0	0	-	-	0	8	
Vybavení a stav vnitřních prostor	-	--	-	0	--	-	-	0	0	0	0	0	8	
Návštěvnost obyvatel Přerova	+	+	+	0	-	+	-	-	0	-	-	4	5	
	+	6	7	4	2	4	8	0	0	0	0	31		
	-	3	6	3	0	6	3	13	3	2	3		46	

Obrázek 9 – Matematický model Swot analýzy (Vlastní zpracování)

Tvorba modelu byla realizována následujícím způsobem.

Byly definovány silné a slabé stránky hotelu. Byly definovány příležitosti a hrozby hotelu. Byla určena síla vazby (+) pozitivní vliv, (++) velmi pozitivní vliv, (0) neutrální vliv, (-) negativní vliv, (--) velmi negativní vliv

### 10.1.2 Vyhodnocení Swot analýzy

Pozitivně nejlépe hodnocenou silnou stránkou hotelu, je jeho ubytovací kapacita. Podnik tak dokáže bez problémů ubytovat i velké skupiny lidí. Ve městě je řazen na druhé místo, co se týká množství nabízených pokojů. Další výhodou, může hotel spatřovat v lokalitě, ve které se nachází. A to nedaleko centra města, cca 5 minut pěší chůze a zároveň kousek od přírodních krás města, jako je park Michalov, nebo jezírko Laguna. Zmiňované centra se stávají vyhledávaným místem, kde se v teplých měsících pořádají různé společenské akce – Zubr fest, Sapa Bike, open fast, akce pořádané pro děti, dračí lodě, apod. Dostupnost hotelu je rovněž pozitivní. Přibližně 150 m od budovy se nachází zastávka MHD. Velmi kvalitně je také zpracována webová stránka hotelu. Pro své zákazníky je přehledná, poskytuje dostatečné množství informací a hosté mají rovněž možnost provést rezervaci pokoje prostřednictvím rezervačního systému, kterým disponuje. Další silnou stránkou podniku je Indoor golf, který v celém Olomouckém kraji nabízí právě hotel Fit. Hosté zde mají také možnost zapůjčit si nutné vybavení pro tento sport nebo využít služeb trenéra. Výhodou je také databáze klientů, prostřednictvím které je zajišťována obsazenost hotelu. I když bohužel v současné době značně nevyrovnaná.

Velkým nedostatkem podniku je úzká nabídka wellness služeb. Rozšířením nabídky těchto služeb, by bylo možné řešit dlouhodobý problém s obsazeností, která v průběhu minulého roku vykazovala velké výkyvy. Vnitřní vybavení a vzhled hotelu nepůsobí na hosty příliš pozitivně. Zastaralá sociální zařízení ve společných prostorách, sešlapané a špinavé koberce, nevkusné boxy v hlavním salonku, atd. Modernizace hlavního salonku by mohla podniku přinést pozitivní ohlasy v pořádání různých společenských událostí. I přes to, že je podnik vyhlášen svou kuchyní a designerským „talentem“ v oblasti pořádání svateb, často není vyhledáván z důvodu současného stavu hlavního salonku. Dalším výrazným nedostatkem, je absence dostatečného zázemí pro rodiny s dětmi. Jediné vyžití pro děti v prostorách hotelu, je realizován v podobě miniaturního dětského koutku, kde si vyhraji sotva tři děti. Za budovou hotelu se nachází venkovní prostor, který je v současné době nevyužit. Pokud by se hotel rozhodl investovat do vybudování dětského hřiště v tomto prostoru, včetně příjemného posezení pro rodiče, mohl by dosáhnout vyšší návštěvnosti obyvatel města Přerova a to především rodin s dětmi. A to i díky skutečnosti, že ve městě se nenachází žádné zařízení stejného typu, které by disponovalo kvalitním dětským zázemím.

Příležitosti pro hotel jsou následující:

- Vyšší poptávka po kongresových službách – ve městě působí rovněž řada firem, které mají zájem o kongresové prostory hotelu. Nabídka výhodných kongresových balíčků by mohla zaujmout nejen zdejší klientelu.
- Zaměření se na nový (další) tržní segment – zaměření se na další cílový segment dokáže zvýšit rentabilitu hotelu. Kvalitnější zázemí pro rodiny s dětmi by tak dokázalo přilákat více obyvatel žijících ve městě.
- Kulturní akce pořádané městem – prostřednictvím těchto akcí může hotel zajistit vyšší využití ubytovacích kapacit. Jde o akce pořádané především v letních měsících.
- Pořádání společenských akcí – zvýšením počtu těchto akcí (např. svatby, rodinné akce, rauty) s využitím i ubytování hostů, dokáže hotel zvýšit své příjmy v obou oblastech – stravovací i ubytovací.
- Vyšší životní úroveň obyvatelstva – stále se zvyšující úroveň obyvatelstva vyvolává nové potřeby lidí, které je nutné z hlediska organizací neustále uspokojovat.
- Průmyslový charakter města – ve městě působí celá řada průmyslových firem, jako Meopta, Kazeto, Montáže, Strojírny apod., co může vést k vyššímu zájmu ubytování zákazníků, kteří jsou účastníky obchodních cest.

Pro hotel je největší hrozbou konkurence. Každý podnikatelský subjekt je vystaven této hrozbě, je nutné se však s touto situací vypořádat, respektive zaujmout co nejlepší strategii, která nám zajistí přízeň zákazníka. Analýzou konkurence hotelu Fit se zabývá kapitola č. 9. Současná situace v rámci zemí EU, není rovněž příznivá. Převládající teroristické útoky nejen v Evropě, ale i na celém světě negativně působí na vývoj mezinárodního cestovního ruchu. Rovněž migrační krize, která se může stát počátkem uzavření hranic jednotlivých států. Image šedivého města z důsledků působících průmyslových podniků a žijící romské populaci, na vývoji cestovního ruchu v tomto regionu také příliš nepřidá. Magistrát města Přerova se však v současné době snaží o vyčlenění finančních prostředků na podporu cestovního ruchu v dané lokalitě. Další hrozbou pro hotel může být navýšení cen externích dodavatelů, tato situace by vyvolala navýšení celkových nákladů hotelu a v konečném důsledku, zvýšení cen podniku.

## 11 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Z předešlé analýzy se jeví, že hotel by mohl zvýšit svou konkurenceschopnost, zaměřil-li se na nový cílový tržní segment, kterým by mohly být rodiny s dětmi. V rámci této segmentace je potřebné však v hotelu vybudovat zázemí pro děti. Předmětem této kapitoly tedy, bude získat informace o tom, zda by byl v daném městě o tuto službu zájem a to prostřednictvím dotazníkového šetření.

### 11.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazník byl konstruován tak, aby jeho vyplnění respondenta příliš neobtěžovalo. Dotazníky byly rozesílány v tištěné i elektronické podobě. Rozesláno bylo 100 Ks, z toho 73 Ks. se vrátilo. Hlavním cílem, bylo oslovit hlavně rodiny s dětmi, což se také se 100 % úspěšností podařilo. Tiskopisy byly umístěny v centrech, kde se zdržují matky s dětmi. Dále jsem přes e-mailové adresy rozeslala tiskopisy svým známým, o kterých vím, že jsou rodiči a poprosila je o další zaslání jejich známým žijícím v daném regionu.

Ze šetření vyplynulo, že 49 % dotazovaných má 2 -3 děti, 40 % jedno dítě a 11% více jak tři děti. Převládající věková kategorie je 2 – 12 let. Což dokazuje, že trh disponuje možnou klientelou.

Téměř 80 % dotazovaných však restaurační zařízení se svými dětmi nenavštěvuje. Častými uváděnými důvody jsou kuřácká prostředí objektů, finanční náročnost a především absence jakéhokoliv zabavení pro děti. Rodiče tak mají strach, aby děti v důsledku „dlouhé chvíle“ v prostorách restaurace něco nevyvedli. Hotel Fit je v podvědomí 95 % respondentů, ale služeb restauračního zařízení využívá pouhých 3 %, kteří jsou stálými hosty. 14 % dotazovaných navštěvuje zařízení pouze z důvodu pořádání různých společenských akcí pro děti, kterých je však málo. 84 % nenavštívilo prostory restaurace nikdy.

Vybudování dětského zázemí v prostorách hotelu se setkalo s pozitivními ohlasy respondentů. Téměř 84 % by využilo rozšířené nabídky hotelu. Zároveň i možnosti pořádání různých společenských akcí pro děti v častějších intervalech. 16 % dotazovaných, však nemá v plánu hotel navštěvovat ani v případě rozšíření dané služby. Hlavním uváděným důvodem je velká vzdálenost hotelu od jejich domova.

Tiskopis dotazníku a konkrétnější hodnocení, je uvedeno v příloze.

## 12 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V rámci provedených analýz, jsem dospěla k následujícím závěrům:

Hotel Fit nabízí svým zákazníkům kvalitní služby za přijatelné ceny. Nicméně rozsah těchto služeb, především doplňkových, týkajících se sportovního a relaxačního vyžití, je poměrně malý vůči ostatním hotelům ve městě. Velmi dobrou základnu má však v oblasti nabídky kongresových služeb, kdy disponuje několika kongresovými sály různých velikostí, proto se stává často vyhledávaným místem pro pořádání různých firemních konferencí či jiných událostí. Ubytovací kapacita hotelu je poměrně vysoká, avšak využití těchto kapacit je v současné době značně nevyrovnané. Roční vytíženost hotelu činí pouhých 17 %, co se taky negativně projevuje na výši příjmů podniku. I přesto však hotel dosahuje v posledních třech letech pozitivního hospodářského výsledku, co je výrazně ovlivněno převážně příjmy z restaurace, které z celkových příjmů činí téměř 45%. Výše příjmu je ovlivněna i skutečností, že restaurace hotelu je otevřena nejen pro hosty, ale také pro širokou veřejnost, která podnik navštěvuje z důvodů pořádání různých společenských událostí.

Prostřednictvím analýzy konkurence bylo zkoumáno pět subjektů, které jsou pro firmu největší hrozbou. Posuzovány byly jejich silné a slabé stránky a celkové postavení na trhu. Následně bylo zjištěno, že za hlavního konkurenta podniku lze považovat Hotel Jana, který se nachází v těsné blízkosti podniku. Nabídka služeb hotelu je poměrně rozsáhlá, především v oblasti sportovního a relaxačního vyžití, proto se často stává předmětem zájmu i zdejšího obyvatelstva.

Makroekonomické prostředí bylo zkoumáno prostřednictvím PEST analýzy. Kdy bylo zjištěno, že politické prostředí je v současné době značně nestabilní z důvodu migrační krize a převládajících teroristických útoků. Co se negativně odráží na vývoji cestovního ruchu. V rámci ekonomického prostředí bylo zjištěno, že hrubý domácí produkt zaznamenal růst o 4 %, inflace o 0,4 %, nominální mzda o 3,9 % a podíl nezaměstnaných činí 6,3% (2015). Pozitivní vývoj české ekonomiky se předpokládá i nadále, kdy se počítá s růstem HDP okolo 2,8 %.

Prostřednictvím analýzy silných a slabých stránek bylo zjištěno, že velkou příležitostí pro hotel by bylo zaměřit se na nový tržní segment a to rodiny s dětmi. Co také potvrzuje průzkum agentury Czech Tourism, která uvádí, že ubytovací a stravovací zařízení navštěvují stále častěji rodiny s dětmi, je tedy nutné přizpůsobit nabídku tomuto segmentu. V rámci

této segmentace by bylo nutné rozšířit současné služby hotelu, které by se zaměřovaly na uspokojení potřeb těch nejmenších návštěvníků, v podobě vybudování dětského hřiště a rozšíření stávajícího dětského koutku. V rámci dotazníkového šetření bylo zkoumáno, zda by o tento druh služby byl ve městě zájem, co se také potvrdilo pozitivními ohlasy obyvatel města. A to i z důvodu, že žádné zařízení ve městě, tento druh služby nenabízí.

## **13 PROJEKT ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI HOTELU FIT**

Projektová část práce se bude věnovat vypracování projektu na zvýšení konkurenceschopnosti Hotelu Fit. Výchoziskem pro realizaci této části, byly získané poznatky z analytické a teoretické části.

### **13.1 Projekt na výstavbu dětského hřiště a restauračního posezení**

Projekt se zabývá rozšířením služeb hotelu prostřednictvím výstavby dětského hřiště, včetně restauračního posezení. Projekt byl realizován na základě provedených analýz v analytické části. Primárním cílem projektu je zvýšit konkurenceschopnost hotelu a to rozšířením nabízených služeb, které dokáží zaujmout nový tržní segment a to převážně rodiny s dětmi. Zmiňované služby by dokázaly přilákat více klientely z města Přerova, kde zájem je evidentní, co vyplynulo z dotazníkového šetření. Prostřednictvím průzkumu agentury CzechTourim, bylo zároveň zjištěno, že nejen ubytovací, ale i stravovací služby využívají stále častěji rodiny s dětmi a to hlavně předškolního věku, čemuž by se měla přizpůsobit i nabídka na trávení volného času.

Hotel by tak zároveň získal konkurenční výhodu vůči ostatním podnikům, neboť žádný z jeho konkurentů nenabízí zmiňovanou službu.

### **13.2 Realizace projektu**

Hotel disponuje venkovním prostorem, který doposud nebyl dostatečně využit. Prostor je kapacitně schopný, pro realizaci prezentovaného projektu. Dostupnost k prostoru je možná přes vnitřní areál hotelu nebo bočním příjezdem k hotelu. Boční vstup je zajištěn bránou, jedná se tedy o místo, které je možné dle potřeby uzavřít z důvodu bezpečnosti či ochrany majetku. Jak už bylo výše zmíněno, prostor doposud nebyl využit, je tedy nutné provést určité terénní úpravy, aby byla možná realizace projektu. V příjezdové části dvoru je vybudována zámecká dlažba, ostatní prostory jsou zatravněny. Z důvodu nerovnosti terénu je potřeba v zadní části provést mírné vyrovnání. Právě v této části bude vybudováno menší dětské hřiště zajišťující zázemí pro děti od 2-12 let věku. Jednotlivé prvky hřiště budou uzpůsobeny věkové hranici dětí, a budou podléhat certifikaci dle ČSN EN 1176. Jedná se o

bezpečnostní normu, která zajišťuje bezpečnost hracího zařízení. Úkolem normy je snížit možná rizika nebezpečí úrazu pro děti.

Jednotlivé prvky, které budou vybrány pro realizaci dětského hřiště, jsou následující:

- Šplhací sestava – jedná se o dřevěnou konstrukci, která má multifunkční charakter. Je tedy atraktivní i pro děti školního věku. Součástí šplhací sestavy je Hercules, lezecká stěna, šplhací síť, žebřík, ručkovací žebřík a nášlapy. Je vhodná pro věkové kategorie 3-12 let. (Floraservis, © 2013)
- Řetězová houpačka se skluzavkou – vhodná pro věkovou kategorii 3-12 let.
- Pískoviště – jedná se o pískoviště s dřevěným rámováním a krycí plachtou.

Doplňující prvky dětského hřiště, které nemusí podléhat zákonným normám, jsou následující:

- Trampolína pro děti – jedná se o trampolínu s ochranou sítí, která zajišťuje bezpečnost dítěte před vypadnutím. Je výhodná svou variabilitou a skladností.
- Stůl na stolní tenis – stůl je možné složit a manipulovat s ním díky kolečkovým pojezdům ve středu stolu.
- Ohniště pro děti.

U prvků jejichž výška přesahuje 150 cm, je nutné vybudovat dle normy ČSN 11 76 dopadovou zónu. Jedná se o prvky - řetězová houpačka se skluzavkou a šplhací sestava. Existují různé podoby těchto zón, cenově nejvýhodnější je však dopadová zóna ze štěrkopísku.

Zbývající část prostoru bude sloužit k vybudování letního posezení pro hosty a barového zázemí pro obsluhující personál. Posezení bude zajištěno pro 50 lidí a tito lidé budou mít možnost využít občerstvení v areálu. Příprava teplého jídla a teplých nápojů bude zajištěna vnitřní restaurací podnikem. Ostatní pohoštění a občerstvení zdejšími barem. Rovněž jako hosté restaurace budou mít možnost zákazníci vybrat si jídlo prostřednictvím denního menu nebo jídelního lístku, který zde bude k dispozici. K dispozici bude také dětský jídelní lístek, který bude v rámci projektu vytištěn. V areálu je zajištěn přívod vody a elektřiny, nemusí se již do těchto věcí investovat.

Jednotlivé vybavení společenské zóny je následující:

- Mobilní barový pult – mobilní barový pult včetně veškerého příslušenství bude zajištěn hotelem.



- Posezení - posezení bude realizováno prostřednictvím tzv. pivního setu. Tento set zahrnuje dvě lavičky a jeden stůl. Jeden set dokáže usadit 8 lidí. Doporučeno bude nakoupit minimálně šest setů. V případě vyšší návštěvnosti, hotel zajistí stoly a židle z vlastních kapacit. Rozloha prostoru umožňuje posezení rozšířit o další čtyři sestavy zajišťující posezení pro stejný počet osob. Maximální kapacita prostoru je 80 lidí. Slunečníky k jednotlivým stolům podnik zajistí ze svých zdrojů.

Nezbytnou součástí, jak už bylo v úvodu řečeno, je provedení terénních úprav. V místech výstavby dětského hřiště je potřeba zajistit vyrovnaní terénu. Vzhledem k tomu, že se jedná pouze o odebrání části půdy, není zapotřebí těžká technika a bude zajištěn pracovníky hotelu.

### 13.2.1 Výběr dodavatele

Prostřednictvím internetových stránek byly vybrány tři dodavatelé, kteří se zabývají výstavbou dětských hřišť.

Výběr konečného dodavatele bude realizován na základě pěti hlavních kritérií:

- Certifikace výrobku – z důvodu bezpečnosti jsou vybrány pouze dodavatelé, kteří poskytují prvky disponující certifikací ČSN EN 1176.
- Kvalita výrobku – důraz byl kladen na kvalitu výrobku. Údržba těchto prvků není příliš vysoká a hotel pak dokáže následně ušetřit za případné opravy.
- Přijatelná cena – cena musí odpovídat kvalitě výrobku.
- Místo působení dodavatele – důležité je brát rovněž v úvahu odkud firma je, aby náklady na dopravu byly co nejnižší.
- Pozitivní recenze zákazníků – v případě firem, které nejsou příliš spolehlivé, se mohou náklady na výstavbu vyšplhat z důsledku zpoždění celého projektu.

Název dodavatele	Název prvku	Cena prvku v Kč	Cena montáže v Kč	Náklady na dopravu v Kč
Flora Servis	Šplhací sestava	45 980	300 Kč/h	11 Kč/km
	Houpačka se skluzavkou	39 809		
	Pískoviště	6 413		
	Dopadová zóna	16 800		
	<b>Celkem</b>	<b>109 002</b>		
Vemax	Šplhací sestava	43 200	250 Kč/h	Doprava zdarma
	Houpačka se skluzavkou	38 000		
	Pískoviště	5 100		
	Dopadová zóna	14 020		
	<b>Celkem</b>	<b>100 320</b>		
Bonita	Šplhací sestava	46 490	200 Kč/h	9 Kč/km
	Houpačka se skluzavkou	34 990		
	Pískoviště	4 990		
	Dopadová zóna	15 090		
	<b>Celkem</b>	<b>101 560</b>		

Obrázek 10 – Cenové srovnání nabízených produktů jednotlivých dodavatelů (Vlastní zpracování)

V případě, že firma nenabízí identický produkt, pro srovnání byl vybrán produkt obdobný. Jednotlivé ceny byly stanoveny podle platných ceníků, uvedených na webových stránkách jednotlivých společností a jsou uvedeny včetně DPH.

Pro výstavbu dětského hřiště bude doporučena firma Vemax. Jedná se o přerovskou firmu, která si v případě realizace hřiště ve městě neúčtuje náklady za dopravu. Vzdálenost ostatních uvedených firem je okolo 100 km, co by se výrazně projevilo na celkové kalkulaci projektu. Zároveň se výběrem této firmy snižuje riziko opoždění projektu z důvodu dopravních komplikací. Společnost Vemax zároveň zajišťuje revizi jednotlivých prvků sportovních a dětských hřišť, kterou je potřeba provádět každoročně a také servisem. V oblasti těchto služeb jsou jejich ceny nejnižší. Prostřednictvím dostupných recenzí, bylo zároveň zjištěno, že se jedná o spolehlivou firmu, se kterou nebyly v minulosti žádné problémy.

Ostatní prvky dětského hřiště nepodléhají certifikaci, dodavatelé byly určeny na základě kvality výrobku a co nejnižší ceny. Stejný postup byl realizován při výběru dodavatele, který zajišťuje restaurační posezení.

Terénní úpravy, které nejsou příliš zásadní, budou zajištěny pracovní silou hotelu.

### 13.2.2 Propagace projektu

Při výběru propagace, bude brána v úvahu hlavně cena, která by měla být nejnižší. Jako levná forma propagace se pro firmu jeví reklama prostřednictvím letáků, které budou již v měsíčním předstihu umístovány obyvatelům města Přerova do schránek. Tento prospekt

bude rovněž zveřejněn na webových stránkách hotelu fit. Letáky budou také umístěny v prostorách hotelu. Tento způsob reklamy se pro firmu jeví jako cenově přijatelný a dokáže zaujmout velkou část potencionálních zákazníků.

### 13.3 Nákladová analýza projektu

Celková finanční náročnost projektu činí 196 619 Kč. V uvedené částce jsou zahrnuty náklady související s úpravou daného objektu, náklady na realizaci dětského hřiště a zahradního posezení včetně vybavení. Podrobný rozpočet jednotlivých nákladů zobrazují následující tabulky. Ceny jsou uvedeny včetně DPH.

<b>Náklady související s úpravou prostoru</b>	<b>Kč</b>
Úklid objektu před realizací	500
Mírné vyrovnání terénu	3 120
Přívod elektřiny k baru	1 230
Přívod vody k baru	1 120
Nátěry vybraných ploch	3 050
Rezerva	10 000
<b>Celkem</b>	<b>19 020</b>

Tabulka 10 - Odhad nákladů na úpravu prostoru (Vlastní zpracování)

Drobné práce související s úpravou prostoru, budou zajištěny zaměstnancem hotelu. Jedná se především o tyto činnosti - úklid objektu, vyrovnání terénu a nátěry vybraných ploch. Odbornější zásahy budou realizovány firmou, se kterou už podnik dříve spolupracoval a jedná se především o přívod elektřiny a vody k baru. Celkové náklady na úpravu prostoru jsou stanoveny na částku 19 020 Kč. Je nutné počítat s menší rezervou 10 000 Kč v případě výskytu komplikací, které jsou v rámci těchto úprav možné.

<b>Vybavení objektu</b>	<b>Kč</b>
<b>Vybavení dětského hřiště</b>	
Šplhací sestava	43 200
Houpačka se skluzavkou	38 000
Pískoviště	5 100
Dopadová zóna	14 020
Trampolína	7 999
Stůl na stolní tenis	9 540
Ohniště	200
<b>Instalace jednotlivých prvků v Kč</b>	
Práce dělníků	40 000
<b>Vybavení restauračního prostoru v Kč</b>	
Posezení (6 x 3 190 Kč)	19 140
Dětský jídelní lístek	200
<b>Celkem</b>	<b>177 399</b>

Tabulka 11 – Odhad nákladů na vybavení (Vlastní zpracování)

Vybavení hřiště a instalace jednotlivých prvků bude zajištěna firmou Vemax. Práce zaměstnanců této firmy je prezentována částkou 40 000 Kč. Jak už bylo výše uvedené, firma si účtuje za práci 250 Kč/h. Podle společnosti Vemax se odhaduje výstavba na 5 dní, kterou budou zajišťovat 4 pracovníci, při osmihodinové pracovní době.

Celkový odhad nákladů na vybavení objektu bylo stanoveno na částku 177 399 Kč.

<b>Náklady na propagaci projektu</b>	<b>Kč</b>
Webové stránky	100
Tisk letáků	100
<b>Celkem</b>	<b>200</b>

Tabulka 12 - Odhad nákladů na reklamu (Vlastní zpracování)

Celkové náklady na reklamu projektu činí 200 Kč. Tisk letáku bude zajištěn hotelem a vytištěno bude 200 kusů.

<b>Provozní náklady za měsíc</b>	<b>Kč</b>
Elektřina	450
Teplá voda	30
Studená voda	20
Údržba	1 000
Pracovní síla	20 160
Odvod daně	3 024
<b>Celkem</b>	<b>24 684</b>

Tabulka 13 - Odhad provozních nákladů za měsíc

Každý měsíc je rovněž důležité kalkulovat s náklady na provoz, které činí 24 684 Kč.

Z důvodu venkovního prostoru, bude zahájen provoz od začátku května do konce října. Otevírací doba bude od 10:00 h – 22:00 h. Z důvodu sezónního provozu, bude zajištěn obsluhující personál prostřednictvím brigádníků, se kterými bude uzavřena Dohoda o provedení práce. Tato právní dohoda je do určitého výdělku pro obě smluvní strany výhodná. Zaměstnavatel a zaměstnanec nemusí odvádět zákonná pojištění (sociální a zdravotní) a zejména administrativně méně náročná. Je nutné však dodržet počet odpracovaných hodin, kdy nesmí u pracovníka přesáhnout více jak 300 h za rok, minimální mzda musí činit 50,6 Kč hrubého, a měsíční hrubý příjem nesmí přesáhnout částku 10 000 Kč. Proto bude pro výkon této práce uzavřena dohoda s 8 pracovníky po dobu sezóny. Rozpisy směn bude zajištěn tak, aby nepřesáhly stanovené limity u každého z nich.

Hotel dosahuje za poslední tři roky pozitivního HV. Odhad pro příští rok má rovněž pozitivní charakter, dokáže tak náklady na projekt pokrýt z vlastních zdrojů.

### 13.3.1 Zhodnocení projektu

Předmětem této kapitoly je zjistit, zda je projekt pro hotel rentabilní a z dlouhodobého hlediska udržitelný. Pro tento účel budou vypočítány ukazatele čisté současné hodnoty a doby návratnosti investice.

#### Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota je metoda, která bývá často využívána při hodnocení efektivnosti investičního záměru a to především proto, že respektuje faktor času. Výpočet NPV vychází z diskontovaného peněžního toku, od kterého je následně odečten kapitálový výdaj související s investičním projektem. Vyjde-li ukazatel kladně, investice je pro podnik finančně rentabilní a měla by být přijata.

Vzorec pro výpočet NPV: 
$$\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - K$$

Za rok	1	2	3	4	5	6	7
Přírůstek tržeb	840 620	882 651	926 784	973 123	1 021 779	1 072 868	1 126 511
Přírůstek nákladů	816 484	857 308	859 349	902 316	947 432	994 804	1 044 544
EBT	24 136	25 343	67 435	70 807	74 347	78 064	81 967
EAT	20 015	21 542	57 320	60 185	63 195	66 354	69 672
Odpis	27 044	43 271	32 453	21 635	10 817	0	0
<b>CF z provozu</b>	<b>47 560</b>	<b>64 813</b>	<b>89 773</b>	<b>81 820</b>	<b>74 012</b>	<b>66 354</b>	<b>69 672</b>
Diskontované CF	341 296						
Investiční výdaj	196 619						
<b>Zisk</b>	<b>144 677</b>						

Tabulka 14 – Výpočet NPV (Vlastní zpracování)

Investiční výdaj projektu činí 196 619 Kč, který bylo nutné vynaložit na vybudování dětského hřiště a venkovního restauračního posezení. Přírůstek tržeb a nákladů je vypočítán podle dosažených tržeb a kalkulovaných nákladů restaurace hotelu. Prostřednictvím realizace projektu se počítá s růstem tržeb o 25% a zároveň se stejným růstem nákladů. Odhad byl stanoven po konzultaci s provozní restaurace hotelu a pozitivních reakcí možných klientů na rozšíření této služby. Zároveň se počítá s 5% růstem tržeb a zároveň nákladů meziročně, co může být dáno zvyšováním cen energií, materiálu nebo vývojem míry inflace. EBT vyjadřuje rozdíl mezi tržby a náklady projektu. EAT udává již zisk po zdanění. Pro výpočet provozního CF je potřebné brát v úvahu odpisy majetku, které nám tuto hodnotu CF navyšují. Postupné odepisování dlouhodobého majetku je uvedeno v příloze. Získané CF se dosadí do vzorce pro výpočet diskontovaného CF. Diskontní úroková míra činí 10 %. Hodnota NPV má pozitivní charakter, pro hotel je tedy investice výnosná.

### Doba návratnosti projektu

Doba návratnosti udává, za jak dlouho se investiční akce splatí. Postup výpočtu ukazatele prezentuje následující tabulka.

Rok	CF	Diskontované CF	Kumulované diskontované CF
1	47 560	43 236	43 185
2	64 813	53 564	96 800
3	89 773	67 448	164 248
4	81 820	55 884	220 132

Tabulka 15 – Doba návratnosti investice (Vlastní zpracování)

Kumulované CF ve čtvrtém roce činí 220 132 Kč, co přesahuje investiční výdaj projektu, který činí 196 619 Kč. Je tedy nutné částky od sebe odečíst ( $220\ 132 - 196\ 619 = 23\ 513$ ). Tuto sumu následně vydělíme CF ve 4. roce ( $23\ 513 / 220\ 132 = 0,11$ ). Investice tak bude splacena za 3. roky a cca 1 měsíc.

### **13.4 Časová analýza projektu**

Cílem této kapitoly je popsat časové charakteristiky projektu. A prostřednictvím metody CPM (Critical Patmethod) v programu WinQSB, nalézt kritickou cestu.

#### **13.4.1 Harmonogram projektu**

Realizace projektu je stanovena od 1. týdne měsíce března 2017 – 1. týden měsíce května 2017. Z důvodu druhého přístupu do areálu (nikoli přes prostory hotelu), nebude průběh realizace žádným způsobem zasahovat do běžného chodu hotelu.

Časový harmonogram projektu je rozdělen do čtyř fází. V průběhu první fáze je potřeba zajistit souhlas majitele hotelu.

Druhá fáze se zabývá vypracováním projektové dokumentace, sestavením rozpočtu a ohlašovací povinností vůči stavebnímu úřadu. V této fázi bude rovněž zahájena propagace projektu.

V třetí fázi budou probíhat terénní úpravy, včetně ostatních úprav objektu, instalace prvků a nábor zaměstnanců. Závěrem této fáze budou konečné úpravy, které objekt připraví na otevření.

Poslední čtvrtá fáze má charakter prodejní. Bude zahájen provoz daného objektu.

		Časová osa									
		1. T. březen 2017	2. T. březen 2017	3. T. březen 2017	4. T. březen 2017	5. T. březen 2017	1. T. duben 2017	2. T. duben 2017	3. T. duben 2017	4. T. duben 2017	1. T. květen 2017
<b>Předprojektová část ( I. )</b>	Získání souhlasu majitele										
<b>Projektová část ( II. )</b>	Vypracování projektové dokumentace										
	Sestavení rozpočtu										
	Zahájení propagace										
	Ohlašovací povinnost										
	Příprava objektu k realizaci										
<b>Realizace projektu ( III. )</b>	Instalace prvků										
	Nábor zaměstnanců										
	Závěrečné úpravy										
	<b>Prodej ( IV. )</b>	Zahájení provozu									

Obrázek 11 – Časový harmonogram projektu (Vlastní zpracování)

### 13.4.2 Analýza kritické cesty

Následující tabulka zobrazuje jednotlivé činnosti projektu, včetně jejich časové náročnosti. Informace slouží jako vstupní data pro metodu CPM, kdy jejím prostřednictvím bude zjištěna kritická cesta projektu.

Činnost	Předmět činnosti	Doba trvání (týdny)	Předchozí činnosti
A	Získání souhlasu majitele	1	-
B	Vypracování projektové dokumentace	2	A
C	Sestavení rozpočtu	1	B
D	Propagace projektu	7	C
E	Ohlašovací povinnost na stavebním úřadě	2	C
F	Příprava objektu k realizaci	2	B, E
G	Instalace prvků	2	F
H	Nábor zaměstnanců	2	F
I	Závěrečné úpravy	1	G



K	Zahájení provozu	1	H, I
---	------------------	---	------

Tabulka 16 - Přehled jednotlivých činností projektu a jejich doba trvání (Vlastní zpracování)

Následující tabulka říká, že projekt je možné ukončit za 12 týdnů. Poslední sloupec v tabulce prezentuje časové rezervy u jednotlivých činností, které stanovují dobu, o kterou lze aktivitu opozdit aniž by došlo k narušení konečného data projektu.

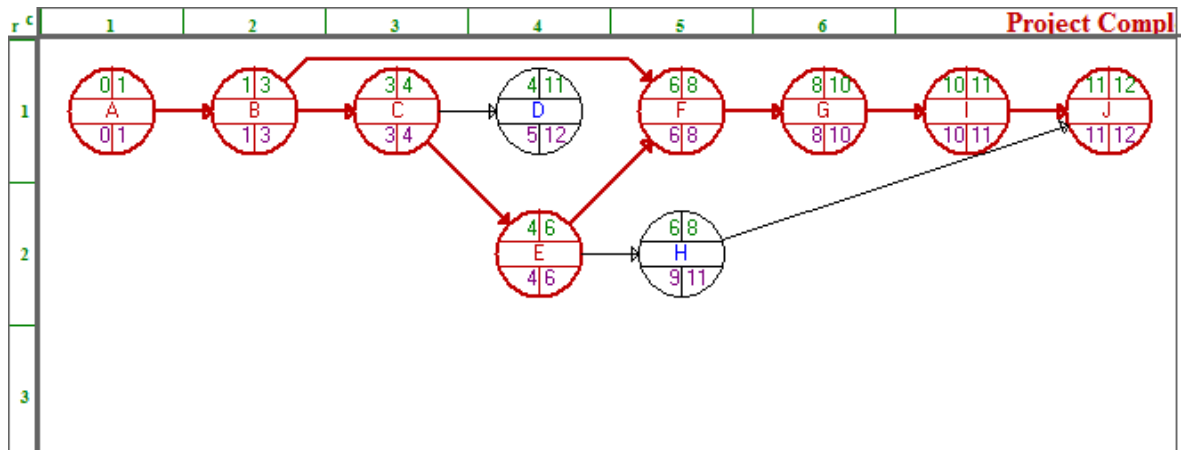
04-05-2016 20:05:37	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	2	1	3	1	3	0
3	C	Yes	1	3	4	3	4	0
4	D	no	7	4	11	5	12	1
5	E	Yes	2	4	6	4	6	0
6	F	Yes	2	6	8	6	8	0
7	G	Yes	2	8	10	8	10	0
8	H	no	2	6	8	9	11	3
9	I	Yes	1	10	11	10	11	0
10	J	Yes	1	11	12	11	12	0
	<b>Project Completion Time</b>		=	12	<b>weeks</b>			
	<b>Number of Critical Path(s)</b>		=	2				

Tabulka 17 - Přehled údajů pro výpočet kritické cesty projektu v programu WinQSB (Vlastní zpracování prostřednictvím programu WinQSB)

Síťový graf z obrázku č. 12, znázorňuje kritické cesty projektu, kde se nachází činnosti, u kterých není stanovena žádná časová rezerva a zpoždění dané aktivity může mít negativní vliv na celý průběh a dokončení projektu. Je tedy důležité pověřit osobu, která by v průběhu realizace projektu na dané činnosti dohlížela. U aktivit D – Propagace projektu a nábor zaměstnanců se může počítat s časovou rezervou.

V rámci analýzy byly zjištěny dvě kritické cesty, které zobrazuje obrázek č. 12, a jsou následující:

1. Kritická cesta: A → B → F → G → I → J
2. Kritická cesta: A → B → C → E → F → G → I → J



Obrázek 12 – Síťový graf projektu (Vlastní zpracování prostřednictvím programu WinQSB)

### 13.5 Riziková analýza

Projekt bude podroben rizikové analýze, aby bylo možné identifikovat možná rizika, určit závažnost a pravděpodobnost vzniku každého z nich a navrhnout možná řešení k jejich eliminaci nebo úplnému odstranění.

#### 13.5.1 Identifikace rizik

Jednotlivá rizika, která se mohou vyskytnout při realizaci projektu, jsou následující:

- Negativní postoj majitele k investici.
- Navýšení provozních nákladů.
- Selhání dodavatele.
- Opoždění začátku projektu.
- Prodloužení dokončení projektu.
- Nedostatečná propagace projektu.
- Špatný výběr personálu.
- Reklamace prvků během realizace projektu.

#### 13.5.2 Pravděpodobnost výskytu rizika

Následující tabulka zobrazuje možnou hodnotící škálu pravděpodobnosti výskytu daného rizika.

Úroveň	Pravděpodobnost rizika	Číselné vyjádření	Vysvětlení rizika
5	téměř jisté	od 4,1 do 5,0	vyskytne se skoro vždy
4	pravděpodobné	od 3,1 do 4,0	pravděpodobně se vyskytne
3	možné	od 2,1 do 3,0	někdy se může vyskytnout
2	nepravděpodobné	od 1,1 do 2,0	vyskytnout se může, ale nemusí také vůbec
1	téměř vyloučené	od 0,1 do 1,0	vyskytne se pouze v ojedinělých případech

Tabulka 18 - Hodnotící škála pravděpodobnosti výskytu rizika (Cetus, © 2015)

K jednotlivým vytyčeným rizikům je následně přiřazeno číslo, které nám říká, jaká je pravděpodobnost, že se riziko objeví.

Číslo rizika	Definovaná rizika	Pravděpodobnost výskytu
1.	Negativní postoj majitele k investici	1,5
2.	Navýšení provozních nákladů	3,2
3.	Selhání dodavatele	0,9
4.	Opoždění začátku projektu.	3,5
5.	Prodloužení dokončení projektu	1,9
6.	Nedostatečná propagace projektu	2,8
7.	Špatný výběr personálu.	1,4
8.	Reklamace prvků během realizace projektu.	2,6

Tabulka 19 - Odhad hodnoty pravděpodobnosti výskytu rizika (Vlastní zpracování)

Dalším krokem je vyjádření váhy důsledku každého rizika. Při určení důsledku závažnosti rizika se bude vycházet z následující tabulky.

Úroveň	Význam rizika	Číselné vyjádření	Vysvětlení důsledku
5	katastrofický	od 4,1 do 5,0	nereálnost projektu
4	velmi významný	od 3,1 do 4,0	ohrožení celého projektu
3	významný	od 2,1 do 3,0	vyžaduje okamžité řešení situace
2	drobný	od 1,1 do 2,0	ovlivňuje pouze dílčí aktivity
1	téměř nezatelný	od 0,1 do 1,0	neovlivňuje zřetelně fungování

Tabulka 20 - Hodnotící škála významu důsledku rizika (Cetus, © 2015)

### 13.5.3 Hodnocení rizik

Jsou-li známy obě proměnné - pravděpodobnost výskytu rizika a význam důsledku rizika, vyjádří se jednotlivé hrozby číselně. A to tak že se jednotlivé hodnoty mezi sebou vynásobí.

Vyčíslení každého rizika je zobrazeno v tabulce č. 21.

Definovaná rizika	Pravděpodobnost	Význam	Úroveň rizika
Negativní postoj majitele k investici	1,5	3,2	4,8
Navýšení provozních nákladů	3,2	1,5	4,8
Selhání dodavatele	0,9	2,5	2,25
Opoždění začátku projektu	3,5	2,4	8,4
Prodloužení dokončení projektu	1,9	2,6	4,94
Nedostatečná propagace projektu	2,8	0,9	2,52
Špatný výběr personálu.	1,4	1,2	1,68
Reklamace prvků během realizace projektu	2,6	2,9	7,54

Tabulka 21 - Odhad úrovně jednotlivých rizik (Vlastní zpracování)

Mezi hlavní rizika, které mohou projekt ohrozit, patří opoždění celého projektu a dodání poškozených prvků, kde úroveň rizika dosahuje téměř hodnoty 8. Je důležité tedy zaujmout takovou strategii (opatření), které dokáže hrozbu eliminovat, či úplně odstranit. Tímto řešením se bude zabývat následující kapitola.

#### Vyjádření úrovně rizika

0,10 – 3,00 → nízký stupeň rizika

3,10 – 6,00 → středí stupeň rizika

6,10 – 9,00 → vysoký stupeň rizika

#### **13.5.4 Opatření pro minimalizaci rizik**

- Opoždění začátku projektu (8,4 → riziko vysoké) – příčinou opoždění projektu může být nepříznivé počasí, které je typické pro jarní měsíce. Očekává se však stejný vývoj počasí, jaké bylo za poslední tři roky, kdy převládalo slunečné počasí, a teploty byly nadprůměrné.
- Reklamace prvků během realizace projektu (7,54 → riziko vysoké) – v případě dodávky poškozených prvků, bude hotel žádat okamžitou výměnu, případně vrácení částky a potřebný produkt si zajistí od jiného dodavatele.
- Prodloužení dokončení projektu (4,94 → riziko střední) – prodloužení projektu, může být zapříčiněno, prodloužením jednotlivých činností projektu. V tomto případě bude sestaven, časový harmonogram, který zajistí časové intervaly jednotlivých činností. Na chod celého projektu bude v jeho průběhu dohlížet odpovědná osoba.

- Negativní postoj majitele k investici (4,80 → riziko střední) – pro projekt je důležité získat povolení od majitele hotelu. Jedná se o finančně náročnou investici, což může vzbudit pochyby její návratnosti. Dobrou argumentací a předložením finančního plánu, který vykazuje pozitivní výsledky, lze očekávat jeho kladné rozhodnutí.
- Navýšení provozních nákladů (4,80 → riziko střední) – během projektu je nutné počítat s rizikem navýšení provozních nákladů. Které může mít podobu navýšení cen elektrické energie a vody. V následujících letech se však nepředpokládá drastický růst těchto cen, mírné zvýšení by nemělo příliš velký vliv navýšení nákladů.
- Nedostatečná propagace projektu (2,52 → riziko nízké) – propagace projektu bude zahájena již měsíc dopředu, aby měli možnost potencionální zákazníci dovědět se o něm s časovým předstihem.
- Selhání dodavatele (2,25 → riziko nízké) – stále častěji je možné v praxi setkat se se situací, kdy dodavatel odmítne z kapacitních důvodů provést realizaci ve stanoveném termínu, a žádá o odkad. Předmětem této realizace je dětské hřiště, které má být z velké části stavěné vybranou firmou. V tomto případě bude s dodavatelem uzavřena smlouva o dílo, ve které budou přesně stanovené podmínky. V případě jejich nedodržení bude firma sankcionována. V případě selhání dodavatele, jehož předmětem je pouze dodat potřebné zboží, je výpadek řešen výběrem dodavatele jiného, který bude k dispozici a bude schopen výrobek doručit do 24 h.
- Špatný výběr personálu (1,68 → riziko nízké) – zajistit kvalitní personál je stále větším problémem. Stále častěji je možné setkat se s laxním přístupem těchto lidí a to převážně v řad brigádníků. Důvodem je také fakt, že tato práce je neživý, slouží pouze jako forma přivýdělku. Jedná se převážně o studenty, kteří jsou sezóně přijímány nejčastěji. Proto s nimi bude uzavřena Dohoda o provedení práce, kde budou přesně stanoveny podmínky. Na jejich práci bude v případě potřeby dohlížet odpovědná osoba.

## 13.6 Projekt na rozšíření dětského koutku

Hlavním cílem projektu je zvýšit konkurenceschopnost hotelu, která bude zajištěna rozšířením dětského koutku pro děti. Současné dětské zázemí je nedostatečné, má-li být pro děti atraktivní, musí dojít k jeho rozšíření a atraktivnější výbavě. Prostřednictvím dotazníkového šetření bylo zjištěno, že o tento druh služby je v dané lokalitě velký zájem. Bohužel doposud žádné restaurační zařízení nedisponuje touto možností.

V případě realizace projektu by hotel získal konkurenční výhodu oproti své konkurenci a zajistil si lepší pozici na trhu.

### 13.6.1 Realizace projektu

Dětský koutek má vyhraněn prostor v hlavním salonku, který je součástí restaurace. Přístup je zajištěn vchodem přes restaurační zařízení. Jedná se o velmi malou část prostoru, kterou je nutné v rámci realizace projektu rozšířit. Prostory salonku a dětského koutu jsou odděleny sádkartonovou příčkou, kterou je nutné odstranit a zvolit takový typ přepažení, který umožní rodičům pozorovat své děti při hraní. Jako vhodný typ se jeví molitanové zábrany, které jsou výhodné svou variabilitou. V případě potřeby je možné s nimi manipulovat. V celém objektu je položen koberec, který se zachová. Teprve na něj budou položeny koberecové běhouny s různou hrací tematikou (koberec labyrint, autíčková dráha). Úprava prostoru také vyžaduje nové malby na zdech. Prostory salonku jsou nekuřácké.

Jednotlivé hrací prvky, které byly vybrány pro realizaci dětského koutku, jsou následující:

- Molitanový bazén s kuličkami.
- Molitanová skluzavka do bazénu.
- Stoleček + židličky.
- Boxy na hračky.
- Plastová houpadla.
- Rehabilitační míče.
- Hrací koberec.
- Drobné vybavení.
- Molitanové zábrany.

### 13.6.2 Výběr dodavatele

Prostřednictvím nabídek na internetu byla vybrána firma NOMILAND, která na trhu působí už řadu let a specializuje se na distribuci potřeb a vybavení dětských koutů, hřišť a mateřských školek. Z důvodu úspory času a nákladů, byla zvolena takto firma jako jediný dodavatel, který zajistí kompletní vybavení celého dětského koutku. Jednotlivé prvky budou objednány prostřednictvím internetového obchodu. Instalace prvků nevyžaduje kvalifikované služby, bude tedy zajištěna pracovníky hotelu.

Malířské služby budou zajištěny místní firmou Ekomplex. Kvalita provedené práce je na vysoké úrovni a ceny jsou přijatelné.

### 13.6.3 Propagace projektu

Propagace projektu bude realizována prostřednictvím webových stránek hotelu, kde bude umístěna upoutávka a pomocí místní kabelové televize. K zahájení dojde v okamžiku dokončení projektu.

### 13.6.4 Nákladová analýza projektu

Celková finanční náročnost projektu činí 33 475 Kč.

<b>Náklady související s úpravou prostoru</b>	<b>Kč</b>
Odstranění sádkartonové příčky	500
Úklid prostoru	1 000
Malování	2 556
Rezerva	1 000
<b>Celkem</b>	<b>5 056</b>

Tabulka 22 – Odhad nákladů související s úpravou prostoru (Vlastní zpracování)

Malířské práce budou zajištěny firmou Ekomplex, výše ceny byla stanovena následovně:

Odstranění a obroušení starých maleb	8 Kč/m <sup>2</sup>
Bílý malířský nátěr	13 Kč/m <sup>2</sup>
Barevný nátěr	18 Kč/m <sup>2</sup>
Práce	39 Kč/m <sup>2</sup>
Barva	64 Kč/m <sup>2</sup>
<b>Celkem</b>	<b>142 Kč/m<sup>2</sup></b>

Celková plocha určená k malování činí  $18 \text{ m}^2 \times 103 \text{ Kč/m}^2$ . Náklady na vymalování prostoru činí 2 556 Kč.

Ostatní činnosti budou zajištěny pracovníkem hotelu.

Celkové náklady na úpravu prostoru činí 5 056 Kč.

<b>Náklady na vybavení objektu</b>	<b>Kč</b>
Molitanový bazén s kuličkami	6 689
Molitanová skluzavka do bazénu	6 890
Boxy na hračky - 4 ks	1 288
Plastové houpadlo	699
Rehabilitační míč	465
Hrací koberec	1 598
Drobné vybavení	1 500
Molitanové zábrany	7 590
Dětský jídelní lístek	200
<b>Celkem</b>	<b>26 919</b>

Tabulka 23 – Odhad nákladů na vybavení objektu (Vlastní zpracování)

Řada hracích prvků bude využita již ze stávajícího koutku, jedná se především o drobné hračky stoličky se židličkami a jídelní židličky pro děti.

Celkové náklady na nákup vybavení objektu byly stanoveny na částku 26 919 Kč.

<b>Náklady na propagaci projektu</b>	<b>Kč</b>
Webové stránky	200
Kabelová televize	1 300
<b>Celkem</b>	<b>1 500</b>

Tabulka 24 – Odhad nákladů na propagaci projektu (Vlastní zpracování)

Náklady na propagaci byly stanoveny ve výši 1 500 Kč.

<b>Provozní náklady na měsíc</b>	<b>Kč</b>
Elektřina	20
Údržba	450
<b>Celkem</b>	<b>470</b>

Tabulka 25 – Odhad provozních nákladů za měsíc (Vlastní zpracování)

Každý měsíc je potřebné kalkulovat s provozními náklady, které činí 470 Kč.

Jednotlivé ceny jsou uvedené dle platných ceníků, které byly zjištěny prostřednictvím internetových stránek jednotlivých firem.



Díky pozitivnímu vývoji hospodářského výsledku, bude firma financovat projekt z vlastních zdrojů.

### Doba návratnosti investice

Údaje potřebné k výpočtu doby návratnosti investice prezentuje následující tabulka.

Za rok	Kč
Tržby restaurace	6 724 954
Náklady restaurace	6 433 135
Tržby investice	1 344 991
Náklady investice	1 286 627
Hrubý příjem investice	58 364
Daň	8 755
<b>Čistý příjem z investice</b>	<b>49 609</b>

Tabulka 26 – Přehled údajů pro výpočet doby návratnosti investice (Vlastní zpracování)

Díky realizaci projektu se očekává růst tržeb restaurace o 20%. Odhad byl stanoven na základě pozitivních ohlasů klientů a rovněž po konzultaci s provozní hotelu.

Vztah pro výpočet doby návratnosti:

$$T_s = IN/CF$$

... kde

$T_s$  = doba návratnosti,

$IN$  = investiční výdaj,

$CF$  = roční příjem.

Částka investovaná do projektu činí 33 475 Kč a čistý roční příjem z investice činí 49 609 Kč. Podnik tak bude schopen splatit investici za necelý rok.

### 13.6.5 Časová analýza projektu

Předmětem této kapitoly je sestavení časového harmonogramu a analýza kritické cesty projektu.

### Časový harmonogram projektu

Délka trvání projektu je stanovena na jeden měsíc, v časovém intervalu od 1. – 28. února 2017. Jednotlivé činnosti projektu a jejich časová náročnost je zobrazena v následující tabulce.

		Časová osa			
		1. T. únor 2017	2. T. únor 2017	3. T. únor 2017	4. T. únor 2017
<b>Předprojektová část ( I. )</b>	Získání souhlasu majitele				
<b>Projektová část ( II. )</b>	Vypracování projektové dokumentace				
	Sestavení rozpočtu				
<b>Realizace projektu ( III. )</b>	Příprava objektu k realizaci				
	Instalace prvků				
	Závěrečné úpravy				
	Propagace projektu				
<b>Prodej ( IV. )</b>	Zahájení provozu				

Tabulka 27 - Časový harmonogram projektu (Vlastní zpracování)

### Analýza kritické cesty

Jednotlivé činnosti projektu, včetně doby trvání zobrazuje tabulka č. 25. Tyto informace slouží jako vstupní data pro metodu CPM.

Činnost	Předmět činnosti	Doba trvání (dny)	Předchozí činnosti
A	Získání souhlasu majitele	1	-
B	Vypracování projektové dokumentace	6	A
C	Sestavení rozpočtu	2	B
D	Příprava objektu k realizaci	3	B
E	Instalace prvků	2	D
F	Závěrečné úpravy	3	E
G	Propagace projektu	3	F
H	Zahájení provozu	3	F, G

Tabulka 28 – Přehled jednotlivých činností projektu a jejich délka trvání (Vlastní zpracování)

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že projekt je možné ukončit za 21 dní. U činnosti C je možné využít časové rezervy 12 dní.

04-11-2016 18:35:21	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	6	1	7	1	7	0
3	C	no	2	7	9	19	21	12
4	D	Yes	3	7	10	7	10	0
5	E	Yes	2	10	12	10	12	0
6	F	Yes	3	12	15	12	15	0
7	G	Yes	3	15	18	15	18	0
8	H	Yes	3	18	21	18	21	0
	<b>Project</b>	<b>Completion</b>	<b>Time</b>	=	21	<b>days</b>		
	<b>Number of</b>	<b>Critical</b>	<b>Path(s)</b>	=	2			

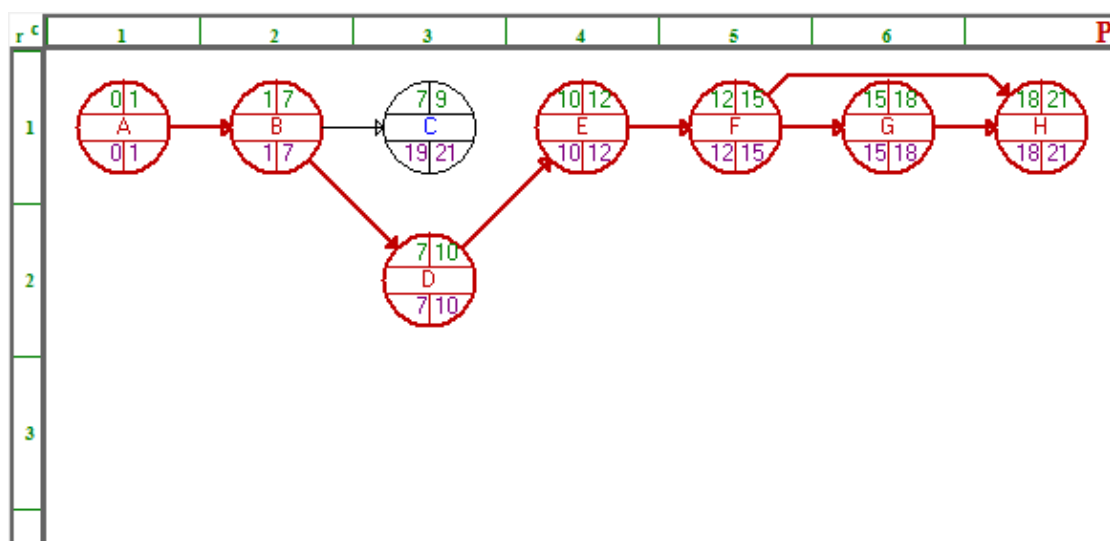
Tabulka 29 - Přehled údajů pro výpočet kritické cesty projektu v programu WinQSB (Vlastní zpracování prostřednictvím programu WinQSB)

Dále byly prostřednictvím analýzy odhaleny dvě kritické cesty projektu:

1. A → B → D → E → F → H
2. A → B → D → E → F → G → H

Jedná se o sled činností, u kterých je časová rezerva minimální, respektive nulová, je tedy nutné zaměřit se na tyto činnosti, aby byly provedeny v daný časový limit. Opoždění těchto činností může mít za následek pozdější dokončení celého projektu.

Kritické cesty projektu zobrazuje obrázek č. 13.



Obrázek 13 - Síťový graf projektu (Vlastní zpracování prostřednictvím programu WinQSB)

### 13.6.6 Riziková analýza projektu

Riziková analýza se zabývá odhalením jednotlivých rizik, jejich vyčíslením a eliminací.

#### Identifikace rizik

V rámci projektu byly identifikovány následující rizika:

- Nízká kvalita zpracované projektové dokumentace.
- Překročení rozpočtu projektu.
- Opoždění začátku projektu.
- Nesprávný výběr dodavatele.
- Prodloužení dokončení projektu.
- Nesplnění cíle projektu.

#### Pravděpodobnost výskytu rizika

Následující tabulka udává, s jakou pravděpodobností se mohou rizika vyskytnout.

Číslo rizika	Definovaná rizika	Pravděpodobnost výskytu
1.	Překročení rozpočtu projektu	1,7
2.	Opoždění začátku projektu	0,2
3.	Nesprávný výběr dodavatele	2,2
4.	Prodloužení projektu	2,1
5.	Nesplnění cíle projektu	2,1

Tabulka 30 – Odhad pravděpodobnosti výskytu rizika (Vlastní zpracování)

#### Hodnocení rizik

Tabulka č. 31 již zobrazuje vyčíslení jednotlivých rizik. Mezi hlavní hrozby, které by mohly projekt ovlivnit, patří nesprávný výběr dodavatele, prodloužení projektu, překročení rozpočtu a nízká kvalita zpracování projektu.

Definovaná rizika	Pravděpodobnost	Význam	Úroveň rizika
Překročení rozpočtu projektu	1,7	2,5	4,25
Opoždění začátku projektu	0,2	1,9	0,38
Nesprávný výběr dodavatele	2,2	2,9	6,38
Prodloužení projektu	2,1	2,2	4,62
Nesplnění cíle projektu	2,1	3,5	7,35

Tabulka 31 – Hodnocení rizik projektu (Vlastní zpracování)

Hodnotící škály k jednotlivým tabulkám jsou uvedeny v rizikové analýze předcházejícího projektu.

### Opatření pro minimalizaci rizik

- Nesplnění cíle projektu (7,35 → riziko vysoké) – hlavním cílem projektu je zvýšení konkurenceschopnosti. Pokud by nedošlo ke splnění tohoto cíle, mohlo by to mít pro hotel negativní dopad. Zvláště v případě, kdy projekt je hrazen z vlastních finančních prostředků, které by mohly být investovány výhodněji. Toto riziko však hotel nemůže žádným způsobem ovlivnit, protože chování lidí je nevyzpytatelné.
- Nesprávný výběr dodavatele (6,38 → riziko vysoké) – souvisí převážně s kvalitou dodávaného zboží a termínem dodání. Je důležité zvolit spolehlivého dodavatele, aby se podniku zbytečně nenavyšovaly náklady v důsledku zpoždění dodávky či případných vyřizování reklamací. Zvolený dodavatel byl vybrán na základě pozitivních recenzí a doporučení zákazníků.
- Prodloužení projektu (4,62 → riziko střední) – je spojeno s nedodržením časového harmonogramu projektu. V průběhu mohou nastat komplikace, které je potřeba řešit okamžitě. Je proto nutné pověřit osobu, která bude na průběh realizace celého projektu dohlížet.
- Překročení rozpočtu projektu (4,25 → riziko středí) – souvisí s navýšením finančních výdajů činností souvisejících s přípravou daného prostoru. V tomto případě hotel počítá s finanční rezervou 10 000 Kč.
- Opoždění začátku projektu (0,38 → riziko nízké) – nedodržení start-up projektu by mohlo vést k opoždění celé realizace, což by hotel mohlo stát další peníze. Riziko je možné vidět pouze v pozdní dodávce zboží, které však již bylo eliminováno výběrem spolehlivého dodavatele.

## 14 SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Výstupem této části je vypracování projektu na zvýšení konkurenceschopnosti Hotelu Fit. Prostřednictvím analytické části, která byla východiskem pro projektovou, bylo zjištěno, že pro podnik se jeví jako velká příležitost zacílit se na nový tržní segment a to rodiny s dětmi, která je pro firmu potenciálem. V současnosti však hotel nedisponuje dostatečným zázemím, aby dokázal tento druh klientely uspokojit. Proto musí v rámci této segmentace rozšířit své služby, které se zaměří na uspokojení potřeb i těch nejmenších hostů. Je tedy nutné vybudovat dětské zázemí v podobě dětského hřiště a rozšíření dětského koutku. Děti se tak zabaví a rodiče si mohou v klidu odpočinout při kávě či odpoledním obědu.

V této části byly řešeny dva projekty. První projekt se týkal výstavby venkovního dětského hřiště společně s letním posezením. Druhý projekt byl zaměřen na rozšíření již existujícího dětského koutku. Rozdílnost těchto projektů je hlavně v jejich časové a finanční náročnosti.

Finanční náročnost prvního projektu činí 196 619 Kč, měsíční provoz byl vyčíslen na sumu 24 684 Kč. Doba návratnosti byla stanovena na 3 roky 1 měsíc. Časová náročnost projektu byla odhadnuta na 12 týdnů. Druhý projekt byl vykalkulován na částku 32 773 Kč. Provozní měsíční náklady činí 470 Kč na měsíc. Projekt by bylo možné uskutečnit za 21 dní. Doba návratnosti činí necelý rok.

Oba projekty sebou přináší určitou míru rizika. Proto byly podrobeny rizikové analýze, kde byly jednotlivá rizika identifikována, následně kvantifikována a v neposlední řadě navrhnutá opatření, jak tyto rizika eliminovat či úplně odstranit.

## ZÁVĚR

Tato diplomová práce si kladla za cíl vypracovat projekt, který zaručí Hotelu Fit vyšší konkurenceschopnost. Práce byla rozdělena na tři hlavní části – teoretickou, analytickou a projektovou část.

Předmětem teoretické části bylo popsat teoretické poznatky v oblasti konkurenceschopnosti, služeb, kvality služeb a hotelnictví. Při realizaci této části jsem využila řadu literárních i internetových zdrojů. Aktuální informace jsem čerpala také z odborných časopisů, jako Horeka či Cot business, které se zabývají problematikou cestovního ruchu. Na základě zjištěných informací, pak byly zpracovány další části této práce.

Analytická část práce se věnovala jednotlivým analýzám. Pro zjištění současného stavu hotelu byla využita analýza prostřednictvím marketingového mixu, která se zaměřovala na šest základních oblastí – produkt, cenu, distribuci, komunikaci, zaměstnance a spolupráci. Prostřednictvím analýzy konkurence bylo zjištěno, že hlavním konkurentem pro hotel je právě Hotel Jana a to hlavně díky rozsáhlé nabídce doplňkových služeb. Oba hotely se rovněž zaměřují na nabídku kongresových služeb, což z nich činí ještě větší rivaly. Makroekonomické prostředí bylo zkoumáno prostřednictvím PEST analýzy, kde bylo zjištěno, že současné politické prostředí je značně nestabilní z důvodu migrační krize. Ekonomické prostředí však vykazuje pozitivní výsledky, kdy dochází k růstu HDP, nominální mzdy a snižování nezaměstnanosti. Další analýza, která byla v rámci této části realizovaná, byla SWOT analýza, která je založena na odhalení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb hotelu. Prostřednictvím této analýzy se mi otevřela cesta k řešení projektové části. Bylo zjištěno, že velkou příležitostí pro podnik je zaměřit se na nový tržní segment a to rodiny s dětmi.

Proto předmětem praktické části byla realizace projektu na výstavbu dětského hřiště včetně restauračního posezení a rozšíření dětského koutku. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že lidé by měly o tento druh služby velký zájem a to i z toho důvodu, že ve městě doposud není žádné obdobné zařízení, které by danou službu poskytovalo. Prostřednictvím nákladové, časové a rizikové analýzy bylo zjištěno, že projekt je možné realizovat.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Literární zdroje

- [1] BEAVER Allan, 2005. *A dictionary of Travel and Tourism Terminology*. 2nd Edition Oxon: CABI Publishing, 417 s. ISBN 978-0-85199-020-0.
- [2] BERÁNEK, Jaromír a Pavel KOTEK. *Řízení hotelového provozu*. 4., přeprac. vyd., V MAG Consulting 2. Praha: MAG Consulting, 2007. ISBN 978-80-86724-30-0.
- [3] CIBÁKOVÁ, Viera, Zoltán RÓZSA a L'uboš CIBÁK. *Marketing služieb*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008. Ekonómia. ISBN 978-80-8078-210-8.
- [4] ČERNÝ, Jiří a Jiří KRUPICĚKA. *Moderní hotel: nový*. 2. vyd. Úvaly: Ratio, 2004. ISBN 80-86351-07-6.
- [5] HAGUE, Paul N. *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-917-8.
- [6] HORNER, Susan a John SWARBROOKE. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada, c2003. ISBN 80-247-0202-9.
- [7] JIRÁSEK, Jaroslav. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2001. ISBN 80-86419-11-8.
- [8] KIRÁLOVÁ, Alžbeta. *Marketing hotelových služeb*. Vyd. 2. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86119-44-0.
- [9] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [10] KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management: nejnovější poznatky a trendy v řízení hotelů: komplexní informace o hotelovém provozu a jeho organizaci : optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku : případové studie a příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3868-0.
- [11] KUČEROVÁ, Jana, Anton STRAŠÍK a L'ubica ŠEBOVÁ. *Ekonomika podniku cestovního ruchu*. 2. přeprac. vyd. Banská Bystrica: DALI-BB pre Slovak-Swiss Tourism, 2010. ISBN 978-80-89090-75-4.



- [12] LOVELOCK, H. CH. *Services Marketing*. New Jersey: Prentice Hall, 1991. ISBN 0-13-807066-0.
- [13] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
- [14] PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-276-X.
- [15] REID, Robert a David BOJANIC, 2006. *Hospitality Marketing Management*. 4th edition. New Jersey: John Wiley and Sons, 616. s. ISBN 0-471-47654-4.
- [16] RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4039-3.
- [17] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [18] ZICH, Robert. *Koncepce úspěšuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-818-2.

### Odborné časopisy

- [19] *Horeka: hospitality business news*. Praha: Atoz Publishing, 2003-2016. ISSN 1802-1646.
- [20] *COT business: communication on-line travel : časopis pro profesionály v cestovním ruchu = magazine for professionals in travel & tourism*. Praha: C.O.T. media, 1999-2015. ISSN 1212-4281.
- [21] *COT business: communication on-line travel : časopis pro profesionály v cestovním ruchu = magazine for professionals in travel & tourism*. Praha: C.O.T. media, 1999-2016. ISSN 1212-4281.

### Internetové zdroje

- [22] Cettus. *Riziková analýza* [online]. ©, 2015 [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <http://www.cettus.cz/rizikova-analyza/>

- [23] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, *Zpráva o inflaci*. [online] © 2015 [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/zpravy\\_o\\_inflaci/2015/2015\\_I/download/zoi\\_I\\_2015.pdf](http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2015/2015_I/download/zoi_I_2015.pdf)
- [24] Český statistický úřad. *Olomoucký kraj* [online]. © 2014 [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xm/1-xm>
- [25] Český statistický úřad. *Hlavní makroekonomické ukazatele* [online]. © 2014 [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hmu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr)
- [26] Floraservis. *Dětská hřiště* [online]. ©, 2013 [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://www.floraservis.cz/katalog/detska-hriste/30/>
- [27] Hotel fit. *Ubytování* [online]. © 2011 [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://www.hotelfit.cz/index.php/cz/informace-ubytovani>
- [28] Hotel fit. *Konferenční prostory* [online]. © 2011 [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://www.hotelfit.cz/index.php/cz/konferencni-prostory-informace>
- [29] Hotel fit. *Restaurace* [online] © 2011 [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://www.hotelfit.cz/index.php/cz/informace>
- [30] Hotel fit. *Catering* [online]. © 2011 [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://www.hotelfit.cz/index.php/cz/catering-info>
- [31] Hotel fit. *Sport* [online]. © 2011 [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://www.hotelfit.cz/index.php/cz/sport-info>
- [32] Justice. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. ©, 2015 [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=15014365&subjektId=445107&spis=817064>
- [33] FRANCIS, Abey 2013. McKinsey's 7S Framework. In: *MBA KNOWLEDGE BASE* [online]. [cit. 2014-02-19]. Dostupné z: <http://www.mbaknol.com/strategicmanagement/mckinsey%E2%80%99s-7s-framework/>
- [34] Hotel.cz. *Hotel Jana* [online]. © 2016 [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: [http://jana.hotel.cz/#utm\\_source=sklik&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=hotel-y-nove-11-13&utm\\_content=hotel-jana](http://jana.hotel.cz/#utm_source=sklik&utm_medium=cpc&utm_campaign=hotel-y-nove-11-13&utm_content=hotel-jana)

- [35] Hotel Přerov. *Hotel zimní stadion* [online]. © 2016 [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://www.hotelprerov.cz/ubytovani-prerov>
- [36] Managementmania. *McKynsley 7S* [online]. © 2013 [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://www.prerov.eu/cs/o-prerove/zajimavosti-a-pamatky/kulturne-historicke-zajimavosti/>
- [37] Na Jízni. *Ubytování* [online]. © 2015 [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://www.najizni.cz/menu/71-hotelove-pokoje.html>
- [38] Penzion Labuť. *Ubytování* [online]. © 2016 [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://www.penzionlabut.cz/cs/accomodation/>
- [39] Restaurace Přerov. *Penzion U slunce* [online]. © 2016 [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://www.restauraceprerov.cz/slunce/ubytovani.htm>
- [40] Statutární město Přerov. *O Přerově* [online]. © 2016 [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://www.prerov.eu/cs/o-prerove/zajimavosti-a-pamatky/kulturne-historicke-zajimavosti/>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

Např.	Například.
Apod.	Apodobně.
ROA	Rentabilita celkového kapitálu.
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu.
EAT	Zisk po zdanění.
EBT	Zisk před zdaněním.
DPH	Přidaná hodnota.
Kč	Koruna česká
Ks	Kusy
a.s.	Akciová společnost.
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným.
ČNB	Česká národní banka.
%	Procento.
HV	Hospodářský výsledek.
CF	Cash flow.
©	Copyright.
NPV	Čistá současná hodnota.
Km	Kilometry.
m	Metr.
Mil.	Milion.
Cm	Centimetr.
Hod.	Hodina.
h	Hodina.
ČR	Česká republika

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 – Základní členění ubytovacího úseku (Vlastní zpracování).....	23
Obrázek 2 – Zjednodušené srovnání tříd kategorie hotel (Křížek a Neufus, 2011, s. 25-26) .....	26
Obrázek 3 – Počet hostů v ČR podle čtvrtletí roku 2014 a 2015 (Cot business, 2016, s. 68).....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
Obrázek 4 – Schéma distribučních cest (Beránek a Kotek, 2007, s. 162) .....	31
Obrázek 5 – Foto společnosti Hotel Fit (Hotel Fit, © 2011) .....	38
Obrázek 6 – Organizační členění společnosti Hotel Fit (Vlastní zpracování).....	39
Obrázek 7 – Logo společnosti (Hotel Fit, © 2011).....	50
Obrázek 8 – Zastoupení jednotlivých skupin hostů v Hotelu Fit (Vlastní zpracování).....	53
Obrázek 9 – Matematický model Swot analýzy (Vlastní zpracování).....	65
Obrázek 10 – Cenové srovnání nabízených produktů jednotlivých dodavatelů (Vlastní zpracování) .....	74
Obrázek 11 – Časový harmonogram projektu (Vlastní zpracování).....	80
Obrázek 12 – Síťový graf projektu (Vlastní zpracování prostřednictvím programu WinQSB).....	82
Obrázek 13 - Síťový graf projektu (Vlastní zpracování prostřednictvím programu WinQSB).....	91

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 – Rozdělení ubytovacích zařízení (Křížek a Neufus, 2011, s. 22).....	24
Tabulka 2 – Návštěvnost podle krajů za rok 2015 (Cot business, 2016, s. 68).....	28
Tabulka 3 – Přehled měsíčních tržeb restauračního zařízení za rok 2014 (Vlastní zpracování).....	42
Tabulka 4 - Přehled obsazenosti Hotelu Fit 2014 (Vlastní zpracování).....	42
Tabulka 5 - Přehled obsazenosti po jednotlivých měsících za rok 2014 (Vlastní zpracování).....	44
Tabulka 6 – Ceník za jednotlivé typy pokojů Hotelu Fit 2014 (Vlastní zpracování).....	47
Tabulka 7 – Ceník aktivit Hotelu Fit, a.s. za rok 2014 (Vlastní zpracování).....	48
Tabulka 8 – Hodnocení jednotlivých konkurentů dle stanovených kritérií (Vlastní zpracování).....	59
Tabulka 9 – Přehled ekonomických údajů za Olomoucký kraj (Český statistický úřad, © 2016).....	62
Tabulka 10 - Odhad nákladů na úpravu prostoru (Vlastní zpracování).....	75
Tabulka 11 – Odhad nákladů na vybavení (Vlastní zpracování).....	76
Tabulka 12 - Odhad nákladů na reklamu (Vlastní zpracování).....	76
Tabulka 13 - Odhad provozních nákladů za měsíc.....	76
Tabulka 14 – Výpočet NPV (Vlastní zpracování).....	78
Tabulka 15 – Doba návratnosti investice (Vlastní zpracování).....	78
Tabulka 16 - Přehled jednotlivých činností projektu a jejich doba trvání (Vlastní zpracování).....	81
Tabulka 17 - Přehled údajů pro výpočet kritické cesty projektu v programu WinQSB (Vlastní zpracování prostřednictvím programu WinQSB).....	81
Tabulka 18 - Hodnotící škála pravděpodobnosti výskytu rizika (Cetus, © 2015).....	83
Tabulka 19 - Odhad hodnoty pravděpodobnosti výskytu rizika (Vlastní zpracování).....	83
Tabulka 20 - Hodnotící škála významu důsledku rizika (Cetus, © 2015).....	83
Tabulka 21 - Odhad úrovně jednotlivých rizik (Vlastní zpracování).....	84
Tabulka 22 – Odhad nákladů související s úpravou prostoru (Vlastní zpracování).....	87
Tabulka 23 – Odhad nákladů na vybavení objektu (Vlastní zpracování).....	88
Tabulka 24 – Odhad nákladů na propagaci projektu (Vlastní zpracování).....	88
Tabulka 25 – Odhad provozních nákladů za měsíc (Vlastní zpracování).....	88

---

Tabulka 26 – Přehled údajů pro výpočet doby návratnosti investice (Vlastní zpracování) .....	89
Tabulka 27 - Časový harmonogram projektu (Vlastní zpracování).....	90
Tabulka 28 – Přehled jednotlivých činností projektu a jejich délka trvání (Vlastní zpracování) .....	90
Tabulka 29 - Přehled údajů pro výpočet kritické cesty projektu v programu WinQSB (Vlastní zpracování prostřednictvím programu WinQSB).....	91
Tabulka 30 – Odhad pravděpodobnosti výskytu rizika (Vlastní zpracování).....	92
Tabulka 31 – Hodnocení rizik projektu (Vlastní zpracování) .....	92

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Rozvaha za rok 2014
- P II Výkaz zisků a ztrát za rok 2014
- P III Dotazník
- P IV Podrobné vyhodnocení dotazníku
- P V Prostory hotelu



## PŘÍLOHA P I: ROZVAHA ZA ROK 2014

ROZVAHA  
v plném rozsahu  
ke dni 31.12.2014  
( v celých tisících Kč )

Rok	Měsíc	IČ
14	12	60793279

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Hotel FIT plus a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání (IČO-1) se od bydliště

Dvořákova 819/21/b

Přerov

Označ. a	A K T I V A b	Řád c	Běžné účetní období			Minulé účetní období 4.Netto
			1.Brutto	2.Korekce	3. Netto	
	AKTIVA CELKEM (F.02+03+31+63)	001	19470	-6620	12850	10074
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	-	-	-	-
B.	Dlouhodobý majetek (F.04+13+23)	003	10128	-6620	3508	2343
B.I.	Dlouhodobý nehmot.majetek (F.05 až 12)	004	63	-63	-	-
B.I. 1.	Zřizovací výdaje	005	-	-	-	-
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	-	-	-	-
3.	Software	007	63	-63	-	-
4.	Ocenitelná práva	008	-	-	-	-
5.	Goodwill	009	-	-	-	-
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	-	-	-	-
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	-	-	-	-
8.	Poskytnuté zálohy na dl.nehmot.majetek	012	-	-	-	-
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (F.14 až 22)	013	10065	-6557	3508	2343
B.II. 1.	Pozemky	014	-	-	-	-
2.	Stavby	015	355	-51	303	311
3.	Samostatné mov.věci a soubory mov.věcí	016	9710	-6506	3204	2033
4.	Pěstivalské celky trvalých porostů	017	-	-	-	-
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	-	-	-	-
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	-	-	-	-
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	-	-	-	-
8.	Poskytnuté zálohy na dl.hmotný majetek	021	-	-	-	-
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	-	-	-	-
B.III.	Dlouhodobý finan. majetek (F.24 až 30)	023	-	-	-	-
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba	024	-	-	-	-
2.	Podíly v uč.jednot.pod podstat. vlivem	025	-	-	-	-
3.	Ostatní dlouhod.cenné papíry a podíly	026	-	-	-	-
4.	Zápůjčky a úvěry-ovlád.os., podst.vliv	027	-	-	-	-
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	-	-	-	-
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	-	-	-	-
7.	Poskytnuté zálohy na dl. fin. majetek	030	-	-	-	-
C.	Oběžná aktiva (F.32+39+48+58)	031	9270	-	9270	7577
C.I.	Zásoby (F.33 až 38)	032	3532	-	3532	3369
C.I. 1.	Materiál	033	3516	-	3516	2899
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	-	-	-	-
3.	Výrobky	035	-	-	-	-
4.	Mladá a ostat.zvířata a jejich skupiny	036	-	-	-	-
5.	Zboží	037	16	-	16	470

Označ. a	A K T I V A b	Řád c	Běžné účetní období			Minulé účetní období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (ř.40 až 47)	039	1	-	1	1
C.II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	-	-	-	-
2.	Pohledávky - ovládaná a ovládající os.	041	-	-	-	-
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042	-	-	-	-
4.	Pohledávky za společníky	043	-	-	-	-
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	-	-	-	-
6.	Dohadné účty aktivní	045	-	-	-	-
7.	Jiné pohledávky	046	1	-	1	1
8.	Odložená daňová pohledávka	047	-	-	-	-
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57)	048	4967	-	4967	4031
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	3350	-	3350	2088
2.	Pohledávky - ovládaná a ovládající os.	050	-	-	-	-
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051	-	-	-	-
4.	Pohledávky za společníky	052	-	-	-	-
5.	Sociální zabezpečení a zdrav.pojištění	053	-	-	-	-
6.	Stát - daňové pohledávky	054	19	-	19	50
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	1522	-	1522	1901
8.	Dohadné účty aktivní	056	3	-	3	4
9.	Jiné pohledávky	057	74	-	74	-13
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62)	058	771	-	771	176
C.IV. 1.	Peníze	059	118	-	118	171
2.	Účty v bankách	060	652	-	652	5
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	-	-	-	-
4.	Pofixovaný krátkodobý finanční majetek	062	-	-	-	-
D.I.	Časové rozlišení (ř.64 až 66)	063	72	-	72	154
D.I. 1.	Náklady příštích období	064	72	-	72	154
2.	Komplexní náklady příštích období	065	-	-	-	-
3.	Příjmy příštích období	066	-	-	-	-

značení a	P A S I V A b	číslo řádku c	stav v běžném účetním období 5	stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM (ř.68+89+122)	067	12850	10074
A.	Vlastní kapitál (ř.69+73+80+83+87+88)	068	5087	4958
A.I.	Základní kapitál (ř.70 až 72)	069	10000	10000
A.I. 1.	Základní kapitál	070	10000	10000
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	-	-
	3. Změny základního kapitálu (+/-)	072	-	-
A.II.	Kapitálové fondy (ř.74 až 79)	073	-	-
A.II. 1.	Ažio	074	-	-
	2. Ostatní kapitálové fondy	075	-	-
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazku (+/-)	076	-	-
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	-	-
	5. Rozdíly z přeměn obchodních korporací	078	-	-
	6. Rozdíly z ocenění při přeměnách obch.korpo.	079	-	-
A.III.	Fondy ze zisku (ř.81+82)	080	64	64
A.III.1.	Rezervní fond	081	64	64
	2. Statutární a ostatní fondy	082	-	-
A.IV.	Výsledek hospodař. minulých let (ř.84+85+86)	083	-5106	-5162
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	274	274
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	085	-5381	-5437
	3. Jiný výsledek hospodaření minulých let	086	-	-
A.V.1	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (výkaz zisku a ztráty)	087	129	56
A.V.2	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)	088	-	-
B.	Cizí zdroje (ř.90+95+106+118)	089	7713	5116
B.I.	Rezervy (ř.91 až 94)	090	-	-
B.I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	091	-	-
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	092	-	-
	3. Rezerva na daň z příjmů	093	-	-
	4. Ostatní rezervy	094	-	-
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř.96 až 105)	095	909	194
B.II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	096	907	192
	2. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	097	-	-
	3. Závazky - podstatný vliv	098	-	-
	4. Závazky ke společníkům	099	-	-
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	100	-	-
	6. Vydané dluhopisy	101	-	-
	7. Dlouhodobé směňky k úhradě	102	-	-
	8. Dohadné účty pasivní	103	-	-
	9. Jiné závazky	104	-	-
	10. Odložený daňový závazek	105	2	2

Ornačení a	P A S I V A b	Číslo řádku c	Stav v běžném úč. období d	Stav v min.účet. období e
B.III.	Krátkodobé závazky (F.107 až 117)	106	6804	4230
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	107	2020	2349
1.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108	4078	586
3.	Závazky - podstatný vliv	109	-	-
4.	Závazky ke společníkům	110	-	450
5.	Závazky k zaměstnancům	111	366	326
6.	Závazky ze soc.zabezpeč. a zdrav.pojištění	112	115	108
7.	Stát - daňové závazky a dotace	113	68	131
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	114	98	140
9.	Vydané dluhopisy	115	-	-
10.	Dohadné účty pasivní	116	60	139
11.	Jiné závazky	117	-	-
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (F.119 až 121)	118	-	692
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	119	-	-
2.	Krátké bankovní úvěry	120	-	692
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	121	-	-
C.I.	Časové rozlišení (F.123+124)	122	49	-
C.I.1.	Výdaje příštích období	123	49	-
2.	Výnosy příštích období	124	-	-

Okamžik sestavení účetní závěrky:  31.12	Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou  <b>FIT a.s.</b> Dvořákova 21b 780 02 PŘEROV IČO: 02822214	Osoba odpovědná za účetnictví (jméno a podpis)  M. J. K.	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis)  tel:
---	--	---	--

## PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT 2014

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY  
v plném rozsahuke dni 31.12.2014  
( v celých tisících Kč )

Rok	Měsíc	IČ
14	12	60793279

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Hotel FIT plus a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání IČZ-11 se od bydliště

Dvořákova 819/21/b

Přerov

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běhném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	1888	1431
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	793	1270
+	Obchodní marže (F.01-02)	03	1095	161
II.	Výkony (F.05+06+07)	04	15272	15516
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	15272	15516
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-	-
3.	Aktivace	07	-	-
B.	Výkonová spotřeba (F.09+10)	08	9497	9510
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	4467	5309
B. 2.	Služby	10	5030	4201
+	Přidaná hodnota (F.03+04-08)	11	6870	6167
C.	Osobní náklady (F.13 až 16)	12	5866	5798
C. 1.	Mzdové náklady	13	4775	4663
C. 2.	Odměny členům orgánu obchodní korporace	14	-	-
C. 3.	Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	15	966	971
C. 4.	Sociální náklady	16	125	125
D.	Daně a poplatky	17	81	63
E.	Odpisy dlouhodobého a hmotného majetku	18	1259	919
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (F.20+21)	19	-	459
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	-	459
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	-	-
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (F.23+24)	22	-	43
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	-	43
F. 2.	Prodaný materiál	24	-	-
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v prov. oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-	-
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1830	5770
H.	Ostatní provozní náklady	27	958	5274
V.	Převod provozních výnosů	28	-	-
I.	Převod provozních nákladů	29	-	-
*	Provozní výsledek hospodaření [F.11-12-17-18+19-22+/-25+26-27+(-28)-(-29)]	30	536	338

Název a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			1 běžném	2 minulém
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	-	-
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	-	-
VII.	Výnosy z dlouhodobého fin.majetku (ř.34 až 36)	33	-	-
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	-	-
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	-	-
3.	Výnosy z ost.dlouhodobého finančního majetku	36	-	-
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	-	-
K.	Náklady z finančního majetku	38	-	-
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	-	-
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	-	-
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	-	-
X.	Výnosové úroky	42	0	22
N.	Nákladové úroky	43	93	80
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	13	41
O.	Ostatní finanční náklady	45	277	227
XII.	Převod finančních výnosů	46	-	-
P.	Převod finančních nákladů	47	-	-
*	Finanční výsledek hospodaření +33+37-38+39-40+/-41+42-43+44-45+(-46)-(-47)	[ř.31-32+ 48	-356	-244
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř.50+51)	49	51	38
Q. 1.	- splatná	50	51	38
Q. 2.	- odložená	51	0	-
**	Výsledek hospod. za běžnou činnost (ř.30+48-49)	52	129	56
XIII.	Mimořádné výnosy	53	-	-
R.	Mimořádné náklady	54	-	-
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti (ř.56+57)	55	-	-
S. 1.	- splatná	56	-	-
S. 2.	- odložená	57	-	-
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř.53-54-55)	58	-	-
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníků (+/-)	59	-	-
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.52+58-59)	60	129	56
***	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř.30+48+53-54)	61	181	94

Okamžik sestavení účetní závěrky:	Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou  FIT A.S. Dvořákova 21b 750 02 Zlín tel: 57 23 23 23	Osoba odpovědná za účetnictví (jméno a podpis)	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis)
			tel: 57 23 23 23

## PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK

Dobrý den, jmenuji se Marcela Suchánková a dovoluji si Vás touto cestou požádat o vyplnění krátkého dotazníku. Dotazník je sestaven tak, aby jeho vyplnění nezabralo příliš mnoho času. Cílem je získat informace, zda by jste uvítali možnost rozšíření služeb Hotelu Fit, které by Vám umožnili navštěvovat toto zařízení společně se svými dětmi. A to v podobě vybudování zázemí pro děti - dětského hřiště a dětského koutku.

U každé otázky jsou uvedeny jednotlivé odpovědi, poprosím o označení té, která je Vám nejbližší. Označte prosím pouze jednu odpověď.

### Máte děti?

- Ano  Ne

### Počet dětí?

- 1 dítě  Více než 3 děti  
 2-3 děti

### Věková kategorie dětí?

- Méně než 1 rok  6 – 12 let  
 2 - 6 let  Více než 12 let

### Navštěvujete zdejší restaurace se svými dětmi? Pokud je Vaše odpověď záporná proč?

- Ano  Spíše ano  
 Spíše ne  Ne

Zde napište svou odpověď

.....  
.....  
.....

**Znáte hotel Fit?** Ano Ne**Navštěvujete často restauraci hotelu se svou rodinou (dětmi)? V případě odpovědi „málo nebo nikdy“, uveďte proč?** Často Málo Nikdy

Zde napište svou odpověď

.....

.....

.....

**Zvýšila by se Vaše návštěvnost restaurace hotelu, vybudoval by podnik dětské zázemí v podobě dětského hřiště a dětského koutu?** Ano Ne**Uvítali by jste možnost pořádání různých akcí pro děti?** Ano Ne

Děkuji Vám za ochotu a spolupráci při vyplnění tohoto dotazníku.

Bc. Marcela Suchánková



**PŘÍLOHA P IV: PODROBNÉ VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU****Máte děti**

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	73	100 %
Ne	0	0%

**Počet dětí**

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
1 dítě	29	40 %
2 – 3 děti	36	49 %
Více než 3 děti	8	11 %

**Věková kategorie dětí**

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Méně než 1 rok	10	14 %
2 – 6. let	28	38 %
6 – 12 let	29	40 %
Více než 12 let	6	8 %

**Navštěvujete zdejší restaurace se svými dětmi? Pokud je Vaše odpověď záporná, uveďte proč?**

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	5	7 %
Spíše ano	9	13 %
Spíše ne	31	42 %

Ne	28	38 %
----	----	------

**Znáte Hotel Fit**

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	69	95 %
Ne	4	5 %

**Navštěvujete často restauraci hotelu se svou rodinou (dětmi)? V případě odpovědi „málo nebo nikdy“, uveďte proč?**

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Často	2	3 %
Málo	10	14 %
Nikdy	61	84 %

**Zvýšila by se Vaše návštěvnost restaurace hotelu, vybudoval by podnik dětské zázemí v podobě dětského hřiště a dětského koutu?**

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	61	84 %
Ne	12	16 %

**Uvítali by jste možnost pořádání různých akcí pro děti?**

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	61	84 %
Ne	12	16 %

## PŘÍLOHA P V: PROSTORY HOTELU

### Pokoje Comfort



### Pokoje Business



## Konferenční prostory



## Prostory restaurace

