

Analýza konkurenceschopnosti vybraného hotelu

Tereza Faldynová

Bakalářská práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Tereza Faldynová
Osobní číslo: M21151
Studijní program: B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace: Ekonomika a management podniku
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Analýza konkurenceschopnosti vybraného hotelu

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zabývající se hotelnictvím a konkurenceschopností.

II. Praktická část

- Charakterizujte současnou nabídku služeb vybraného hotelu a jeho obsazenost.
- Proveďte analýzu konkurenceschopnosti vybraného hotelu.
- Navrhněte doporučení na zvýšení konkurenceschopnosti vybraného hotelu.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

BERÁNEK, Jaromír. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-9361-5.
DWYER, Larry; FORSYTH, Peter a DWYER, Wayne. *Tourism Economics and Policy*. Channel View Publications Ltd, 2020. ISBN 978-18-454-1731-4.
HÁN, Jan; BERÁNEK, Martina; BELEŠOVÁ, Stanislava; MRKOS, Dan; STUDNÍČKA, Petr et al. *Vybrané kapitoly z hotelnictví a gastronomie*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-253-5.
HUJO, Peter. *Hotelový a gastronomický manažement 2*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 2015. ISBN 978-80-10-02846-7.
TETIANA, But. *Modern tourism: global and national trends*. Prague: Oktan Print, 2024. ISBN 978-80-88618-74-4.

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

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. května 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

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

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji 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;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem 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, že

- jsem na bakalářské práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se věnuje analýze konkurenceschopnosti vybraného hotelu. Cílem práce je zanalyzovat aktuální stav konkurenceschopnosti hotelu v obci Ostravice a charakterizovat nabídku hotelových služeb. Řešení budou také zahrnovat návrhy na zvýšení obsazenosti hotelu.

Teoretická část poskytuje hlubší informace o hotelnictví a jeho historii. Dále rozebírá kategorie hotelů, nabízené služby, trendy v hotelnictví a řízení hotelového provozu. Praktická část představuje vybraný hotel, jeho umístění a cílovou skupinu. Analyzuje obsazenost hotelu za posledních 5 let a počítá klíčové ukazatele výkonnosti. Zvolená problematika je řešena určitými vybranými metodami jako je SWOT analýza, benchmarking, Porterova analýza pěti sil nebo PESTLE analýza. Na základě výsledků uvedených analýz jsou navržena řešení na zlepšení.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, hotel, Porterova analýza, benchmarking, SWOT analýza

ABSTRACT

This bachelor's thesis focuses on the analysis of the competitiveness of a selected hotel. The aim of this thesis is to analyze the competitiveness in Ostravice municipality and describe the hotel services offered. The proposed solutions will also include suggestions to increase the hotels occupancy rate.

The theoretical part provides deeper information about the hotel industry and its history. It also discusses hotel categories, offers services, trends in the hotel industry and hotel operations management. The practical part presents the selected hotel, its location and target group. It analyzes the hotels occupancy over the past five years and calculates key performance indicators. The chosen issue is addressed using selected methods such as SWOT analysis, benchmarking, Porters Five Forces analysis, and PESTLE analysis. Based on the results of these analyses, solutions for improvement are proposed.

Keywords: competitiveness, hotel, Porter's analysis, benchmarking, SWOT

Chtěla bych především poděkovat Ing. Zuzaně Vaculčíkové, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, cenné rady, ale hlavně za přátelský přístup a trpělivost.

Dále bych chtěla poděkovat celému vedení analyzovaného hotelu za poskytnutí všech důležitých informací ke zpracování této práce.

„Nic nerozvíjí inteligenci tak jako cestování.“

- Émile Zola

OBSAH

ÚVOD.....	13
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	14
I TEORETICKÁ ČÁST.....	15
1 HOTELNICTVÍ.....	16
1.1 HISTORIE HOTELNICTVÍ.....	16
1.2 KLASIFIKACE A TYPY HOTELŮ.....	16
1.2.1 Rozdělení ubytovacích zařízení.....	17
1.3 TRENDY A INOVACE V HOTELNICTVÍ.....	19
2 ODDĚLENÍ HOTELOVÉHO PROVOZU.....	20
2.1 MANAGEMENT.....	20
2.2 FRONT OFFICE.....	20
2.2.1 Recepční.....	21
2.2.2 Ostatní pracovníci front office.....	21
2.3 HOUSEKEEPING.....	22
2.4 ODDĚLENÍ FOOD & BEVERAGES.....	22
3 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST.....	23
3.1 KONKURENCESCHOPNOST.....	24
3.2 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	24
4 VYBRANÉ POUŽITÉ METODY V PRÁCI.....	25
4.1 SWOT ANALÝZA.....	25
4.2 PESTLE ANALÝZA.....	26
4.3 BENCHMARKING.....	27
4.4 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL.....	28
4.4.1 Potenciální konkurenti.....	29
4.4.2 Stávající konkurenti.....	30
4.4.3 Vyjednávací síla dodavatelů.....	30
4.4.4 Vyjednávací síla odběratelů.....	30
4.4.5 Hrozba substitutů.....	31
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	32
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	33
6 POPIS VYBRANÉHO HOTELU.....	34
6.1.1 Technické zázemí hotelu.....	34
6.2 HISTORIE HOTELU.....	35
6.3 NABÍDKA SLUŽEB.....	35
6.4 UBYTOVACÍ BALÍČKY.....	37

6.4.1	Romantický balíček.....	37
6.4.2	Sportovní balíček.....	37
6.4.3	Balíček Gurmán.....	37
6.4.4	Balíček Lenošivá neděle.....	37
6.5	LOKALITA.....	37
6.6	CÍLOVÁ SKUPINA	38
6.7	ANALÝZA KLÍČOVÝCH UKAZATELŮ VÝKONNOSTI	38
6.7.1	Obsazenost.....	39
6.7.2	ADR.....	41
6.7.3	RevPAR.....	42
7	ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI.....	44
7.1	BENCHMARKING.....	44
7.1.1	Hotel 1	46
7.1.2	Hotel 2	46
7.1.3	Hotel 3	46
7.2	SWOT ANALÝZA.....	46
7.3	PESTLE ANALÝZA.....	48
7.3.1	Politické faktory	48
7.3.2	Ekonomické faktory	48
7.3.3	Sociální faktory	50
7.3.4	Technologické faktory.....	50
7.3.5	Legální faktory	51
7.3.6	Enviromentální faktory.....	52
7.4	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL.....	53
7.4.1	Odběratelé	53
7.4.2	Konkurence	54
7.4.3	Dodavatelé.....	54
7.4.4	Substituty.....	55
8	NESTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR S VEDENÍM HOTELU	57
9	SHRNUTÍ ZÁVĚRŮ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	59
10	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI.....	61
10.1	SPOLUPRÁCE MEZI HOTELY	61
10.2	ROZŠÍŘENÍ RELAXAČNÍCH SLUŽEB.....	61
10.3	MARKETING A REKLAMA	62
10.4	NAVÝŠENÍ SPORTOVNÍHO ZÁZEMÍ	62
10.5	POŘÁDÁNÍ TEMATICKÝCH POBYTŮ	63
	ZÁVĚR.....	65
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	67
	SEZNAM OBRÁZKŮ	70
	SEZNAM TABULEK.....	71

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	72
SEZNAM PŘÍLOH.....	73

ÚVOD

V současné době prochází cestovní ruch dynamickým růstem a dá se charakterizovat rychlými změnami a vysokou konkurencí. V posledních letech se zákaznické myšlení změnilo a vzrostly jejich nároky na nabízené služby. Růst trhu vyžaduje rychlé reagování na změny preferencí a očekávání hostů, zvyšování kvality služeb a personalizovaný přístup k jednotlivým hostům. Důležité je tedy sledovat, jak se k těmto změnám staví konkurence a udržovat s ní krok.

Jako téma jsem si tedy zvolila analýzu konkurenceschopnosti vybraného hotelu. Vedení si nepřejí, aby bylo jméno hotelu zmíněno, proto se o něm bude psát jako o analyzovaném hotelu nebo vybraném. Rozhodla jsem se psát bakalářskou práci o tomto hotelu, protože mi je blízký a dlouhodobě vím o jeho potížích s nízkou obsazeností.

Tato práce si klade za cíl navrhnout řešení ke zvýšení konkurenceschopnosti vybraného hotelového zařízení. Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické, Teoretická část se zabývá literární rešerší na téma hotelnictví, konkurence a jsou vymezeny použité analytické metody z praktické části práce, v závěru této části jsou veškeré poznatky shrnuty. K závěru teoretické části je shrnutí. V praktické části se nejdříve popisuje hotel, jeho historie a nabízené služby. K analýze jsou využity metodické nástroje jako analýza vnitřního a vnějšího prostředí – SWOT analýza, Porterův model pěti sil, analýza makroprostředí PESTLE a analýza konkurence benchmarking. Součástí práce je také nestrukturovaný rozhovor s vedením hotelu, kde jsou naznačena veškerá témata, o kterých bylo diskutováno. Pomocí těchto metod jsou navržena řešení, která by měla zajistit zvýšení konkurenceschopnosti a obsazenosti hotelu.

Výstupem práce jsou konkrétní doporučení zaměřená na zlepšení konkurenčního postavení mezi ostatními hotely v obci Ostravice.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je analyzování současné konkurenceschopnosti vybraného hotelového zařízení s návrhem na zlepšení postavení na konkurenčním trhu ve vybrané oblasti obce Ostravice. Ke splnění byly stanoveny ještě následující dílčí cíle:

- vymezení teoretických východisek v oblasti hotelnictví, konkurence s cílem analyzovat skutečnost,
- provedení celkové analýzy konkurenceschopnosti,
- analyzování obsazenosti hotelu za posledních 5 let,
- navrhnutí konkrétních doporučení na zvýšení konkurenceschopnosti.

Problematika bakalářské práce je analyzována několika analytickými metodami. V této práci se analyzují klíčové ukazatele výkonnosti, tj. obsazenost hotelu, průměrná denní cena pokoje a tržba za disponibilní pokoj. Bylo využito SWOT analýzy – ta zjišťuje silné a slabé stránky uvnitř podniku a příležitosti a hrozby, které hotel ovlivňují zvenku, dále benchmarkingu, díky kterému se porovnávají určitá kritéria s konkurenty v obci. Daná problematika se dále zkoumá prostřednictvím PESTLE analýzy (analýza makroprostředí) a Porterově analýzy pěti sil.

V závěru práce jsou navržnuta řešení, která by měla zajistit silnější postavení na konkurenčním trhu, větší obsazenost a celkovou úspěšnost hotelu mezi hosty.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 HOTELNICTVÍ

Hotelnictví je jedním z největších odvětví nabízející služby. Nejedná se o pouhé zajištění ubytování pro osoby cestující mimo domov. Lidé po celém světě spoléhají na hotelnictví a jeho zajištění dopravy, stravování, zábavy, rekreace. Zkušenost zákazníků hraje mezi konkurenty velkou roli a tvoří mezi nimi rozdíl.

Moderní turismus vypadá naprosto odlišně od jeho počátku, který sahá daleko do minulosti. Hotelnictví je postaveno na dvou důležitých pravidlech: účta hostitele k hostovi a naopak. Základní cíl je poskytovat kvalitní služby hostům. Celkový hotelový průmysl se skládá z několika odvětví – ubytování, stravování a cestovního ruchu. Tyto odvětví spolu spolupracují ke spokojenosti hosta. (Introduction to the Hotel Industry: The Essential Guide, 2024)

1.1 Historie hotelnictví

Od starověku se lidé vydávali na cesty z různých důvodů – na cesty obchodní, diplomatické, studijní nebo jen z nutnosti. Cestování vystavovalo lidi přírodním živlům, ať už to byly nemoci, sucha, vedra, či jiná přírodní nebezpečí. Většina lidí cestovala pěšky nebo na koni, později i primitivními vozy, ale cesta v divokém terénu byla náročná. (Křížek, 2014)

Na každé cestě se řešil zásadní problém – najít ubytování se stravou. Zařízení splňující oba požadavky mají dlouhou historii, která vypovídá o vývoji hospodářství, kulturní úrovni nebo dějinách architektury. (Křížek, 2014)

1.2 Klasifikace a typy hotelů

Dle hotelstars.cz (2025) jsou ubytovací zařízení České republiky jednotně klasifikována takto:

- **hotel** – ubytovací zařízení s minimálně 10 pokoji pro hosty, vybavené pro poskytnutí přechodného ubytování a služeb s tím spojených,
- **hotel superior** – ubytovací zařízení se zvláště vysokou nabídkou služeb nabízející nad rámec své kategorie, obvykle má 5 hvězdiček,
- **hotel garni** – ubytovací zařízení s omezeným rozsahem stravování,

- **penzion** – ubytovací zařízení s nejméně 5 pokoji, disponuje omezeným rozsahem společenských a doplňkových služeb, ubytovací služby jsou srovnatelné s hotely,
- **apartmánový hotel** – sestává z minimálně 10 apartmánů nebo studií, ubytování poskytuje pouze omezený rozsah společenských a doplňkových služeb,
- **apartmánový komplex** – disponuje podobnou nabídkou služeb jako apartmánový hotel, s výjimkou počtu ubytovacích apartmánů, těch je minimálně 5,
- **hostel** – zařízení, kde se ubytování poskytuje ve vícelůžkových pokojích s omezenými stravovacími, společenskými a doplňkovými službami,
- **ostatní ubytovací zařízení** – řadí se zde zejména ubytovny, koleje, kempy nebo skupiny chat.

Dále jsou ostatní ubytovací zařízení dle Hána a kolektivu (2016) řazena do těchto kategorií:

- **kemp** – zařízení může nabízet chatky či bungalovy, využívá především vlastního ubytování a to stanu, karavanu nebo obytného vozu,
- **turistická ubytovna** – méně náročné ubytování s více lůžky,
- **chatová osada** – zařízení pro přechodné ubytování hostů výhradně v chatkách.

Křížek a Neufus (2014) zde řadí i hotel a tj. ubytovací zařízení nastálo ukotvené lodi.

1.2.1 Rozdělení ubytovacích zařízení

Křížek a Neufus (2014) dělí ubytovací zařízení z marketingových důvodů na ta nejobvyklejší.

Podle umístění:

- přímořské,
- horské,
- městské,
- lázeňské,

- rekreační.

Podle hlavních doplňkových služeb:

- kongresové,
- wellness,
- lázeňské,
- sportovní,
- relax,
- rodinné.

Podle velikosti:

- malé (do 50 pokojů),
- střední (50-150 pokojů),
- velké (150-400 pokojů),
- mega (nad 400 pokojů).

Beránek (2016) hotely kategorizuje dále podle doby provozu, počtu hvězdiček, typu vlastnictví a základních služeb.

Tabulka 1 Třídy ubytovacích zařízení

Počet hvězdiček	Název třídy
*	Tourist
**	Economy
***	Standard
****	First Class
*****	Luxury

(zdroj: Beránek, 2016)

1.3 Trendy a inovace v hotelnictví

Trendy, které jsou pozorovány v ekonomice mnoha turistických zemí, značí rychlé posilování postavení cestovního ruchu. Výrazné příjmy, pozitivní socioekonomický a kulturní dopad vytváří perspektivy pro rozvoj turistických destinací. (Tetiana, 2024)

Trendy v hotelnictví odrážejí změny v požadavcích zákazníků, technologický pokrok a v poslední době také stále více rostoucí důraz na udržitelnost a ekologii.

Jayawardena (2013) identifikuje několik největších trendů v hotelnictví 21. století, mezi ně patří:

- Technologie – očekává se, že technologie ovlivní vývoj provozu hotelových zařízení, zážitky zákazníků a manažerské rozhodování. Částečně se upouští od tradičního systému hvězdiček a hodnotí se specifické aspekty jako je restaurace nebo čistota pokojů.
- Vznik nových formátů ubytování – vzniká více ubytovacích zařízení, které nabízí pouze částečné služby. Vznikají víceúčelové developerské projekty, které kombinují hotely s byty, odráží se diverzifikace trhu k uspokojení různých potřeb zákazníků.
- Využití sociálních sítí – sociální sítě formují názory zákazníků o ubytovacích zařízeních a je důležité pochopení preferencí hostů.

Jako další trendy zmiňuje mezinárodní růst trhu, rozvoj managementu a zaměření na udržitelnost.

S udržitelností a ekologickými trendy souhlasí Beránek (2013) a zmiňuje trendy digitalizace a automatizace provozu. Zmiňuje také častější vyhledávání balíčků all inclusive, tedy celodenní stravování, které je zahrnuto v ceně pobytu.

Jayawardena (2013) a Beránek (2013) se shodují na zvýšení poptávky po wellness službách hotelů. Jedná se o poptávce po saunách, masážích, zábalech a celkové odpočinku pro tělo.

2 ODDĚLENÍ HOTELOVÉHO PROVOZU

Hotely, jako komplexní organizace, jsou rozděleny do několika oddělení, která jsou mezi sebou vzájemně propojena a spolupracují spolu na zajištění plynulého provozu a spokojenosti hostů. V této kapitole jsou popsány oddělení managementu, recepce, housekeepingu a stravovací oddělení.

2.1 Management

Aby vynaložené úsilí směřovalo k produktivní cílům, je nutné je nejdříve strukturovat a správně vymezit. Pokud chce manažer provést organizační změnu, musí vzít tyto prvky v potaz:

- specializace práce,
- dělení oddělení,
- vzorce pravomocí,
- rozsah šíření,
- metody koordinace.

Pokud existuje více způsobů, jak vykonat určitou činnost, musí management rozhodnout, jak rozdělit úkoly mezi zaměstnance. Úkolem managementu je rozhodnout, do jaké míry by měly být úkoly specializovány. (O'Fallon, c2011)

Mezi manažerské pozice se řadí ředitel hotelu, který má nejvyšší odpovědnost za řízení hotelu, je buďto jmenován vlastníkem nebo statutárním orgánem společnosti. Jeho sekretariát řídí asistent, který je zároveň zodpovědný za pořízení zápisů a protokolů z porad, připravuje jednání a materiály k poradám. Mezi další pracovníky spadající pod management se řadí sekretářka, právník a specialista informačních technologií. (Křížek, 2014)

2.2 Front office

Host se dostane do kontaktu s front office ještě před tím, než vůbec vkročí do hotelu. Nejdříve pracovníka recepce uslyší v telefonu, když si rezervuje svůj pobyt, případně je s recepcí v kontaktu přes e-mail. Recepce je nejvýdělečnějším hotelovým oddělením a je ústředním bodem celé budovy. (Manglik, 2023)

Front office zajišťuje prvotní kontakt s hostem a dále jej dělíme na recepci a halové služby. Recepce je nejvíce viditelným oddělením hotelu a obvykle okupuje trvalé místo v hotelovém

lobby. Hosté se zde chodí zaregistrovat, ubytovat se na pokoj, dostat informace o hotelových službách, okolních památkách či zajímavých míst a na check out. Jedná se o důležité komunikační místo, které doprovází hosta celým jeho pobytem. (Pizam, 2010; Křížek, 2014)

Mezi halové služby se řadí dveřník, portýr, liftboy nebo bellboy. Tito pracovníci jsou prvními, kteří mají kontakt s hostem. Také přebírají hostova zavazadla, popřípadě vozidlo nebo zajišťují taxislužby.

Jelikož prvních pět minut pobytu hosta je těch nejdůležitějších a dle nich si tvoří názor na hotel, musí frontovní zaměstnanci kvalitně reprezentovat celý hotel. Vystupování front office zaměstnanců musí být velmi profesionální. (Křížek, 2014)

2.2.1 Recepční

Zaměstnanec recepce musí umět rozpoznávat zákazníky a situace, aby si zapamatoval zvyky hostů různých národností. Tato pozice obnáší dobré administrativní a účetní znalosti, dobrý přehled o cestovním ruchu a schopnost používat nové informační technologie. Nedílnou součástí je znalost dvou jazyků. Změny v hotelnictví a preferencích hostů si vyžadují zdokonalování v komunikaci, jazycích, managementu a výpočetní technice. (Beránek, 2013)

Činnosti vykonávající recepčním zaměstnancem:

- prodej pokojů hostům, provádění registrace (check-in),
- prodej doplňkového sortimentu,
- vyřizování reklamací,
- předávání pokynů spolupracovníkům,
- korespondence s hosty,
- odhlašování hostů z hotelu při odjezdu.

2.2.2 Ostatní pracovníci front office

Neméně důležité pracovníky front office patří také hotelový vrátný, bagážista, dveřník, bellboy nebo liftboy

Hotelový vrátný – odpovídá za vysokou úroveň služeb, za vedení evidence a dodržení BOZP,

Bagážista – přenáší zavazadla při check-inu a check-outu hostů, doručuje poštu na pokoje,

Dveřník – vítá hosty, otevírá jim dveře, přivolává taxi, ručí za čistotu před hotelem a vykazuje nežádoucí hosty,

Bellboy – zprostředkovává služby v hotelu i mimo něj (květiny, vzkazy),

Liftboy – zaručuje se za provoz výtahů, zabráňuje hostům do pater mimo jejich kategorii. (Beránek, 2013)

2.3 Housekeeping

Housekeeping se dá volně přeložit jako „péče o dům“ a spadá pod ubytovací úsek. Úzce spolupracuje s front office. Manažer housekeepingu by měl mít vůdčí a organizační dovednosti a měl by umět řešit konflikty mezi pracovníky oddělení. Je zároveň přímým nadřízeným hotelové hospodyně a pokojských, provádí rozpis směn, dohlíží na dodržování požadovaných standardů. Odpovídá za čistotu a dodržování standardů, které pravidelně kontroluje a provádí inspekce hotelových prostor a pokojů. (Beránek, 2013)

V menších ubytovacích zařízeních je odpovědná osoba – nejčastěji hlavní pokojská – podřízena řediteli hotelu. Naopak ve větších hotelích je hotelová hospodyně přímou podřízenou manažeru oddělení pokojů. Velikost a typ zařízení velmi často určují organizační strukturu, přičemž struktury ve větších hotelech bývají komplikovanější. (George, 2008)

2.4 Oddělení Food & Beverages

Restaurační úsek má mezi ostatními hotelovými úseky důležité postavení. Vysoké finanční náklady na vybavení, provoz a údržbu prostor jsou ve velkém nepoměru ke generování výnosu.

Hlavním pracovníkem stravovacího úseku je Food & Beverage Manager. Úkolem tohoto úseku je zajištění a poskytnutí stravovacích služeb jak ubytovaným, tak neubytovaným hostům a také personálu. V hotelu by vždy mělo být zajištěno celodenní stravování pro ubytované hosty. Výjimkou je pouze hotel garni, kde se ve většině případů podávají jen snídaně.

Mezi další pracovníky úseku patří asistent vedoucího stravovacího úseku, šéfkuchař, manažer restaurace, vrchní číšník a další pracovníci v restauračním a kuchyňském úseku. (O'Fallon, c2011; Křížek, 2014)

3 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST

Konkurence je klíčovým faktorem podmiňujícím marketingové možnosti firmy. Pro podniky je velmi důležitá identifikace konkurence, shromáždění co nejvíce informací a ty následně zanalyzovat. To podnikům získá konkurenční výhodu, která může vyústit v lepší uspokojení zákazníka proti konkurenčním podnikům. (Jakubíková, 2012)

Beránek (2013) konkurenci chápe jako soupeření mezi jednotlivými prodávajícími nebo kupujícími. S touto definicí souhlasí Samuelson (2013) a Dwyer (2020). Podniky se neustále snaží předhánět v prodeji lepšího, jedinečnějšího produktu, o který by mohli mít odběratelé zájem a mohl uspokojit jejich potřeby.

Obecná teorie definuje v tržním mechanismu dvě strany:

- mechanismus vzájemného propojení nabídky a poptávky s cílem tyto veličiny vyvážit,
- mechanismus konkurence s cílem stimulovat výrobce.

Tyto dvě strany jsou nejčastěji spjaty s cenou. Cena slouží jako nástroj ovlivňující nabídku a poptávku a zajišťuje vzájemné působení mezi nimi. Ve druhém případě vystupuje konkurence jako síla, která vyrovnává ceny na trhu. (Beránek, 2016)

Z makroekonomického pohledu se konkurence člení na:

- **dokonalou konkurenci** – teoretický model, vliv účastníků trhu je malý, až nepodstatný. Mezi její znaky se řadí velké množství prodávajících a kupujících, homogennost produktů, znalost cen všemi subjekty na trhu a neexistující překážky pro vstup na trh, dokonalá konkurence v praxi nikdy nenastane,
- **nedokonalou konkurenci** – situace, kdy prodávající mohou ovlivnit tržní cenu. Oproti dokonalé konkurenci existuje na trhu. Rozšířeným typem je monopol, kdy výrobce cenu tvoří za maximalizací zisku. Pokud firmy chtějí za svůj produkt účtovat vyšší cenu, musí se odlišit od konkurence. Druhým typem je oligopol, kdy na trhu působí jen málo firem. Za to můžou vysoké vstupní bariéry nebo nedostatek „místa“ na trhu.

Jakubíková (2012) dále konkurenci člení na komoditní a substituční. Komoditní konkurence nastává mezi dodavateli stejného druhu zboží či služeb. Dá se členit na homogenní – zboží stejné povahy, neliší se cenou a kvalitou, ale platebními

podmínkami – a heterogenní – produkty se liší vlastnostmi a to kvalitou, designem a funkcemi.

Substituční konkurence je mezi dodavateli zboží různého charakteru, které je určeno pouze jednomu okruhu spotřebitelů.

3.1 Konkurenceschopnost

Přestože se pojem konkurenceschopnost často používá, nedá se pochopit jednotně. Existují na něj dva pohledy – makroekonomický a mikroekonomický. Makroekonomický pohled chápe konkurenceschopnost jako ekonomickou schopnost zvyšovat produktivitu jako jediný způsob dosažení udržitelného růstu příjmu. Druhý pohled chápe konkurenceschopnost jako maximální využití potenciálu podniku. To má za následek zlepšení podnikových procesů oproti konkurenci. Podnik si takto alespoň na krátký čas zařídí prosperitu a postavení na trhu. (Částek, 2013)

Palatková (2011) spojuje konkurenceschopnost s dlouhodobými finančními ukazateli. Ty se dají chápat jako jednání jednotlivců a firem, kteří usilují o vyšší podíl na trhu. První pohled se zabývá pouze výrobou a výnosy a je čistě ekonomický. Druhý pohled je politický a klade důraz na globální parametry.

3.2 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhodou je chápáno cokoliv, v čem firma vyniká. Na takovou výhodu se manažeři poté spoléhají a očekávají, že překonají konkurenci. Skutečná konkurenční výhoda znamená, že ve srovnání se soupeři dosahuje podnik nižších nákladů, účtuje vyšší ceny anebo podniky dělají obojí, tvrdí Magretta (2012). Konkurenční výhoda se musí odrážet ve finanční výkonnosti firmy, aby měla nějaký význam. Ziskovost musí být dlouhodobě vyšší než celkový průměr v odvětví.

Tomek (2009) tvrdí, že konkurenční výhoda zaručuje výkon, který má vyšší hodnotu než konkurence. Na tvorbě hodnoty se podílí celý hodnotový řetězec. Mezi hlavní aktivity patří podnikové činnosti, které se podílejí na tvorbě hodnoty, to znamená činnosti zajišťující vstupy a výstupy a také vlastní výrobní proces. Podpůrnými činnostmi se rozumí veškeré předvýrobní činnosti a další, které proces zajišťují.

4 VYBRANÉ POUŽITÉ METODY V PRÁCI

K analýze konkurenčního prostředí a konkurenceschopnosti byly použity metody, které jsou charakterizovány níže.

4.1 SWOT analýza

Nejjednodušší analýzou k identifikaci silných a slabých stránek (Strengths a Weakness) a k vymezení příležitostí a hrozeb (Opportunities a Threats) je SWOT analýza. Silné a slabé stránky se ovlivňují uvnitř podniku, naopak příležitosti a hrozby přicházejí z vnějšího prostředí a ovlivnit se nedají. (Kozel, 2011a; Fotr, 2020)

SWOT analýza je univerzální metoda, která je používána při mnoha analýzách, např.: v marketingu. Tato metoda se zaměřuje na prostředí strategického prostředí záměru firmy – monitoruje, analyzuje a předpovídá s ním související faktory. (Fotr, 2020)



Obrázek 1 SWOT analýza

(zdroj: lamael.cz, 2025)

Silné stránky – prvky organizace, které pozitivně ovlivňují rozvoj a konkurenční postavení organizace. Silné stránky jsou považovány za významné. SWOT analýza identifikuje konkurenční výhody, které má podnik větší než konkurence.

Slabé stránky – jsou také spojovány s interním fungováním organizace, ale mají negativní dopad na konkurenceschopnost. Je tedy velmi důležité hledat vnitřní nedostatky, aby se firma mohla stále zlepšovat a posilovat svou pozici na konkurenčním trhu.

Příležitosti – jsou organizací neovlivnitelné a jedná se o externí pozitivní vlivy. Příležitosti lze využít ke prospěchu a rozvoji konkurenčního prostředí.

Hrozby – stejně jako příležitosti pocházejí z vnějšího prostředí a nedají se ovlivnit. Včasná identifikace těchto vlivů napomáhá předvídat a omezit dopad na výkonnost organizace.

Někdy se hrozby mohou stát silnými stránkami. Naopak příležitosti se mohou vyvinout do slabých stránek podniku. (The SWOT Analysis: A key tool for developing your business strategy, 2015; Hul'o, 2015)

4.2 PESTLE analýza

Jedná se o analýzu makroprostředí se zaměřením na hodnocení jednotlivých vlivů. Jedná se o zkratku z počátečních písmen analyzovaných vlivů – politických, ekonomických, sociálních, technologických, legálních a enviromentálních. Přeskupením písmen anebo odebráním vznikají variace jako PEST, SLEPT(E), STEEP(LED). (Kozel, 2011b; Fotr, 2020)

Cílem je zajistit data, ze kterých se dá usoudit budoucí vývoj a jak organizace bude na vlivy reagovat. Taktéž organizacím slouží k analýze celkového stavu prostředí. Analýza by měla být prováděna permanentně, nejen ve vymezených časových termínech. (Kozel, 2011b)

Politické – tyto faktory zásadně ovlivňují podnikatelskou pozici a míru investiční angažovanosti. Analyzovány jsou především politické systémy, stabilita státu, uplatnění lobbyismu nebo vývoj státního rozpočtu.

Ekonomické – trendy v makroekonomickém prostředí jsou důležitými vstupy pro zpracování PESTLE analýzy. Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku. Mezi sledované faktory se řadí: inflace, úrokové sazby, vývoj HDP, průměrné mzdy nebo nezaměstnanost.

Sociální – tento faktor je důležité zahrnout při posuzování investic. Analyzují se například pravidla pro zaměstnanost obyvatel, sociální programy, míra korupce nebo životní úroveň.

Technologické – technologická úroveň ovlivňuje úspěšnost strategického záměru. Nejedná se o analýzu technologického zázemí podniku, ale o standardy, nové technologické postupy nebo inovace. Důležité je se zaměřit na: rozsah prováděných inovací, nástup nových technologií nebo sledování změn tempa vývoje technologií.

Legální – charakterizuje vliv zákonů a nařízení ovlivňující podnikání. Jedná se o tyto oblasti: daňové zákony, občanský zákoník, zákon o veřejných zakázkách nebo obchodní právo.

Enviromentální – ekologické předpisy ovlivňují výstavby, použití určitých materiálu a jeho nakládání. Zkoumá se vnímání ochrany životního prostředí, je kladen důraz na obnovitelné zdroje.

Nejpoužívanější formou je metoda PEST, její rozšířené modifikace nejsou jedinými metodami, které analyzují vývoj prostředí. (Fotr, 2020)

4.3 Benchmarking

Tato analýza slouží k porovnání vybrané společnosti s dalšími, zejména konkurenčními, firmami. Identifikují se nejlepší parametry výkonnosti a stanoví se postup k jeho dosažení (nebo přiblížení) hodnocenou společností. (Fotr, 2020) Vytvoření jednotné definice benchmarkingu není až tak jednoduché. Velmi často se benchmarking používá v různých činnostech, které organizace provádějí. To dělají za účelem porovnání své výkonnosti s jinými organizacemi za účelem identifikace, přizpůsobení nebo převzetí praktik, o kterých si myslí, že jim zlepší výkonnost. (Stapenhurst, 2009)

Tento nástroj je pro rozvoj organizace velmi efektivní, protože využívá osvědčené principy, jako např.: „učit se od jiných“ a „neobjevovat vymyšlené“. (Benchmarking, c2025)

Nenadál (2011) a Fleisher (2015) se oba shodují na typovém rozdělení benchmarkingu, a to na funkcionální, procesní, výkonový, externí a interní.

- **Funkcionální** – při tomto typu se porovnávají funkce organizace, vyžaduje ale poměrně vysoké finanční prostředky,
- **procesní** – občas označován jako generický, měří a porovnává se určitý proces organizace. Považuje se za nejúčinnější a dle studií dokáže pomoci vyřešit 90 % problémů v organizaci,
- **výkonový** – je zaměřen na přímé porovnání a měření parametrů výkonnosti. Konečným výsledkem tohoto typu benchmarkingu je nejčastěji porovnání klíčových ukazatelů výkonnosti nebo parametry srovnatelných produktů či služeb,

- **externí** – je outsourcován na jinou společnost, nevýhodou je problematické vyhledávání vhodného externího partnera,
- **interní** – je realizovaný uvnitř jednoho podniku mezi určitými organizačními jednotkami, které mají na starost stejné nebo podobné produkty nebo procesy. Cílem je dosažení toho nejlepšího možného vnitřního standardu výkonnosti.

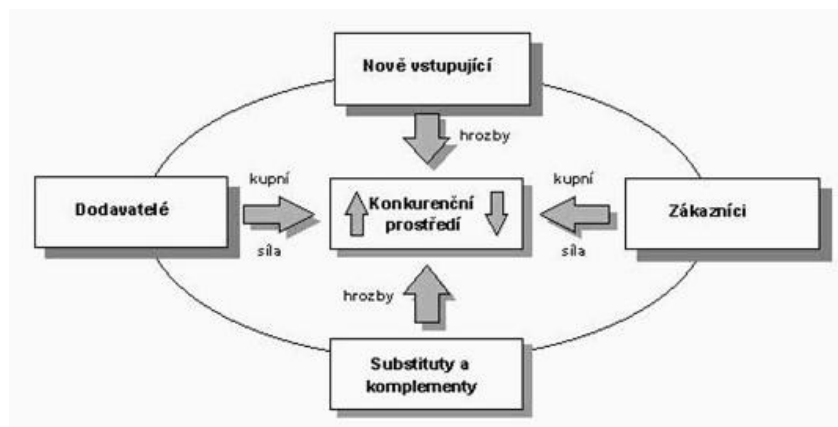
4.4 Porterova analýza pěti sil

Michael E. Porter vyvinul model pěti sil pro analyzování konkurenčních sil v mikroprostředí a k odhalení možného ohrožení podniku. Model je zaměřen na analýzu:

- rizika vstupu potenciálních konkurentů,
- rivalita mezi stávajícími konkurenty,
- vyjednávací síly dodavatelů,
- vyjednávací síly odběratelů,
- hrozeb substitučních výrobků.

Tyto síly působí nejsilněji na organizace v mikroprostředí a omezují je ve zvyšování cen a tím i v dosahování vyššího zisku. V tomto modelu může silná konkurence organizaci připadat jako hrozba, a naopak slabá konkurence může vypadat jako příležitost, která dovoluje podniku dosahovat vyššího zisku. Výše uvedené faktory ovlivňují vývoj podniku a také prostředí a oba se časem mohou měnit. (Dedouchová, 2001; Magretta, 2012) S tímto souhlasí také Hanzelková (2013) a připomíná, že by analýza měla být zaměřena na budoucnost a vývojové trendy v analyzovaném odvětví.

Naopak Grundy (2006) má k Porterově analýze několik kritických poznatků. Mezi ně patří přílišné zjednodušení průmyslového řetězce, kdy například kupující mohou vždy potřebovat segmentovat a rozlišovat mezi kanály, kupujícími a koncovými spotřebiteli. Dalším poznatkem je nezdar přímého propojení s možnými manažerskými kroky – například pokud mají firmy malý vliv na některou z pěti sil, jak to mohou ovlivnit?



Obrázek 2 Porterova analýza pěti sil

(zdroj: František Kovář, 2008)

4.4.1 Potenciální konkurenti

Nové subjekty mohou být přímým konkurentem a tím ohrožit úspěch organizace. Jedná se také o podniky, které prozatím nekonkurují, ale mají schopnost se konkurenty stát, pokud by chtěli.

Hrozba konkurenčních sil potenciálních konkurentů závisí na výši bariér vstupu na trh. Překonání těchto bariér podstatně zvyšuje náklady.

Faktory, které určují hrozby nové konkurence:

- **Bariéry vstupu:** patenty, regulace, vysoké vstupní bariéry jsou již pro zavedené organizace pozitivem, protože zabraňují jednoduchému vstupu novým konkurentům, naopak nízké bariéry představují vysoké riziko a lehký vstup nové konkurence,
- **Hodnota značky:** zavedené firmy mají již vybudovaný určitý „image“, který podporuje důvěru u zákazníků,
- **Ziskovost odvětví:** pokud se jedná o velmi ziskové odvětví, je pravděpodobné že bude lákat více a více konkurentů,
- **Vládní politika:** může být zavedena a ta omezuje snadný vstup na trh.

Mezi další z mnoha faktorů se může řadit místo, technologie anebo distribuce. Všechny faktory je nutné dopodrobna prozkoumat a pochopit, aby strategie podniku byla silná. (Kingsnorth, 2022) Dedouchová (2001) rozšiřuje bariéry ještě o absolutní nákladové výhody a míru hospodárnosti.

4.4.2 Stávající konkurenti

Konkurenční soupeření je jeden z nejnebezpečnějších faktorů. Je-li slabá konkurenční síla, organizace má příležitost ke zvýšení cen a dosažení většího zisku. Naopak když je síla velká, dochází k cenové konkurenci. Vysoká cenová konkurence limituje ziskovost podniku. Rozsah rivality je funkcí tří faktorů:

- struktury mikrookolí,
- poptávky,
- výšky vstupních bariér z mikroprostředí.

Na trzích, kde je konkurenční soupeření velmi silné, situace směřuje k dokonalé konkurenci. Tvůrci cen mohou ovlivnit cenu, kterou účtují, ale odběratelé nemají na trh žádný vliv. (Kingsnorth, 2022)

4.4.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Podniky musí pozorně sledovat, když jejich hlavní konkurence mění strategie. Rivalita je více nestálá, jakmile se podniky více diferencují ve faktorech strategických a personálních. (Hanzelková, 2017) Rivalita může být vysoká při splnění některých z podmínek:

- v odvětví existuje nadbytek výrobních kapacit,
- v odvětví působí velké množství konkurentů,
- jedná se o málo rostoucí trh,
- bariéry odchodu jsou vysoké.

4.4.4 Vyjednávací síla odběratelů

Kupující mohou představovat hrozby, když se snaží tlačit ceny dolů nebo když požadují ještě vyšší kvalitu. Tyto faktory ovlivňují výrobní náklady. Jde tedy říci, že slabí kupující vytvářejí více příležitostí pro podniky ke zvýšení cen. (Dedouchová, 2001) Firmy mohou přijmout opatření, aby snížily sílu zákazníků, například strategie zapojení a věrnostní programy, dodává Kingsnorth (2022).

Dle Portera mají odběratelé větší vyjednávací sílu za těchto podmínek:

- zda se mikroprostředí skládá z více malých podniků a kupujícími je malý počet velkých podniků – to vede k dominantnímu postavení kupujících,

- jestli je ekonomicky možné, aby odběratelé mohli nakupovat od více podniků najednou,
- můžou-li odběratelé pohrozit, že si dané výrobky budou produkovat sami,
- když si nakupující mohou vybírat mezi více podniky s nízkými cenami – prodávající podniky snižují ceny. (Dedouchová, 2001; Magretta, 2012)

4.4.5 Hrozba substitutů

Poslední analyzovanou silou tohoto modelu je konkurenční síla substitučních výrobků. Blízké substituty vytváří konkurenční hrozbu omezující ceny, za které podnik prodává a tím poté limituje i ziskovost podniku. Pokud je ale malý výskyt substitutů, podniky mají šanci zvýšit ceny. Strategie organizací by měla spočívat ve využití této výhody. (Dedouchová, 2001)

5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části bakalářské práce je zpracována literární rešerše na vybrané problematiku. Mezi tyto vybrané problematiky, které se charakterizují patří hotelnictví a jeho provoz, konkurence, a nakonec použité analýzy.

První kapitola se věnuje charakteristice hotelnictví, jeho historickým vývojem, jsou popsány základní hotelové služby, aktuální trendy a inovace v hotelnictví. Dále jsou podrobněji specifikovaná ubytovací zařízení a jejich členění dle jednotné klasifikace. Součástí je identifikace současných trendů a inovací v hotelnictví. Na konci kapitoly je popis řízení hotelového provozu.

Ve druhé teoretické části je podrobný popis jednotlivých hotelových oddělení, konkrétně tedy management hotelu, front office (recepce) a pracovní pozice s ním spjaté, housekeeping (pokojová služba) a nakonec food & beverage (stravovací oddělení). Kapitola se zabývá vzájemným propojením těchto hotelových částí a významem pro celkový chod hotelu.

Další kapitola v teoretické části bakalářské práce se zabývá konkurencí a konkurenceschopností.

Poslední část je věnována jednotlivým analytickým metodám, které jsou následně využity v praktické části bakalářské práce. Mezi charakterizované analýzy patří SWOT analýza zaměřující se na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Je zpracována také PESTLE analýza, která identifikuje tyto faktory: politické, ekonomické, sociální, technologické, legální a enviromentální. Pro srovnání konkurence je využito benchmarkingu, kde se analyzují vybraná kritéria. A v neposlední řadě Porterova analýza pěti sil, která odhaluje konkurenční síly v makroprostředí a pomáhá k možnému odhalení hrozeb.

Celkově teoretická část poskytuje přehled o klíčových aspektech hotelnictví a konkurence, které jsou následně aplikovány v praktické části při analýze vybraného hotelu. Toto zpracování literární rešerše bylo přínosné pro rozšíření mých znalostí.

II PRAKTICKÁ ČÁST

6 POPIS VYBRANÉHO HOTELU

Vybraný hotel, který před cca 10 lety prošel celkovou rekonstrukcí a stal se moderním čtyřhvězdičkovým plně klimatizovaným rodinným hotelem nacházející se v obci Ostravice, v srdci Moravskoslezských Beskyd. Tento hotel patří mezi oblíbená turistická místa. Hotel s výtahem nabízí ubytování ve 22 pokojích, restauraci, snídaňový salonek, další salonek pro cca 25 osob a 2 prostorné sousedící sály, které jsou propojeny velkými posuvnými dveřmi. Jeden ze sálů disponuje podiem a balkonem, druhý sál je volný prostor s průchodem na hotelovou zahradu. Sály jsou vhodné pro uspořádání jakýchkoli firemních či osobních akcí. Prostory hotelu jsou ideální k pořádání svateb, plesů, firemních školení nebo i divadel. Ve dvou prostorných sálech se dokáže usadit až 200 hostů.

K hotelu patří také Klub připomínající starý anglický klub s vlastním barem. Součástí této budovy je finská soukromá sauna s relaxační zónou a vlastním sociálním zázemím. V bezprostřední blízkosti Klubu jsou pro hosty k dispozici: hřiště na tenis, připravovaný padel tenis a plážový volejbal. K veškerým sportovním aktivitám hotel zapůjčuje také vybavení a k dispozici má pro hotelové hosty 4 elektrokola a 3 ping pongové stoly.

Nedílnou součástí hotelu je také velké monitorované parkoviště, které je pro hotelové hosty zcela zdarma. Nově si hosté s elektromobilem mohou svá auta nabít přímo na parkovišti, kde je k tomu vyhrazeno místo.

6.1.1 Technické zázemí hotelu

Hotel prošel v letech 2013 až 2015 rozsáhlou rekonstrukcí, která zahrnovala i technologické zázemí. Ubytovací zařízení využívá několik rezervačních systémů jako např. Booking.com, Slevomat.cz, HRS.com, Amazing Places.cz, host si pokoj může rezervovat také na samotných stránkách hotelu nebo telefonicky na recepci. Hotel využívá software, který propojuje všechny oblasti – recepci, restauraci, kuchyni, nad celým chodem dohlíží vedení hotelu. Software zahrnuje recepční systém, restaurační systém, časování služeb, naskladňování, odtěžování a pravidelné inventury. Hotel disponuje vlastním počítačovým serverem, přes který funguje celý software, bezplatná Wi-Fi pro hosty, ale také soukromá, na které pracují veškeré hotelové počítače. Celý hotel je vybavený novým kamerovým systémem.

Hotel vystupuje na sociálních sítích, a to na Instagramu a Facebooku. Informuje tak své hosty o aktuálním dění na hotelu, láká je na denní menu nebo nabízí zvýhodněné pobyty.

Hotel využívá veškerých formátů, které platformy nabízí – reels videa, příběhy i statické příspěvky. Důležité je také sledovat technologický vývoj a investovat do aktualizací, aby hotel udržel krok s konkurencí.

Stejně důležitým nástrojem jsou webové stránky hotelu. Obsahují veškeré informace týkající se ubytování, restaurace, sportovního vyžití, akcí, novinek, fotogalerii a přímou rezervaci. Stránky jsou přehledné, pravidelně aktualizované a intuitivní. To vede k oslovení a budování vztahu jak se stálými, tak i novými hosty.

6.2 Historie hotelu

První zmínka o původní hospodě na místě dnešního hotelu je z roku 1871, kdy ji koupil první starosta Ostravice Jan Pavliska. V roce 1894 koupila Arnošta Pavlisková, dcera starosty, od bratra druhou půlku hospody a postupně ji přestavěla na hotel. Ten následně pronajala židovskému páru, který měl na dolní Ostravici krámk přezdívaný „kvelbík“. Právě ten páru vydělával natolik, že hotel v roce 1910 jejich syn koupil. Přistavěl k němu sál, kuchyň a po vzniku Československa ho přejmenoval.

Manželský pár však dopadl špatně v době nacistické okupace. Jednoho dne se museli dostavit na nádraží jen s omezenou hmotností věcí a navždy zmizeli. Do hotelu se po válce vrátil synovec páru, který osvobodil Československo jako člen Svobody armády a hotel přejmenoval na Vzlet.

Po roce 1948 však odešel pryč z komunistického Československa do Ameriky. Na počátku devadesátých let šel zchátralý hotel do dražby, kde ho koupila obec za sto padesát tisíc korun. Hledala dlouho nového majitele. Stal se jím bývalý mistr na Dole Vítězný únor (Důl František), který již zvelebil jeden hotel na Ostravici. Po jeho smrti převzal vedení hotelu jeden z jeho synů.

6.3 Nabídka služeb

Hotel disponuje 22 klimatizovanými pokoji v různých kategoriích. K dispozici jsou následující kategorie pokojů:

- jednolůžkový pokoj,
- dvoulůžkový pokoj,
- třílůžkový pokoj,

- pokoj LUX,
- rodinný pokoj,
- apartmány.

Každý z pokojů má vlastní sociální zařízení buďto s vanou nebo sprchovým koutem, fénem a hotelovou kosmetikou. Součástí každého pokoje je trezor, minibar, chytrá televize, hotelový telefon a některý z pokojů má balkon. V rodinných pokojích hosté mohou využít kávové sety a u apartmánů je součástí plně vybavená kuchyně a v koupelnách jsou pračky.

Do vybraných pokojů se dá připravit také přistýlka, čímž se navýší kapacita. Pro hosty s dětmi se také nabízí možnost půjčit si dětskou postýlku, která je za příplatek. Všechny pokoje, kromě apartmánů, jsou vybaveny bezbariérovým přístupem a připojením k Wi-Fi.

Jeden pokoj je uzpůsoben přímo pro imobilní hosty.

Veškeré ceny ubytování zahrnují snídani, které jsou podávány ve snídaňovém salonku. Forma podávání záleží na obsazenosti hotelu, standardně je podávána formou švédských stolů, při menším počtu ubytovaných hostů je nabídka snídaní tzv. na vidličku. Švédské stoly obvykle obsahují: vaječninu, volská oka, párky, slaninu, klobásky, sýrový a salámový výběr, zeleninu a ovoce, jogurty, šlehané tvarohy a různé druhy pečiva. Za zmínku určitě stojí domácí výrobky jako jsou frgály, ovocné buchty, bábovky a různě připravované sladké skleničky. Součástí snídaní je výborná káva a tři druhy džusů.

Součástí hotelu je také vlastní vyhlášená restaurace. V nabídce od předkrmů až po pochutiny k pivu si na své přijdou také vegani a vegetariáni. Velké množství pokrmů je také připravováno v bezlepkové variantě. Restaurace taky každý den připravuje obědovou nabídku. Na výběr je z 5 různých pokrmů, z toho jedna varianta je fit. V pracovní dny je již v ceně také zahrnuta polévka. Restaurace také nabízí domácí dezerty a moučníky.

Hotel je vyhlášený domácími houskovými knedlíky, chlebem, frgály a koláčky, které je možné na objednání zakoupit.

Hosté ubytovaní na dvě a více nocí mají k dispozici vystavení Beskydy Card, která je zcela bezplatná. Díky této kartě mohou hosté čerpat mnoho výhod od partnerů, kteří nabízejí své služby návštěvníkům Beskyd. Karta je platná 6 měsíců, turisté tak mohou poznat krásy regionu a zároveň na některém vstupném mohou ušetřit.

Hotel je pet-friendly, hosté si tedy mohou do hotelu vzít své domácí mazlíčky.

6.4 Ubytovací balíčky

Vybraný hotel nabízí několik různých ubytovacích balíčků za výhodné ceny. Tyto balíčky jsou navrženy tak, aby vyhověly co nejvíce hostům.

Tyto balíčky zahrnují ubytování, stravování ve formě polopenze a další služby dle charakteru vybraného balíčku.

6.4.1 Romantický balíček

Tento balíček zahrnuje ubytování na dvě noci pro dvě osoby, romantickou tříchodovou večeři při svíčkách. Pokoj je romanticky vyzdoben a na hosty v něm čeká lahev kvalitního vína. Hosté si poté mohou užít hodinu a půl v privátní sauně s malým občerstvením.

6.4.2 Sportovní balíček

Sportovní balíček je navržen pro aktivní hosty. Ti si mohou půjčit elektrokola na celý den, využít tenisový kurt a také si zajít do sauny. Ubytování zahrnuje snídani i večeři po dvě osoby na dvě noci.

6.4.3 Balíček Gurmán

Tento balíček nabízí zážitkovou čtyřchodovou večeři. Hosté mají zaplacené ubytování na dvě noci s polopenzí a s možností využití sauny. Na pokoji je pro ně připravena lahev vína a na restauraci si mohou dát kávu s domácím zákuskem.

6.4.4 Balíček Lenošivá neděle

Balíček Lenošivá neděle zahrnuje ubytování z neděle na pondělí a je ideální pro hosty, kteří si chtějí odpočinout a relaxovat. Balíček obsahuje snídani, večeři a 1,5h soukromé sauny.

6.5 Lokalita

Hotel se nachází v malebné horské obci Ostravice, která je situována v centru Chráněné krajinné oblasti (dále jen CHKO) Beskydy. Tato oblast je vyhlášena především svou čistou přírodou, tichým prostředím a dvěma nejvyššími vrcholy Moravskoslezských Beskyd. Tyto faktory lákají turisty z celé republiky i zahraničí. Jedná se tedy o ideální místo pro aktivní dovolenou.

Obec Ostravice je dobře dostupná jak autem, tak i veřejnou dopravou (vlaková i autobusová doprava). Obec nabízí velkou škálu různých sportovních aktivit. Za zmínku stojí

nedaleký vnitřní bazén s tobogánem, venkovní koupaliště, bowling, privátní vířivky a vyhlášené golfové hřiště.

Hotel se nachází přímo v centru obce, ze které vedou turistické trasy na dva nejvyšší vrcholy Moravskoslezských Beskyd – Lysou horu (1 323 m n.m.) a Smrk (1 277 m n.m.).

6.6 Cílová skupina

Cílová skupina hotelu je poměrně široká a zahrnuje různé věkové kategorie, což umožňuje hotelu oslovit co nejvíce potenciálních hostů. Hotel se nezaměřuje na oslovení určité cílové skupiny. Dle rozhovorů s vedením ale vyplývá, že nejčastěji jsou hosté ve věkovém rozmezí 30–50 let, dále jsou to rodiny s dětmi a firemní hosté. Převážná většina pochází z České republiky, Polska a Slovenska.

Hosté se dělí na ty, kteří přijedou za odpočinkem a na ty, co láká turistika a aktivní sport. Poloha hotelu je v blízkosti turistických tras, lyžařských areálů a památek. Hosté mohou využít již výše zmíněné sportovní aktivity jak přímo na hotelu, tak v jeho blízkosti.

Často ubytování využívají sportovci, kteří v zimě běží extrémní závody LH24, B7, a to právě díky dostupnosti hotelu.

Mezi další významnou cílovou skupinu se řadí firemní klientela. Hotel disponuje 2 velkými sály, v jednom z nich se nachází dataprojektor a plátno, k zapůjčení je i flipchart s psacími potřebami. Připravit lze sezení až pro 200 osob, čímž se stává ideálním pro pořádání firemních konferencí nebo firemních večírků. Obvykle je jeden ze sálů připraven na usazení hostů a druhý slouží k zábavě. Hotelový servis je přizpůsoben potřebám firemních klientů, kteří hledají komplexní služby na jednom místě.

V posledních letech se hotel stal vyhledávanou destinací pro budoucí novomanžely. Soukromá klidná zahrada se dokáže předělat na okouzující malý svatební obřad a v sálech v hotelu se uspořádá svatební hostina i s večírkem. Svatební hosté využijí také ubytování, aby po skončení svatby nemuseli cestovat zpět domů.

6.7 Analýza klíčových ukazatelů výkonnosti

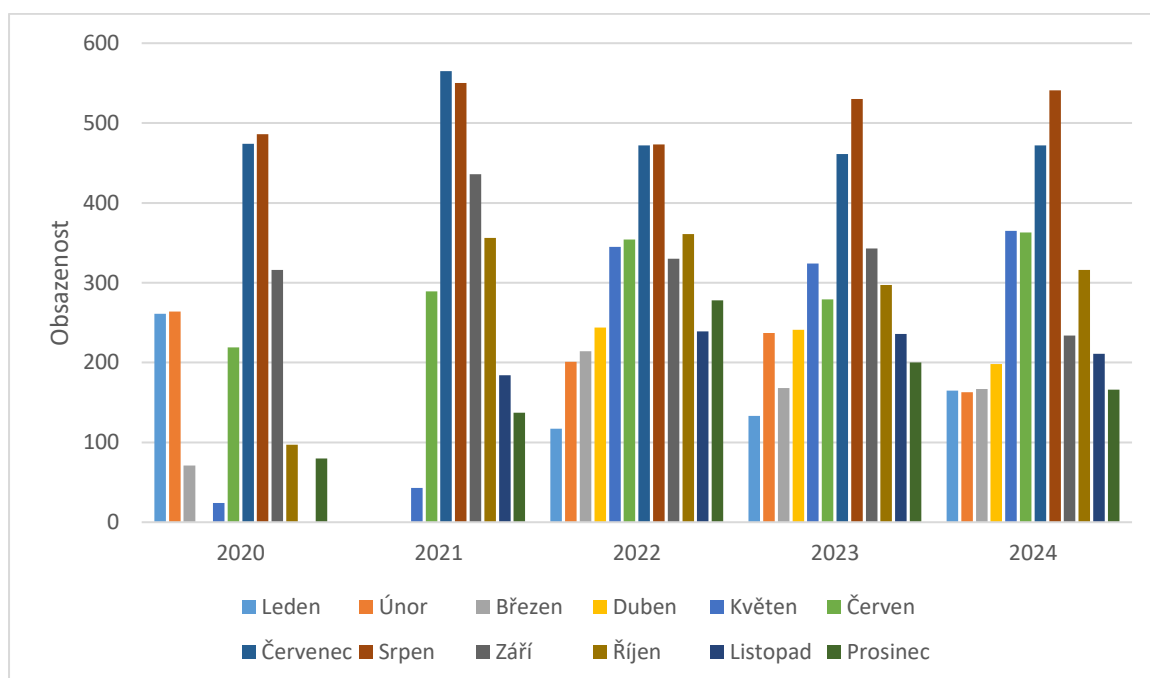
V této kapitole je provedena analýza klíčových ukazatelů výkonnosti hotelu. Tyto ukazatele jsou důležité pro hodnocení efektivity a ekonomické úspěšnosti. Mezi analyzované metriky patří obsazenost hotelu, průměrná denní cena pokoje (dále „ADR“) a tržba za disponibilní pokoj (RevPAR – revenue per available room).

Pro správný úsudek o efektivitě hotelu je ideální kombinace právě těchto tří ukazatelů.

6.7.1 Obsazenost

Obsazenost vyjadřuje poměr obsazených pokojů k celkovému počtu pokojů hotelu v určitém časovém období. Jedná se tedy o procentuální podíl pokojů, které byly využity hosty vůči celkové kapacitě.

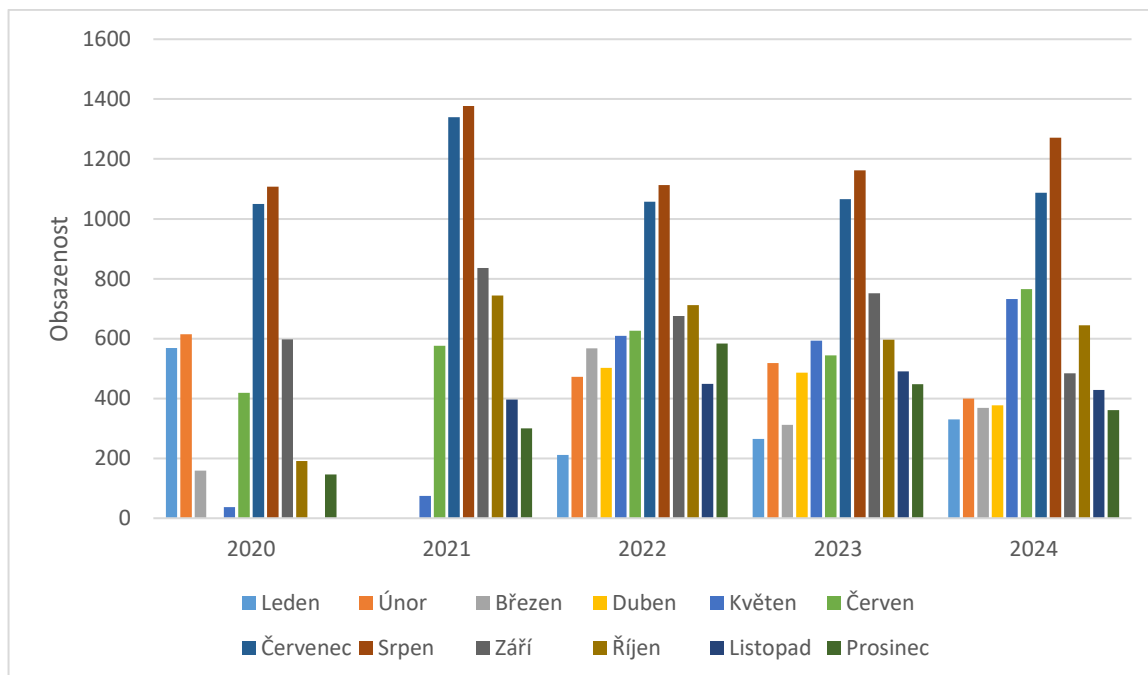
Tento parametr je důležitý pro řízení hotelového provozu, napomáhá plánovat směny personálu a větší obsazenost znamená lepší využití hotelové kapacity a tím se zvýší příjmy. Naopak malá obsazenost může znamenat, že je důležité provést některé změny jako například úpravu cen.



Graf 1 Obsazenost pokojů hotelu v letech 2020-2024

(zdroj: vlastní zpracování)

Jak lze vyčíst z grafu, vybraný hotel má největší obsazenost především v letních měsících, kdy lidé nejvíce čerpají dovolené. Velký dopad měla pandemie koronaviru, kdy veškeré služby musely být uzavřené. Hotel zůstal uzavřen v tomto období: od 31.3. 2020 do 25.5. 2020, od 13.10. 2020 do 3.12. 2020 a naposledy od 17.12. 2020 do 24.5. 2021. Tato uzavření měla obrovský dopad na celkové vedení hotelu a jeho tržby. Veškerá rezervovaná ubytování a akce se musela odložit a přesunout na jiný termín. To se odrazilo v letních měsících roku 2021, kde byla obsazenost výrazně nejvyšší. Mimo letní sezonu obsazenost nedosahuje příliš vysokých čísel, což se hotel snaží dlouhodobě změnit.



Graf 2 Obsazenost lůžek v letech 2020-2024

(zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu 2 lze vyčíst vývoj obsazenosti lůžek za posledních 5 let. Celkově je vývoj klesající, kromě roku 2021, kdy se snížila koronavirová opatření a hosté využívali změněných termínů. Celková obsazenost v zimních měsících klesá, a to kvůli nepřízní počasí, lidé čím dál častěji jezdí na zimní dovolené do zahraničí. Vývoj obsazenosti lůžek je stejný jako u obsazenosti pokojů. Nejvíce hostů jezdí v letní sezoně.

Celková obsazenost za rok 2020 byla velmi nízká 28,7 % a to kvůli pandemii a uzavření ubytovacích zařízení, tržba za disponibilní pokoj byla pouze 515 Kč a celkové výnosy jen za ubytování činily 4 148 067 Kč. V roce 2021 se obsazenost zvýšila na 32,62 %, ale některé měsíce stále byly ovlivněny covidovou pandemií, hosté byli nuceni své pobyty zrušit nebo posunout na jiné termíny. Tyto posunuté termíny se promítly do obsazenosti v roce 2022, tento rok již byl bez jakýchkoliv omezení, obsazenost se zvýšila o necelých 10 % na 52,15 %. Tržby za ubytování přesáhly 8 395 679 Kč. V dalším roce se celková obsazenost opět snížila a to na 43,87 % a v roce 2024 klesla ještě na 42,55 %. Tržby za rok 2024 přesáhly sice 10 mil. Kč, zvýšily se ale také náklady na provoz hotelu a výnosy nebyly schopné pokrýt veškeré své náklady.

6.7.2 ADR

Běžně používaným finančním ukazatelem je také ADR. Ten měří, jak dobře funguje hotel ve srovnání s konkurencí anebo v porovnání s historií. V hotelnictví je běžné, že se meziročně ADR zvyšuje. Ve výpočtu se nepočítá s pokoji poskytnutými zdarma, nevztahuje se k nim totižto tržba.

$$ADR = \frac{\text{celkové tržby za ubytování}}{\text{počet pokojů, na které se vztahují tržby}} \quad (1)$$

Tabulka 2 Hodnoty ADR za období 2020-2024

Rok	2020	2021	2022	2023	2024
Výše ADR (v Kč)	1 798	2 206	2 312	2 917	3 017

(zdroj: vlastní zpracování)

Průměrná denní cena pokoje dosahovala v roce 2020 výše 1 798 Kč. Tato výše se dá považovat za výchozí bod ke srovnání s dalšími roky.

V roce 2021 vzrostlo ADR o 22,7 % na 2 206 Kč. Takhle velký nárůst byl především způsoben znovuotevřením hotelu po pandemické uzavírací, hotel byl v provozu v měsících květen až prosinec. Nebyly oproti předchozímu roku zvýšeny ceny za ubytování a bylo povoleno cestování a ubytování pro všechny osoby, a to již nezávisle na covidových testech a očkování. Trh se pomalu po epidemii dostával do rovnováhy.

Meziroční zvýšení nastalo i v roce 2022 o 4,8 % na 2 312 Kč. Poptávka po ubytování nadále rostla, zvyšování cen bylo ale stále omezeno. V tento rok proběhlo mnoho pobytů a akcí, převážně svateb, které musely být přesunuty z termínů v době covidové.

Větší nárůst nadešel další rok (2023), kdy se ADR navýšilo o 26 % a celková hodnota byla 2 917 Kč. V roce 2024 bylo ADR 3 017 korun. V těchto letech byl hotel nucen navýšit cenu ubytování.

Celková hodnota ADR se meziročně stále zvyšuje, což naznačuje zvyšující se cenovou sílu hotelu. Zároveň se do ADR, přesněji do cen pokojů, zrcadlí nárůsty nákladů (mzdy, energie, zvýšené ceny například potravin, prádelny, hotelové potřeby a v neposlední řadě změny sazeb DPH).

6.7.3 RevPAR

RevPar je jeden z nejdůležitějších ukazatelů měření úspěchu ubytovacího zařízení. Bez sledování tohoto ukazatele je těžké určit, zda hotel podniká kvalitně a případně jak podniká.

$$RevPAR = \frac{\text{tržby za ubytování za určité období}}{\text{počet disponibilních pokojů}} \quad (2)$$

Tabulka 3 Hodnoty RevPAR za období 2020-2024

Rok	2020	2021	2022	2023	2024
RevPar (v Kč)	515	720	1 206	1 280	1 284

(zdroj: vlastní zpracování)

V roce 2020 dosáhla hodnota RevPARu pouze 515 korun. Tento propad byl způsoben pandemickými restrikcemi, které začaly již v únoru roku 2020. Omezení pohybu osob, uzavření hranic, karanténový režim měly za důsledek propad poptávky, přestože se hotel snažil přilákat hosty různými ubytovacími balíčky, nedošlo ke zlepšení. Tento rok byl pro většinu sektorů velmi kritický a jedinou pomocí proti krachu byla tehdejší vládní finanční pomoc.

V dalším roce již nebylo restrikcí tolik, a to se samozřejmě propsalo i do obsazenosti, která se zvýšila téměř o 40 % na 720 Kč. Opět se jedná o zvýšení z důvodu uzavření hotelu, posuzované období je tedy květen až prosinec. Navýšení bylo částečně podpořeno zrušením omezení pohybu mezi kraji, a to přilákalo obyvatele po dlouhé pauze opět vycestovat do přírody. Hotel se snažil přizpůsobit ekonomické situaci obyvatelstva tím, že nezvyšoval ceny pokojů a nabízel zvýhodněné ceny za pronájmy sálů na letní sezonu.

Zcela nejlepším rokem byl pro hotel rok 2022, kdy si většina hostů se zrušeným ubytováním kvůli pandemii obnovila svůj pobyt. RevPAR se zvýšil na 1 206 Kč, což představuje meziroční nárůst o 67 %. Takto velký nárůst zrcadlí zájem tuzemských i zahraničních hostů o cestování. Tento rok představoval také ale zvýšení nákladů na provoz a to především zvýšení nákladů na energie a potraviny, zároveň inflace dosáhla svého rekordu a průměrná roční inflace dosahovala 15,1 % (Indexy spotřebitelských cen - inflace - prosinec 2022, 2023). Celkový trh hotelnictví se pomalu stabilizoval.

Tržba za disponibilní pokoj v roce 2023 stoupla pouze o necelých 80 Kč. Tento vývoj představuje možnou větší cenovou citlivost klientů a jejich nejistotu týkající se inflace. V roce 2024 hodnota RevPAR stagnovala a zvýšila se o pouhých 0,3 % na 1 284 korun. Tato stagnace naznačuje určitou ekonomickou rovnováhu, kdy se poptávka stabilizovala a pro zvýšení tržby za disponibilní pokoj by vyžadovalo větší přidanou hodnotu nabízených služeb nebo zaměření na jinou cílovou skupinu.

Vývoj tržeb za disponibilní pokoj představuje cyklus krize, zotavení a následné stabilizace.

7 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI

K následujícím analýzám byly využity hlavně informace z rozhovorů s paní ekonomkou a paní ředitelkou a také vlastní zhodnocení, jakožto bývalého brigádníka a obyvatele obce Ostravice.

V této kapitole jsou k analyzování použity 4 klíčové nástroje: benchmarking, SWOT analýza, PESTLE analýza a Porterova analýza pěti sil. Každá z analýz se zaměřuje na jiné faktory a tvoří tím ucelený obraz na konkurenční prostředí v obci Ostravice.

7.1 Benchmarking

Cílem této analýzy je objektivní porovnání hotelu a jeho služeb s vybranými konkurenčními hotely, které se také nachází v obci Ostravice.

Při zpracování této analýzy bylo využito především výkonového benchmarkingu, přesněji benchmarkingu konkurenčního. Výkonový benchmarking je zaměřen na porovnání výkonových dat vybraných hotelů. Veškerá srovnávaná kritéria jsou z veřejně dostupných zdrojů na internetu.

Ke srovnání vybraných kritérií bylo vycházeno především z celkového průměru internetových recenzí na stránkách Booking.com a na Google.com, případně z vlastních zkušeností. Kritéria byla zvolena pro potřeby vybraného hotelu a dle jeho nabídky služeb pro hosty. Analyzovanými kritérii je ubytování, restaurace, sportovní vyžití na hotelu, prostory pro uspořádávání akcí a webové stránky ubytovacích zařízení. Kritéria vychází z Přílohy P III, která obsahuje jednotlivá hodnocení.

Na zhodnocení kritérií byla použita škála známkování stejná jako ve školách. Tedy nejlepší hodnocení je 1 – výborný a nejhorší naopak 5 – nedostačující.

Bohužel u vyhodnocování restauračních kritérií u hotelu 2 nebyly možné dohledat některé informace, což se promítlo do analýzy. Nedohledatelné informace byly vyhodnoceny jako nezjistitelné a ohodnoceny byly jako nedostačující.

Tabulka 4 Vstupní tabulka pro benchmarking

Kritéria	Analyzovaný hotel	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3
Ubytování	Výborné	Dobré	Chvalitebné	Chvalitebné
Restaurace	Výborné	Dobré	Dostatečné	Výborné
Sportovní vyžití	Dobré	Výborné	Dobré	Chvalitebné
Prostory hotelu	Chvalitebné	Chvalitebné	Chvalitebné	Chvalitebné
Webové stránky	Výborné	Chvalitebné	Dobré	Výborné

(zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 5 Benchmarking – analýza podniku

Analyzovaná kritéria	Váha kritéria	Analyzovaný hotel	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3
Ubytování	30	1	3	2	2
		30	90	60	60
Restaurace	20	1	3	4	1
		20	60	80	20
Sportovní vyžití	20	3	1	3	2
		60	20	60	40
Prostory	20	2	2	2	2
		40	40	40	40
Webové stránky	10	1	2	3	1
		10	20	30	10
Celkem	100	160	230	270	170

(zdroj: vlastní zpracování)

Váhy kritérií jsou stanoveny především pro potřeby hotelu a kritérií, které ovlivňují zákazníka, zda se na hotelu ubytuje.

Vybraný analyzovaný hotel vyšel při zpracování benchmarkingu nejlépe. Je to především díky jeho vysoké kvalitě služeb a modernosti. Velkou nevýhodou, která se v benchmarkingu projevila, je malé sportovní vyžití v porovnání s konkurencí. Oproti ostatním hotelům, které mají v nabídce větší množství wellness služeb, bazén, golfové hřiště nebo bowling, je jedna finská sauna opravdu málo.

Z této analýzy vyplývá, že největší konkurencí je Hotel 3. Jedná se o moderní čtyřhvězdičkový hotel s přímým napojením na golfové hřiště. Z recenzí vyplývá, že ubytovaní hosté byli spokojeni s nabízenými službami hotelu.

7.1.1 Hotel 1

Tento tříhvězdičkový hotel se nachází na úpatí Lysé hory a díky své poloze je ideální pro výstup na nejvyšší horu Moravskoslezských Beskyd. Hotel disponuje 113 lůžky a 30 přistýlkami, je tedy vhodný pro uspořádání větších soukromých či firemních akcí v jeho prostorách. V areálu hotelu se nachází krytý bazén s toboganem, bowling, sportovní hala a další doplňkové služby. Součástí je také hotelová restaurace s omezeným výběrem jídel.

7.1.2 Hotel 2

Jedná se o čtyřhvězdičkový wellness hotel s 36 komfortně zařízenými pokoji, které nabízí 69 lůžek a 18 přistýlek. Wellness centrum nabízí jen pro hotelové hosty vnitřní i venkovní bazén, sauny a masážní služby. Hotel disponuje konferenčními místnostmi pro pořádání různých akcí. Nedílnou součástí je také hlídané parkoviště před hotelem.

7.1.3 Hotel 3

Tento čtyřhvězdičkový resort je součástí Golf & Ski Resortu Ostravice a hosté se zde mohou ubytovat do 7 samostatných bungalovů, které jsou dále rozděleny na 36 prostorných pokojů. Hlavní budova zahrnuje recepci, restauraci, wellness centrum a konferenční prostory.

7.2 SWOT analýza

V této kapitole jsou analyzované silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby hotelu, a to pomocí SWOT analýzy, která je znázorněna pomocí tabulky:

Tabulka 6 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Poloha hotelu	Malá kapacita hotelu
Klimatizace	Marketing a sociální síť
Obsluha	Omezená nabídka wellness
Sportoviště	Umístění hotelu u hlavní silnice
Velké parkoviště	
Luxusní gastronomie	
Příležitosti	Hrozby
Zvýšení turismu v obci	Hlavní silnice
Dotace	Povodně
Rozvoj turistických atrakcí v okolí	Pandemie
Změny v preferencích hostů	Zvýšení cen energií
Propagace regionu	Velká konkurence
	Snížení zájmu o kraj

(zdroj: vlastní zpracování)

Mezi silné stránky hotelu jednoznačně patří poloha, přestože je u hlavní silnice, nachází se přímo v centru obce s dobrou dosažitelností na turistické trasy na Lysou horu nebo Smrk, v blízkosti se nachází autobusová i vlaková zastávka. Dalším kladem jsou nově přidané klimatizace do pokojů, díky kterým si hosté nemusí otevírat okna a limitují tak hluk z provozu.

Mezi slabé stránky patří hlavně malá kapacita. I když hotel disponuje 22 pokoji, v letních měsících to bývá málo, většina pokojů je plně obsazena. Při pořádání větších akcí hotel nedokáže ubytovat veškeré hosty, to bývá důvod, proč se někteří hosté rozhodnou svou akci zde nepořádat.

Příležitostí pro ubytovací zařízení je mnoho, mezi hlavní se řadí zvýšení turismu v obci nebo rozvoj určitých turistických atrakcí jako je například zlepšení přístupnosti na horu Smrk nebo větší propagace méně známých turistických míst. Jako další příležitost pro hotel

by mohly být změny turistických preferencí – turisté by nemuseli cestovat do Krkonoš nebo na Šumavu a místo toho navštíví právě Beskydy.

Největší hrozbou, na kterou si stěžuje nejvíce hostů je hlavní silnice, která je rušná i v noci a tím ruší ubytované hosty. To samé platí také pro železniční přejezd, který se také nachází před hotelem. Mezi další hrozby patří zároveň pandemie, tj. uzavření veškerých ubytovacích a stravovacích zařízení.

Za rok 2024 vykázala ubytovací zařízení v Moravskoslezské kraji pokles příjezdů hostů a to o 1,4 %. V průběhu roku navštívilo tento kraj 1 023 677 hostů, přičemž 215 595 osob dorazilo ze zahraničí. Na celkovém poklesu se podíleli tuzemští hosté, jejich počet se meziročně snížil o 3,1 % (Cestovní ruch v Moravskoslezském kraji v roce 2024, 2025).

7.3 PESTLE analýza

K analýze makroprostředí hotelu byla využita PESTLE analýza, která zkoumá a identifikuje 6 vnějších faktorů, které ovlivňují organizaci – politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, enviromentální.

7.3.1 Politické faktory

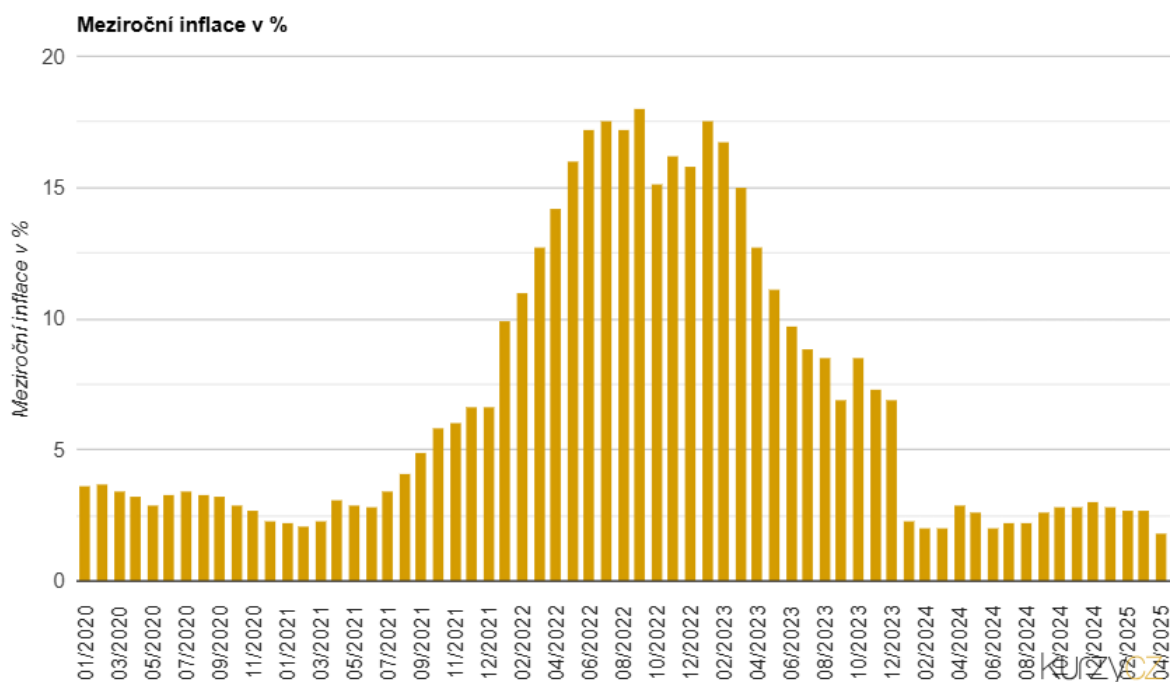
Činnost vybraného hotelu je ovlivněna politikou České republiky, která je stabilní. Legislativa týkající se podnikání v oblasti cestovního ruchu je velice jasná. Vliv na hotely mohou mít i podpory cestovního ruchu, a to jak ze strany státních institucí, tak i regionálních. Samotný hotel byl na rekonstrukci spolufinancován z dotačního titulu ROP NUTS II Moravskoslezsko.

Budoucí regulace týkající se životního prostředí mohou omezovat rozšiřování hotelu nebo jiné výstavby. Vliv také můžou mít velmi přísné hygienické a bezpečnostní standardy, které se v hotelnictví objevují. Pravidelné investice do údržby a modernizace určitého inventáře hotelu jsou žádané.

7.3.2 Ekonomické faktory

Důležitým faktorem, který velmi přímo ovlivňuje podnikání hotelu je ekonomická situace v České republice.

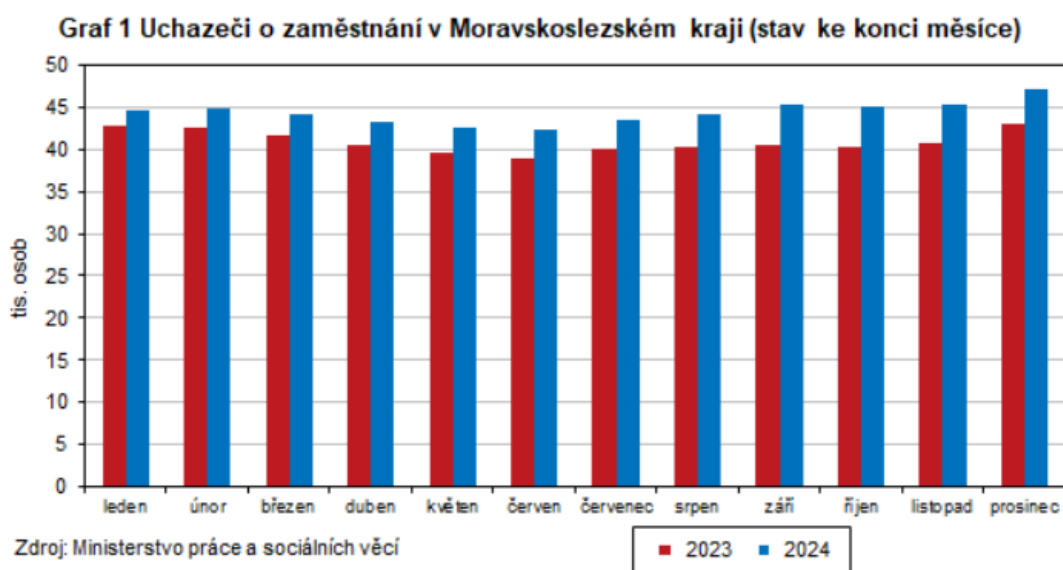
Přestože v dubnu 2025 inflace klesla pod 2 %, což je inflační cíl ČNB, ceny potravin a celkových nákladů zůstávají stále stejné jako v roce 2023, kdy inflace dosahovala skoro 17 %. Hotel cenu potravin a změnu sazeb DPH byl nucen promítnout do cen nabízených služeb.



Graf 3 Vývoj inflace za 5 let

(zdroj: kurzy.cz, 2025)

Průměrná roční inflace v roce 2022 byla 15,1 %, oproti roku 2021 vzrostla o 11,3 %. Jde o druhou nejvyšší inflaci od vzniku České republiky, vyšší byla jen v roce 1993 a to 20,8 %. Příčinou tak velkého zvýšení byly zvýšení ceny energií, dopady války na Ukrajině a narušení dodavatelských řetězců během pandemie Covid 19. V posledních měsících se inflace pohybuje přibližně kolem 2,5 %.



Graf 4 Uchazeči o zaměstnání v Moravskoslezském kraji

(zdroj: *csu.gov.cz*, 2024)

Na konci roku 2024 bylo v Moravskoslezském kraji evidováno přes 47 tisíc uchazečů a podíl nezaměstnaných osob dosáhl na 5,82 %. Oproti konci předešlého roku se zvýšil počet uchazečů o 4 256 osob. Podíl dlouhodobě nezaměstnaných bylo 24 %, krátkodobě (do 3 měsíců) činilo přes 26 %.

Z celkového počtu 47 168 uchazečů bylo evidováno 48,7 % žen. Ve všech okresech došlo k meziročnímu zvýšení, nejvíce v Ostravě-město. Zde bylo evidováno i nejvíce nezaměstnaných (29,7 % nezaměstnaných z celého kraje), následoval okres Karviná s podílem 29,4 %.

7.3.3 Sociální faktory

Po koronavirové epidemii se spotřebitelské myšlení hodně změnilo. Mnoho Čechů již necestuje za dovolenou do zahraničí, ale zůstávají v zemi. Ovšem mnoho Čechů, kteří cestují po republice, nejsou vyznavači dlouhodobé rekreace, ale jezdí na méně dní a po více místech. Dle statistik se volnočasové cesty Čechů minulý rok (2024) oproti roku 2023 zvýšily o 3,8 %. Tuzemští občané uskutečnili celkem 12,2 mil. Delších cest (meziročně -2,6 %) a kratších cest 16,0 mil. (+9,4 %). Meziroční nárůst zahraničních cest byl +1,0 %, zatímco kratší tuzemské cesty narostly o 12,8 % (Cestování Čechů v roce 2024, 2025).

To má za následek zvýšení turismu hlavně na horách. Zvýšení zájmu o turistiku je velkým přínosem pro cestovní ruch a hotelnictví. Lokalita CHKO Beskydy je velmi atraktivní destinací pro rodiny s dětmi, sportovce i seniory.

Zvýšil se také zájem o kvalitní služby, za které si lidé rádi připlatí. Všechny tyto faktory napomáhají hotelu ve zvýšení návštěvnosti restaurace i samotného ubytování.

Naopak ale demografické změny jako jsou stárnutí populace nebo odliv mladých lidí z regionu, mohou ovlivnit pracovní sílu a strukturu klientely. Důležitý je také rostoucí zájem o ubytování s domácími mazlíčky, který hotel reflektuje.

7.3.4 Technologické faktory

Technologické inovace jsou v hotelnictví stále důležitější a ovlivňují provozní efektivitu i zkušenosti hostů. Klíčovým faktorem je celkové zdigitalizování rezervačního systému a online přístupnost služeb. V dnešní rychlé době chtějí mít hosté vše zařízené z pohodlí domova jen na pár kliknutí. Proto je důležitá integrace rezervačního systému jak

na webových stránkách hotelu, tak i na jiných rezervačních portálech jako je například Booking.com. Zvyšuje se zároveň důležitost webových stránek a jejich dopad na rozhodnutí zákazníka. Webové stránky by měly tedy být responzivní a s dobrou mobilní optimalizací.

Dalším nedílným trendem jsou chytré technologie v hotelovém provozu. Hotel by mohl zvážit zavedení self check-inu a check-outu, kdy host nepřijde do kontaktu s hotelovým personálem, ale je schopen se ubytovat pomocí hesla obdrženého e-mailem.

Důležité jsou také bezpečnostní technologie, jako jsou kamerové systémy, elektronické karty od pokojů nebo moderní požární systémy. Veškeré tyto faktory zvyšují pocit bezpečí u hosta.

Dostupnost hotelu se zvýšila díky otevření dálničního obchvatu kolem Frýdku-Místku, který se plně zprovoznil v roce 2023.

V neposlední řadě je důležité sledovat rychle měnící se trendy v oblasti marketingu. Mezi tyto trendy se řadí využití sociálních sítí a reklam na nich nebo influencer marketing, který je schopen oslovit širší škálu zákazníků.

Vybraný hotel již spolupracoval se Slevomatem v rámci influencer marketingu. V hotelu byla ubytována jedna z českých influencerek, která svůj pobyt zaznamenávala na Instagramu. Bohužel se spolupráce nepodařila a neměla žádný vliv na budoucí zvýšení zájmu o hotel.

7.3.5 Legální faktory

Vybraný hotel spadá do právnických osob, konkrétně do kapitálových společností, podniká jako společnost s ručením omezeným. Řídí se zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

Hotel musí pravidelně splňovat hygienická kritéria nebo bezpečnostní audity. Obě kritéria jsou kontrolována a investuje se do jejich správnosti. Povinností hotelu je zajištění pravidelných servisů a revizí mezi které spadá např.: revize výtahu, veškerá revize elektrospotřebičů, revize plynové kotelny, kontrola spalinových cest, revize hasičských přístrojů, cejchování vah, deratizace, kontrola hromosvodu, kontrola klimatizací a vývoz jímky.

Důležitá je také legislativa týkající se ochrany osobních údajů – GDPR. Ta ovlivňuje, jak hotel zpracovává data svých hostů a jak s nimi nakládá. Hotel má povinnost, a také ji splňuje, nahlašovat cizí státní příslušníky na cizineckou policii, kteří se na hotelu ubytují a

zároveň vést knihu cizinců. Nahlášení probíhá online přes jejich webové stránky. Tito hosté nemohou být ubytováni bez platného dokladu. Správnost si hlídá cizinecká policie sama a na hotel dochází na pravidelné kontroly. Povinností hotelu je za každý měsíc posílat na ČSÚ vyplněný Měsíční dotazník o ubytovaných hostech.

Nedílnou součástí je vstupní a pravidelné školení BOZP, které se řídí zákonem č. 309/2006 Sb. Do školení spadá základní legislativa na úseku BOZP a hygieny práce, NV č. 201/2010 – pracovní úrazy, vyhláška č. 48/1982 Sb., zacházení s elektrickými zařízeními osobami bez elektrotechnické kvalifikace, zákon č. 110/1997 Sb. O potravinách nebo Vyhl. č. 137/2004 Sb. o hygienických požadavcích na stravovací služby.

Změny sazeb DPH ovlivňují cenovou politiku. Ceny se musely přizpůsobit změně z roku 2024. Velká rána pro provozovatele hostinských zařízení bylo převedení nealkoholických nápojů do sazby 21 %. Zároveň byla zrušena k 1.1. 2023 povinnost elektronické evidence tržeb (EET).

7.3.6 Enviromentální faktory

Hotel se nachází v Chráněné krajinné oblasti Beskyd, čímž je kladen větší důraz na udržitelnost provozu. Čím dál více hostů zajímá, zda hotely znečišťují prostředí, případně jak se snaží svůj dopad minimalizovat. Hotel využívá moderní technologie s cílem snížit spotřebu energie např.: investoval do instalace solárních panelů. Samozřejmostí je třídění odpadů a minimalizace zbytků z kuchyně – kuchaři se snaží spotřebovat veškeré suroviny. Zároveň firma Trafin Oil dle potřeby odkupuje starý použitý olej, který následně buď ekologicky zrecykluje nebo zpracuje na moderní biopalivo.

Protože je vybraný hotel součástí Asociace hotelů a restaurací České republiky, tak splňuje určitá pravidla ohledně šetření vody. Na veškerých pokojích je nainstalován spořič vody, který zmírňuje plýtvání vody. Zároveň se apeluje na hosty, aby si zbytečně nenechávali měnit ručníky. V každém pokojovém sociálním zařízení je nalepena informační tabulka. Ta zobrazuje, že pověšený ručník znamená, že ho host bude ještě používat a tedy není třeba ho měnit, naopak ručník položený na zemi znamená, že housekeeping dodá nový.

Příroda a čistý vzduch jsou velkým lákadlem pro turisty, což je oproti městským hotelům obrovskou konkurenční výhodou. Naopak ale nevyzpytatelné počasí a klimatické změny ovlivňují turistickou sezonu a snižují dostupnost venkovních aktivit.

7.4 Porterova analýza pěti sil

Pomocí Porterovy analýzy pěti sil budou analyzovány 3 konkurenční hotely v obci Ostravice.

7.4.1 Odběratelé

Mezi hlavní odběratele vybraného hotelu se především řadí tyto skupiny: rodiny s dětmi, jednotlivci, páry, firmy.

Nejčastějším hostem, navštěvujícím hotel je Čech, ve věkovém rozmezí 30–60 let. Svůj pobyt si zarezervuje e-mailem, telefonicky anebo přes Booking.com. V průměru se ubytuje na jednu noc a za pobyt se všemi službami zaplatí 2 000 až 3 000 Kč. Jedná se o jeho první pobyt, který již ale v budoucnu nezopakuje a nevrátí se zpět. Tyto informace byly čerpány z hotelového softwaru Agnis.cz.

Rodiny

Rodiny patří mezi hlavní hosty tohoto ubytovacího zařízení. Hotel je připraven na příjezd tohoto typu hostů – má dětské hřiště na zahrádce, restaurace oplývá dětskými stoličkami a nechybí ani nespočet pokojů, kde se rodiny mohou ubytovat. Díky skvělé lokalitě hotelu mohou dospělí s dětmi využít velké množství turistických atrakcí, které se v Moravskoslezských Beskydech nachází.

Jednotlivci

Jednotlivci tvoří výraznou část hostů tohoto ubytovacího zařízení. Většinou se jedná o sportovce, kteří si tento hotel vybrali pro svou polohu, ale zároveň pro vysokou kvalitu služeb. Hotel reaguje na potřeby hostů pravidelně – nově začal používat webovou platformu Slevomat.cz, kde hosté mohou najít zvýhodněné pobyty.

Firmy

Díky prostorným sálům je hotel oblíbený i mezi firemní klientelou. Ta zde pravidelně pořádá firemní školení, teambuilding anebo jen malé firemní prezentace. Klienti si mohou vybrat z různých místností (snídaňový salonek, salonek, sál 1, sál 2), vše se odvíjí od počtu hostů.

Společenské akce

Mezi hlavní společenské akce, které se na hotelu pořádají se řadí svatby, oslavy, plesy, smuteční hostiny a dětské karnevaly. Svatební hosté bývají většinou ubytováni přímo na

hotelu, stejně tak jako hosté oslav. Pro hosty plesů a dětských karnevalů je příhodná poloha hotelu – přímo v centru obce. Dostupnost je tedy velkorysá a hosté ji vnímají jako velké plus.

7.4.2 Konkurence

Noví konkurenti vstup na hotelový trh nemají zrovna jednoduchý. Konkurence v obci je již teď vysoká a vstupní kapitál je příliš velký. Známé hotelové řetězce nemají ale těžký vstup na trh, mají zázemí a mohou ze začátku finančně podpořit neprofitabilní měsíce. Zároveň mají více financí na podporu marketingu a celkového rozvoje hotelového komplexu.

Mezi další ubytovací zařízení, která se v obci nachází patří penziony, chaty a glampingové ubytování. Glamping je novým moderním trendem, kdy je host ubytován v tzv. „glamour campu“. Jedná se o příjemné ubytování uprostřed přírody, které má přednosti hotelu včetně nových technologií.

Největšími konkurenty patří ubytovací zařízení se stejným charakterem jako analyzovaný hotel. Tedy hotely zaměřující se na společenské akce, firemní klientelu a wellness služby.

Tabulka 7 Kapacity vybraných hotelů na Ostravici

	Počet pokojů	Počet lůžek
Analyzovaný hotel	22	52
Hotel 1	45	90
Hotel 2	46	87
Hotel 3	36	75

(zdroj: vlastní zpracování)

7.4.3 Dodavatelé

Vybrané ubytovací zařízení spolupracuje s řadou různých dodavatelů z několika oblastí. Mezi hlavní distributory, které hotel využívá, patří dodavatelé potravin do kuchyně, nápojů (alkoholických i nealkoholických) a služby prádelny.

Dodavatelé, které zásobují kuchyni potravinami je několik – každá společnost dodává jiné zboží. V rámci surovin do kuchyně jsou hojně využíváni dodavatelé Bidfood Czech Republic s.r.o. a Makro, kteří dodávají téměř veškerý kuchyňský sortiment. Poté má hotel

zvlášť dodavatele na maso – Warisch (Maso V+W, s.r.o.), na čerstvou zeleninu a ovoce využívá služeb Hortim-International, spol. s r.o. a v neposlední řadě odebírá čerstvá vejce od Vejce Kosičky s.r.o.

Neméně dodavatelů využívá hotel také na dodání nápojů – nealkoholického pití, piva, vína a tvrdého alkoholu. Nejznámějším z těchto dodavatelů je Kofola ČeskoSlovensko a.s., která dodává veškerý sortiment nealkoholických nápojů. Jedná se o samotnou kofolu, vody ve skle, džusy, tonicy a různé slazené nápoje. Pivo dodává Plzeňský Prazdroj, a.s., hlavním odebíraným pivem je Pilsner Urquell, v letní sezoně hotel ale nabízí také Radegast 10 a ochucený čepovaný Birell. Na dodání vína využívá hotel dva distributory – Vinařství Kadrnka a BACCHUS Vins & Champagnes a.s.. Posledním dodavatelem alkoholu je Stramis trans s.r.o., který distribuuje hotelu tvrdý alkohol. Zrnkovou kávu, která se nabízí v restauraci a na hotelových snídaních, hotel odebírá od Jacobs Douwe Egberts CZ s.r.o.. V poslední době hotel využívá služby odběru alkoholu na komisi. Nejčastěji toto využívá při pořádání různých akcí, kdy si od dodavatelů poptá určité množství lahví, zaplatí ale jen skutečně spotřebované množství zboží.

Mezi hlavní dodavatele pro housekeepingové oddělení hotelu patří LARI CZ s.r.o., od kterých hotel odebírá veškeré čisticí prostředky a Tork (Essity Czech Republic s.r.o.), kteří dodávají papírové ručníky do hotelových pokojů a do restaurace.

Stejně důležité jsou dodavatelé provozních služeb.

7.4.4 Substituty

Mezi nejvýznamnější substituty na trhu cestovního ruchu jsou platformy, které zprostředkovávají ubytování hostům. Hosté si tedy nemusí hledat jednotlivé hotely, ale tyto platformy jim zobrazí stovky různých ubytovacích zařízení. Mezi ně patří především Booking.com, Airbnb.cz nebo Slevomat.cz. Veškeré tyto platformy si účtují určité procento hotelu za zprostředkování služby. Nejznámější stránkou je Booking – jedná se o celosvětově nejvyužívanější rezervační platformu. Zákazníci mohou přehledně a rychle srovnat nabídky hotelů, penzionů nebo jiných ubytovacích zařízení. Pro vybraný hotel je platforma Booking klíčovým prodejním kanálem, zajišťuje přístup k mezinárodním hostům.

Další platformou zprostředkovávající krátkodobé pronájmy je Airbnb. Na této stránce se především objevují pronájmy pokojů, bytů, apartmánu nebo dokonce i domů a chat. Při nabídkách ubytování v pokoji, host bydlí přímo u hostitele – platforma tedy musí veškeré hostitele prověřovat, aby se nejednalo o podvodníky. Airbnb je hlavně známá pro svou

autentičnost a pro nižší ceny v porovnání s klasickými hotely. Airbnb představuje pro ostatní platformy významnou konkurenci.

Slevomat je českou platformou, která se specializuje na prodej různých slevových nabídek. Nejčastěji se zde nabízí zážitky, gastronomické služby, wellness pobyty i klasické ubytování. Díky tomu, že se jedná o přední platformu v prodeji zlevněných služeb, může hotel oslovit větší spektrum zákazníků. Vybrané ubytovací zařízení nabízí zrovna jen jeden ubytovací balíček, který si host může seskládat, dle svých preferencí.

8 NESTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR S VEDENÍM HOTELU

Pro lepší pochopení současné pozice hotelu na konkurenčním trhu a identifikaci klíčových problémů byl proveden nestrukturovaný rozhovor s vedením hotelu. Cílem bylo získat co nejvíce důležitých informací o tom, jak si hotel vede, jaké má strategie, co jsou silné a slabé stránky nebo co by vedení chtělo do budoucna provést za změny. Tento rozhovor byl spíše otevřenou diskusí bez předem stanovených otázek a poskytl prostor pro konverzaci a vyjádření názorů všech přítomných. Mezi hlavní témata, která byla řešená, patří:

- identifikace hlavních konkurentů v obci Ostravice,
- analýza konkurentů,
- návrhy na zvýšení obsazenosti hotelu,
- silné a slabé stránky,
- nabídka hlavních a doplňkových služeb,
- cenová politika hotelu,
- změna chování hostů,
- problémy s hledáním nových zaměstnanců,
- problematika neustálého navyšování cen dodavatelů,
- změna preferencí zimní sezony v závislosti na „sněhové nadílce“,
- identifikace veškerých dodavatelských vztahů,
- využití marketingových nástrojů,
- sezonnost a jak ji překonat,
- rozšíření služeb,
- vnímání hotelu oproti konkurenci,
- dopad ekonomických vlivů,
- využití moderních technologií,
- strategie získávání nových klientů.

Z provedeného rozhovoru vyplynulo, že konkurenční prostředí v obci je velmi kompetitivní a při rozhodování hostů rozhodují především doplňkové služby. Klíčovým faktorem obsazenosti je sezonnost, nejvíce ubytovaných bývá v letních měsících, proto se

vedení hotelu snaží zaměřit na firemní klientelu, která by v hotelu pořádala teambuildingy, vánoční večírky nebo školení. Tyto akce by mohly pokrýt tzv. „slepé“ měsíce. Vedení hotelu si je vědomo svých slabých stránek, mezi které patří malý počet lůžek a doplňkové služby. Zároveň má hotel problémy s hledáním zaměstnanců, kteří celkově v gastronomii chybí. Velkým problémem je pro zájemce poloha hotelu, museli by totiž každý den dojíždět, hotel nenabízí ubytování pro zaměstnance a z Frýdku-Místku trvá cesta přibližně 20 minut autem anebo 30 minut vlakem. Dalšími riziky jsou zvýšení cen energií, změna sazeb DPH a zvýšení cen od dodavatelů.

Veškeré výstupy z rozhovoru byly využity při sepisování této bakalářské práce a byly novým vzhledem do problematiky hotelového provozu.

9 SHRUTÍ ZÁVĚRŮ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Mezi primární využitá data pro zpracování veškerých analýz byly zprůměrované recenze na kanálech Booking.com a Google.com, rozhovory s vedením hotelu a občasné i vlastní zkušenosti.

Na začátku analytické části je analyzována obsazenost hotelu, kdy je zjištěno, že hotel využívá ročně sotva 50 % své celkové kapacity, což má za důsledek špatnou finanční situaci hotelu. ARD a RevPAR jsou meziročně zvyšující a po ukončení epidemických opatření se hotelu dařilo nejlépe. Od roku 2023 se situace stabilizovala a ani jeden z ukazatelů výkonnosti rapidně nevzrostl.

Benchmarking byl zaměřen po domluvě s vedením na 3 největší konkurenční hotely v obci Ostravice. Analyzovaná kritéria byla uzpůsobena potřebám a službám vybraného hotelu a celé srovnání je v kapitole Benchmarking. Pomocí analýzy SWOT se identifikovaly silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Mezi silné stránky hotelu lze zařadit především dostupnost hotelu a jeho polohu přímo v centru obce, vyhlášená restaurace s luxusním gastronomickým zážitkem a velmi přívětivý a milý personál. Mezi slabé stránky patří malá kapacita hotelu, kdy při uspořádání větších akcí není schopen ubytovat veškeré své hosty, marketing a sociální síť nebo reklamy. Dalším slabým místem, který ovlivňuje rozhodování zákazníků je velmi omezená nabídka wellness. Hotel naopak může využít příležitostí jako jsou dotace pro zvýšení cestovního ruchu, větší propagace CHKO Beskydy nebo celkového Moravskoslezského kraje a zvýšení turismu v obci. Hrozeb, které mohou mít negativní dopad na hotel, bylo zjištěno více než slabých stránek. Konkrétně mezi ně patří jakékoliv přírodní katastrofy, znovu uzavření veškerého hotelového provozu a narůstající konkurence v okolí.

Politické, ekonomické, sociální, technologické, legální a enviromentální faktory byly charakterizovány v analýze makroprostředí PESTLE. Nyní nejsou hotelové provozy nijak omezeny, jak tomu bylo pár let zpět během covidové epidemie, zrušené je také EET. Mezi důležité faktory, které ovlivňují finanční politiku hotelu byl nárůst inflace na necelých 17 %. Toto zvýšení bylo promítnuto do cen restauračního zařízení. Přestože se inflace na začátku roku 2025 pohybovala okolo 2,5 %, ceny potravin stále neklesly a tento dopad je stále promítnut do cen jídelního lístku. Na konci roku 2024 dosáhl podíl nezaměstnaných osob hodnoty 5,82 %. Změna spotřebitelského chování v rámci cestovního ruchu se změnila a Češi nyní jezdí na delší dovolené především do zahraničí, zatímco po republice si plánují

rekreace na více místech a na méně dní. Mezi hlavní technologické faktory se řadí nový trend umělé inteligence, self check-in, kdy host nepřichází do kontaktu s front office. Konkurenčně důležité je také využití rezervačních portálů jako je Booking.com nebo Amazing Places.com. Stejná tíha je kladena na webové stránky hotelu, které by měly být jasně přehledné, intuitivní a responzivní. Z legálního hlediska musí hotel splňovat řadu kritérií, mezi hlavní se řadí GDPR, BOZP a vybrané vyhlášky. Protože se jedná o společnost s ručením omezeným, musí se řídit zákonem č. 90/2012 Sb. V roce 2024 se hotel musel přizpůsobit změnám sazeb DPH, kdy musel veškerý alkohol přesunout do sazby 21 %. Poslední, enviromentální, faktor již nyní ovlivňuje provozování hotelu. Je kladen důraz na šetření vody, minimalizaci zbytků z kuchyně a vyrábění elektrické energie pomocí fotovoltaických panelů. V dalších letech je očekáváno ještě větší zpřísnění enviromentálních a ekologických faktorů.

Poslední využitou analýzou je Porterova analýza pěti sil, kdy jsou popsáni odběratelé, konkurenti a substituty. Hlavními hosty, kteří se na hotelu ubytovávají jsou Češi ve věku od 30 do 60 let, kteří zde stráví jednu noc. Pobyt si ve většině objednáávají přes e-mail nebo telefonicky a jedná se o jejich první návštěvu. Bohužel se, i přes pozitivní zkušenost, do hotelu nevrátí. Celková konkurence v obci je velmi vysoká. Přestože se jedná o malou vesnici, nachází se zde více než 5 hotelů, penziony a chaty či chatky ke krátkodobému pronájmu. Mezi největší konkurenty patří ubytovací zařízení, které se zaměřují na firemní klientelu a s nabídkou wellness pobytů. Největšími substituty na trhu jsou platformy pro zprostředkování ubytování. Nejznámější je Booking.com, přes které si z těchto platforem rezervuje svůj pobyt nejvíce hostů. Dále je hotel dohledatelný na Amazing Places.com anebo Slevomat.cz

10 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

V této kapitole je popsáno několik návrhů na zvýšení konkurenceschopnosti a zároveň zvýšení obsazenosti hotelu. Tyto návrhy vychází ze závěru analýz nebo z rozhovoru s vedením hotelu.

10.1 Spolupráce mezi hotely

Přestože hotel disponuje dvěma prostornými sály, které jsou ideální pro uspořádání velkých konferencí či akcí, lůžková kapacita ale nestačí. Tento problém by se dal vyřešit dlouhodobou spoluprací mezi hotely. Vybraný hotel se domluví s jiným, konkurenčním a při naplnění svých kapacit hosty přesměruje právě tam. Tento vztah může fungovat i na druhou stranu. Hotely si mezi sebou domluví zvýhodněné ceny, za které hosty ubytují.

Mezi hlavní rizika spolupráce by mohla být ztráta kontroly nad kvalitou ubytování. Protože by hosté byli ubytováni jinde, nedokáže vedení hotelu ovlivnit úroveň služeb. Pokud by tedy nebyly dostatečné, může to negativně ovlivnit celkovou spokojenost hostů a vést ke ztrátě důvěry k analyzovanému hotelu. Dalším rizikem, které by mělo být zváženo, je ohledně dohody ceny. Domluvené ceny mohou ovlivnit marže obou hotelů. Pokud spolupráce není správně nastavena, jeden z partnerů může utrpět finanční ztrátu.

10.2 Rozšíření relaxačních služeb

Z rozhovoru s vedením jasně vyplývá, že se hosté dlouhodobě ptají na nabízené wellness služby a po zjištění, že hotel disponuje pouze jednou saunou si svůj pobyt zde často rozmýšlí. Konkurence, jak již bylo zmíněno v kapitole 7.1, nabízí větší množství relaxačních a wellness služeb. Pokud chce být hotel konkurenceschopný v tomto odvětví, mělo by vedení hotelu zvážit rozšíření těchto služeb.

Hotel sice disponuje jednou soukromou finskou saunou, v porovnání s konkurencí to je ale nedostatečné. Přístavba by se jednala pouze budovy Klub, kde se sauna nachází. Během stavby této budovy se již počítalo s navýšením o jedno patro, kde by se veškeré wellness nacházelo. Jedná se o velký finanční náklad, který si hotel právě teď nemůže dovolit. Dalo by se přistavit několik různých druhů saun – infrasauna, parní sauna nebo solná sauna, samozřejmě by byla i vírivka. Levnějším řešením by bylo pronajmutí přenosných saun na nejnáročnější období roku.

Případně by byla možnost zařízení slev v konkurenčních hotelech a to opět v jejich vzájemné spolupráci.

10.3 Marketing a reklama

Sociální sítě jsou v dnešní době nedílnou součástí téměř každé generace. Proto je velmi důležitá prezentace například na Instagramu nebo Facebooku. Nyní se do reklamy jak na internetu, tak na sociálních sítích neinvestuje ani koruna. To má za příčinu špatné dohledávání, vyhledávač nejdříve nabídne konkurenční hotely. Bylo by tedy vhodné investovat do SEO (optimalizaci pro vyhledávače), ten se zaměřuje na vyhledávání pomocí klíčových slov.

Zároveň by se mělo zainvestovat do PPC reklamy (pay-per-click). Tato reklama cílí přímo na uživatele, kteří pravidelně vyhledávají určité služby jako jsou například wellness pobyty, pobyty v přírodě nebo ubytování v dané lokalitě.

Pro zvýšení podvědomí by byla cílená reklama na výše zmíněných sociálních sítích. Zde se dá nastavit cílová skupina – věkové rozmezí a oblast, ve které se bude reklama ukazovat, příkladem může být město Ostrava. Počet zobrazení se odvíjí od investované částky do reklamy, ze začátku by měsíční finanční náklady měly přesahovat alespoň 2 000 Kč. Zároveň by se v přilehlých obcích a městech mohly vylepovat letáky či plakáty s informacemi o plánovaných akcích. Dále by se mohl v rádiích objevit krátký spot v rádiích. Cena 30 sekundového spotu se pohybuje od 4 000 Kč výše (Spot za 4.000,- Kč, c2025). Nejlepším řešením by bylo zjistit rádio, které poslouchá právě cílová skupina hotelu, přesněji například určité časové rozmezí (například ráno, když jedou do práce autem).

10.4 Navýšení sportovního zázemí

Nynější zázemí je tvořeno třemi venkovními sportovišti, které se dá využít jen sezonně. Důležitým faktorem by bylo odstranění sezónnosti – tenisový kurt a padel tenis se nechá schovat do nafukovací přetlakové haly, ty stojí od 400 000 Kč a víc, záleží od velikosti haly. V těchto halách se dá sportovat i během nepříznivého počasí a během zimy.

Dále by se přistavěla bowlingová dráha, která by také byla napojena na budovu Klubu, kde je již sociální zázemí a bar. Bowlingová herna je nezávislá na počasí a je tedy ideální pro celoroční provoz. Zároveň oslovuje širokou škálu lidí – od firemní klientely po rodiny s dětmi. Bowlingové dráhy jsou ideální pro pořádání osla nebo teambuildingů.

Obě navrhovaná řešení si nyní hotel nemůže dovolit kvůli vysokých finančních nákladů.

10.5 Pořádání tematických pobytů

V dnešní době se rozmáhá trend víkendového ubytování se zaměřením na určitou činnost. Jedním ze způsobů, jak hotel může zvýšit svou konkurenceschopnost a obsazenost je pořádání tematických pobytů.

Hotel takto spolupracuje s taneční skupinou, která si zde pravidelně pořádá víkendové taneční soustředění. Dalo by se takto spolupracovat s velkou škálou různých organizací. Mezi návrhy se dají řadit gurmánské víkendy, kreativní, detoxikační a jógové pobyty nebo wellness retreaty. Mezi navrhované víkendové pobyty patří:

Gurmánské – řízené degustace, ochutnávky kuchyní z celého světa, párování vína,

Kreativní – se zaměřením na určitou kreativní činnost – malování, fotografování, keramika,

Detoxikační – víkend se zaměřením na zdravý jídelníček a pravidelný pohyb s odborníkem,

Jógové – lekce jógy nebo pilates, workshopy s lektory,

Wellness – pobyty se zaměřením na well-being, meditaci a péči o tělo a mysl.

Tyto balíčky by pomohly oslovit širší skupiny hostů, které by na hotel jinak nezavítaly. Tematické víkendové pobyty by se propagovaly na sociálních sítích, e-mailovým newsletterem nebo v rádiovém spotu.

Tyto pobyty by byly především financovány z plateb hostů, kteří si balíček zakoupí. Účastníci by nejdříve platili nevratnou zálohu nebo celkovou částku předem, aby si vedení hotelu mohlo lépe plánovat náklady a ošetřili si tím riziko zrušení ze strany hosta. Druhým možným financováním by byla spolupráce s organizacemi (lektoři jógy nebo tance), kteří by si pronajímali prostory a zajišťovali by si hosty sami. Lektoři by se domluvili s recepcí hotelu na rezervaci určitého počtu pokojů a následně by stanovili přesný počet. Vzdělávací nebo kulturní pobyty by mohly být podpořeny z grantů.

Cena za osobu za jeden víkend by byla přibližně 3 560 Kč. Přibližná cenová kalkulace je níže:

Tabulka 8 Výpočet ceny za víkendový balíček

	Cena v Kč
Pronájem prostor	500
Pokoj	2 600
Polopenze	460
Celkem	3 560

(zdroj: vlastní zpracování)

Jedná se jen o přibližnou cenu, nebyla do ní započten lektor a jeho ubytování. Celkový pronájem prostor za víkend činí 9 000 Kč, rozpočítané mezi 20 osob to činí necelých 500 korun českých. Cena za pokoj je zlevněná oproti pultovní ceně, za kterou se pokoj normálně nabízí. S hotelem by po domluvě bylo možné tuto cenu při dlouhodobé spolupráci uplatnit.

U kreativních pobytů by se do ceny ještě započítaly ceny za materiál a jiné náklady a u wellness balíčku by se cena navýšila ještě o pronájem sauny.

Personální zabezpečení by bylo zajištěno zaměstnanci hotelu, kteří by se o ubytované hosty starali. Veškerá organizace by byla předem domluvena mezi lektorem a vedením hotelu.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce měla za cíl zanalyzovat konkurenceschopnost a obsazenost vybraného hotelu a poté podle závěrů navrhnout řešení, které by vedly ke zvýšení postavení hotelu v konkurenčním prostředí.

Teoretická část práce poskytla vhled do problematiky a důležitosti konkurence, konkurenceschopnosti a definovala použité analýzy – SWOT analýza, PESTLE analýza, benchmarking a Porterův model pěti sil. Charakterizován byl hotel, trendy v hotelovém provozu a několik důležitých oddělení, které se podílí na kvalitním provozu zařízení.

Praktická část práce poukázala na to, jak si vybraný hotel vede v rámci konkurence v obci a jaké vnější vlivy ho ovlivňují. Výsledky analýz poukázaly na silné stánky hotelu, ale taky na ty slabé, kterým se vedení hotelu musí více věnovat a měli by je zlepšit pro kvalitnější vedení hotelu.

Na základě provedených analýz byly navrženy konkrétní kroky, které by měly vést ke zlepšení jeho postavení na trhu. V první řadě se doporučuje rozšířit nabídku doplňkových služeb, a to rozšířením wellness služeb, které jsou u zákazníků čím dál oblíbenější. Dalším navrhovaným řešením je spolupráce mezi hotely. Tím by hotel vyřešil nízkou kapacitu a při pořádání větších akcí by zbytek hostů nechali ubytovat u spolupracujícího hotelu. To s sebou nese ale řadu rizik, které hotel musí přecházet. Mezi tyto rizika patří ztráta kontroly nad kvalitou nabízených služeb nebo cenová politika, kdy by hotel mohl strádat, pokud by ceny byly nastaveny špatně.

Dalším důležitým návrhem, který by na hotel mohl přilákat více zákazníků jsou tematické pobyty, které by hotel mohl pořádat sám anebo ve spolupráci s různými organizacemi. V práci jsou popsány víkendové balíčky a předběžná cenová kalkulace na 1 osobu.

Realizace navrhovaných řešení by měla přispět k posílení postavení v konkurenčním prostředí. Cílem návrhů je dlouhodobé vyřešení problémů s obsazeností, se kterým se hotel potýká.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Benchmarking, c2025. *Kvalita veřejné správy* [online]. [cit. 2025-05-10]. Dostupné z: <https://kvalitavs.gov.cz/kvalitni-verejna-sprava/systemy-rizeni-kvality-ve-vs/metody-a-nastroje/benchmarking/>

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

BERÁNEK, Jaromír, 2016. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9361-5. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/ekonomika-cestovniho-ruchu-1414/>

Booking.com. Online. 2025. Dostupné z: https://www.booking.com/index.cs.html?label=gen173nr-1BCAEoggI46AdIM1gEaDqIAQGYAQW4ARfIAQzYAQHoAQGIAGoAgO4AtnGvcEGwAIB0gIkMDk4ZTkwZmEtN2Y1Yi00YzFjLWIwMmUtYmRhMTg3ZDk5YWY42AIF4AIB&sid=857913cfc353e2ef3cfd4ca9ac30a0e2&keep_landing=1&sb_price_type=total& [cit. 2025-05-15].

Cestování Čechů v roce 2024, 2025. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2025-05-15]. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/lbk/cestovani-cechu-v-roce-2024>

Cestovní ruch v Moravskoslezském kraji v roce 2024, 2025. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2025-05-15]. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/msk/cestovni-ruch-v-moravskoslezskem-kraji-v-roce-2024>

ČÁSTEK, Ondřej a Jana POKORNÁ, 2013. *Konkurenční schopnost podniků: výsledky empirického výzkumu*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-7742-3.

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9603-4. Dostupné také z: <http://krameriusndk.nkp.cz/search/handle/uuid:b1bcc8f0-2d71-11e2-89c9-005056827e51>

DWYER, Larry, P. FORSYTH a Wayne DWYER, 2020. *Tourism economics and policy*. 2nd edition. Bristol: Channel View Publications. Aspects of tourism texts. ISBN 978-1-84541-732-1.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné

vydání. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-271-2499-2. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/tvorba-strategie-a-strategicke-planovani-6832/>

GEORGE, R. Thomas a Murat HANCER, 2008. *Housekeeping Managers and the Administration of Housekeeping Service* [online]. 9(4), 365-383 [cit. 2025-05-15]. ISSN 1525-6480. Dostupné z: doi:10.1080/15256480802427313

GRUNDY, Tony. Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. Online. Strategic Change. 2006, roč. 15, č. 5, s. 213-229. ISSN 10861718. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/jsc.764>. [cit. 2025-05-15].

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

HULO, Peter, 2015. *Hotelový a gastronomický manažement 2*. 2. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo. ISBN 978-80-10-02846-7.

Indexy spotřebitelských cen - inflace - prosinec 2022, 2023. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2025-05-15]. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/rychle-informace/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-prosinec-2022>

Introduction to the Hotel Industry: The Essential Guide, 2024. *Food & Hospitality Asia* [online]. [cit. 2025-05-15]. Dostupné z: <https://foodnhotelasia.com/blog/horeca/hotel-industry/#:~:text=The%20basic%20theme%20is%20to%20provide%20services,%20beverage%20service%2C%20tourism%2C%20transportation%2C%20and%20events>.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4209-0.

JAYAWARDENA, Chandana (Chandi), David MCMILLAN, David PANTIN, Martin TALLER a Paul WILLIE, 2013. Trends in the international hotel industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes* [online]. 2013-04-05, 5(2), 151-163 [cit. 2025-05-15]. ISSN 1755-4217. Dostupné z: doi:10.1108/17554211311314100

KINGSNORTH, Simon a Martin BEDNARSKI, 2022. *Strategie digitálního marketingu*. Brno: Lingea. ISBN 978-80-7508-714-0.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6.

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS, 2014. *Moderní hotelový management: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-8983-5. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/moderni-hotelovy-management-2314/>

MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:3604eb20-6d2d-11eb-9f97-005056827e51>

MANGLIK, Rohit, 2023. *Hotel Operations & Management*. EduGorilla Prep Experts. ISBN 9789368752479.

O'FALLON, Michael J. a Denney G. RUTHERFORD, ed., c2011. *Hotel management and operations*. 5th ed. Hoboken: John Wiley. ISBN 978-0-470-17714-3.

PALATKOVÁ, Monika, 2011. *Mezinárodní cestovní ruch: analýza pozice turismu ve světové ekonomice : význam turismu v mezinárodních ekonomických vztazích : evropská integrace a mezinárodní turismus*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3750-8.

PIZAM, Abraham a Judy HOLCOMB, 2010. *International Dictionary of Hospitality Management*. Taylor & Francis. ISBN 978-1136394225.

SAMUELSON, Paul Anthony a William D. NORDHAUS, 2013. *Ekonomie: 19. vydání*. Praha: NS Svoboda. ISBN 978-802-0506-290.

Spot za 4.000,- Kč, c2025. *Fresh media studio* [online]. [cit. 2025-05-15]. Dostupné z: <https://www.reklamadoradia.cz/spot-za-4000-kc/>

STAPENHURST, Tim, 2009. *The benchmarking book: a how-to-guide to best practice for managers and practitioners*. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann. ISBN 978-0-7506-8905-2.

TETIANA, But, 2024. *Modern tourism: global and national trends*. Prague: Oktan Print. ISBN 978-80-88618-74-4.

The SWOT Analysis: A key tool for developing your business strategy, 2015. 50Minutes.com. ISBN 9782806265838.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 SWOT analýza.....	25
Obrázek 2 Porterova analýza pěti sil.....	29

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Třídy ubytovacích zařízení	18
Tabulka 2 Hodnoty ADR za období 2020-2024	41
Tabulka 3 Hodnoty RevPAR za období 2020-2024	42
Tabulka 4 Vstupní tabulka pro benchmarking	45
Tabulka 5 Benchmarking – analýza podniku	45
Tabulka 6 SWOT analýza	47
Tabulka 7 Kapacity vybraných hotelů na Ostravici	54
Tabulka 8 Výpočet ceny za víkendový balíček	64
Tabulka 9 Obsazenost pokojů 2020-2024	74
Tabulka 10 Obsazenost lůžek 2020-2024	75
Tabulka 11 Hodnotící tabulka pro ubytování	76
Tabulka 12 Hodnotící tabulka pro restauraci	76
Tabulka 13 Hodnotící tabulka pro sportovní vyžití	76
Tabulka 14 Hodnotící tabulka pro prostory	77
Tabulka 15 Hodnotící tabulka pro webové stránky	77

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AHR	Asociace hotelů a restaurací
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CHKO	Chráněná krajinná oblast
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
EET	Elektronická evidence tržeb
GDPR	General Data Protection Regulation
Např.	Například
NV	Nařízení vlády
Sb.	Sbírky
SEO	Search Engine Optimization
Tj.	To je
Tzv.	Takzvaně
Vyhl.	Vyhláška

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Obsazenost pokojů

Příloha P II: Obsazenost lůžek

Příloha P III: Benchmarking

PŘÍLOHA P I: OBSAZENOST POKOJŮ

Obsah první přílohy.

Tabulka 9 Obsazenost pokojů 2020-2024

	2020	2021	2022	2023	2024
Leden	261	0	117	133	165
Únor	264	0	201	237	163
Březen	71	0	214	168	167
Duben	0	0	244	241	198
Květen	24	43	345	324	365
Červen	219	289	354	279	363
Červenec	474	565	472	461	472
Srpen	486	550	473	530	541
Září	316	436	330	343	234
Říjen	97	356	361	297	316
Listopad	0	184	239	236	211
Prosinec	80	137	278	200	166

(zdroj: vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P II: OBSAZENOST LŮŽEK

Tabulka 10 Obsazenost lůžek 2020-2024

	2020	2021	2022	2023	2024
Leden	569	0	211	256	330
Únor	615	0	472	400	400
Březen	159	0	568	369	369
Duben	0	0	502	377	377
Květen	37	74	609	732	732
Červen	419	576	626	765	765
Červenec	1050	1339	1057	1087	1087
Srpen	1108	1377	1113	1271	1271
Září	597	836	676	484	484
Říjen	191	744	712	644	644
Listopad	0	396	449	428	428
Prosinec	146	300	584	361	361

(zdroj: vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P III: BENCHMARKING

Tabulka 11 Hodnotící tabulka pro ubytování

Kritérium	Analyzovaný hotel	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3
Čistota	Výborné	Dobré	Dobré	Chvalitebné
Vzhled	Výborné	Dobré	Chvalitebné	Chvalitebné
Snídaně	Výborné	Chvalitebné	Chvalitebné	Výborné

(zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 12 Hodnotící tabulka pro restauraci

Kritérium	Analyzovaný hotel	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3
Výběr jídel	Výborné	Dobré	Nelze posoudit	Chvalitebné
Cena	Výborné	Dobré	Nelze posoudit	Výborné
Personál	Výborné	Chvalitebné	Chvalitebné	Výborné
Kvalita	Výborné	Chvalitebné	Chvalitebné	Výborné

(zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 13 Hodnotící tabulka pro sportovní vyžití

Kritérium	Analyzovaný hotel	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3
Bazén	Žádné	Výborné	Výborné	Žádné
Sportoviště	Výborné	Výborné	Žádné	Výborné
Vířivka	Žádné	Výborné	Žádné	Výborné
Sauna	Výborné	Výborné	Výborné	Výborné

(zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 14 Hodnotící tabulka pro prostory

Kritérium	Analyzovaný hotel	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3
Kapacita	Chvalitebné	Výborné	Chvalitebné	Dobré
Vzhled	Výborné	Chvalitebné	Chvalitebné	Výborné

(zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 15 Hodnotící tabulka pro webové stránky

Kritérium	Analyzovaný hotel	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3
Vzhled	Výborné	Chvalitebné	Dobré	Výborné
Aktuálnost	Výborné	Dobré	Dobré	Výborné
Obsah	Výborné	Výborné	Dobré	Chvalitebné

(zdroj: vlastní zpracování)