

# **Analýza konkurenční schopnosti hotelu Vila Antoaneta v Luhačovicích**

Radek Buriánek

---

Bakalářská práce  
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

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

Akademický rok: 2022/2023

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Radek Buriánek  
Osobní číslo: M20066  
Studijní program: B0413A050024 Ekonomika a management  
Specializace: Ekonomika a management podniku  
Forma studia: Prezenční  
Téma práce: Analýza konkurenční schopnosti hotelu Vila Antoaneta v Luhačovicích

### Zásady pro vypracování

#### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zabývající se konkurenční schopností.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte hotel Vila Antoaneta.
- Analyzujte a porovnejte služby s konkurenčními hotely v Luhačovicích.
- Na základě analýzy vyhotovte doporučení ke zvýšení konkurenční schopnosti.

#### Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- HÁN, Jan, Martina BERÁNEK, Stanislava BELEŠOVÁ, Dan MRKOS, Petr STUDNIČKA a Martina FRASCONA' SOCHŮRKOVÁ. *Vybrané kapitoly z hotelnictví a gastronomie. Svazek druhý, Ubytovací služby*. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 351 s. ISBN 978-80-755-2253-5.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017, 232 s. ISBN 978-80-740-0637-1.
- HUGGINS, Robert a Hiro IZUSHI, ed. *Competition, competitive advantage, and clusters: the ideas of Michael Porter*. Oxford: Oxford University Press, 2011, 303 s. ISBN 978-0199578030.
- CHADT, Karel a Romana KRATOCHVÍLOVÁ. *Komunikace v managementu hotelnictví*. Praha: Wolters Kluwer, 2020, 170 s. ISBN 978-80-759-8666-5.
- MOTYČKA, Michal. *Řízení pracovního výkonu v hotelnictví v ČR*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta, 2017, 186 s. ISBN 978-80-751-0254-6.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Josef Kubík, CSc.**  
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2023**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2023**

L.S.

---

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

---

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

Ve Zlíně dne 10. února 2023

**PROHLÁŠENÍ AUTORA  
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím souhlasem Univerzity 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

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu konkurenční schopnosti hotelu Vila Antoaneta v Luhačovicích. Cílem je zlepšení konkurenčního postavení mezi hotely v Luhačovicích. Práce má dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části je zpracována literární rešerše na téma: hotelnictví, konkurence, marketingové prostředí a strategické analýzy. Tato rešerše byla vypracována tak, aby co nejlépe objasnila problematiku konkurenceschopnosti. Praktická část se zabývá přímo hotelem Vila Antoaneta a na základě strategických analýz se snaží zanalyzovat konkurenční prostředí hotelu. Výstupem práce jsou jednotlivé návrhy a doporučení, které při aplikaci mohou vylepšit pozici hotelu v konkurenčním prostředí.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, lázně, hotelnictví, konkurenční výhoda, wellness

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis focuses on the competitive analysis of the Vila Antoaneta Hotel in Luhačovice. The aim is to improve the competitive position among hotels in Luhačovice. The thesis is divided into two parts - theoretical and practical. In the theoretical part, a literature search on the hotel industry, competition, marketing environment, and strategic analysis is prepared. This research has been developed in order to best clarify the issue of competitiveness. The practical part deals directly with the Vila Antoaneta hotel and tries to analyze the competitive environment of the hotel on the basis of strategic analyses. The output of the thesis is individual suggestions and recommendations that, when applied, can improve the hotel's position in the competitive environment.

Keywords: competitiveness, spa, hotel-keeping, competitive advantage, wellness

Mé poděkování patří vedoucímu doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc. za ochotný a odborný přístup při vedení bakalářské práce.

Dále chci poděkovat provoznímu hotelu Vila Antoaneta panu Evženovi Trunkátovi za konzultace, na kterých mi poskytl cenné informace o hotelu.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE .....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>12</b>
<b>1 HOTELNICTVÍ .....</b>	<b>13</b>
1.1 KATEGORIE UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ .....	13
1.2 TŘÍDY UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ .....	13
1.3 HISTORICKÝ VÝVOJ HOTELNICTVÍ V ČR .....	15
1.4 SLUŽBY UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ .....	16
1.4.1 Služby recepce .....	17
1.4.2 Služby úklidu .....	17
1.4.3 Pokojová služba .....	18
1.4.4 Relaxační a lázeňské služby .....	18
1.5 HOTEL JAKO EKONOMICKÝ SUBJEKT .....	18
1.5.1 Ekonomický úsek hotelu .....	19
<b>2 KONKURENCE .....</b>	<b>20</b>
2.1 KONKURENČNÍ SCHOPNOST .....	21
2.2 KONKURENČNÍ VÝHODA .....	21
<b>3 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ .....</b>	<b>23</b>
3.1 MARKETINGOVÉ MAKROPROSTŘEDÍ .....	23
3.1.1 Sociální faktory .....	23
3.1.2 Technické a technologické faktory .....	23
3.1.3 Ekonomické faktory .....	23
3.1.4 Politické a právní faktory .....	24
3.2 MARKETINGOVÉ MIKROPROSTŘEDÍ .....	24
3.2.1 Podnik .....	24
3.2.2 Konkurence .....	24
3.2.3 Dodavatelé .....	24
3.2.4 Zákazníci .....	24
<b>4 STRATEGICKÉ ANALÝZY .....</b>	<b>25</b>
4.1 STRATEGIE A STRATEGICKÉ CÍLE .....	25
4.2 SWOT ANALÝZA .....	25
4.2.1 Analýza příležitostí a hrozeb .....	26
4.2.2 Analýza silných a slabých stránek .....	27
4.2.3 Proces a úlohy SWOT analýzy .....	27
4.3 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....	28
4.3.1 Kupující .....	28
4.3.2 Dodavatelé .....	29

4.3.3	Substituty .....	29
4.3.4	Nově vstupující do odvětví .....	29
4.3.5	Soupeření .....	30
4.4	BENCHMARKING .....	30
<b>5</b>	<b>SHRnutí POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>32</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>33</b>
<b>6</b>	<b>POPIS SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>34</b>
6.1	UMÍSTĚNÍ HOTELU .....	35
6.2	POPIS HOTELU .....	36
6.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA HOTELU .....	37
<b>7</b>	<b>SLUŽBY .....</b>	<b>39</b>
7.1	AKTUÁLNĚ NABÍZENÉ POBYTY .....	39
7.2	UBYTOVACÍ SLUŽBY .....	40
7.3	STRAVOVACÍ SLUŽBY .....	40
7.4	WELLNESS .....	40
7.5	DOPRAVA DO HOTELU .....	41
7.6	LÁZEŇSKÉ SLUŽBY .....	41
<b>8</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>43</b>
8.1	ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK .....	43
8.1.1	Silné stránky .....	43
8.1.2	Slabé stránky .....	44
8.2	ANALÝZA PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB .....	44
8.2.1	Příležitosti .....	44
8.2.2	Hrozby .....	44
<b>9</b>	<b>PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....</b>	<b>46</b>
9.1	KUPUJÍCÍ .....	46
9.2	DODAVATELÉ .....	46
9.3	SUBSTITUTY .....	46
9.4	NOVĚ VSTUPUJÍCÍ DO ODVĚTVÍ .....	47
9.5	SOUPEŘENÍ .....	47
<b>10</b>	<b>ANALÝZA KONKURENCE .....</b>	<b>48</b>
10.1	HOTEL VEGA **** .....	48
10.1.1	Aktuálně nabízené pobyty .....	49
10.2	ALEXANDRIA **** SPA & WELLNESS .....	50
10.2.1	Aktuálně nabízené pobyty .....	51
10.3	HOTEL POHODA **** .....	51



10.3.1	Aktuálně nabízené pobyty.....	52
10.4	BENCHMARKING .....	53
<b>11</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>56</b>
<b>12</b>	<b>SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>58</b>
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>67</b>

## ÚVOD

Zaujmout zákazníka v dnešní době, kdy je všeho přebytek je velmi těžkou úlohou. To platí i pro oblast hotelnictví. A platí to dvojnásobně, pokud se hotel nachází v turisticky zajímavém městě, kde je mnoho poskytovatelů ubytování. Zákazník je čím dál náročnější, a to nutí vedení hotelu neustále zlepšovat nabízené služby, aby právě jejich hotel si udržel stávající zákazníky, přilákal nové a ideálně byl stále obsazený. Nejzákladnější věcí, co může firma podnikající ve službách udělat, je zajištění příjemného a odborného personálu, který je vizitkou celého podniku. Požadavky zákazníků jsou ale mnohem složitější a kdo je dokáže identifikovat, následně uspokojit nebo dokonce předčít, tak získává konkurenční výhodu v neúprosném konkurenčním prostředí.

Konkurenční schopnost je hlavním tématem této bakalářské práce. V konkurenčním boji uspěje pouze ten podnik, který má zanalyzované vnitřní i vnější prostředí firmy. Podrobný popis těchto analýz je zpracován v teoretické části práce, v praktické části jsou poté tyto analýzy sestaveny přímo na míru hotelu Vila Antoaneta v Luhačovicích.

Hotel je klasifikován čtyřmi hvězdami, ke srovnání jsou tedy vybrány tři konkurenční hotely ve stejné klasifikaci, které se nacházejí v Luhačovicích nebo Pozlovicích.

Na základě tohoto srovnání jsou zpracovány návrhy a doporučení, které dávají základ hlavnímu cíli této bakalářské práce, což je vylepšení postavení hotelu Vila Antoaneta v konkurenčním prostředí.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit aktuální konkurenční schopnost hotelu Vila Antoaneta v Luhačovicích. Na základě zjištěných dat poté zpracovat návrh na zlepšení konkurenceschopnosti, který povede k vyšší poptávce po službách tohoto hotelu.

První částí bakalářské práce je teoretická část. Teoretická část má za úkol pomocí důkladné literární rešerše přiblížit danou problematiku. Postupně jsou popsána zkoumaná témata. Konkrétně se jedná o hotelnictví, konkurenci, marketingové prostředí a strategické analýzy. Vybranými strategickými analýzami k výzkumu je SWOT analýza, Porterův model a benchmarking.

V praktické části je nejprve představena společnost, která hotel provozuje. Dále je uvedena lokalita a popis hotelu, organizační struktura a poskytované služby. Vnitřní prostředí hotelu je zanalyzováno pomocí SWOT analýzy. Porterův model pěti konkurenčních sil poskytuje informace o kupujících, dodavatelích, substitutech, nově vstupujících konkurentech a stávajících konkurentech. Srovnání se třemi hlavními konkurenty je důležitou částí bakalářské práce, protože se od toho odvíjí zpracování benchmarkingu. Benchmarking jasně popisuje, kde by se hotel mohl zlepšit a kde naopak dobře funguje. Z toho vychází doporučení, která mohou vést k vyšší poptávce a ke zlepšení konkurenceschopnosti hotelu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 HOTELNICTVÍ

Název hotel vychází z francouzského slova „hote“, což v překladu znamená hostitel. Latina má pro toto zařízení termín „hospitium“, což v přesném překladu znamená pohostinství. Hotelový průmysl a cestovní ruch se začal rozmáhat zároveň se společenskou dělbou práce. První zmínky o ubytovacích zařízení jsou zaznamenány ještě před naším letopočtem. Jako první poskytovaly ubytovací služby soukromé osoby. Lidé cítili mravní povinnost poskytnout ubytování poutníkům a obchodníkům. Poté v 5. století před naším letopočtem začaly v Řecku vznikat zájezdní hostince. Byla to reakce na nárůst počtu cestovatelů, obchodníků a poutníků. V Řecku byly také společenské ubytovny, které už měly známky hotelového podnikání. Tyto budovy byly soukromé a přinášely majiteli zisk. (Beránek, 2013)

## 1.1 Kategorie ubytovacích zařízení

**Hotel** – musí mít nejméně 10 pokojů pro hosty, které jsou určeny k přechodnému ubytování, musí poskytovat hotelové služby (zejména ubytovací a stravovací)

**Motel** – musí splňovat stejné podmínky jak hotel, recepce a restaurace mohou být mimo ubytovací část, obvykle se nachází u pozemní komunikace, poskytuje ubytování pro motoristy

**Penzion** – nabízí minimálně 5 a maximálně 10 pokojů pro hosty, poskytuje omezené stravovací služby, v penzionu většinou není restaurace, místo restaurace je zde místnost určená k jídlu a odpočinku

**Botel** – musí splňovat všechny požadavky hotelu, jedná se o ubytovací zařízení umístěné v trvale zakotvené osobní lodi (mmr.cz, 2023)

## 1.2 Třídy ubytovacích zařízení

Podle kvality se hotely zařazují do pěti tříd. Každá třída je označena odpovídajícím počtem hvězd. Zařízení, která splňují více než jen předepsaná kritéria, mohou být označena slovem „deluxe“. (mmr.cz, 2023)

Tabulka 1 Kritéria jednotlivých tříd klasifikace hotelů  
(vlastní zpracování podle Beránka, 2013)

Třída	Výběr kritérií
<b>Tourist *</b>	Každodenní úklidové služby
	Barevná televize na pokoji nebo možnost půjčení
	1 ručník na osobu, tekuté tělové mýdlo
	Stůl a židle
	Veřejně přístupný telefon pro hosty
	Služby recepce
	Nabídka nápojů
	Možnost uložení cenností
	Snídaňová nabídka
<b>Economy **</b>	Každodenní úklidové služby, každodenní výměna ručníků na požádání
	Barevná televize na pokoji nebo možnost půjčení
	Sprchový gel nebo přísada do koupele
	1 ručník a 1 osuška na osobu, poličky na prádlo
	Světlo na čtení vedle lůžka
	Prodej hygienických předmětů
	Možnost platby kartou
	Možnost uložení cenností
	Snídaně formou bufetu
<b>Standart ***</b>	Barevná televize a rozhlas na pokoji
	Služba prádelny, žehlení
	Topení v koupelně, fén, kosmetické ubrousky
	Telefon v pokoji, světlo ke čtení, noční stolek
	Přístup k internetu
	Recepce otevřená 14 hodin, telefonicky 24 hodin denně, personál hovořící dvěma jazyky
	Restaurace otevřená alespoň 5 dní v týdnu
	Polštář a přikrývka navíc na požádání
	Pohovka se stolkem nebo čalouněné křeslo
	Osušky, pantofle na vyžádání

<b>First Class****</b>	Přístup k internetu
	Recepce otevřená 18 hodin, telefonicky 24 hodin denně
	Snídaňový bufet nebo snídaně prostřednictvím Room Service
	Nápojový bar na pokoji nebo nápoje prostřednictvím Room Service
	Restaurace otevřená alespoň 6 dní v týdnu
<b>Luxury *****</b>	Kosmetické produkty v lahvičkách, župan na pokoji
	Přístup k internetu – počítač v pokoji
	Služba žehlení, služba čištění obuvi
	Dveřník, bagážista, concierge
	Recepce otevřená 24 hodin denně
	Osobní uvítání každého hosta
	Room Service dostupný 24 hodin denně
	Restaurace otevřená každý den

### 1.3 Historický vývoj hotelnictví v ČR

Hotely podobné těm dnešním vznikly v polovině 19. století. Budovaly se v lokalitách s nejvyšší koncentrací lidí, a to zejména ve velkých městech a místech, kam lidé jezdili za rekreací. Potřeba ubytovacích zařízení je spjata se zavedením normovaného pracovního týdne a dovolené, kdy se lidem dopřálo více volného času. (Hán, Beránek, Belešová, Mrkos, Studnička, Frasca Sochůrková, 2016)

Podle Beránka (2013) hotely v dnešní podobě začaly vznikat na přelomu 18. a 19. století. Nejvíce tomu napomohlo zrychlení cestování, protože nastal prudký rozvoj železniční dopravy. Hotely se stavily poblíž vlakových nádraží. Lidé se chtěli stále více vymanit z každodenní rutiny a cítili potřebu dočasně změnit prostředí. Rozvoj hotelnictví měl tendenci stále růst, dokud ho nezastavila 1. světová válka. V této době většina hotelů sloužila jako kasárny pro vojáky. V 30. letech 20. století vznikly na našem území moderní hotely například hotel Alcron v Praze. Po roce 1948 došlo ke zrušení soukromého podnikání a hotely byly znárodněny. V roce 1965 státní kancelář ČEDOK reagovala na potřebu ubytovávat zahraniční hosty a vytvořila síť Interhotelů. Největší rozmach hotelnictví nastal po roce 1989, samozřejmě kvůli možnosti osobního podnikání. Hotely, které byly znárodněny, se vrátily jejich původním majitelům. Praha se stala významným turistickým centrem a v prvních dvou letech po revoluci byla obsazenost pražských hotelů přes 90 %.

Hlavním tahounem v oblasti hotelnictví v České republice je samozřejmě Praha. V Praze se nachází 37 luxusních hotelů v pětihvězdičkové kategorii. Takové konkurenční prostředí jako je zde, nenajdeme v žádném jiném evropském městě. (Motyčka, 2017)

#### 1.4 Služby ubytovacích zařízení

Službou rozumíme činnost, která má za úkol uspokojovat potřeby zákazníka. Jedná se o velmi dynamicky se rozvíjející součást ekonomiky. Celý systém poskytování služby je složený z několika prvků. První prvek představuje zákazník, který si musí definovat svoje požadavky. Na základě těchto požadavků si vybírá určitou službu. Hlavní roli v rozhodování zákazníka hraje poměr požadované ceny a kvality. Dalším významným prvkem jsou zaměstnanci hotelu, kteří vytváří určitou kulturu. Zaměstnanci mají za úkol plnit požadavky zákazníků, informovat je a poskytovat jim poradenství. Třetí aspekt tvoří vnitřní prostory hotelu a okolí hotelu. Vnitřní prostory by měly zákazníkovi poskytovat potřebný komfort a působit na něho uspokojivým dojmem. Okolí podniku hotelový personál nemůže přímo ovlivnit ve smyslu, že by se ho snažil rapidně změnit, ale měl by ho esteticky upravovat. (Gúčík, Gajdošík, Gajdošíková, 2016)

Pokud se zákazník setkává se službou poprvé, má určitá očekávání, která by měla být naplněna nebo dokonce překonána. To podniku zajistí, že se zákazník bude pravděpodobně vracet. Jsou-li totiž zákazníci spokojenější, než sami čekali, stávají se věrnými zákazníky. Zaměstnanci se musí o zákazníka starat, pohotově řešit jeho problémy a poskytovat rady. (P. Kotler, M. Kotler, 2013)

Důvodem, proč se lidé vrací stále do stejného hotelu nebo proč nějaký hotel doporučují ostatním, většinou není to, že se jim líbí fyzicky. Tajemství úspěšného hotelu tkví primárně v jeho poskytovaných službách. Svůj názor na hotel si zákazník vytváří na základě toho, jestli bylo splněno jeho očekávání. Pokud hotel předčí očekávání zákazníka, má velkou šanci na to, že příště se zákazník ubytuje ve stejném hotelu nebo se o svoji kladnou zkušenost podělí s ostatními. Kulturu hotelu určují jeho zaměstnanci, proto se v hotelnictví musí klást velký důraz na management. (Hán, Beránek, Belešová, Mrkos, Studnička, Frasca, Sochůrková, 2016)

Je za potřebí, aby si hotely pečlivě vybíraly své zaměstnance. Zákazník vnímá atmosféru v budově. Proto platí pravidlo spokojený zaměstnanec rovná se spokojený zákazník. Manažer by se proto měl snažit o uspokojení potřeb zaměstnanců. Příkladem je hotel Four Seasons, který je známý tím, že klade velký důraz na výběr a školení zaměstnanců.



Společnost, která má snahu vytvořit mezi zaměstnanci příjemné prostředí, se musí chovat ke svým zaměstnancům tak, jak by se měli zaměstnanci chovat k zákazníkovi. (P. Kotler, M. Kotler.)

Dlouhodobého zisku lze v hotelnictví dosáhnout jedině tehdy, když se zákazníci stále vrací. Proto musí hoteliér efektivně informovat a motivovat pracovníky hotelu, eliminuje tím možné chyby a konflikty na pracovišti.

K tomu by měl hoteliér využívat těchto zásad:

- být komunikačně otevřený
- s pracovníky jednat osobně a s respektem
- dodávat zaměstnancům veškeré důležité informace a komunikovat je srozumitelně
- nečekat na komplexní informace, raději informovat částečně a častěji
- budit v zaměstnancích pocit důležitosti
- vysvětlit společný cíl a smysl
- dát prostor otázkám
- jít příkladem, slova musí následovat činy (Chadt, Kratochvílová, 2020)

#### 1.4.1 Služby recepce

Recepční je první člověk, se kterým zákazník přijde do kontaktu. Má proto velký podíl na tom, jakým prvním dojmem bude hotel na zákazníka působit. Pult recepce je jakousi vizitkou každého hotelu, a proto má význačné postavení ve vstupní hale. Recepce je ohniskem všech informací. Propojuje zákazníka s personálem hotelu, personál s managementem, dále také komunikuje s konkurenčními hotely. Základní funkcí recepce je obsluha rezervačního systému. Pracovníci mají za úkol podávat informace o okolí hotelu, prodávají drobné hygienické potřeby a suvenýry, mohou provozovat i směnářské služby. (Hán, Beránek, Belešová, Mrkos, Studnička, Frascóna Sochůrková, 2016)

#### 1.4.2 Služby úklidu

Hosté se cítí mnohem lépe v čistém a uklizeném pokoji, který jim poskytuje pohodlí a komfort. Naopak ledabyly uklizený pokoj způsobí špatný dojem z celého hotelového zařízení. Za čistotu a hygienu odpovídá oddělení úklidu. V tomto oddělení má hotel velký počet pracovníků, s čímž jsou spojeny vysoké personální náklady. Další velkou nákladovou

položkou jsou zde hygienické a čisticí prostředky, prádlo, hotelová kosmetika apod. Do služeb úklidu spadá běžný úklid pokojů, který je závislý na kategorii ubytovacího zařízení. Minimálně jednou ročně se musí provádět generální úklid včetně dezinfekce pokojů. Tyto činnosti se řídí podle sanitačního řádu. (Hán, Beránek, Belešová, Mrkos, Studnička, Frascina Sochůrková, 2016)

### **1.4.3 Pokojová služba**

Ubytovací úsek není jediným střediskem, který generuje příjmy. Kromě ubytovacího a stravovacího úseku má podíl na tržbách také pokojová neboli etažová služba. Jedná se o poskytování stravovacích služeb do pokojů. Nejčastěji se lze setkat s donáškou snídaně na pokoj. Tuto službu obvykle nabízí zařízení vyšší třídy. V luxusních hotelech je pokojová služba k dispozici 24 hodin denně. (Hán, Beránek, Belešová, Mrkos, Studnička, Frascina Sochůrková, 2016)

### **1.4.4 Relaxační a lázeňské služby**

Velká část hotelových hostů přijíždí kvůli rekreaci a načerpání nové energie. V dnešní uspěchané době si člověk mnohem lépe odpočine v hotelovém zařízení než doma. Rekreční aktivity vedou k lepšímu zdraví a k duševní pohodě. Lázeňské služby nabízí hotely v lázeňských městech. Základem lázeňství je propojení lázeňské péče s péčí lékařskou. Pobyt v lázeňském zařízení si může klient hradit sám jako samoplátce nebo prostřednictvím zdravotní pojišťovny. Relaxaci hostům mohou dopřát i wellness služby, které jsou nabízené širokou škálou ubytovacích zařízení, protože nejsou závislé na existenci léčivých pramenů. Služby wellness mohou být doplněny o saunování, masáže nebo rehabilitace. (Hán, Beránek, Belešová, Mrkos, Studnička, Frascina Sochůrková, 2016)

## **1.5 Hotel jako ekonomický subjekt**

Obchodní zákoník (od roku 2014 zákon o obchodních korporacích) připouští dvě formy podnikání – podnikání fyzických osob a podnikání právnických osob. Zásadní rozdíl spočívá v tom, že fyzická osoba je přímo objektem právních vztahů a právnická osoba do právních vztahů vstupuje pouze jako společnost nikoliv společníci, kteří tvoří obchodní společnost. (Tučková, 2013)

Podnikatelské subjekty v cestovním ruchu lze chápat jako podniky služeb, které mají za cíl uspokojovat potřeby zákazníků. Podnik působící ve službách by se neměl orientovat pouze na dosahování ekonomických výsledků. Hotel by se měl chovat zodpovědně vůči všem

subjektům, se kterými se v podnikatelském prostředí potkává. Ať už se jedná o zaměstnance, zákazníky nebo i o externí subjekty jako například banky. (Kučerová, Elexová, 2016)

Podniky v cestovním ruchu se vyznačují svými specifickými znaky. Mají velký sortiment poskytovaných služeb, po kterých je kolísavá poptávka. Poptávka nejvíce závisí na umístění hotelu a na aktuální sezóně. Hotely zaměstnávají velké množství lidí, na kterých jsou existenčně závislí. Zaměstnanci musí vytvářet příjemnou atmosféru, aby se zákazník rád vracel. Vysoký podíl na ekonomické struktuře má dlouhodobý hmotný majetek. V turisticky atraktivních místech je navíc na trhu velká konkurence. (Kučerová, Elexová, 2016)

### **1.5.1 Ekonomický úsek hotelu**

Ekonomický úsek má na starost řízení finančních prostředků. Finančně vyjadřuje provozní události, které se staly. Událostmi jsou myšleny prodeje služeb a zboží, evidence režijních nákladů, fakturace, pokladní operace, inventarizace majetku apod. Finanční oddělení má za úkol zjišťovat a udržovat finanční zdraví podniku. Vede účetnictví a sestavuje finanční analýzy. Získané ekonomické informace poskytují minulé a současné údaje o hospodaření podniku. Od těchto údajů se poté odvíjí budoucí strategie nebo například rozhodování o investicích. Ekonomický úsek je řízen finančním ředitelem, který je přímo podřízený řediteli hotelu. Pod finančním ředitelem pracují účetní. Některé hotely využívají v oblasti účetnictví outsourcingu, což znamená, že jim účetnictví zpracovává externí firma. (Křížek, Neufus, 2014)

## 2 KONKURENCE

Velká část manažerů vnímá pojem konkurence jako válku proti svým rivalům. Michael Porter ale tvrdí, že toto myšlení je chybné a často pro podnik až sebevražedné. Podle něj totiž klíčem k úspěchu je vytváření jedinečné hodnoty. Porter se domnívá, že manažeři mají z konkurenčních firem starosti, protože nechápou, co to vlastně konkurence je. Vnímají to jako něco špatného, i když tomu tak úplně není. Konkurence má velký význam, protože kdyby neexistovala, tak by firmy ztratily motor, který je žene vpřed. Nemusely by hledat způsoby, jak se odlišit a tím by nedosahovaly tak velké výkonnosti. Podnikání totiž není válka nebo sportovní utkání, jak se někteří domnívají. Hlavní rozdíl je v tom, že v podnikání může být vítězů v daném odvětví klidně několik. V jednom odvětví totiž většinou neexistuje jeden vítěz. Jen těžko se určuje nejlepší hotel na světě. Zkrátka každý hotel vyniká v něčem jiném. (Magretta, 2012)

P. Kotler a M. Kotler (2013) jsou názoru, že pro podnik je mnohem důležitější se zaměřit na zákazníky a nebýt jen posedlý konkurencí. Stejně jako Porter i Kotlerovi tvrdí, že zákazníka je potřeba nadchnout a proměnit ho ve fanouška firmy. Základem úspěchu je správné určení zákazníka, kterého chceme oslovit. Jakmile si firma nedokáže určit cílový trh, nedokáže ani vytvořit hodnotu, kterou předčí konkurenci.

Podle Křížka a Neufuse (2014) spočívá umění taktiky prodeje v odlišení se od konkurence. Zkrátka musí podnik něco dělat jinak. Proto je důležité vědět, co dělá konkurence. V dnešní době je v gastronomii a hotelnictví konkurence obrovská. Proto Křížek a Neufus jsou názoru, že k dosažení úspěchu je třeba se zřetelně odlišit. Pokud totiž hotel používá stejné prodejní argumenty, může tím nepřímo pomáhat svému konkurentovi.

Úrovně konkurence rozlišujeme dle nahraditelnosti produktu v rámci:

**Značky** – jedna firma nabízí více variant produktu

**Formy** – firmy nabízející stejný produkt

**Třídy** – substituční produkty

**Odvětví** – podobné produkty uspokojující stejné potřeby

**Uspokojování potřeb** – alternativy uspokojující odlišné potřeby (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

## 2.1 Konkurenční schopnost

Částek a Pokorná (2013) se domnívají, že pojem konkurenceschopnost není chápán jednotně, ačkoliv je hojně používán. Tvrdí, že na pojem existují dva hlavní pohledy.

První pohled je čistě makroekonomický a konkurenceschopnost chápe jako zvyšování produktivity dané ekonomiky, která poté vede k růstu životního standartu. Jedná se o vzájemnou spolupráci politik, institucí a faktorů ovlivňující ekonomiku dané země. (Částek, Pokorná, 2013)

Mikroekonomický pohled chápe konkurenční schopnost jako maximální využití potenciálu podniku, což má za následek lepší zvládnání podnikových procesů oproti firmám ve stejném oboru. Tímto si podnik aspoň na krátkou až střední dobu zajistí odpovídající prosperitu a postavení na trhu. (Částek, Pokorná, 2013)

Konkurenceschopnost je vlastnost, která umožňuje podniku uspět v soutěži s jinými podniky. Úspěšnost na trhu se odvíjí od využití své konkurenční výhody k získání převahy nad svými konkurenty. V podnikatelském prostředí by mělo platit, že pokud je podnikatelský subjekt konkurenceschopný, měl by být i výkonný. Čím více je podnikatelský subjekt konkurenceschopný, tím víc by se měla zvyšovat jeho hodnota. (Suchánek, 2011)

## 2.2 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhodu manažeři většinou chápou, jako cokoliv, v čem je firma dobrá. A na tuto „výhodu“ se spoléhají a doufají, že jim umožní překonat protivníka. Podle Portera však skutečná konkurenční výhoda spočívá v tom, že ve srovnání se soupeři jsou účtovány vyšší ceny, dosahuje se nižších nákladů nebo v nejlepším případě obojí najednou. Pokud má mít konkurenční výhoda vůbec nějaký význam, musí se odrážet ve finanční výkonnosti firmy. Když se jedná o konkurenční výhodu, ziskovost musí být dlouhodobě vyšší než průměr v daném odvětví. (Magretta, 2012)

Pro získání konkurenční výhody je potřeba, aby zákazník v poskytovaných službách nebo výrobcích vnímal nějakou přidanou hodnotu. Musí to být pro zákazníka nejen potřebné, ale i nějakým způsobem zajímavé. K odlišení se od ostatních a získání si svých „fanoušků“, je potřeba zjistit informace, jestli určený strategický model bude vůbec někoho zajímat. Tato strategie se nazývá „strategie odlišnosti“ a říká, že aby si mohl podnik navýšit cenu, musí jeho služba nebo produkt mít něco unikátního. Samozřejmě nejideálnější je, když tato unikátnost je těžce napodobitelná, což se ale děje jen zřídka. Jako příklad Molnár (2012)

uvádí odlišení se cenou nebo strategií zacílení. Odlišení se cenou neznamená být nejlevnější, tak jak si to většina lidí představuje. Ale právě spočívá v tom, že podnik cenu paradoxně zvýší, čímž vzbudí v zákazníkovi pocit, že si kupuje něco unikátního. Tuto strategii využívají hlavně luxusní značky. Strategie zacílení sází na výbornou znalost malého trhu, na který se soustředí. Například prodej pouze bio potravin. Znalosti jsou klíčovou esencí pro získání konkurenční výhody.

Úkolem marketéra je najít na trhu místo, které nabízí příležitost prodávat to, co někteří lidé hledají. Každý člověk vybírá produkt podle svých preferencí a postojů. Někdo kupuje produkty pro jejich udržitelnost, jiný se zase o udržitelnost nezajímá a kupuje luxusní zboží. Proto se podniky musí starat o to, aby jejich produkt našla ta správná cílová skupina, která právě jejich produkt hledá. (Godin, 2018)

### 3 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ

Firma analyzuje podnikatelské prostředí, aby dokázala efektivně reagovat na změny, znala svoji pozici v prostředí, uměla předvídat budoucí chování konkurence a zákazníků, využila svůj potenciál k dalšímu rozvoji. V analýze podnikatelského prostředí se postupuje podle zásad: monitoruj, analyzuj, predikuj. Aktuální strategický záměr je potřeba přeformulovat v případě, že se změnily předpoklady, za nichž byla aktuální strategie sestavena. Podnikatelské prostředí se člení na dvě části a to na: externí prostředí (zahrnuje makroprostředí a mezoprostředí) a interní prostředí (mikroprostředí). (Fotr, Vacík, Špaček, Souček, 2017)

#### 3.1 Marketingové makroprostředí

Marketingové aktivity ovlivňují vnější faktory. Tyto faktory se rozdělují do čtyř skupin a to na: sociální, technické a technologické, ekonomické, politické a právní. (Zamazalová, 2009)

##### 3.1.1 Sociální faktory

Sociální faktory dále rozdělujeme na demografické a kulturní. U **demografických faktorů** je zkoumán stav a změny stavu obyvatelstva. Trh je tvořen lidmi, proto je nezbytné se zabývat složením a specifickými požadavky obyvatelstva. **Kultura** je to, co člověk vytvořil. Jedná se o systém vytvořených skutečností a výtvorů. Kulturní zvyky se vždy vážou ke konkrétnímu lidskému společenství. Sledování a pochopení hodnot společnosti pomůže správně určit strategii podniku a reakci jednotlivých lidí na různé impulsy. (Zamazalová, 2009)

##### 3.1.2 Technické a technologické faktory

Jedná se o velmi rychle se rozvíjející prostředí, které lze využít jako příležitost. Firmy by měly investovat část svých prostředků do výzkumu a vývoje. Jsou k tomu nuceny tlakem zákazníků, kteří jsou po technologické stránce stále náročnější. (Zamazalová, 2009)

##### 3.1.3 Ekonomické faktory

Součástí ekonomického prostředí je ekonomická situace na území státu. Jedná se konkrétně o hrubý domácí produkt, tempo růstu, míru inflace, míru nezaměstnanosti apod. S těmito faktory úzce souvisí i ekonomická situace domácností. Situaci domácností vyjadřuje výše a tempo růstu mezd, úspory obyvatelstva apod. (Zamazalová, 2009)

### **3.1.4 Politické a právní faktory**

Politika ve státě i zahraniční politika velmi ovlivňuje situaci na trhu. Do podnikání zasahují legislativní faktory. Tyto faktory jsou například: právní normy týkající se firem, ochrana spotřebitelů, ochrana životního prostředí atd. V dnešní době se firmy snaží svou podnikatelskou činnost propojovat se společensky prospěšnými projekty. Zlepšuje jim to vztahy s veřejností a budují si tím lepší jméno. (Zamazalová, 2009)

## **3.2 Marketingové mikroprostředí**

Podnik interaguje s mikroprostředím, aby dokázal splnit požadavky zákazníka. Mikroprostředí je tvořeno: podnikem, konkurencí, dodavateli, zákazníky. (Zamazalová, 2009)

### **3.2.1 Podnik**

Podnik je nedílnou součástí marketingového mikroprostředí. Svých cílů dosáhne součinností všech podnikových útvarů. Předpokladem pro splnění těchto cílů je vymezení bezprostředního okolí. (Zamazalová, 2009)

### **3.2.2 Konkurence**

Zákazníků je omezený počet a firem s podobnou nabídkou je na trhu mnoho. Podnik má snahu si udržet pozici na trhu a v nejlepším případě být lepší než konkurenti. Čím více je nabídka více podniků podobná, tím více se upíná pozornost na cenu. Obecně lze uvést, že větší šanci na úspěch mají firmy, které hledají na trhu možnosti diferenciací. (Zamazalová, 2009)

### **3.2.3 Dodavatelé**

Dodavatelé spíše ovlivňují obchodní firmy a podniky prodávající produkty. Protože na kvalitě dodavatelů stojí celý jejich obchodní model. U podniku, který poskytuje služby, není důležitost dodavatelů tak velká. (Zamazalová, 2009)

### **3.2.4 Zákazníci**

Nejdůležitější a klíčový bod veškerého podnikatelského snažení. Jelikož každý podnik má za úkol uspokojovat potřeby zákazníka. (Zamazalová, 2009)



## 4 STRATEGICKÉ ANALÝZY

Strategická analýza umožňuje manažerům získat obraz o konkurenční pozici a lépe porozumět vlivům, kterým musí podnik čelit. Cílem je zhodnotit aktuální strategii a odhadnout budoucí vývoj, od kterého se bude odvíjet nová strategie. Strategická analýza zkoumá vnitřní situaci podniku a postavení podniku na trhu v daném prostředí. Zahrnuje analýzu konkurence, prostředí, vnitřních zdrojů a schopností podniku. (Lesáková, 2014)

### 4.1 Strategie a strategické cíle

Strategie úzce souvisí s cíli podniku. Je to představa o tom, jakou cestou mají být budoucí cíle dosaženy. Pokud například chce podnik zvýšit zisk, může k tomu použít různé strategie. Může se snažit snížit náklady, zvýšit cenu, přejít na výnosnější trh nebo marketingem podpořit zvýšení poptávky. (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017)

Ve strategii by se měly strategické cíle stanovovat podle metody SMART.

**S** (stimulating) – cíl musí stimulovat k dosažení nejlepších výsledků

**M** (measurable) – úspěšnost nebo neúspěšnost musí být měřitelná

**A** (acceptable) – cíle musí být akceptovatelné pro všechny činitele v dané firmě

**R** (realistic) – cíle musí být reálné

**T** (timed) – cíl musí mít stanovené časové určení (Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013)

Strategické cíle sjednocují všechny aktivity ve firmě. Obecně lze uvést, že u všech podniků je nejdůležitějším strategickým cílem zvyšování tržní hodnoty firmy. Strategické cíle mohou být různé a jsou závislé na oboru podnikání dané firmy. Cíle mohou být marketingové, ekonomické, majetkové, rozvojové nebo personální. Správně stanovené cíle uspokojují potřeby všech zúčastněných zájmových skupin. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020)

### 4.2 SWOT analýza

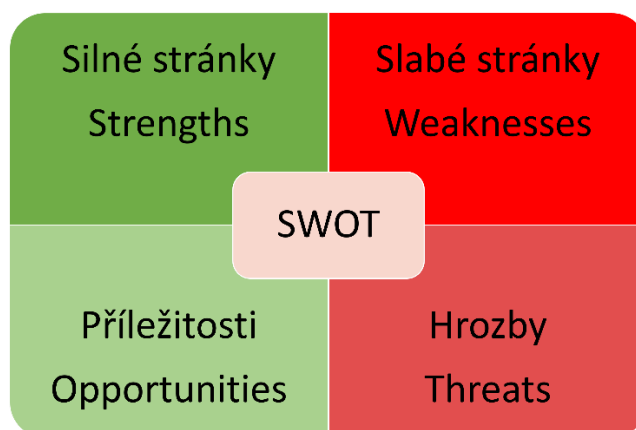
Nejnámější a nejjednodušší analýza, která identifikuje vnitřní a vnější faktory podniku, se nazývá SWOT analýza. Zaměřuje se na silné (Strength) a slabé (Weakness) stránky firmy. Vymezuje příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threat) plynoucí z vnějšího prostředí. Její provedení je velmi jednoduché. Pracovník provádějící analýzu by se měl soustředit pouze na následující zásady. Analýzu musí rozdělit na 4 kvadranty. Na levé straně jsou uvedeny kladně působící faktory, to znamená silné stránky a příležitosti. Na pravé straně

poté záporně působící faktory, to znamená slabé stránky a hrozby. Do těchto 4 kvadrantů, se zapíše maximum nápadů a poznatků, které vzešly ze skupinové diskuse. Diskuse by měla být vedena formou brainstormingu. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

SWOT analýza identifikuje, do jaké míry jsou současné strategie firmy relevantní a jak jsou schopny se vypořádat se změnami, které nastávají v prostředí. (Jakubíková, 2013)

Pokud podnik působí ve více odvětvích, měl by SWOT analýzu sestavovat pro každé odvětví zvlášť. Pokud se soustředí pouze na jedno odvětví, stačí vypracovat jednu SWOT analýzu, která bude směrodatná pro celý podnik. (Lesáková, 2014)

Analýza se sestavuje na základě důkladného marketingového průzkumu. Zpracovaná SWOT analýza je pouhým základem k dalšímu marketingovému šetření. Na SWOT analýzu navazují marketingové mixy a plány. (Kašík, Havlíček, 2012)



Obrázek 1 SWOT analýza (vlastní zpracování)

#### 4.2.1 Analýza příležitostí a hrozeb

Nazývá se také OT analýza (opportunities and threats). Řeší příležitosti a hrozby, které vycházejí z vnějšího prostředí firmy. Zajímá se o makroprostředí (obsahuje faktory ekonomické, politicko-právní, ekonomické, technologické) i mikroprostředí (odběratelé, dodavatelé, zákazníci, konkurence, veřejnost). (Jakubíková, 2013)

Z marketingového prostředí je potřeba zjistit, jaké jsou nové příležitosti a rizika dalšího rozvoje podniku. Podnik ve většině případů nemůže faktory ovlivňující příležitosti a hrozby ovlivnit. Může je ale včas vytipovat a navrhnout opatření k jejich eliminaci. Z **marketingové příležitosti** podnik může získat konkurenční výhodu. Touto příležitostí může být například neexistence přímé konkurence na domácím nebo zahraničním trhu, využití nového technologického trendu nebo jednoduchý vstup na nové trhy. Pomocí příležitostí se podnik

rychleji přiblíží k vytyčeným cílům. Podnik ale musí příležitost v první řadě identifikovat, aby ji mohl později využít. Hlavními parametry k posouzení příležitosti jsou atraktivnost a pravděpodobnost úspěchu v podniku. Levý horní kvadrant zobrazuje nejlépe hodnocené příležitosti. Pravý dolní kvadrant naopak zobrazuje příležitosti, které nejsou příliš významné. (Lesáková, 2014)

**Riziko** plyne z vnějšího prostředí podniku. Vzniká na základě nepříznivého trendu nebo negativní události. Ignorování rizika může vést ke stagnaci nebo úpadku podniku. Tímto rizikem může být například silné postavení na trhu přímého konkurenta, vstup zahraničních konkurentů na domácí trh nebo třeba změny v legislativě. Rizika je možné posoudit podle vážnosti a pravděpodobnosti jejich vzniku. Firma by měla mít předem připravený plán při náhlém vzniku rizika. Rizika v pravém dolním rohu podnik může téměř ignorovat. Naopak k rizikům v levém horním rohu by měl mít vypracovaný plán a být připraven na jejich vznik. (Lesáková, 2014)

#### 4.2.2 Analýza silných a slabých stránek

Analýza SW (strengths and weaknesses) se zabývá vnitřním prostředím firmy. K určení silných a slabých stránek se využívají vnitropodnikové analýzy. Jako výchozí základna pro vyjádření určitého stavu může být například použita metoda 4P (product, price, place, promotion). (Jakubíková, 2013)

Úkolem SW analýzy je posoudit, zda má podnik vnitřní předpoklady k úspěšnému využití příležitostí a jestli je schopný odolat potenciálnímu nebezpečí. Analýza odpovídá na otázku: V čem by měla firma podnikat? Silné stránky mají velký vliv na prosperitu podniku. Nejlepší silné stránky jsou ty, které konkurent nemůže lehce napodobit. Naopak slabé stránky by měl podnik eliminovat. Protože slabé stránky jsou problémy, které brání v efektivním výkonu. Každá jedna stránka musí být ještě hodnocena podle toho, jaký má vliv na prosperitu podniku. Protože ne každý faktor je stejně závažný, je potřeba těmto faktorům přidělit určitou váhu. (Lesáková, 2014)

#### 4.2.3 Proces a úlohy SWOT analýzy

SWOT analýza musí posoudit vlivy vnějšího prostředí a odhadnout jejich budoucí vývoj. Dále musí vyhodnotit vnitřní situaci podniku a zjistit vzájemné souvislosti mezi situací vnitřní a vnější. (Kašík, Havlíček, 2012)

### 4.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model zobrazuje pět konkurenčních sil: vyjednávací sílu kupujících, vyjednávací sílu dodavatelů, hrozbu substitutů, ohrožení novými konkurenty vstupujícími do odvětví a soupeření mezi existujícími konkurenty. Porter je názoru, že čím je intenzivnější konkurenční boj, tím méně jsou podniky schopné zvyšovat ceny a dosahovat vyššího zisku. (Lesáková, 2014)

Porterova analýza vychází ze stejné myšlenky jako SWOT analýza. Ale protože SWOT analýza se neopírá o žádné ekonomické principy, její účinnost je slabá. Rámec pěti sil objasňuje průměrné ceny a náklady v daném odvětví a tím i průměrnou ziskovost odvětví, kterou je třeba překonat. (Magretta, 2012)

#### **Analýza pěti konkurenčních sil poskytuje odpovědi na tyto otázky:**

Jaký je aktuální stav v odvětví?

Která z aktuálně probíhajících věcí je důležitá v konkurenčním jednání?

Na co se zaměřit? (Magretta, 2012)

#### **Kašík a Havlíček definují otázky na chování konkurentů takto:**

Jaké jsou cíle a strategie konkurentů?

Jak komunikují konkurenti s trhem a jaké mají tržní postavení?

Jaké má konkurent silné a slabé stránky?

Jak sledují náš podnik a jak budou reagovat na naše marketingové aktivity? (Kašík, Havlíček, 2012)

#### **4.3.1 Kupující**

Pokud je vyjednávací síla zákazníků velká, snaží se využít svého vlivu ke stlačení cen dolů. Nebo mohou požadovat, aby výrobek či služba měly větší hodnotu. V tom případě bude ziskovost odvětví nižší. Při provádění vyhodnocení vyjednávací síly kupujících, je potřeba si uvědomit, že cesty (kanály), kterými jsou produkty prodávány, mohou být stejně důležité jako koneční uživatelé. Zákazníci se budou snažit využít své vyjednávací síly v případě, že produkty nebo služby budou substituční, vzhledem k jejich příjmům příliš drahé nebo nedůležité z hlediska jejich vlastní výkonnosti. (Magretta, 2012)

### 4.3.2 Dodavatelé

Dodavatelé budou naléhat na získání lepších podmínek, když bude silná jejich vyjednávací síla. Dodavatelé si tak budou přisvojovat větší díl hodnoty, proto ziskovost odvětví bude nižší. Vyjednávací síla dodavatelů je silná, pokud odvětví potřebuje více je, než oni potřebují odvětví. Dále pokud náklady na změnu dodavatele hrají v jejich prospěch nebo pokud produkty, které nabízí, jsou málo diferencované. (Magretta, 2012)

### 4.3.3 Substituty

Jedná se o produkty nebo služby, které uspokojují stejnou potřebu jiným způsobem. To znamená, že brání zvyšování ziskovosti daného odvětví. Substitut je v některých případech těžce odhalitelný, protože se nejedná o přímého soupeře. K odhalení substitutu je nejlepší se zaměřit na jeho ekonomické charakteristiky, aneb co nabízí podobný poměr ceny a výkonu. Substitut je pro zákazníky ještě více lákavý, pokud nevznikají žádné náklady k přechodu na tento nový produkt. (Magretta, 2012)

Je-li v segmentu více substitučních produktů, tržní segment se stává nepřitažlivým. A pokud dodavatel substitučního produktu dosáhne technologické výhody, dostává tím dodavatele původního produktu do velkých problémů. (Kašík, Havlíček, 2012)

### 4.3.4 Nově vstupující do odvětví

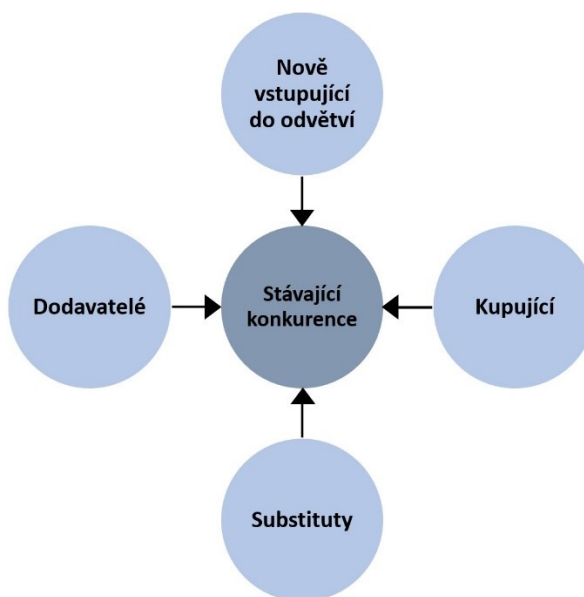
Konkurenti nově vstupující do odvětví přináší do odvětví nové kapacity a chtějí získat část trhových podílů od existujících podniků. (Lesáková, 2014)

Před nově příchozími aktéry je odvětví chráněno vstupními bariérami. Tito aktéři jsou nežádoucí, protože by zvýšili kapacitu odvětví. Čím vyšší tyto bariéry budou, tím spíše je možné zabránit vstupu nových aktérů. Nově vstupující například nebudou moci dosáhnout na výhody plynoucí z objemu produkce. Jelikož ještě nemají vybudovanou zákaznickou síť. Další bariéra může nastat, pokud zákazník bude muset na přechod k nově příchozímu vynaložit náklady přechodu nebo bude muset vynaložit nějaké větší úsilí. Dále velkou bariéru jsou velké kapitálové výdaje pro vstup do odvětví. (Huggins, Izushi, 2011)

V některých případech vstupy na trh ovlivňuje i státní politika. Stát může udělovat různé licence a schvalovat předpisy. Naopak pokud chce, zvýšit konkurenci v daném odvětví, může nové účastníky na trh lákat. Takovým zvýhodněním mohou být například daňové prázdny nebo různé investiční pobídky. (Kašík, Havlíček, 2012)

### 4.3.5 Soupeření

Obecně platí, že vysoká míra soupeření se projeví do ziskovosti a tato ziskovost bude nižší. Vyplývá to z cenové konkurence nebo z investic, které budou vynaloženy na reklamu a na zkvalitnění zákaznických služeb. Intenzita soupeření je nejvyšší, když je odvětví tvořeno mnoha konkurenty, kteří se od sebe zásadně neliší velikostí nebo postavením na trhu. Mají-li podniky stejné nabídky, které nejsou dobře rozeznatelné, podněcuje je to k cenové konkurenci, která je podle Portera nejničivější. Podnik se totiž neopírá o vlastní hodnotu, ale opírá se pouze o nižší cenu. (Magretta, 2012)



Obrázek 2 Porterův model (vlastní zpracování)

## 4.4 Benchmarking

Jedná se o srovnání podniku s jeho nejúspěšnějším konkurentem. Cílem je zvýšit výkonnost na základě zjištěných informací. Poté následuje navrhnutí nových zlepšení, které mají zajistit zvýšení výkonnosti. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

Jakubíková (2013) uvádí, že benchmarking je dlouhodobý proces sledování a porovnávání vlastních výsledků s výsledky konkurenčních firem. Porovnávat lze na základě pracovních operací, efektivnosti výrobních procesů, efektivnosti poskytování služeb, marketingových aktivit atd. Benchmarking slouží jako upozornění pro manažery, že by měli soustředit pozornost na objektivní nutnost změn.

Benchmarking je systematický sběr a analýza dat. Systém implementace benchmarkingu lze rozdělit do čtyř etap:

**Plánování:** Jedná se o nejkritičtější etapu. Je za potřebí si určit výzkumný tým a určit podnikové aktivity, které budou podrobeny výzkumu. Důležité je, vhodně si zvolit referenční podnik, vůči kterému se budou data srovnávat. Nakonec se zvolí metoda sběru dat.

**Sběr a analýza dat:** V této etapě se porovnávají data vlastní a data zjištěná. Musí se přihlídnout ke korekcím, které vyplývají z rozdílné podstaty srovnávaných společností.

**Gap:** Cílem je zformulovat plán na odstranění zjištěných nedostatků. Začleňují se návrhy nápravných postupů do podnikových plánů.

**Realizace opatření:** Zavedené opatření jsou průběžně monitorovány a podle potřeby upravovány. Celý proces benchmarkingu je úspěšný, pokud firma dosáhla vůdčího postavení ve svém odvětví. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020)

## 5 SHRUTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI

Podstata hotelnictví spočívá v poskytování služeb zákazníkům. Tyto služby by měly být prováděny co nejsvědomitěji. Proto by se management hotelu měl zajímat o práci svých zaměstnanců. Zaměstnanci totiž vytváří atmosféru v hotelu a přímo tím působí na zákazníky. A aby se zákazník stále vracel a doporučoval hotel svým známým, musí hotel předčít jeho očekávání.

Konkurenci nemusí manažer primárně vnímat jako nebezpečí. Je to v podnikání velmi důležitý faktor. Lze konstatovat, že je to hnací motor pro podniky v daném odvětví. Kdyby neexistovala konkurence, posun v podnikatelském prostředí by se zpomalil a podniky by možná ztratily i snahu o zkvalitňování služeb. Je nutné pochopit základní myšlenku a tou je, že v odvětví není nikdy pouze jenom jeden vítěz. Vedení by se mělo zaměřit na odlišení se a soustředit se na tvorbu hodnoty, za kterou zákazník bude ochoten zaplatit. Protože konkurenční výhoda spočívá v tom, že zákazník vnímá v poskytovaných službách nějakou přidanou hodnotu. A pokud je konkurenční výhoda správně využita, odráží se i na ekonomických výsledcích.

Pro nastavení správné strategie, podnik musí sledovat a analyzovat dění v marketingovém prostředí. Strategie úzce souvisí s cíli podniku. Je to představa o tom, jakou cestou mají být budoucí cíle dosaženy. K vytvoření obrazu o konkurenční pozici slouží strategické analýzy. Nejznámější a nejjednodušší analýzou je SWOT analýza. Ta pomocí analýzy příležitostí a hrozeb a analýzy silných a slabých stránek vyhodnocuje vnitřní situaci podniku a zjišťuje vzájemné souvislosti mezi vnitřní a vnější situací podniku.

Na základech SWOT analýzy je postaven Porterův model pěti konkurenčních sil. Porterův model zobrazuje kupující, dodavatele, substituty, podniky nově vstupující do odvětví a soupeření mezi současnými konkurenty jako pět konkurenčních sil. Cílem Porterovy analýzy je překonání průměrné ziskovosti daného odvětví.

Poslední popisovanou analýzou je benchmarking. Je to systematické sbírání a analyzování dat z konkurenčního prostředí. Podnik se srovnává s jeho největším konkurentem a pomocí zjištěných informací zvyšuje svoji výkonnost.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 POPIS SPOLEČNOSTI

Vila Antoaneta je součástí rodinné skupiny hotelů ROYAL SPA, a.s., která ji pronajímá společnosti Léčebné lázně Luhačovice – Sanatorium Miramare, s.r.o. Skupina ROYAL SPA, a.s. má největší zastoupení v Luhačovicích, kde poskytuje více než tisícovku lůžek. Dále působí v Mariánských Lázních, kde koupila hotel Royal. V Ostrožské Nové Vsi provozuje zrekonstruované sirtaté lázně a v roce 2006 koupila wellness hotel Diana ve Velkých Losinách. Ve Velkých Losinách mimo jiné vybudovala termální park, který byl slavnostně otevřen v roce 2015.

Společnost Léčebné lázně Luhačovice – Sanatorium Miramare, s.r.o. byla založena v roce 1994 Antonínem Plachým a JUDr. Zdeňkem Zemkem. Jedná se o stále úspěšně fungující společnost, která své podnikatelské aktivity soustředí ve městě Luhačovice. Právě tato firma byla začátkem celé skupiny ROYAL SPA a.s. (royalspa.cz, 2021)

Tabulka 2 Obecné informace o společnosti ROYAL SPA, a.s. (vlastní zpracování podle or.justice.cz, 2022)

Název	ROYAL SPA, a.s.
Právní forma	akciová společnost
Adresa	Pod Kamennou 1009, Luhačovice
Datum vzniku	23. 5. 2005
IČO	26968614
Rozhodující předmět činnosti	Lázeňská péče v rozmezí indikací uváděných u lázeňského místa Luhačovice v Indikačním seznamu pro lázeňskou péči o dospělé, komplexní a příspěvková léčebná péče, ubytovací služby, hostinská činnost, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Základní kapitál	96 000 000 Kč
Statutární orgán	Ing. Martin Plachý (předseda představenstva), Věra Zemková (místopředseda představenstva)

Dozorčí rada	Veronika Crha Záhorská (člen dozorčí rady), MUDr. Srncová Eva (člen dozorčí rady), Alexandr Zemek (předseda dozorčí rady)
--------------	---

Tabulka 3 Obecné informace o společnosti Léčebné lázně Luhačovice – Sanatorium MIRAMARE, s.r.o. (vlastní zpracování podle or.justice.cz, 2022)

Název	Léčebné lázně Luhačovice – Sanatorium MIRAMARE, s.r.o.
Právní forma	společnost s ručením omezeným
Adresa	Bezručova 338, Luhačovice
Datum vzniku	11. 11. 1994
IČO	60727942
Rozhodující předmět činnosti	Lázeňská péče v rozmezí indikací uváděných u lázeňského místa Luhačovice v Indikačním seznamu pro lázeňskou péči o dospělé, komplexní a příspěvková léčebná péče, ubytovací služby, hostinská činnost, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Základní kapitál	10 000 000 Kč
Statutární orgán	Věra Zemková (jednatel), Veronika Crha Záhorská (jednatel)

## 6.1 Umístění hotelu

Hotel se nachází v klidné Pražské čtvrti v lázeňském městě Luhačovice. Město leží ve Zlínském kraji na jihovýchodě Moravy. Největší zvláštností města jsou minerální prameny, které byly objeveny již v 17. století a jsou hodnoceny nejlépe v Evropě kvůli množství obsažených minerálních látek a vynikajícímu nasycení oxidem uhličitým. Minerální vřídla jsou zde volně přístupná, nejpopulárnějším z nich je zcela určitě Vincentka,

kteřá vyvěrá uprostřed lázeňské kolonády. Prameny nejsou určeny pouze k pití, ale své využití našly hlavně v lázeňských procedurách. Teplota vyvěrající vody se pohybuje mezi 10 až 12 stupni Celsia. Čtyři prameny – Vincentka, Aloiska, Ottovka a Amandka přirozeně vyvěrají na povrch, zatímco ostatní prameny se musí čerpat z větších hloubek.

Do Luhačovic se nejezdí pouze za odpočinkem, ale hlavně za léčením. Léčí se zde různá onemocnění dýchacího ústrojí, kožní onemocnění, nemoci trávicího traktu, nemoci oběhového ústrojí, poruchy pohybového aparátu, onkologické nemoci a další.

Luhačovice jsou také známé architektonicky významnými stavbami Dušana Jurkoviče. Hojně navštěvována je i kolonáda s krásnou květinovou zahradou. Kolonáda společně s nově zrekonstruovanou halou Vincentka získala ocenění Stavba roku 2019 Zlínského kraje. Poblíž kolonády je nespočet kaváren a podniků prodávajících lázeňské oplatky a další občerstvení. Díky své krásné okolní přírodě a klidnému prostředí jsou Luhačovice vyhledávaným místem pro odpočinek a regeneraci těla i duše. (luhacovice.eu, 2023; pohoda-luhacovice.cz, 2023)



Obrázek 3 Pohled na kolonádu a halu Vincentka (lazneluhacovice.cz, 2020)

## 6.2 Popis hotelu

Název Vila Antoaneta je trochu zavádějící, jelikož se nejedná pouze o jednu budovu, ale o komplex vedle sebe stojících budov. Do komplexu patří Petřín, Valaška, Pernštýn a hlavní budova Antoaneta, pro maximální pohodlí hostů jsou všechny objekty propojeny koridorem. Petřín, Valaška a Pernštýn poskytují pouze ubytovací služby, vše ostatní, co se týká stravování, recepce, procedur, se nachází v hlavní budově Antoaneta.

Z těchto čtyř objektů nejluxusnější ubytování nabízí **Vila Valaška**, pokoje se pyšní čtyřmi hvězdičkami s přídatkem „luxury“, disponuje pouze devíti apartmány a je předurčena pro nejnáročnější hosty. Vila patří mezi nejvýznamnější stavby slovenského architekta Dušana Jurkoviče, který ji navrhl na začátku 20. století pro vizovického stavitele Františka Nováka jako rodinné sídlo. Jako zchátralý penzion ji v roce 2009 koupila skupina ROYAL SPA, a.s. a začala s citlivou rekonstrukcí vily, aby z ní mohl vzniknout hotel v dnešní podobě.

Hlavní budova **Vila Antoaneta** je navržena v novobarokním stylu. Stavba byla dokončena v roce 2006 a investorem stavby byla taktéž skupina ROYAL SPA, a.s. Vlevo po příchodu do hotelu se nachází společná recepce pro celý komplex. Na pravé straně jsou kanceláře a výtah, který umožňuje snadný přístup do ostatních pater hotelu. Uprostřed haly je posezení, kde si hosté mohou odpočinout nebo se setkat s přáteli. Dominantou haly je otevřený prostor místo stropu, který umožňuje výhled na vyšší patra hotelu. V přízemí se dále nachází restaurace, kuchyně a salonek. Tento designový prvek dodává hotelu neobvyklý a moderní vzhled a může přispět k vytvoření pocitu luxusu. Pokoje pro hosty jsou v nadzemních podlažích. Nabízejí čtyřhvězdičkové vybavení. Suterén je určen pro regeneraci a odpočinek hostů ve wellness centru. (royalspa.cz, 2023)



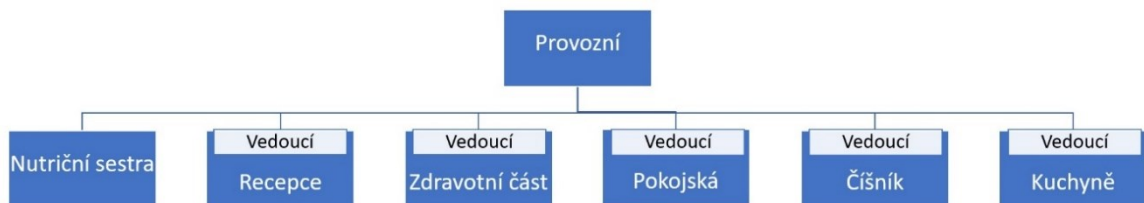
Obrázek 4 Hotel Vila Antoaneta (vila-antoaneta.cz, 2023)

Depandance **Pernštýn** a **Petřín** jsou bez výtahu a hosté se zde mohou ubytovat v tříhvězdičkových pokojích. Petřín kromě pokojů disponuje ještě masérnami.

### 6.3 Organizační struktura hotelu

O komplex se stará celkem 25 zaměstnanců. Organizační struktura hotelu se skládá z nejvyššího orgánu, kterým je provozní hotelu. Pod ním se nachází několik klíčových pozic, jako je dietní sestra, vedoucí recepce, vedoucí zdravotní části, vedoucí kuchyně, vedoucí

číšníků a vedoucí pokojských. Každá z těchto pozic má specifické úkoly. Dietní sestra zajišťuje, aby strava odpovídala potřebám hostů s různými dietami a zdravotními omezeními. Vedoucí recepce má na starosti koordinaci a správu recepčního týmu, který se stará o check-in, check-out a další potřeby hostů. Vedoucí zdravotní části zajišťuje, aby hostům byla poskytnuta potřebná lékařská péče a léčebné procedury. Vedoucí kuchyně je zodpovědný za chod kuchyně a kvalitu jídel. Vedoucí číšníků má na starosti koordinaci servírování jídel a nápojů a zajišťuje kvalitní a profesionální servis pro hosty. Vedoucí pokojských se stará o čistotu a údržbu pokojů a společných prostor hotelu.



Obrázek 5 Organizační struktura hotelu Vila Antoaneta (vlastní zpracování)

## 7 SLUŽBY

Hotel má díky svým nabízeným službám obsáhlou cílovou skupinu. Na své si zde přijdou důchodci, kteří dojíždí přes pojišťovnu hlavně kvůli procedurám. Páry v aktivním věku ocení umístění hotelu, které přímo láká ke dlouhým procházkám a síly mohou poté doplnit ve wellness centru. Rodiče s dětmi jsou taky vítáni. Smůlu ale mají majitelé domácích mazlíčků, kteří v hotelu nejsou povoleni. Host může přijet jako samoplátce nebo mu pobyt může z části ale i úplně hradit pojišťovna.

### 7.1 Aktuálně nabízené pobyty

#### **Týden pro zdraví – týdenní dovolená v lázních (cena od 13 685 Kč / os.)**

- ubytování na 7 nocí
- plná penze
- kredit 3 220 Kč na vstupní vyšetření a procedury stanovené lékařem
- vstup do vodního relax centra
- zapůjčení županu zdarma

#### **Wellness pobyt – týdenní relaxace v lázních (cena od 14 525 Kč / os.)**

- ubytování na 7 nocí
- plná penze
- 7 lázeňských procedur
- vstup do vodního relax centra
- zapůjčení županu zdarma

#### **Relax v týdnu – relaxace v lázních ve všední dny (cena od 7 140 Kč / os.)**

- ubytování na 4 noci
- polopenze
- 3 lázeňské procedury
- vstup do vodního relax centra
- zapůjčení županu zdarma

**Prodloužený víkend – relaxace v lázních od čtvrtka do neděle (cena od 6 870 Kč / os.)**

- ubytování na 3 noci
- polopenze
- 3 lázeňské procedury
- vstup do vodního relax centra
- zapůjčení županu zdarma (royalspa.cz, 2023)

**7.2 Ubytovací služby**

Celková kapacita hotelu je 95 lůžek - 22 jednolůžkových pokojů, 23 dvoulůžkových pokojů, 5 apartmánů a 9 stylových apartmánů. Všechny pokoje jsou moderně a vkusně zařízené.

**Standard** – Vila Petřín a Pernštýn: sprcha / vana + WC, TV + satelit, telefon, lednička, Wi-Fi

**Superior** – Vila Antoaneta: sprcha / vana + WC, fén, TV + satelit, telefon, trezor, lednička, Wi-Fi

**Luxury** – Vila Valaška: obývací pokoj, ložnice, šatna, WC + bidet, koupelna s vanou, fén, klimatizace, TV + satelit, trezor, telefon, minibar, Wi-Fi (vila-antoaneta.cz, 2023)

**7.3 Stravovací služby**

Hostům je k dispozici vynikající restaurace, která nabízí tradiční českou kuchyni i vybrané speciality mezinárodní kuchyně. Snídaně jsou formou rautu, obědy a večere výběrem z menu. Je zde také možnost stravování á la carte. Hotel dříve provozoval i kavárnu, ta ale neměla využití, a proto se již v hotelu nenachází. Restaurace není volně přístupná pro veřejnost, protože se personál snaží soustředit pouze na své hosty a poskytnout jim stoprocentní komfort. (vila-antoaneta.cz, 2023)

**7.4 Wellness**

Wellness se nachází v suterénu hlavní budovy, k dispozici je zde vířivka, finská a parní sauna. Pýchou hotelu je velký bazén s protiproudem, který je umístěn z části uvnitř budovy a z části zasahuje do prosklené terasy. Aby mohl suterén poskytovat kompletní péči



o pohybový aparát hostů, jsou zde také masérny, prostory pro procedury a Jávský masážní salon. Wellness není přístupné pro veřejnost.

## 7.5 Doprava do hotelu

Většina lázeňských hostů přijíždí do Luhačovic vlakem. Hotel se ale nachází v klidné čtvrti, která je vzdálená od vlakového nádraží téměř 3 kilometry. Proto mohou hosté využít služeb hotelového řidiče, který je z nádraží do komplexu zdarma dopraví mikrobusem.

Parkování vlastního auta je zdarma pouze ve Vile Valaška. Parkování před hotelem je zpoplatněno za 100 Kč na den a v podzemních garážích za 150 Kč na den. Od poplatků jsou osvobozeni držitelé průkazu ZTP. (vila-antoaneta.cz, 2023)

## 7.6 Lázeňské služby

V hotelu sice není přítomný léčivý pramen, přes to je zde možnost využít mnoho lázeňských procedur. Některé procedury mohou mít hosté jako součást svého léčení, a proto je mají hrazené ze svého pojištění. Procedury mohou být také už součástí ubytovacího balíčku. Ty nejluxusnější jsou za příplatek.

Tabulka 4 Ceník procedur (vlastní zpracování podle vila-antoaneta.cz, 2023)

<b>Koupele</b>		
Střídavé nožní koupele	10 min.	250 Kč
Vířivá koupel horních a dolních končetin	15 min.	290 Kč
Perličková koupel	20 min.	400 Kč
Suchá koupel s terapií CO <sub>2</sub> (vaky)	20 min.	450 Kč
Perlivě vířivá koupel (Hydroxer)	20 min.	440 Kč
Přísadová koupel ovesná, pomerančová, s mořskou solí, se sírou, bylinková, s rašelinovým extraktem	20 min.	550 Kč
Syrovátková koupel pro krásnou pleť se zábalem, maskou obličeje a dekoltu	30 min.	750 Kč
Hydromasáž zvukovými vlnami a světelnou terapií s přísadou	20 min.	600 Kč
<b>Zábaly</b>		

Přírodní rašelinový zábal malý / velký (nutná indikace lékařem)	20 min.	500 / 580 Kč
Teplý zábal malý / velký (nutná indikace lékařem)	20 min.	380 / 510 Kč
Odtučňovací zábal černým bahnem z Mrtvého moře	30 min.	580 Kč
Čokoládový zábal	30 min.	520 Kč
Aromatický parafinový zábal	30 min.	480 Kč
Skořicový zábal	30 min.	650 Kč
<b>Masáže</b>		
Anticelulitidová masáž břechťanovým gelem	20 min.	400 Kč
Klasická masáž éterickými oleji částečná	20 min.	400 Kč
Klasická masáž éterickými oleji celková	40 min.	700 Kč
Podvodní masáž automatická	20 min.	460 Kč
Podvodní masáž s obsluhou	20 min.	550 Kč
Reflexní masáž (nutná indikace lékařem)	20 min.	600 Kč
Celotělová hydromasáž	20 min.	550 Kč
Medová detoxikační masáž	30 min.	700 Kč
Indická masáž hlavy	30 min.	650 Kč
Havajská masáž LOMI-LOMI	60 min.	990 Kč
<b>Inhalace</b>		
Inhalace Vincetkou individuální	10 min.	200 Kč
Inhalace léková (nutná indikace lékařem)	-	250 Kč

## 8 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza byla vytvořena na základě vlastního zkoumání. Vlastní výzkum se skládal z osobní návštěvy hotelu, z informací o hotelu čerpaných na internetu, z rozhovorů s provozním a dalšími zaměstnanci hotelu.

### 8.1 Analýza silných a slabých stránek

V analýze silných a slabých stránek bylo vyhodnoceno vnitřní prostředí hotelu.

#### 8.1.1 Silné stránky

- Mnoho výhod může hotel čerpat z toho, že je součástí velké skupiny ROYAL SPA. Skupina poskytuje pro hotel hlavně marketingové výhody. Například zákazník, který se někdy ubytoval v jiném partnerském hotelu a byl spokojený, si pravděpodobně po příjezdu do Luhačovic opět vybere hotel z této skupiny. Mimo to se skupina stará o celou propagaci na internetu. Tyto hotely navíc používají a prodávají svým hostům exkluzivní kosmetiku s názvem THERMELOVE.
- Pražská čtvrť, kde je hotel umístěn, je velmi klidnou ulicí. To ocení každý, kdo si dojel do lázní odpočinout. Ulice je navíc v mírném kopci, takže hosté mají z většiny pokojů krásný výhled.
- Hotel působí velmi příjemnou atmosférou. Je to dáno hlavně ochotným personálem. V Google recenzích má hotel 41 recenzí na hotelové služby a 95 % z nich je pozitivních.
- Hlavní halu zdobí fotky známých osobností, které hotel navštívily. Celebrity do hotelu jezdí často a opakovaně. To může hostům poskytnout speciální zážitek z pobytu a vypovídá to o prestiži hotelu.
- Krásné wellness centrum má vše, co se od něj očekává. Nad rámeček standartu je zde u bazénu prosklená terasa. V létě je možnost si na terasu lehnout na lehátko a opalovat se. Wellness je samozřejmě přístupné pro ubytované hosty neomezeně, pro veřejnost není přístupné vůbec, což je pro hotelové hosty výhodou.
- Budova Vily Valaška je architektonickou chloubou celých Luhačovic. Budova Antoanety je postavena v novobarokním stylu a interiér je velmi moderní.
- V Google recenzích si hosté pochvalují i stravování, žádná recenze na jídlo není negativní. Na snídani je velký výběr a na večeři a oběd je výběr z několika menu.

### 8.1.2 Slabé stránky

- Poloha hotelu může být pro někoho i nevýhodou. Protože klidné prostředí je samozřejmě více vzdálené od centra města. Není zde ani mnoho parkovacích míst a ty, která zde jsou, nejsou zdarma.
- Restaurace je otevřena pouze v době snídaní, obědů a večeří. Hotelová kavárna zde není vůbec. To může být problém pro hosty, kteří chtějí během dne zůstat na hotelu a nechtějí cestovat do centra města.
- V hotelu se nekonají kulturní akce, protože k tomu zde nejsou prostory.
- Hotel není určen pro návštěvníky s domácími mazlíčky.
- Ve wellness centru jsou společné sprchy pro muže i ženy. Délka masáží není 30 minut a 60 minut, ale pouze 20 minut a 40 minut.

## 8.2 Analýza příležitostí a hrozeb

V analýze příležitostí bylo zanalyzováno vnější prostředí hotelu.

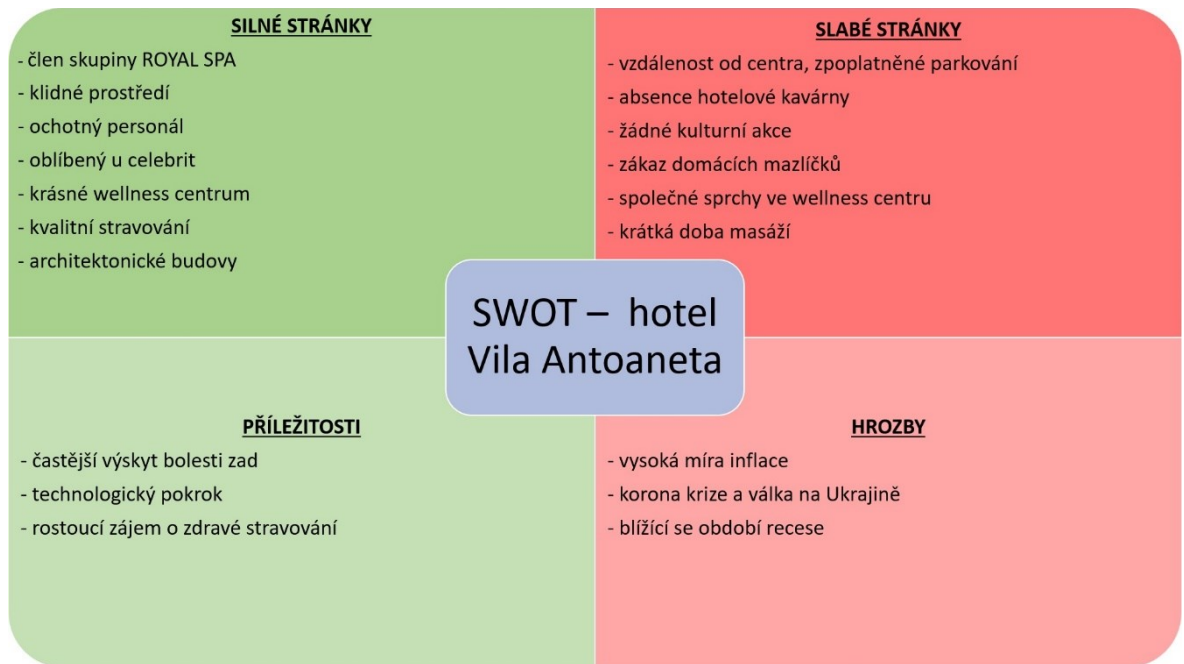
### 8.2.1 Příležitosti

- Mladá generace často vykonává sedavé zaměstnání. Může za to velký pokrok v průmyslu 4.0. Tito lidé budou pravděpodobně více trpět na bolesti zad, takže budou vyhledávat lázeňské služby.
- Pokud se hotel bude dostatečně zajímat o rozvoj technologií může získat konkurenční výhodu. Jedná se například o nahrazení klíčů čipovými kartami nebo možnost virtuální prohlídky celého hotelu.
- Lidé se více začínají zajímat o zdravé stravování, proto ocení přítomnost hotelové dietní sestry.

### 8.2.2 Hrozby

- Aktuálně největší hrozbou je vysoká inflace, která ohrožuje hotelový průmysl. Inflace zvyšuje provozní náklady hotelu, což se musí promítnout v cenách pobytů. Zákazníkům se zároveň snižuje kupní síla, takže nejsou ochotni tolik utrácet za hotelové služby. Pokud hotel své podnikání financuje z cizích zdrojů, tak zvyšování úrokových sazeb jim tuto strategii značně komplikuje.

- Cestovní ruch se stále ještě vzpamatovává z korona krize. Navíc mají lidé strach z války na Ukrajině. Kvůli těmto velkým hrozbám nikdo nemůže s jistotou dlouhodobě plánovat.
- Korona krize a válka na Ukrajině mají také velký vliv na celou ekonomiku, což má za následek nastávající období recese.



Obrázek 6 SWOT analýza (vlastní zpracování)

## 9 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Porterův model pěti konkurenčních sil byl do bakalářské práce zahrnut, aby identifikoval klíčové faktory ovlivňující konkurenční prostředí hotelového odvětví.

### 9.1 Kupující

Kupující představují pro hotel hlavní zdroj příjmů. V tomto případě jsou kupujícími klienti hotelu. Jako v každém podnikání, které poskytuje služby zde platí, že existence podniku je přímo závislá na spokojeném zákazníkovi. Hotel by se měl přizpůsobovat aktuálním trendům, aby by schopen si klienty dlouhodobě udržet.

Aktuálně je největším problémem u kupujících snižování jejich kupní síly vlivem ekonomických faktorů. Zákazníci tím pádem méně utrácejí za doplňkové služby a mají snahu šetřit, kde se dá. V nejhorším případě nemusí ubytovacích služeb využívat vůbec, protože si primárně budou chtít uspokojit svoje základní potřeby.

### 9.2 Dodavatelé

Hotel má vůči dodavatelům výhodné postavení, protože nevyužívá žádné málo diferencované produkty. Dodavatelé proto nemají silnou vyjednávací sílu. Pro zachování kvalitních stravovacích služeb je potřeba vybírat dodavatele, kteří dokáží spolehlivě dodávat čerstvé a kvalitní potraviny, to stejné platí pro nápoje. Hotel dále potřebuje velké množství spotřebního materiálu. Mezi ně patří hygienické, kancelářské potřeby apod. V tomto segmentu trhu je velká konkurence, což je pro hotel výhodné. Co se týká služeb, tak je hotel Antoaneta velmi soběstačný, jelikož má své zaměstnance zodpovědné za úklid a údržbu. Také marketingové služby má hotel vyřešené, jelikož mu je zajišťuje obchodní oddělení skupiny ROYAL SPA.

Aktuálně se hotelový průmysl potýkal se zvyšováním cen energií. Výběr vhodného dodavatele energie je pro podnik klíčový.

### 9.3 Substituty

Hotely by měly poskytovat zákazníkům natolik jedinečnou službu, aby je substituty nemohly vůbec ohrozit. V dnešní době je velmi populární poskytování ubytování přes portál Airbnb, toto ubytování ale nikdy neposkytne zákazníkům takové spektrum služeb jako hotel. Nicméně i s tímto substitutem se musí počítat. Podle portálu Airbnb je v Luhačovicích 265 poskytovatelů krátkodobého ubytování.

Pro wellness a lázeňské služby se jako substitut nabízí například využití volně přístupných wellness center nebo masážních studií. Nejedná se ale o služby spojené s ubytováním.

#### **9.4 Nově vstupující do odvětví**

Od nově vstupujících konkurentů je odvětví chráněno velkými vstupními bariérami. Výstavba nového hotelu je investičně velmi náročná a doba návratnosti investice je dlouhá. Najít ve městě stavební pozemek a získat stavební povolení je velká překážka. Lze uvést, že z nově vstupujících konkurentů nemusí mít vedení hotelu v nejbližší době strach.

#### **9.5 Soupeření**

Luhačovice jsou významným lázeňským městem, proto je zde velká konkurence v počtu hotelů, ale také v kvalitě a rozsahu poskytovaných služeb. Pro skupinu ROYAL SPA, která v Luhačovicích kromě Vily Antoaneta provozuje ještě lázeňské hotely Miramare a Nivamare, je největším konkurentem akciová společnost Lázně Luhačovice. Lázně Luhačovice a. s. v Luhačovicích provozují celkem 8 hotelů, 3 vily, 5 penzionů a 4 dětské léčebny. Srovnání s jednotlivými konkurenty bylo detailněji zkoumáno v následující kapitole.

## 10 ANALÝZA KONKURENCE

V předchozí kapitole bylo zmíněno, že dva největší konkurenti v Luhačovicích jsou ROYAL SPA a. s. a Lázně Luhačovice a. s. Toto srovnání by ale bylo velmi náročné a obsáhlé, vzhledem k tomu, kolik hotelů společnosti provozují. Proto autor práce po konzultaci s provozním hotelu Vila Antoaneta usoudil, že nejpřínosnějších výsledků dosáhne, pokud srovná hotel Vila Antoaneta se třemi samostatnými hotely, které poskytují ubytování a wellness.

Do analýzy byla zahrnuta historie hotelů, lokalita, vybavení a poskytované služby včetně ceníku. Tyto parametry byly poté využity jako vstupní data pro benchmarking.

### 10.1 Hotel Vega \*\*\*\*

Objekt hotelu byl vybudován v roce 1981 jako rekreační zařízení pro zaměstnance železáren Hodonín. Od roku 1990 nese název Hotel Vega. V roce 1997 bylo nově přistaveno sportovní centrum a část gastronomického úseku. Aktuálně je hotel kompletně zrekonstruovaný. Je zde venkovní bazén s bufetem, saunovací zóna nebo třeba vnitřní celonerezový bazén.

Hotel se nenachází v Luhačovicích, ale v obci Pozlovice, která s Luhačovicemi přímo sousedí. Je postaven uprostřed přírody na kopci nad Luhačovickou přehradou. Jedná se o romantické místo nerušené okolní zástavbou a městským ruchem.

Ubytování je možné v 30 pokojích. Na výběr jsou pokoje jednolůžkové, dvoulůžkové a rodinné. Poté hotel nabízí klasický apartmán a apartmán superior. Vybavení pokojů odpovídá čtyřhvězdičkové klasifikaci.

Hotelová restaurace má kapacitu až 66 míst. Snídaně jsou podávány formou švédských stolů, obědy a večeře si hosté objednávají z menu. Kromě restaurace je zde také kavárna s výhledem na Bílé Karpaty. V letních měsících je otevřena i terasa, na které probíhají hudební večery s grilováním.

Wellness centrum je přístupné pro hosty zdarma, pro veřejnost je přístupné za poplatek. Vnitřní hotelový bazén je vyhříváný a pod vodou nasvícený. V saunové zóně se nachází finská sauna, parní sauna, infrasauna, vířivka a ochlazovací bazének. Nad rámec wellness centra je možnost si za poplatek zajít do solária nebo na kosmetiku.

Sportovní vyžití je zde velmi bohaté. Na výběr je hned z několika sportů: tenis, plavání, basketbal, beach volejbal, minigolf. (hotelvega.cz, 2023)





Obrázek 7 Hotel Vega (hotelvega.cz, 2023)

### 10.1.1 Aktuálně nabízené pobyty

#### **Pobytový balíček „Čtyřdenní hroznové rozmazlování“ 3 noci (cena od 7 150 Kč / os.)**

- ubytování na 3 noci
- polopenze
- 3 wellness procedury
- vstup do solária
- vstup do hotelového wellness a do venkovního bazénu
- láhev vína a čerstvé hrozny na pokoji
- zapůjčení županu
- hotelová doprava do centra Luhačovic zdarma / parkování zdarma

#### **Pobytový balíček „VEGA 5“ 4 noci (cena od 8 950 Kč / os.)**

- ubytování na 4 noci
- polopenze
- 4 wellness procedury
- vstup do hotelového wellness a do venkovního bazénu
- zapůjčení županu
- hotelová doprava do centra Luhačovic zdarma / parkování zdarma (hotelvega.cz, 2023)

## 10.2 ALEXANDRIA\*\*\*\* Spa & Wellness

První hosté do hotelu zavítali v roce 1939. Podle dobových novin byla stavba hotelu posledním střípkem do skládačky, která proměnila město Luhačovice ve světově uznávané lázeňské centrum. Za druhé světové války byl hotel zabaven pro vojenské účely. V roce 2010 došlo k rozsáhlé rekonstrukci, která zahrnovala i stavbu nové budovy s největším wellness centrem ve městě. Majitelem hotelu je akciová společnost Lázně Luhačovice. Lázeňské zařízení stojí v centru města přímo u hlavní silnice. To nemusí vyhovovat hostům, kteří spíše vyhledávají klidné prostředí. Veškeré parkování je zpoplatněno.

Hotel má k dispozici 56 pokojů o celkové kapacitě 104 lůžek. Na výběr je ubytování v prvorepublikové hlavní budově nebo nové moderní části hotelu. Kategorie pokojů jsou rozděleny na: Superior, Superior K, Lux K, Lux Plus K, Apartmá K.

Alexandria má hned čtyři gastronomické zařízení. Kromě hotelové restaurace je zde francouzská restaurace, lobby bar a klub. Na webových stránkách není uvedeno, kolik míst hotelová restaurace nabízí. Francouzská restaurace je v provozu již 80 let a její nabídku tvoří i zážitková gastronomie.

Wellness centrum je pýchou celého hotelu a rozpíná se na dvou podlažích. Je zde whirlpool, saunový svět, bazén lemovaný antickými sloupy a dvě venkovní vířivky s výhledem na město. Saunový svět je opravdu bohatý. Jsou zde parní bylinkové sauny, solné sauny, finská sauna, orientální parní lázeň a na zchlazení lze využít pravý led z ledové studny. Služby wellness centra může využít i veřejnost.

Kulturní akce se konají v hotelovém klubu, který je zařízený ve stylu první republiky. Po sportovní stránce hotel nabízí pouze zapůjčení kol a fitness centrum. (hotelalexandria.cz, 2023)



Obrázek 8 ALEXANDRIA\*\*\*\* Spa & Wellness (krajskelisty.cz, 2018)

### 10.2.1 Aktuálně nabízené pobyty

#### **Prodloužený wellness víkend (cena od 11 145 Kč / os.)**

- ubytování na 3 noci
- polopenze
- 3 lázeňské procedury
- volný vstup do wellness centra
- zapůjčení županu
- denně pitná kúra luhačovických termálních vod

#### **Lázeňský pobyt s benefitem (cena od 20 300 Kč / os.)**

- ubytování na 7 nocí
- polopenze
- 5 lázeňských procedur
- volný vstup do wellness centra
- zapůjčení županu
- denně pitná kúra luhačovických termálních vod (hotelalexandria.cz, 2023)

### 10.3 Hotel Pohoda \*\*\*\*

Budovu hotelu nechala postavit v roce 1955 firma Sigma Lutín pro své zaměstnance jako středisko určené k rekreaci. V roce 2001 byl areál prodán akciové společnosti Zálesí. Společnost rekreační středisko přejmenovala na Hotel Pohoda a v roce 2011 objekt kompletně zrekonstruovala na dnešní čtyřhvězdičkový hotel.

Hotel je umístěn v klidné ulici Antonína Václavíka nedaleko Luhačovické přehrady. Lázeňská kolonáda je vzdálená zhruba 20 minut klidné chůze. Z oken pokojů je krásný výhled na okolní krajinu. Parkování před hotelem je zdarma.

Ve čtyřhvězdičkovém standardu je zde vybaveno 82 dvoulůžkových pokojů, 1 jednolůžkový pokoj a 2 apartmány. V každém pokoji je k dispozici klimatizace a balkon. (pohoda-luhacovice.cz, 2023)

Součástí hotelu je velká restaurace s názvem Atmosféra. Celkem usadí 146 hostů. Restaurační zařízení disponuje nejen jídelním prostředím, ale také nabízí kongresové a party

místnosti. Tyto místnosti mohou být snadno rozděleny na tři samostatné salonky a jsou vybaveny moderní zvukovou a projekční technikou.

Ve zrekonstruovaném wellness je velký 15 metrů dlouhý plavecký bazén, relaxační vířivý bazén pro 12 osob, vířivka, finská sauna, bylinková sauna, parní solná sauna a tepidarium. Pro děti je vedle hotelu vybudované moderní dětské hřiště. Rodiče potěší terasa s občerstvením, která je v blízkosti hřiště a kde je možné si zakoupit kávu, víno nebo třeba čepované pivo. Terasa umožňuje přímý výhled na hrající si děti. (pohoda-luhacovice.cz, 2023)



Obrázek 9 Hotel Pohoda (dovolena.ck-rekrea.cz, 2016)

### 10.3.1 Aktuálně nabízené pobyty

#### **Relaxvíkend v Pohodě (cena od 7 840 Kč / os.)**

- ubytování na 3 noci
- polopenze
- 5 lázeňských procedur
- volný vstup do wellness
- lékařská konzultace zdarma
- uvítací přípitek
- pravidelná doprava do města zdarma

#### **Levandulový Minirelax (cena od 9520 Kč / os.)**

- ubytování na 4 noci
- polopenze
- 4 lázeňské procedury
- volný vstup do wellness
- lékařská konzultace zdarma
- pravidelná doprava do města zdarma (pohoda-luhacovice.cz, 2023)

## 10.4 Benchmarking

Pro komplexní porovnání konkurenčních parametrů byla zvolena metoda benchmarking. Parametry byly vybrány podle toho, co obecně hosty hotelů nejvíce zajímá. Jedná se o cenu, wellness, procedury, gastronomii, výběr pokojů, informace na webových stránkách, recenze zákazníků, kulturu a sport. Jednotlivým parametrům byly na základě jejich důležitosti přiděleny váhy. Nejvyšší váhu dostala cena, protože ji drtivá většina lidí považuje za nejdůležitější. Váha 0,15 byla přidělena wellness centru a procedurám, protože to je hlavní důvod, proč zákazníci do lázeňských hotelů přijíždí, zbytek parametrů má váhu 0,1. Pro hodnocení byla určena škála od 1 do 5, kdy číslo 1 znamenalo hodnotu nejnižší a naopak číslo 5 hodnotu nejvyšší. Hotel, který si v konkurenčním boji vede nejlépe, má nejvyšší výsledné číslo.

Tabulka 5 Benchmarking (vlastní zpracování)

Parametr	Váha	Vila Antoaneta	Vega	Alexandria	Pohoda
Cena	0,2	5	4	1	3
Wellness	0,15	3	3	5	3
Procedury	0,15	3	3	3	4
Gastronomie	0,1	1	3	4	2
Výběr pokojů	0,1	4	2	5	1
Informace na webových stránkách	0,1	2	5	4	4
Recenze zákazníků	0,1	4	3	3	4

Kultura a sport	0,1	1	5	3	2
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>3,1</b>	<b>3,5</b>	<b>3,3</b>	<b>2,95</b>

Výsledky benchmarkingu dopadly velmi těsně. Nejlépe se umístil Hotel Vega, který získal 3,5 bodu, nejhůře se umístil Hotel Pohoda, který získal 2,95 bodu. Vila Antoaneta získala 3,1 bodu a Alexandria 3,3 bodu.

Co se týká ceny, která byla zvolena jako nejdůležitější parametr, tak nejlepšího hodnocení dosáhla Vila Antoaneta, která je nejlevnější. Ceny byly srovnávány na základě čtyřdenních pobytů, které jsou popsány výše. Hotel Alexandria zde získal pouze 1 bod, protože cena balíčku je vyšší oproti ostatním hotelům o několik tisíc.

Hotel Alexandria na svých stránkách uvádí, že nabízí největší wellness ve městě. Toto tvrzení jim nelze odepřít. Nejen že se jedná o wellness největší, ale dost pravděpodobně i nejhezčí, to samozřejmě záleží na subjektivním názoru každého zákazníka. Ostatní tři hotely mají wellness centra na podobné úrovni, proto všechny dostaly 3 body.

Procedury jsou na podobné úrovni u všech hotelů. Pouze Hotel Pohoda při čtyřdenním pobytu nabízí v ceně navíc inhalace, což bylo bodově zohledněno.

Parametr gastronomie je potřeba upřesnit. Nejedná se o srovnání kvality podávaných jídel, jak by se na první pohled mohlo zdát. Parametr je zaměřený na to, jaká gastro zařízení jednotlivé hotely nabízejí. Protože hotel Vila Antoaneta má pouze jednu restauraci a nic víc, získal jen jeden bod. Hotel Pohoda má alespoň kromě restaurace dva další salónky. V Hotelu Vega ubytování hosté mohou využít služeb kavárny a v letních měsících je možnost využít terasu, kde se dokonce někdy koná grilování s poslechem živé hudby. Milovníky gastronomie nejvíce uspokojí hotel Alexandria, který v budově hotelu provozuje dvě restaurace, club a bar, který je přes den využíván jako kavárna.

Nejmenší různorodostí pokojů disponuje Hotel Pohoda, jsou zde pouze jednolůžkové a dvoulůžkové pokoje a dva apartmány. Hotel Vega pro změnu vůbec nenabízí pokoje jednolůžkové, ale pouze dvoulůžkové a třílůžkové, apartmány jsou zde tři. Jelikož hotel Vila Antoaneta zahrnuje čtyři budovy, výběr pokojů je zde bohatší. Ubytovat se zde lze v jednolůžkových a dvoulůžkových pokojích, v pěti apartmánech a devíti stylových apartmánech. Alexandria má výběr pokojů zdaleka největší, jsou rozděleny do speciálních kategorií: Superior, Superior K, Lux K, Lux Plus K, Apartmá K.

Webové stránky jsou v dnešní době velmi důležitý kanál, kde se lidé dozvídají informace. Provozovatel hotelu zde může hodně získat, ale i ztratit. Proto je škoda, že stránky hotelu Vila Antoaneta jsou velmi strohé a poměrně nepřehledné. Ostatní tři hotely mají webové stránky na vysoké úrovni. Stránky Hotelu Vega jsou krásně přehledné a zákazník zde najde všechny potřebné informace, proto byl ohodnocen 5 body. Hotel Vega a Hotel Pohoda dokonce umožňují virtuální prohlídku.

Recenze zákazníků na Google nebyly posuzovány pouze podle celkového počtu hvězd, ale byly detailněji zkoumány. Hotel Vila Antoaneta má celkové hodnocení 4,6 hvězdy, negativní recenze jsou buď neodůvodněné anebo nesmyslné, hotel navíc na jednotlivé recenze odpovídá. Hotel Vega má z těchto čtyř hotelů hodnocení nejnižší – 4,5 hvězdy, na všechny recenze ale odpovídá a ty negativní jsou od zákazníků většinou blíže nepopsané. U některých dokonce hotel uvádí, že hodnotící lidé prokazatelně nebyli hosty hotelu. Alexandria má 4,6 hvězdy, na recenze neodpovídá a lidé si nejvíce stěžují na rušnou ulici před hotelem, ale s tím by měli počítat už při příjezdu do hotelu, dále si stěžují že služby neodpovídají poměru cena – výkon. Hotel Pohoda si vysloužil 4,7 hvězdy a na recenze neodpovídá.

Aktivní hosty, svým spektrem nabízených sportovních a kulturních možností, nejvíce potěší hotel Vega. Je zde nově vybudovaný venkovní sportovní areál a vnitřní posilovna. Milovníky kultury potěší občasná živá hudba na terase. Hotel Alexandria má moderní fitness centrum, půjčuje jízdní kola a kulturní vyžití zajišťuje hotelový club. Vedle Hotelu Pohoda je vybudované nové velké dětské hřiště a hotel má k dispozici vnitřní prostory pro konání kulturních akcí. Hotel Vila Antoaneta žádné kulturní akce nenabízí, nemá k tomu prostory a ze sportovního spektra služeb nabízí pouze půjčení jízdních kol.

## 11 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na první pohled by se mohlo zdát, že hotel Vila Antoaneta nemá mnoho prostoru ke zlepšení. Ovšem jednotlivé analýzy průkazně ukázaly, že má svá slabá místa. Nejedná se ale o záležitosti, které by nešly změnit nebo zlepšit. Proto byly níže popsány jednotlivé návrhy a doporučení na zlepšení postavení v konkurenčním boji s okolními hotely.

### **Gastronomie a kulturní akce**

V těchto dvou parametrech hotel získal v benchmarkingu pouze 1 bod. Hlavním problémem je, že se v hotelu nachází pouze restaurace a na žádný případný salon nemá hotel kapacitu. V zimních měsících tento problém opravdu nemá mnoho řešení. Přesto by mohla restaurace mít svou oddělenou část, která by přes den plnila funkci kavárny. Protože si hosté velmi chválí hotelové jídlo, bylo by na místě jednou za čas udělat ochutnávku zajímavých jídel a dopřát hostům malou dávku zážitkové gastronomie. V letních měsících už se nabízejí mnohem kreativnější řešení. Po vzoru hotelu Vega by Antoaneta mohla v prostorách své krásné zahrady pořádat koncerty. Kdyby tato akce byla doplněna o grilování a míchání drinků, určitě by si hosté odvezli ještě silnější zážitek. Venkovní terasa a altán se k tomu přímo nabízí.

### **Webové stránky**

Prezentace na internetu je velmi důležitá pro získání nových zákazníků. I když se hotel soustředí spíše na stálé zákazníky, neměl by tuto skutečnost opomíjet. Aktuální stránky jsou pro zákazníka nepřehledné a nedozví se zde ani všechny informace, co by ho mohly zajímat. Například historie hotelu je zde napsaná jen velmi stručně. V galerii je pouze pár fotek, minimálně pokoje by měly být lépe nafocené. O tom, jaké možnosti jsou ve městě Luhačovice, zde není napsáno nic. Což je velká škoda, protože ne každý návštěvník stránek si informace o městu dohledává sám. Přitom by se zde daly vyzdvihnout klady města, kterých není málo. Hotel může hodně vytěžit z toho, že je oblíbený mezi známými osobnostmi. Další doporučení se týká celebrit. Rozhovory se známými osobnostmi, které jsou publikovány v katalogu, by se mohly zveřejňovat i na webových stránkách.

### **Technologie**

Na internetových stránkách se dá využít online rezervací pokojů. Což nenabízí každý hotel a je to určitě příjemné. Dále by z oblasti technologií mohl hotel přejít ze standartních hotelových klíčů na čipové karty. Hotelové prostory jsou krásné a je škoda je zákazníkům



neukázat už před příjezdem. Proto by bylo vhodné zákazníkům dopřát i možnost virtuální prohlídky.

### **Hotelová doprava**

Velká část hostů přijíždí do Luhačovic vlakem. Protože se hotel nenachází v centru, ale na okraji města, z vlakového nádraží je do hotelu dopraví hotelový mikrobus. Ten je mimo jiné případně odveze i na některé procedury, které se nachází v hotelu Miramare. Soukromé cesty do města ale zajištěny nejsou. Proto by se určitě setkalo s úspěchem, kdyby mikrobus jezdil podle stanoveného jízdního řádu a alespoň dvakrát za den by měli hosté možnost se dopravit do centra města a zpět.

### **Půjčovna elektrokol**

Poslední doporučení se týká zavedení půjčovny elektrokol. Jelikož do hotelu přijíždí z velké části starší lidé, půjčovna obyčejných jízdních kol pro ně není atraktivní. Elektrokola navíc aktuálně zažívají velký rozmach a kvůli možnému dojezdu je stále více využívají i mladší lidé. Jedná se o trend, který lze chytře využít i pro potřeby hotelu. Vila Antoaneta se navíc nachází v ideální lokalitě pro vyjížďky na kole. V okolí Luhačovic je hodně kopcovité krajiny, což ještě více nahrává do karet elektrokolům. V okruhu 50 kilometrů je velké množství zajímavých míst, které stojí za to navštívit.

Půjčovna by fungovala na základě spolupráce s již existující půjčovnou nebo prodejcem elektrokol. Je důležité hned na začátku zdůraznit, že pro hotel by tato služba byla téměř zdarma. Hotel by pouze poskytl prostory, kde by byly elektrokola umístěny a dobíjeny. Poté by recepční měla za úkol na základě objednávky kolo vydat, po vyjížďce přijat zpět a dát na nabíječku. O všechno ostatní by se starala půjčovna.

V první řadě by poskytla svá elektrokola, která by i průběžně servisovala. Ve vstupní hale by měla poutač, který by hostům oznamoval, že ve zdejším hotelu si mohou elektrokola půjčit. Na poutači by byla uvedena internetová adresa, v lepším případě QR kód s přímým odkazem na jejich stránku. Po kliknutí na adresu, by se hostům zobrazil standartní e-shop, který by poskytoval veškeré informace o této službě. Návrh e-shopu je v přílohách práce.

Hotel by se dokonce nemusel starat o žádné fakturování ani podepisování smluv. Platba by probíhala online přes e-shop půjčovny a před odesláním objednávky, by musel zákazník souhlasit se všemi obchodními podmínkami. V krajních případech by mohl zákazník zaplatit v hotovosti na recepci, pokud by neměl možnost platit online. Půjčovna by si už peníze s hotelem předala.

## 12 SHRNU TÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část nejprve poskytla informace o společnosti, pod kterou hotel spadá a o společnosti, která hotel provozuje. Všechny dostupně dohledatelné informace byly shrnuty do přehledných tabulek. Dále byla detailně popsána lokalita hotelu. Popis hotelu měl za úkol zejména poskytnout údaje o vnitřním vybavení hotelu. Služby byly rozepsány do pěti hlavních kategorií a pobytové balíčky byly uvedeny včetně cen, kvůli následnému srovnání s okolními hotely.

SWOT analýza zprostředkovala informace o silných a slabých stránkách hotelu a o příležitostech a hrozbách. Pomocí Porterova modelu bylo detailně prozkoumáno pět konkurenčních sil. Důležitou částí celé práce bylo srovnání hotelu se třemi zvolenými konkurenty. Konkurenční hotely musely poskytovat wellness služby a nabízet podobné balíčky služeb. Následně byly srovnávány pomocí benchmarkingu. Nejlépe z vybraných hotelů se umístil Hotel Vega, který se stal i inspirací k následným návrhům a doporučením. Návrhů a doporučení vzniklo celkem pět a všechny se opírají o výsledky jednotlivých analýz.

## ZÁVĚR

Úspěšnému hotelu v dnešní době už nestačí pouze poskytovat všechny základní služby, jako je ubytování, strava, wellness a další. Aby uspěl v konkurenčním prostředí, musí se zaměřovat na detaily, snažit se dělat věci jinak a ideálně lépe než konkurenti. Proto vedení hotelu musí mnohem více dané skutečnosti analyzovat a zpracovávat. K tomu by mělo využívat strategické analýzy a pravidelně tyto analýzy aktualizovat.

Tato bakalářská práce podkryla problematiku konkurenceschopnosti a navrhla konkrétní opatření, jak zlepšit konkurenční postavení hotelu Vila Antoaneta. Základem celé práce byla literární rešerše, která měla za úkol přiblížit názory jednotlivých autorů, kteří se analýzou konkurenční schopnosti zabývají.

Následně byla vypracována analýza současné situace hotelu, která byla porovnána s nejbližšími konkurenty. Toto srovnání dalo vzniknout návrhům na zlepšení situace hotelu Vila Antoaneta.

Návrhy nevyžadují žádné drastické změny v hotelu, ale jsou citlivě sestaveny tak, aby zohledňovaly možnosti hotelu. Ani finanční náročnost na zlepšení není velká, a proto mohou být návrhy aplikovány prakticky ihned.

Bakalářská práce bude mít přesah, pokud zpracované návrhy hotel zváží a případně je bude aplikovat do praxe. Postavení hotelu to určitě nepoškodí a kromě promarněného času nikdo o nic nemůže přijít. Každopádně je nutné uvést, že hotel si i tak vede velmi dobře a stále se vracející hosté tuto skutečnost jen potvrzují.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

BERÁNEK, Jaromír. Moderní řízení hotelového provozu. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2013. ISBN 978-808-6724-454.

ČÁSTEK, Ondřej a Jana POKORNÁ. Konkurenční schopnost podniků: výsledky empirického výzkumu. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-802-1061-248.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-802-7104-345.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-802-7124-992.

GODIN, Seth. This is marketing. New York: Portfolio, Penguin, 2018. ISBN 978-052-5540-830.

GÚČIK, Marian, Tomáš GAJDOŠÍK a Zuzana GAJDOŠÍKOVÁ. Kvalita a spokojnosť zákazníka v cestovnom ruchu. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-808-1683-503.

HÁN, Jan, Martina BERÁNEK, Stanislava BELEŠOVÁ, Dan MRKOS, Petr STUDNIČKA a Martina FRASCONA' SOCHŮRKOVÁ. Vybrané kapitoly z hotelnictví a gastronomie. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-807-5522-535.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. Personální strategie: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-1795-643.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-4006-371.

HUGGINS, Robert a Hiro IZUSHI, ed. Competition, competitive advantage, and clusters: the ideas of Michael Porter. Oxford: New York: Oxford University Press, 2011. ISBN 978-019-9578-030.

CHADT, Karel a Romana KRATOCHVÍLOVÁ. Komunikace v managementu hotelnictví. Praha: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-807-5986-665.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy [online]. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013 [cit. 2023-04-04]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/strategicky-marketing-2258/>

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. Marketing při utváření podnikové strategie. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012. Eupress. ISBN 978-807-4080-609.

KOTLER, Philip a Milton KOTLER. Market: your way to growth: 8 ways to win. Hoboken: New jersey : John Wiley, 2013. ISBN 978-111-8496-404.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-802-4735-276.

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha [online]. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014 [cit. 2023-04-04]. ISBN 978-80-247-4835-1. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/moderni-hotelovy-management-2314/>

KUČEROVÁ, Jana a Ľudmila ELEXOVÁ. Podnikanie v cestovnom ruchu. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-808-1683-961.

LESÁKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Bratislava: Sprint 2, 2014. ISBN 9788089710072.

MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-807-2612-512.

MOLNÁR, Zdeněk. Competitive intelligence, aneb, Jak získat konkurenční výhodu. V Praze: Oeconomica, 2012. Odborná kniha s vědeckou redakcí. ISBN 978-802-4519-081.

MOTYČKA, Michal. Řízení pracovního výkonu v hotelnictví v ČR. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta, 2017. ISBN 978-807-5102-546.

SUCHÁNEK, Petr. Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku [online]. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011 [cit. 2023-04-04]. ISBN 978-80-210-5688-6. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/kvalita-jako-faktor-konkurenceschopnosti-podniku-5203/>

TUČKOVÁ, Zuzana. Ekonomika služeb. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-807-4780-066.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-802-4720-494.

### Internetové zdroje

Hotel Alexandria. *ALEXANDRIA\*\*\*\* Spa & Wellness hotel* [online]. [cit. 2023-05-16]. Dostupné z: <https://www.hotelalexandria.cz/>

Hotel Pohoda. *HOTEL POHODA \*\*\*\** [online]. [cit. 2023-05-16]. Dostupné z: <https://www.pohoda-luhacovice.cz/cs/>

Hotel Pohoda – fotografie. *Rekrea* [online]. [cit. 2023-05-16]. Dostupné z: <https://dovolena.ck-rekrea.cz/ubytovani/jizni-morava/wellness-hotel-pohoda/>

Hotel Vega. *HOTEL VEGA \*\*\*\** [online]. [cit. 2023-05-16]. Dostupné z: <https://www.hotelvega.cz/cs/>

Katalog pobytů. *ROYAL SPA* [online]. 2023 [cit. 2023-05-16]. Dostupné z: [https://www.royalspa.cz/wcd/catalogues/katalog-2023/22\\_0253\\_royal\\_spa\\_katalog\\_cenik\\_2023\\_cz\\_web.pdf](https://www.royalspa.cz/wcd/catalogues/katalog-2023/22_0253_royal_spa_katalog_cenik_2023_cz_web.pdf)

Krajské listy. *Krajské listy* [online]. 2018 [cit. 2023-05-16]. Dostupné z: <https://www.krajskelisty.cz/zlinsky-kraj/okres-zlin/20150-lazenske-luhacovice-maji-i-jednu-luxusni-a-patricne-drahou-atrakci-night-club-s-prvorepublikovou-atmosferou.htm>

Luhačovice. *Oficiální stránky města Luhačovice* [online]. [cit. 2023-05-16]. Dostupné z: <https://www.luhacovice.eu/>

Luhačovická kolonáda. *LÁZNĚ LUHAČOVICE* [online]. 2020 [cit. 2023-05-16]. Dostupné z: <https://www.lazneluhacovice.cz/25894n-luhacovicka-kolonada-s-halou-vincentka-ziskala-cenu-hejtmana-v-soutezi-stavba-roku>

Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [online]. [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/d2e0a220-2540-4d5b-a0e0-798762e1a82c/Oficialni-jednotna-klasifikace-CR-2010-2012.pdf>

ROYAL SPA news. *ROYAL SPA* [online]. 2021 [cit. 2023-05-16]. Dostupné z: <https://www.royalspa.cz/wcd/catalogues/casopisy/casopis-rsnews-2021-web.pdf>

Sbírka listin Léčebné lázně Luhačovice – Sanatorium MIRAMARE, s.r.o. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. 2022 [cit. 2023-05-16]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=73574816&subjektId=68217&spis=703568>

Sbírka listin ROYAL SPA, a.s. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. 2022 [cit. 2023-05-16]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=73017028&subjektId=568684&spis=685949>

Vila Antoaneta. ANTOANETA LUHAČOVICE [online]. [cit. 2023-05-16]. Dostupné z: <https://www.vila-antoaneta.cz/>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod.            a podobně

SWOT           Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 SWOT analýza (vlastní zpracování).....	26
Obrázek 2 Porterův model (vlastní zpracování) .....	30
Obrázek 3 Pohled na kolonádu a halu Vincentka (lazneluhacovice.cz, 2020).....	36
Obrázek 4 Hotel Vila Antoaneta (vila-antoaneta.cz, 2023).....	37
Obrázek 5 Organizační struktura hotelu Vila Antoaneta (vlastní zpracování).....	38
Obrázek 6 SWOT analýza (vlastní zpracování).....	45
Obrázek 7 Hotel Vega (hotelvega.cz, 2023).....	49
Obrázek 8 ALEXANDRIA**** Spa & Wellness (krajskelisty.cz, 2018).....	50
Obrázek 9 Hotel Pohoda (dovolena.ck-rekrea.cz, 2016).....	52

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Kritéria jednotlivých tříd klasifikace hotelů (vlastní zpracování podle Beránka, 2013).....	14
Tabulka 2 Obecné informace o společnosti ROYAL SPA, a.s. (vlastní zpracování podle or.justice.cz, 2022) .....	34
Tabulka 3 Obecné informace o společnosti Léčebné lázně Luhačovice – Sanatorium MIRAMARE, s.r.o. (vlastní zpracování podle or.justice.cz, 2022).....	35
Tabulka 4 Ceník procedur (vlastní zpracování podle vila-antoaneta.cz, 2023).....	41
Tabulka 5 Benchmarking (vlastní zpracování).....	53

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Návrh e-shopu pro půjčovnu

## PŘÍLOHA P I: NÁVRH E-SHOPU PRO PŮJČOVNU



# **Nově půjčujeme elektrokola v hotelu VILA ANTOANETA**



## VÍTEJTE V NAŠÍ PŮJČOVNĚ

Vítáme Vás v naší půjčovně elektrokol. Zde se dozvíte všechny potřebné informace o výpůjčkách a provedete zde objednávku a platbu.

ELEKTROKOLA



---

OBCHODNÍ PODMÍNKY

---

KONTAKTY

---

PŘIHLÁŠENÍ

---



123 456 789

Elektrokola

# ELEKTROKOLA

NEJLEVNĚJŠÍ ▾

OTEVŘÍT FILTR



**ELEKTROKOLO  
DÁMSKÉ**

500 Kč



**ELEKTROKOLO  
PÁNSKÉ**

500 Kč



2 položek celkem