

# Projekt rozšíření portfolia služeb ve vybraném ubytovacím zařízení

Bc. Stella Amanatidu

---

Diplomová práce  
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

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

Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Stella Amanatidu
Osobní číslo:	M22072
Studijní program:	N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání
Specializace:	Podnikání ve službách cestovního ruchu
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Projekt rozšíření portfolia služeb ve vybraném ubytovacím zařízení

## Zásady pro vypracování

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární poznatky vztahující se k produktu cestovního ruchu a ubytovacím službám v cestovním ruchu.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte současný stav ubytovacího zařízení.
- Pomocí vybraných analytických metod proveďte analýzu atraktivit cestovního ruchu v blízkosti ubytovacího zařízení.
- Na základě výsledků analýz vypracujte projektové řešení produktu cestovního ruchu s cílem rozšíření portfolia vybraného ubytovacího zařízení.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

### Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- GOELDNER, Charles R. a RITCHIE, John R. Brent. *Cestovní ruch: principy, příklady, trendy*. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-251-2595-3.
- KOTÍKOVÁ, Halina. *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4603-6.
- KOTLER, Philip; BOWEN, John T.; MAKENS, James C. a BALOGLU, Seyhmus. *Marketing for Hospitality and Tourism*. 7th edition. Harlow: Pearson, 2017. ISBN 978-1-292-15615-6.
- PATTERSON, Carol. *Sustainable tourism: business development, operations, and management*. Champaign: Human Kinetics, 2015. ISBN 978-1-4504-6003-3.
- SYROVÁTKOVÁ, Jaroslava. *Specifické formy cestovního ruchu*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2013. ISBN 978-80-7372-927-1.

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

Datum zadání diplomové práce: **5. února 2024**  
Termín odevzdání diplomové práce: **19. dubna 2024**

L.S.

---

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

---

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

Ve Zlíně dne 5. února 2024

**PROHLÁŠENÍ AUTORA  
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Prohlašuji, že**

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

**Prohlašuji,**

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

Ve Zlíně 17. 4. 2024

Jméno a příjmení: STELLA AMANATIDU

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se věnuje rozšíření portfolia služeb vybraného ubytovacího zařízení a je rozdělena do tří částí. Teoretická část si klade za cíl definovat klíčové pojmy a principy cestovního ruchu, analyzovat jeho typologii a vývoj, a prozkoumat aktuální trendy. Analytická část se zabývá podrobnou charakteristikou vybraného zařízení, včetně jeho polohy, obsazenosti a zákaznického segmentu. Prostřednictvím vybraných metod je analyzována současná nabídka zařízení, jeho konkurenční postavení, a klíčové požadavky a preference zákazníků. Výsledky analýz jsou základem praktické části, v níž je navržen konkrétní projekt rozšíření portfolia mající podobu tří doplňkových služeb. Kromě podrobného popisu materiálně-technického a personálního zajištění služeb, je projekt v závěru praktické části podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

Klíčová slova: cestovní ruch, ubytovací zařízení, analýza, portfolio, doplňková služba

## **ABSTRACT**

The thesis focuses on expanding the service portfolio of a selected accommodation facility and is divided into three parts. The theoretical part aims to define key concepts and principles of tourism, analyse its typology and development, and explore current trends in the tourism industry. The analytical section deals with a detailed characterization of the selected facility, including its location, occupancy, and customer segments. Using selected analytical methods, the current offerings of the facility, its competitive positioning, and key customer requirements and preferences are analysed. The results of these analyses form the foundation for the practical part, where a specific project for expanding the service portfolio is presented in the form of three additional services. Besides a detailed description of the material-technical and personnel provisioning of the services, the project is subjected to cost, time, and risk analyses in the conclusion of the practical part.

Keywords: tourism, accommodation, analysis, portfolio, additional service

Chtěla bych poděkovat zejména vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Zuzaně Vaculčikové, Ph.D. za odborné vedení, ochotu a odborné i praktické znalosti, které mi v průběhu studia a vedení diplomové práce předala. Zároveň bych chtěla poděkovat mé rodině a přátelům, kteří mi byli během studia i psaní diplomové práce velkou oporou.

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

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>12</b>
<b>1 CESTOVNÍ RUCH.....</b>	<b>13</b>
1.1 VYMEZENÍ POJMU, PRINCIPY A PŘÍNOSY.....	13
1.2 TYPOLOGIE CESTOVNÍHO RUCHU.....	14
1.3 PŘEDPOKLADY ROZVOJE CESTOVNÍHO RUCHU.....	16
1.4 MARKETING CESTOVNÍHO RUCHU.....	17
<b>2 PRODUKT CESTOVNÍHO RUCHU.....</b>	<b>18</b>
2.1 VYMEZENÍ POJMU, PRINCIPY A PŘÍNOSY.....	18
2.2 TVORBA PRODUKTU CESTOVNÍHO RUCHU.....	19
2.2.2 Životní cyklus produktu cestovního ruchu.....	20
2.2.3 Fáze tvorby produktu cestovního ruchu.....	21
2.3 KONKURENCESCHOPNOST PRODUKTU CESTOVNÍHO RUCHU.....	22
<b>3 UBYTOVACÍ SLUŽBY V CESTOVNÍM RUCHU.....</b>	<b>23</b>
3.1 KATEGORIZACE UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ.....	23
3.2 KLASIFIKACE UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ.....	24
3.3 SPECIFICKÉ DRUHY UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ.....	25
<b>4 AKTUÁLNÍ TRENDY V CESTOVNÍM RUCHU.....</b>	<b>26</b>
4.1 TECHNOLOGICKÉ INOVACE.....	26
4.2 UDRŽITELNÝ CESTOVNÍ RUCH.....	26
4.3 PERSONALIZACE ZÁŽITKŮ.....	27
4.4 ALTERNATIVNÍ FORMY CESTOVNÍHO RUCHU.....	28
<b>5 POUŽITÉ ANALYTICKÉ METODY.....</b>	<b>30</b>
5.1 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	30
5.2 GEOGRAFICKÁ ANALÝZA.....	30
5.3 MARKETINGOVÝ MIX.....	30
5.4 SWOT ANALÝZA.....	31
5.5 ANALÝZA POPTÁVKY CESTOVNÍHO RUCHU.....	31
<b>6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>32</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>33</b>
<b>7 SOUČASNÝ STAV VYBRANÉHO UBYTOVACÍHO ZAŘÍZENÍ.....</b>	<b>34</b>
7.1 POPIS UBYTOVACÍHO ZAŘÍZENÍ.....	34
7.2 POLOHA UBYTOVACÍHO ZAŘÍZENÍ.....	37

7.3	OBSAZENOST ZAŘÍZENÍ .....	38
7.4	PROVOZOVATEL UBYTOVACÍHO ZAŘÍZENÍ.....	39
7.5	ZÁKAZNICKÝ SEGMENT .....	39
7.6	NÁKLADY NA POŘÍZENÍ .....	40
<b>8</b>	<b>GEOGRAFICKÁ ANALÝZA .....</b>	<b>41</b>
8.1	LOKALIZAČNÍ FAKTORY .....	41
8.1.1	Kunčice pod Ondřejníkem a okolí .....	41
8.1.2	Moravský Beroun a okolí.....	43
8.2	REALIZAČNÍ FAKTORY.....	44
8.3	SELEKTIVNÍ FAKTORY .....	45
<b>9</b>	<b>PORTEROVA ANALÝZA.....</b>	<b>47</b>
9.1	STÁVAJÍCÍ KONKURENCE.....	47
9.2	HROZBA NOVÝCH VSTUPŮ.....	48
9.3	VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ .....	48
9.4	VYJEDNÁVACÍ SÍLA ODBĚRATELŮ .....	48
9.5	HROZBA NÁHRADNÍCH SLUŽEB .....	48
<b>10</b>	<b>MARKETINGOVÝ MIX .....</b>	<b>49</b>
10.1	PRODUKT .....	49
10.2	CENA.....	49
10.3	DISTRIBUCE.....	50
10.4	PROPAGACE.....	50
10.5	PROCESY .....	51
10.6	LIDÉ .....	51
10.7	FYZICKÉ DŮKAZY .....	52
<b>11</b>	<b>ANALÝZA POPTÁVKY PO NETRADIČNÍM UBYTOVÁNÍ.....</b>	<b>53</b>
11.1	CÍL DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	53
11.2	CÍLOVÁ SKUPINA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	53
11.3	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	56
<b>12</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>59</b>
12.1	SILNÉ STRÁNKY.....	60
12.2	SLABÉ STRÁNKY.....	60
12.3	PŘÍLEŽITOSTI.....	61
12.4	HROZBY .....	62
<b>13</b>	<b>SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>63</b>
<b>14</b>	<b>NÁVRH ROZŠÍŘENÍ PORTFOLIA SLUŽEB .....</b>	<b>64</b>



14.1	CÍL NÁVRHU.....	64
14.2	CÍLOVÁ SKUPINA ZÁKAZNÍKŮ .....	64
14.3	NÁVRH DOPLŇKOVÝCH SLUŽEB .....	65
14.3.1	Návrh 1: Stravování formou snídanových košíků.....	65
14.3.2	Návrh 2: Půjčení sportovního vybavení.....	67
14.3.3	Návrh 3: Pronájem sauny .....	68
14.4	DISTRIBUCE.....	70
14.5	PROPAGACE.....	71
14.6	LIDSKÉ ZDROJE .....	71
14.7	FYZICKÉ DŮKAZY .....	72
<b>15</b>	<b>NÁKLADOVÁ ANALÝZA.....</b>	<b>73</b>
15.1	NÁKLADY NA REALIZACI NAVRŽENÝCH DOPLŇKOVÝCH SLUŽEB .....	73
	Návrh 1: Stravování formou snídanových košíků.....	74
	Návrh 2: Půjčení sportovního vybavení .....	75
	Návrh 3: Pronájem sauny .....	76
15.2	STANOVENÍ CENY DOPLŇKOVÝCH SLUŽEB .....	77
	Návrh 1: Stravování formou snídanových košíků.....	77
	Návrh 2: Půjčení sportovního vybavení .....	77
	Návrh 3: Pronájem sauny .....	78
15.3	OČEKÁVANÉ VÝNOSY A ZISK.....	78
15.4	ANALÝZA BODU ZVRATU.....	79
<b>16</b>	<b>ČASOVÁ ANALÝZA .....</b>	<b>81</b>
<b>17</b>	<b>RIZIKOVÁ ANALÝZA .....</b>	<b>83</b>
<b>18</b>	<b>SHRUNTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>86</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>97</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>98</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>99</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>100</b>

## ÚVOD

Cestovní ruch je v současnosti jedním z nejdynamičtějších a nejvíce se rozvíjejících odvětví světové ekonomiky, které se neustále adaptuje na proměnlivé potřeby a přání turistů. Tato dynamika si vyžaduje, aby jednotlivá ubytovací zařízení inovovala své služby a produkty, a tím udržela svou konkurenceschopnost a přilákala nové klienty.

Diplomová práce, kterou jsem se rozhodla zpracovat, se věnuje tématu rozšíření portfolia služeb netradičního ubytovacího zařízení, nazývané posedy. Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout rozšíření portfolia služeb tohoto ubytovacího zařízení.

Teoretická část si klade za cíl definovat klíčové pojmy a principy cestovního ruchu, analyzovat jeho typologii a vývoj, a především prozkoumat aktuální trendy, které formují toto dynamické odvětví. Pozornost bude rovněž věnována vybraným metodám, které jsou prakticky použity v analytické části práce. Veškeré teoretické poznatky budou shrnuty v závěrečné kapitole teoretické části.

Úvod analytické části je zaměřen na vybrané ubytovací zařízení, jeho charakteristiku, polohu, obsazenost, zákaznický segment a náklady na pořízení. Analýza přírodních a společenských atraktivit, spolu s materiálně technickou základnou a selektivními předpoklady rozvoje cestovního ruchu, bude provedena pomocí geografické analýzy. Za pomoci Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil posoudíme konkurenční postavení vybraných posedů na trhu ubytovacích služeb, které kopírují dynamický vývoj celého odvětví. Cílem SWOT analýzy bude identifikovat silné a slabé stránky zařízení spolu s vnějšími příležitostmi a hrozbami. Důraz bude kladen na potřebu inovace a adaptace služeb zařízení na měnící se potřeby a přání turistů, podpořené dotazníkovým šetřením a marketingovým mixem.

V návrhové části představíme tři doplňkové služby, kterými je možné rozšířit základní nabídku ubytování. Bude se jednat o stravování, zapůjčení sportovního vybavení a vybudování sauny, která bude hostům i místním sloužit k relaxaci a odpočinku, a zároveň vyřeší otázku chybějícího sociálního zařízení. Očekávané přínosy cíleného rozšíření budou spolu s nejdůležitějšími poznatky teoretické části a zásadními výstupy analýz shrnuty v závěru diplomové práce.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout rozšíření portfolia nabízených služeb vybraného ubytovacího zařízení. K dosažení tohoto cíle je však nejdříve třeba prozkoumat a analyzovat zásadní aspekty cestovního ruchu, jeho vývoj a současné trendy, které toto dynamické odvětví ovlivňují. Dále je nutné definovat a kategorizovat typy cestovního ruchu a ubytovacích služeb, včetně specifických druhů ubytovacích zařízení, a zhodnotit jejich přínos a konkurenceschopnost v kontextu aktuálních trendů.

Cílem analytické části je podrobně charakterizovat vybrané ubytovací zařízení, včetně jeho polohy, obsazenosti a zákaznického segmentu, a podrobit jej důkladné analýze lokalizačních, realizačních a selektivních faktorů. V neposlední řadě je třeba prozkoumat tržní prostředí a konkurenční pozici ubytovacího zařízení a identifikovat klíčové požadavky a preference zákazníků.

K dosažení definovaných dílčích cílů, které navazují na hlavní cíl, byly zvoleny následující metody zpracování:

- Literární rešerše a studium odborné literatury – k získání teoretického základu o zkoumané problematice.
- Geografická analýza – k posouzení polohy a dostupnosti vybraného ubytovacího zařízení a jeho atraktivity pro turisty.
- Porterova analýza pěti konkurenčních sil – k posouzení konkurenceschopnosti a tržního prostředí vybraného ubytovacího zařízení.
- Marketingový mix – k analýze následujících sedmi ukazatelů: produkt, cena, distribuce, propagace, procesy, lidé a fyzické důkazy.
- SWOT analýza – k identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb pro vybrané ubytovací zařízení.
- Analýza poptávky – prostřednictvím dotazníkového šetření, k zjištění preferencí a očekávání potenciálních zákazníků.

Provedením zvolených analýz budou získány podklady k cílenému návrhu rozšíření portfolia, který bude mít formu tří doplňkových služeb. Ten bude následně podroben nákladové, časové a rizikové analýze, aby byly shrnuty veškeré náklady související s navrhovaným rozšířením, posouzena časová náročnost jeho zavedení a rizika, která mohou ohrozit jeho úspěšnost.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 CESTOVNÍ RUCH

Cestovní ruch je komplexním odvětvím, hrající klíčovou roli v globálním, regionálním a lokálním hospodářství. Přestože tento sektor patřil v důsledku opatření proti šíření onemocnění covid-19 mezi nejvíce zasažené sektory národního hospodářství, je v současnosti považován za jeden z nejdynamičtějších a nejrychleji se rozvíjejících ekonomických sektorů na světě. Význam cestovního ruchu pro ekonomiku států, regionů, ale i jednotlivých obcí je nezpochybnitelný a lze konstatovat, že jeho růst a dynamika odráží proměnlivé socioekonomické trendy a kulturní vývoj společnosti.

Úvod teoretického rámce diplomové práce si klade za cíl prozkoumat a analyzovat zásadní aspekty cestovního ruchu, jeho vývoj, současné trendy a výzvy, s nimiž se odvětví potýká. Začneme vymezením základních pojmů, principů a přínosů cestovního ruchu, čímž položíme pevný základ pro pochopení celého odvětví. Následně se zaměříme na typologii cestovního ruchu, která umožňuje lépe pochopit různorodost a specifika jednotlivých druhů a forem turistiky. Provedeme i analýzu současného stavu a předpokladů pro budoucí rozvoj cestovního ruchu, včetně role marketingu a adaptace na nové trendy, které formují toto dynamické odvětví. Kapitola tak poskytne ucelený pohled na cestovní ruch jako multidisciplinární oblast s důrazem na jeho potenciál a výzvy a trendy.

### 1.1 Vymezení pojmu, principy a přínosy

V rámci studia fenoménu cestovního ruchu se setkáváme s různorodými definicemi, které se snaží zachytit jeho mnohostrannou podstatu. Jelikož je těchto definic opravdu mnoho, a v publikacích zaměřených na cestovní ruch se jim věnuje většina autorů, zaměříme se na ty, které současně zohledňují i jeho základní principy a přínosy.

Jednou z nejuznávanějších institucí v odvětví je Světová turistická organizace UNWTO (2024). Ta pojímá cestovní ruch jako aktivity osob, které cestují a zůstávají na místech mimo jejich běžné prostředí po dobu delší než jeden den, avšak ne delší než jeden po sobě jdoucí rok. Tato aktivita zahrnuje různé aspekty od volnočasových aktivit až po podnikání a studia. Zahrnuje i širokou škálu služeb, včetně ubytování, dopravy, stravování a zážitků, mimo výkon zaměstnání v navštívené lokalitě. Dále podle UNWTO cestovní ruch přispívá k ekonomickému růstu, sociální inkluzi, ochraně kulturního a přírodního dědictví, a zároveň podporuje mezinárodní porozumění a mír. Uvedená definice zdůrazňuje dočasnost a volitelnost cestování mimo obvyklé prostředí, a díky průběžným aktualizacím a vydáním organizace zůstává stále relevantní.

V posledním desetiletí se objevily nové definice, které reflektují současné trendy a vývoj v oblasti cestovního ruchu. V jedné nedávné studii například autoři zdůrazňují ekonomický a sociální přínos cestovního ruchu. Dle autorů tento sektor napomáhá ekonomickému rozvoji generováním nových pracovních míst, podporou kulturních projevů, zlepšením infrastruktury, integrací místních společenství, zachováním atrakcí, a nakonec zlepšením kvality života lidí. (Cordova-Buiza et al., 2022)

Kotíková a Schwartzhoffová (2017) definici doplňují o další pohled a tvrdí, že cestovní ruch jako pojem má původ ve slově cestování, avšak význam obou slov je odlišný. Pojem cestování označuje všechny cesty související s přechodným pobytem na jiném místě, nicméně cestovní ruch je jevem mnohem komplexnějším. O cestovním ruchu lze dle autorek hovořit v situacích, kdy je cestování provozováno hromadně a je s ním spojeno i poskytování a spotřeba specifických služeb, jako je např. ubytování, stravování, doprava a jiné.

Cestovní ruch, za předpokladu udržitelného rozvoje, který zajišťuje, že počet turistů nepřekročí únosnou kapacitu destinace, nepochybně představuje významný nástroj pro dosažení rychlého ekonomického růstu. Slocum et al. (2020) uvádí i další rozmanité přínosy v podobě zlepšení blahobytu destinace a jejich obyvatel, podpory lokálního hospodářství, ochrany přírodních a kulturních zdrojů, a mnoho dalších příležitostí pro vzdělávání a výměnu mezi kulturami. Vždy je však nutné dodržovat základní principy cestovního ruchu, založené na rovnováze mezi ekonomickými přínosy a environmentálními náklady, kterou připomíná Holešinská (2022).

Uvedené definice společně poukazují na evoluci a rozšíření pojmu cestovního ruchu, který se vyvíjí spolu s tímto komplexním odvětvím, a dnes již zahrnuje širokou škálu motivací, od volnočasových aktivit po osobní rozvoj a udržitelnost.

## 1.2 Typologie cestovního ruchu

Jelikož je cestovní ruch dynamický a rozmanitý sektor, typologie představuje základní nástroj pro analýzu a plánování v cestovním ruchu. Umožňuje totiž lepší pochopení jeho struktury a funkcí, podrobnější porozumění trhu a efektivnější využití turistických zdrojů (Půtová, 2019). Typologií rozumíme kategorizaci a rozdělení cestovního ruchu do specifických skupin na základě různých kritérií, jako jsou účely cesty, charakteristika cestujících, nebo geografické umístění, přičemž česká odborná literatura v souvislosti s klasifikací cestovního ruchu používá specifické členění na formy a druhy.

Dle Kotíkové a Schwartzhoffové (2017) hovoříme o druhu cestovního ruchu, pokud členění provádíme na základě účelu, pro který jedinci pobývají na přechodném místě, přesněji dle motivu účasti na cestovním ruchu. Příkladem může být zdravotní cestovní ruch, sportovní cestovní ruch, kulturně-poznávací cestovní ruch nebo rekreační cestovní ruch. Forma cestovního ruchu pak odkazuje na způsob, jakým je cestovní ruch organizován. Základem posuzování jsou příčiny, které cestovní ruch ovlivňují a důsledky, jež přináší. Může být individuální, kdy si turista plánuje cestu sám, nebo organizovaná, kde cestu zprostředkovává cestovní kancelář.

Zmíněným tvrzením nenapomáhá různorodost informací v dostupné odborné literatuře, příkladem je Syrovátková (2013), která uvádí, že formy a druhy cestovního ruchu jsou vymezeny zcela nejednotně a mnohdy zcela opačně. Obě pojetí typologie cestovního ruchu jsou však nehledě na jejich rozdílná vymezení klíčová pro pochopení preferencí turistů a pro plánování služeb cestovního ruchu.

V souvislosti s typologií cestovního ruchu se rovněž hovoří o subjektu a objektu cestovního ruchu. Linderová (2013) spojuje tyto pojmy s tzv. systémovou teorií cestovního ruchu, která je výsledkem procesu modelování cestovního ruchu z ekonomického hlediska. Jmenovaným modelem se zabývalo několik významných autorů. Na základě jejich tvrzení lze za subjekt cestovního ruchu obecně považovat turistu, tedy jedince nebo skupinu jedinců, kteří se účastní turistických aktivit mimo své obvyklé prostředí. Z ekonomického pohledu je pak subjekt nositelem poptávky po cestovním ruchu, zatímco nabídka pro uspokojení potřeb návštěvníků tvoří objekt cestovního ruchu. Tím je samotná destinace, poskytující základnu podnikům či institucím, nebo atrakce, kam tito jedinci cestují. Uvedené rozdělení pomáhá identifikovat potřeby a očekávání turistů a poskytovat cílené služby.

Rozmanitost cestovního ruchu se odráží také v jeho specifických formách, které ve své publikaci podrobně popisuje Syrovátková (2013). Zmiňuje nové formy cestovního ruchu jako jsou ekoturistika, agroturismus, vodácký cestovní ruch, incentivní cestovní ruch aj. Kromě přehledu a popisu těchto specifických forem zkoumá, jak každá z nich přispívá k celkovému spektru cestovního ruchu. Uvádí přínosy v podobě zlepšení infrastruktury cestovního ruchu, materiálně technické základny cestovního ruchu, bezpečnosti návštěvníků či vzdělání pracovníků cestovního ruchu. Alternativním formám cestovního ruchu bude v průběhu práce ještě věnována pozornost, a to ve čtvrté kapitole teoretické části zabývající se aktuálními trendy v oblasti cestovního ruchu.

### 1.3 Předpoklady rozvoje cestovního ruchu

Rozvoj cestovního ruchu je jako souhrnný proces ovlivněn řadou faktorů, které na něj mají přímý nebo nepřímý vliv. Faktory ovlivňující cestovní ruch přímo lze rozdělit do 3 základních skupin:

- Lokalizační faktory: Určují geografickou a přírodní přitažlivost destinace pro turisty. Zahrnují přírodní podmínky (klíma, hydrologické poměry, fauna a flóra aj.) a společenské atraktivita (kulturní, historické, municipální aj.). Jsou základním předpokladem rozvoje cestovního ruchu v destinaci.
- Realizační faktory: Zahrnují infrastrukturu a služby nezbytné pro dosažení destinace a její využití k pobytu. Rozvoj dopravních sítí, ubytovacích kapacit, stravovacích zařízení a turistických atrakcí je totiž pro uspokojení potřeb návštěvníků a maximalizaci ekonomických přínosů nezbytný.
- Selektivní (stimulační) faktory: Představují schopnost konkrétního místa zapojit se do turistického průmyslu jak aktivně, tak pasivně, což znamená, že může nejen hostit turisty, ale i vysílat své obyvatele jako návštěvníky jiných destinací. (Lochmannová, 2015)

Na základě výše zmíněných přímých faktorů a tvrzení Holešinské (2022) lze mezi nepřímé faktory zařadit nejrůznější ekonomické, sociální, politické či technologické aspekty, které rovněž zásadně ovlivňují atraktivitu a přístupnost destinací. Ekonomická stabilita a rostoucí životní úroveň obyvatelstva jsou zásadní pro zvýšení poptávky po cestovním ruchu, neboť lidé mají více motivace, příležitostí a prostředků k cestování. Sociální trendy, jako je zvyšující se zájem o poznávání nových kultur a způsobů života, podporuje růst cestovního ruchu a formuje nabídku a charakter služeb cestovního ruchu.

Zmíněné faktory Hall (2015) doplňuje o činitele ve smyslu politické stability a bezpečnosti účastníků cestovního ruchu. Ty zásadně ovlivňují rozhodování a důvěru turistů a společně s přímými a nepřímými faktory vytváří podmínky, které podporují, nebo znemožňují rozvoj cestovního ruchu.



## 1.4 Marketing cestovního ruchu

Úspěšné působení v oblasti cestovního ruchu je v posledních letech, kdy konkurence narůstá a trhy i služby se dynamicky vyvíjejí, podmíněno efektivní marketingovou strategií. Marketing se stává klíčovým faktorem odlišení úspěšných a neúspěšných podniků a destinací, a to nejen v očích zákazníků, ale i samotných organizací a institucí. Dle Příkrylové (2019) jsou kořeny marketingu ukotveny v myšlence, že lidé jsou souhrnem potřeb a přání, a podtrhuje jeho důležitost zejména v současném měnícím se prostředí.

Kotler (2017) poskytuje přehled několika marketingových nástrojů a technik specifických pro cestovní ruch, včetně segmentace trhu, pozicování a branding. Segmentace trhu podle autorů umožňuje cílit na specifické skupiny zákazníků s unikátními potřebami a preferencemi. Pozicování se týká definování jedinečné hodnoty destinace nebo služby, která ji odlišuje od konkurence. Branding je zásadní pro vytváření silné značky destinace, která rezonuje s cílovým publikem. Tyto strategie jsou základem pro úspěšné přilákání a udržení turistů, přičemž je důležité pečlivě zvážit, jaké segmenty jsou pro marketingové účely nejvhodnější. Poté je možné vytvořit takové strategie, které tyto segmenty efektivně osloví a zaujmou.

V definici marketingu se Kotler shoduje se Zelenkou a Páskovou (2012) a většinou citovaných autorů, kteří marketing charakterizují jako sociální a manažerský proces, při němž účastníci získávají to, co chtějí a potřebují, skrze vytváření a vzájemnou výměnu produktů a hodnot s ostatními. Jedná se o proces dosažení stanovených cílů skrze identifikaci potřeb cílového trhu a uspokojení jejich potřeb, který by mělo být ve srovnání s konkurencí efektivnější.

Výše uvedené popisy běžně vyžívaných marketingových nástrojů a technik Lochmannová (2015) doplňuje o tvrzení, že v marketingu cestovního ruchu se využívá řada poznatků z oblasti marketingu služeb. Ve své publikaci proto vymezuje následujících šest obecných aspektů, které mají na marketing služeb, a tím i na marketing cestovního ruchu, zásadní vliv: nehmotný charakter služeb, jejich proměnlivost a pomíjivost, specifčnost distribuční cesty, podmíněnost nákladů a jiný vztah služeb a provozovatele. Zároveň tvrdí, že růst poptávky po službách, nejen cestovního ruchu, v posledních letech zapříčinily změny demografických, sociálních a ekonomických poměrů nebo politických a právních vztahů. Jako příklady uvádí změny koncentrace obyvatel v sídlech, existence rozdílů v sociálních třídách a preferencích domácností, změny kupní síly, vytvoření jednotného trhu EU aj.

## 2 PRODUKT CESTOVNÍHO RUCHU

V této kapitole se zaměříme na proces tvorby produktu cestovního ruchu, který je klíčovým prvkem pro úspěch v této dynamicky se rozvíjející oblasti. Tvorba produktu v cestovním ruchu vyžaduje pečlivé plánování, inovativní přístup a hluboké pochopení potřeb a přání cílového trhu.

### 2.1 Vymezení pojmu, principy a přínosy

Produkt cestovního ruchu bývá v podmínkách tržní ekonomiky definován jako soubor hmotných a abstraktních hodnot konzumovaný účastníky cestovního ruchu. Zelenka a Pásková (2012, s. 442) jej definují jako „*souhrn veškeré nabídky soukromého či veřejného sektoru podnikajícího v cestovním ruchu nebo cestovní ruch koordinujícího*“ a tvrdí, že je kontrolovatelným faktorem, který je součástí marketingového mixu.

Beránek et al. (2013) však poukazuje na značné nedostatky první definice spočívající v přílišné všeobecnosti. Dle autora se zaměřuje pouze na specifikaci spotřebních hodnot spojených přímo s cestovním ruchem. Dále uvádí, že definice nedokáže adekvátně rozlišit mezi spotřební hodnotou zboží a spotřební hodnotou v kontextu naturálního hospodářství.

Ve skutečnosti, spotřební hodnota produktů práce v naturálním hospodářství představuje hodnotu pro samotné výrobce. Oproti tomu zboží nabývá obecné spotřební hodnoty, která se přenáší ke spotřebiteli prostřednictvím směnného procesu. Zároveň je definice v kontextu tržní ekonomiky jednostranná, neboť identifikuje produkt cestovního ruchu výhradně jako komplex spotřebních hodnot, tedy pouze z perspektivy jedné charakteristiky. Přehlíží tím druhou zásadní vlastnost, která spočívá ve vstupování do vztahů s jinými druhy zboží a možnosti směny za jiné produkty. Nedokáže proto plně zachytit komplexnost a dynamiku cestovního ruchu jakožto odvětví, které je v podstatě interdisciplinární a interaktivní. (Beránek et al., 2013)

Výkladový slovník cestovního ruchu a několik dalších autorů, včetně Kotlera (2017) nebo Rašovské a Ryglové (2017), s kritikou sympatizuje. Za produkt cestovního ruchu považují zboží, služby nebo destinace, které uspokojí potřeby a požadavky zákazníků, a zároveň je můžeme za účelem využívání a spotřeby nabídnout na trhu. Autoři naznačují, že se jedná o komplexní pojem představující spojení materiálních a nemateriálních zdrojů zahrnující širokou škálu služeb od dopravy, ubytování, atrakcí až po jídlo a další služby, které jsou součástí cestovního zážitku. Jeho tvorba vyžaduje důkladné porozumění potřebám a přáním

turistů, s cílem vytvořit nabídku, která je nejen přitažlivá, ale také přináší hodnotu jak návštěvníkům, tak poskytovatelům služeb a místní komunitě.

Jakubíková (2012) uvádí několik dalších specifík produktu cestovního ruchu, jako je jeho základ v dílčích produktech, mající vliv na míru kontroly, nebo tvrzení, že jako celek nemá produkt cestovního ruchu stanovenou cenu, neboť návštěvníci platí pouze za jednotlivé služby, nikoliv za návštěvu destinace. Destinaci v tomto kontextu považuje za komplexní produkt cestovního ruchu.

Principy vývoje produktů cestovního ruchu a jeho přínosy jsou stejně jako samotné odvětví velmi dynamické a komplexní. Pro destinace mohou mít přínosy podobu dlouhodobě rostoucích finančních prostředků, zvýšení atraktivity destinace, podpoře místního hospodářství či zlepšení kvality života. Zákazníkům mohou produkty cestovního ruchu nabízet možnost realizace jedinečných zážitků či rozšíření obzorů. Pro organizace podnikající v tomto odvětví představují produkty příležitosti pro růst, inovace a rozvoj trhu. Veškeré principy by však měly být založeny na společné podpoře udržitelného rozvoje, kulturní a meziregionální výměně a ekonomické prosperitě ve světovém měřítku. (Holešinská, 2022)

## **2.2 Tvorba produktu cestovního ruchu**

Tvorba produktu cestovního ruchu je komplexní proces, který vyžaduje důkladné plánování, inovace a orientaci na zákazníka. Úspěšné produkty jsou ty, které dokáží splnit a překonat očekávání turistů, umožnit jim jedinečné zážitky a současně podpořit udržitelný rozvoj cestovního ruchu. Tvorba produktu cestovního ruchu vychází z konceptu tří úrovní produktu, kterým se bude zabývat následující podkapitola. Dále se zaměříme na životní cyklus produktu cestovního ruchu a tvorbu balíčků cestovního ruchu, neboť teoretické znalosti jsou klíčové pro zpracování praktického návrhu této diplomové práce.

### **2.2.1 Úrovně produktu cestovního ruchu**

V praxi se z marketingového hlediska nejčastěji setkáváme se třemi úrovněmi produktu. Pochopení tohoto konceptu je zásadní pro úspěšnou strategii produktového managementu a marketingu. Umožňuje lépe identifikovat, jaké hodnoty a produkty zákazníkům nabízet, a jak mohou firmy tyto produkty a hodnoty lépe diferenciovat a umisťovat na trhu. V moderním konkurenčním tržním prostředí je totiž nezbytné, aby se podniky neomezily pouze na základní funkčnost produktu. Pozornost je třeba věnovat i přidané hodnotě

a jedinečným výhodám produktu, které mohou zákazníkům nabídnout. Produkt by proto měl svými vlastnostmi odpovídat přáním a potřebám potenciálních zákazníků či řešit jejich problémy.

Klasickým rozlišení tzv. tříúrovňového produktu na obecný, očekávaný a širší produkt, tak pojetím přizpůsobeným souvislostem marketingu cestovního ruchu se zabývá Kotler (2017) a několik dalších autorů. První úroveň produktu nazývá základní, nebo také formální produkt či jádro produktu, které vymezuje jako to, co zákazník skutečně kupuje, nebo o tom je alespoň přesvědčen. Uspokojuje přání a potřeby zákazníka a vyjadřuje základní užitek, který zákazníkovi spotřeba produktu přináší. Vlastním, skutečným nebo reálným pak označuje druhou úroveň produktu, kterou zákazník od produktu očekává. Poslední úrovní je rozšířený produkt zahrnující doplňkové služby a přidanou hodnotu pro zákazníka, který by měl dle Jakubíkové (2012) nabízet řešení i na problémy, nad kterými zákazník do dané doby ani neuvažoval.

Rašovská a Ryglová (2017) toto vymezení z hlediska marketingu cestovního ruchu doplňují o čtvrtou úroveň, tzv. potenciální produkt, představující inovovaný a vylepšený produkt, který odráží snahu firem zvýšit přidanou hodnotu pro zákazníka a pokusit se vyhrát konkurenční boj odvětví. Firmy a organizace působící v odvětví by měly mít za cíl zákazníka neustále překvapovat a překonávat jeho přání a očekávání.

### 2.2.2 Životní cyklus produktu cestovního ruchu

Představení tématiky životního cyklu produktu cestovního ruchu představuje značnou výzvu, neboť tímto specifickým tématem se zabývá pouze hrstka autorů. Pro vytvoření teoretického rámce však můžeme vycházet z obecných definic životního cyklu produktu a životního cyklu destinace.

Jeden z přístupů, který definují Zelenka a Pásková (2012, s. 655) je „*životní cyklus vztahu produkt-trh neboli jednotlivé fáze, kterými produkt prochází při uvádění na trh a po dobu existence na trhu. Tyto fáze zahrnují vývoj produktu, zavádění produktu na trh, zralost produktu a jeho pokles. Konečnu fází je buď další pokles produktu a jeho následné stažení z trhu, nebo inovace produktu*“. Autoři rovněž zdůrazňují, že každá fáze životního cyklu produktu vyžaduje vzhledem k povaze, komplexnosti a dynamičnosti změn cestovního ruchu odlišně nastavený marketingový přístup, jehož volba není mnohdy jednoduchá. Volba a implementace marketingové strategie je však až poslední fází životního cyklu produktu, jak bude v průběhu práce zanedlouho potvrzeno.

Dle několika autorů je destinace komplexním či alespoň dílčím produktem. Bulterův cyklus destinace doplňuje výše popsany životní cyklus a popisuje vývoj destinace jako produktu cestovního ruchu v průběhu času. Rozděluje jej do fází od objevu přes rozvoj až po stagnaci a možnou regeneraci. Každá fáze představuje změny v počtu návštěvníků, infrastrukturu a vlivu na místní společnost a životní prostředí. (Sarkar a George, 2020)

V první fázi *objevování* turisté nacházejí destinaci, která ještě není ovlivněna masovým turismem. Během *vtažení* se destinace stává známější a začíná se rozvíjet infrastruktura. Ve fázi *rozvoje* dochází k rychlému nárůstu turistických služeb a infrastruktury. *Konsolidace* značí zpomalení růstu, destinace je plně vyvinutá. *Stagnace* přichází, když destinace dosáhne svého vrcholu a zájem začne upadat. V *poststagnační* fázi destinace buď upadá, nebo se adaptuje a obnovuje (Jakubíková, 2012). V tento moment mohou destinaci „zachránit“, jak již bylo zmíněno výše, pouze inovace, kterým se bude mimo jiné zabývat podkapitola 4.1 věnovaná aktuálním trendům cestovního ruchu.

### 2.2.3 Fáze tvorby produktu cestovního ruchu

Na základě výše zmíněné charakteristiky konceptu tří, respektive čtyř úrovní produktu, znalosti životního cyklu produktu a Butlerova životního cyklu destinace, lze identifikovat několik klíčových fází a postup tvorby produktu cestovního ruchu.

Na začátku je bezpochyby třeba provést důkladný průzkum trhu, aby bylo pochopeno chování, potřeby a přání cílové skupiny. Cílová skupina je předem zvolený segment zákazníků, na který bude produkt cestovního ruchu cílit. Výzkum trhu může zahrnovat analýzu trendů v cestovním ruchu, preferencí turistů či konkurenčního prostředí. (Zelenka a Pásková, 2012)

Získáním potřebných výsledků může dle Linderové (2013) začít fáze samotného plánování produktu, ve které se definuje celý koncept produktu. Součástí plánování je i vymezení cílů a strategie, jak těchto cílů dosáhnout. Plánování zahrnuje výběr služeb a atrakcí, které budou součástí produktu, spolu s určením způsobu, jak budou tyto služby poskytovány. Po plánování následuje fáze vývoje a testování, kdy se produkt začíná realizovat. Během této fáze je důležité produkt testovat a zpětně vazbu využít k jeho dalšímu vylepšení. Jakmile má produkt finální požadovanou podobu, dochází k jeho uvedení na trh, což zahrnuje volbu a uplatnění zvolené marketingové a prodejní strategie zaměřené na přilákání turistů, nebo přesněji spotřebitelů daného produktu cestovního ruchu.

## 2.3 Konkurenceschopnost produktu cestovního ruchu

V kontextu narůstající konkurence a proměnlivých preferencí turistů je zásadní neustále inovovat a obohacovat produkty tak, aby přitahovaly větší pozornost zákazníků a zároveň optimalizovaly nebo zlepšily výrobní procesy. Cílem podkapitoly je identifikovat faktory ovlivňující konkurenceschopnost produktu cestovního ruchu a metody jejího měření.

### 2.3.1 Determinanty konkurenceschopnosti

Faktory ovlivňující konkurenceschopnost v cestovním ruchu jsou mnohotvárné a působí jich opravdu mnoho. Kotíková a Schwarzhoffová (2017) představují konkurenceschopnost jako komplexní fenomén, zahrnující rozmanité aspekty od kvality služeb až po marketingové strategie a udržitelnost. Udržitelný rozvoj, jak tvrdí Patterson (2015), hraje stále významnější roli v dlouhodobé konkurenceschopnosti, kde se očekává, že podniky budou postupovat eticky a zodpovědně vůči životnímu prostředí a společnosti, proto mu bude ještě věnována pozornost v kapitole zabývající se trendy v cestovním ruchu. Zvláštní důraz kladou autoři na inovace a schopnost destinací adaptovat se na proměnlivé preference turistů, což je vnímáno jako kritický prvek pro zlepšení konkurenční pozice.

Nejenže tyto faktory přispívají k vylepšení kvality služeb, ale rovněž stimulují vytváření jedinečných nabídek, které mohou jednotlivé destinace vymezit oproti konkurenci. Současně Goeldner a Ritchie (2014) upozorňují na roli marketingu a brandingových strategií při budování konkurenceschopnosti. Zdůrazňují, že efektivní marketing a silná značka mohou významně přispět k atraktivitě destinace tím, že zvyšují její viditelnost a pozitivní vnímání u potenciálních turistů. Cenová dostupnost a přístupnost služeb jsou také identifikovány jako klíčové faktory ovlivňující rozhodovací proces turistů.

### 2.3.2 Měření a hodnocení konkurenceschopnosti

Měření a hodnocení konkurenceschopnosti v cestovním ruchu vyžaduje komplexní přístup. Výběr relevantních ukazatelů, jako je tržní podíl, zákaznická loajalita, a finanční výkonnost, je zásadní pro objektivní posouzení pozice na trhu. Palatková a Zichová (2014) zdůrazňují význam SWOT analýzy a benchmarkingu pro porozumění vnitřním silám a slabostem, stejně jako vnějším příležitostem a hrozbám. Tyto metody poskytují strategický rámec pro identifikaci a využití konkurenčních výhod, proto budou použity v analytické části práce.

### 3 UBYTOVACÍ SLUŽBY V CESTOVNÍM RUCHU

Ubytovací zařízení jsou základní složkou infrastruktury cestovního ruchu, která zásadně ovlivňuje kvalitu a celkový zážitek turistů. Toto dynamické odvětví je v České republice velmi rozvinuté a nabízí širokou škálu možností uspokojující potřeby nejrůznějších segmentů turistů. Zároveň představuje i významný předpoklad rozvoje mnoha druhů cestovního ruchu, zejména pobytového cestovního ruchu.

Kategorizace a klasifikace ubytovacích zařízení přispívají k lepší orientaci v nabídce. Umožňují turistům vybrat pro své cesty ubytování, které nejlépe odpovídá jejich potřebám a preferencím, proto jim jsou v této kapitole věnovány samostatné podkapitoly. Zároveň lze v současnosti sledovat výrazný posun k diverzifikaci a specializaci ubytovacích služeb, které nepřetržitě reagují na měnící se požadavky a očekávání turistů. Dochází ke střetu tradic a inovací, čímž vedle tradičních typů vzniká i řada nových forem ubytování, jimiž se práce taktéž zabývá.

#### 3.1 Kategorizace ubytovacích zařízení

V České republice je kategorizace založena na oficiálních normách a předpisech, které definují standardy pro různé typy ubytovacích zařízení. Tyto normy jsou základem pro rozdělení ubytovacích zařízení do různých kategorií odrážející úroveň služeb, vybavení či komfort, který je hostům nabízen. Kategorizace ubytovacích zařízení umožňuje jejich systematické členění na základě předem stanovených kritérií, jako jsou například velikost, umístění, typ služeb, cílová skupina nebo cenová hladina. Turistům napomáhá v orientaci v nabídce ubytování a umožňuje jim vybrat si zařízení, které nejlépe vyhovuje jejich požadavkům a očekáváním.

Pro orientaci v širokém spektru nabídek rozdělují Goeldner a Ritchie (2014) ubytovací zařízení do několika základních kategorií: hotely, penziony, apartmány, hostely a kempy. Každá z těchto kategorií má dle autorů své specifické charakteristiky a je dále klasifikována podle standardů, které mohou zahrnovat hodnocení hvězdičkami nebo jiné lokálně uznávané systémy kvality. Kotíková (2013) tuto klasifikaci dále rozšiřuje o nové trendy v nabídce cestovního ruchu, včetně specifických forem ubytování, jenž reflektují rostoucí poptávku po unikátních a personalizovaných zážitcích.

V České republice se dle ČSÚ (2023) nejčastěji setkáváme s těmito kategoriemi ubytovacích zařízení, označovaných jako hromadné: hotel, hotel garni, motel, hotel, penzion, chatová

osada, kemp a turistická ubytovna. Úřad zároveň tato hromadná ubytovací zařízení (HUZ) eviduje a každoročně uvádí údaje o jejich kapacitách a obsazenosti, rozdělených podle krajů a okresů.

### 3.2 Klasifikace ubytovacích zařízení

Dle Seifertové (2013) je klasifikace otázkou materiálních znaků zařízení a služeb. Termínem klasifikace ubytovacích zařízení lze rozumět označení základních kritérií jednotlivých tříd ubytovacích zařízení. Proces klasifikace je založen na systému hodnocení, určuje kvalitu a rozsah služeb prostřednictvím udělování hvězd nebo jiných symbolů.

Křížek a Neufus (2014) se ve své práci zaměřují na klasifikaci ubytovacích zařízení z hlediska jejich služeb, standardů a inovací v hotelovém průmyslu. Zásadním aspektem klasifikace je podle autorů rozpoznání úrovně služeb, které ubytovací zařízení nabízí, a jak tyto služby odpovídají očekáváním moderních cestovatelů. Zdůrazňují význam adaptace na technologické změny a potřebu inovace pro udržení konkurenceschopnosti.

Ucelený přehled vývoje ubytovacích zařízení a jejich klasifikace z historického hlediska poskytuje Scholz (2021), který tvrdí, že správná klasifikace a kategorizace ubytovacích zařízení spočívá v porozumění minulým trendům. Analyzuje, jak se klasifikace ubytovacích zařízení, v reakci na měnící se požadavky cestovatelů a turistický průmysl, vyvíjela v čase. Klade důraz na evoluci standardů a jak tyto změny ovlivnily kategorizaci ubytovacích zařízení. Patterson (2015) do diskuse opět přináší perspektivu udržitelnosti a zdůrazňuje, že klasifikace cestovního ruchu by měla reflektovat nejen komerční, ale i cíle udržitelnosti. Vyzdvihuje význam zahrnutí environmentálních, ekonomických a sociokulturních dimenzí a poukazuje na potřebu integrace udržitelných praktik do všech aspektů cestovního ruchu, od plánování a provozu po management.

Tyto rozmanité přístupy společně reflektují složitost klasifikace v cestovním ruchu a zdůrazňují potřebu inovací, porozumění historii a angažovanosti v udržitelnosti. V ČR však existuje díky Unii Hotelstars jedinečný systém klasifikace ubytovacích zařízení, který v České republice provádí Asociace hotelů a restaurací ČR. Organizace Hotelstars (2023) si dává za cíl zavést harmonizovanou klasifikaci hotelů s jednotnými kritérii a postupy, a tím sjednotit systém „hotelových hvězd“ na území Evropy. Tento projekt, který se původně rozkládal mezi sedmi zeměmi, se rychle rozrostl na celkem 21 členských států, usilujíc o vytvoření transparentnosti a jistoty pro návštěvníky a zároveň o posílení pověsti a kvality v oblasti hotelnictví. Na základě splnění předem stanovených kritérií, která zahrnují celkem



270 hodnotících bodů pro hotely a 181 pro penziony, umožňuje ubytovacím zařízením získat certifikaci a příslušný počet hvězd. Díky tomu mohou hosté snadno rozlišit kvalitu a úroveň služeb ubytovacích zařízení, která jsou součástí tohoto programu, a spolehnout se na konzistentnost standardů napříč 21 evropskými zeměmi.

Přínosem je jasné rozlišení mezi hotely a penziony, které se rozhodly pro dobrovolnou certifikaci, a těmi, které si hvězdy přiřazují bez zpětné kontroly. Tento rozdíl je klíčový pro zajištění transparentnosti a spolehlivosti v ubytovacím sektoru. Certifikovaná ubytovací zařízení jsou označena oficiální nálepkou s počtem hvězd a logy Asociace hotelů a restaurací ČR a CzechTourism, což hostům poskytuje jistotu ve výběru ubytování. Kritéria pro udělení hvězd jsou pravidelně aktualizována, aby odrážela očekávání hostů a potřeby trhu, čímž se podporuje neustálé zlepšování kvality služeb. (Hotelstars.eu, 2023)

### 3.3 Specifické druhy ubytovacích zařízení

V posledních letech se v odvětví ubytovacích služeb objevují nové formy ubytovacích zařízení, které reflektují měnící se potřeby a preference cestovatelů. Z tohoto důvodu budou blíže specifikovány v podkapitole 4.5. Jsou natolik specifické, že se v literatuře o cestovním ruchu zmiňují málo, a pokud jsou charakterizovány, tak často skrze několik rozhodujících prvků, které odrážejí trend směřující k poskytování unikátních, autentických a zapamatovatelných zážitků hostům.

Beránek et al. (2013) zdůrazňuje význam ekonomického rozvoje regionů skrze diverzifikaci ubytovacích služeb. Jakubíková (2012) poukazuje na roli marketingu v cestovním ruchu při propagaci těchto nových forem ubytování. Kotíková (2013) identifikuje klíčové trendy, jako jsou ekologická ubytovací zařízení a ubytování založené na sdílené ekonomice, které odrážejí rostoucí důraz na udržitelnost a osobní zážitky. Kotler (2017) spolu s Goeldnerem a Ritchiem (2014) vyzdvihují potřebu inovativního přístupu, udržitelnosti a přizpůsobení se měnícím trendům a očekáváním cestovatelů, která umožňuje novým formám ubytovacích zařízení účinně oslovit cílové segmenty trhu.

Kotíková (2013) a Syrovátková (2013) nové formy rovněž popisují jako inovativní přístupy k poskytování ubytovacích služeb, které mohou mít podobu ekologických či boutique hotelů, glampingu a další netradiční formy, jako jsou ubytování v historických objektech, treehouses nebo ubytování na lodi. Zmiňují tedy i podobnou formu ubytování, jaká bude navržena k rozšíření portfolia služeb vybraného ubytovacího zařízení, jíž se diplomová práce zabývá.

## 4 AKTUÁLNÍ TRENDY V CESTOVNÍM RUCHU

V posledních letech se cestovní ruch setkává s řadou významných změn. Aktuální trendy v cestovním ruchu odrážejí dynamický vývoj odvětví, který je stále více ovlivněn technologickým pokrokem, touhou po udržitelném a etickém cestování, potřebou personalizace či zájmem o alternativní formy turistiky. Tyto trendy nejenže formují způsoby, jakými lidé cestují, ale také jak poskytovatelé služeb navrhují a nabízejí turistické produkty a zážitky. Pro cestovní ruch to představuje příležitosti k inovacím a adaptaci na měnící se preference turistů, nicméně je třeba mít na paměti, že s novými trendy přicházejí i výzvy v podobě potřeby udržitelného rozvoje či odpovědného přístupu k turistice.

### 4.1 Technologické inovace

Technologie hrají klíčovou roli v transformaci cestovního ruchu. Rozšíření mobilních zařízení, sociálních médií či zálohovacích služeb umožňuje turistům snadněji plánovat, rezervovat a sdílet své zážitky. V dnešní době hrají technologie klíčovou roli ve formování udržitelného cestovního ruchu, přičemž tomuto odvětví přinášejí jak rizika, tak příležitosti.

Technologie jako virtuální a rozšířená realita (VR/AR) či umělá inteligence (AI) jsou dnes již běžně dostupné široké veřejnosti. VR například mimo jiné nabízí i možnost prozkoumat jakoukoliv destinaci bez toho, abychom opustili pohodlí domova. Zmíněnou technologii lze využít při rozhodování o výběru destinace či jako alternativní formu tradičního cestování. Umělá inteligence, počítačové programy či chatboti, kteří jsou vytvořeni za účelem automatizované komunikace, se stávají běžnými nástroji pro personalizovanou komunikaci s turisty, zatímco technologie blockchainu, založená na distribuované, decentralizované databázi, která je dostupná všem uživatelům připojeným k internetu, slibuje zvýšení bezpečnosti a transparentnosti v rezervačních a platebních procesech. (Loureiro a Nascimento, 2021)

### 4.2 Udržitelný cestovní ruch

Vědomí o environmentálních, sociálních a ekonomických dopadech turismu vede k rostoucímu zájmu o udržitelný turismus. Turisté i poskytovatelé služeb se stále více snaží minimalizovat negativní dopady cestování na životní prostředí a zároveň podporovat místní komunity. Hlavní zastávce udržitelnosti v této práci, Patterson (2015), zdůrazňuje význam udržitelného rozvoje cestovního ruchu pro ochranu životního prostředí, podporu místních komunit a zajištění dlouhodobé životaschopnosti destinací. Tento trend se projevuje ve

zvýšené poptávce po ekoturistice, dobrovolnickém turismu, kulturním a komunitním turismu. Udržitelné praktiky zahrnují také využívání obnovitelných zdrojů energie, snižování odpadu a podporu místní ekonomiky, díky nimž se udržitelnost stává stále důležitějším aspektem v cestovním ruchu.

V kontextu ubytovacích služeb považuje Baltescu (2018) přechod ubytovacího sektoru k „zeleným budovám“ za zásadní krok směrem k udržitelnosti. Tento přechod zahrnuje snížení spotřeby vody a energie, efektivní správu odpadů a podporu obnovitelných zdrojů energie. Dle autora udržitelné iniciativy ubytovacích zařízení minimalizují ekologickou stopu a přinášejí ekonomické výhody ve formě snížení provozních nákladů. Zároveň posilují konkurenceschopnost zařízení tím, že reagují na rostoucí poptávku spotřebitelů po ekologicky zodpovědných možnostech ubytování.

Studie Stalcupa, Dealea a Todda (2014) vyzdvihuje důležitost vzdělávání zaměstnanců a hostů. Uvádí, že efektivní začlenění udržitelných praktik vyžaduje nejen závazek vedení, ale i komplexní školení zaměstnanců a aktivní informovanost hostů. Tímto přístupem nejenže podporuje ekologické chování a přispívá ke zvyšování povědomí o udržitelnosti, ale také motivuje ke změně spotřebitelských návyků, což může vést k širší společenské transformaci v oblasti udržitelného rozvoje.

### **4.3 Personalizace zážitků**

Personalizace je v dnešní době klíčová pro odlišení v nabídce turistických služeb. Menon a Jayawant (2021) poukazují na rostoucí zájem o turistické zážitky, které jsou přizpůsobeny individuálním preferencím a potřebám zákazníků. V tomto kontextu autoři zdůrazňují význam technologických inovací jako umělá inteligence, rozšířená realita, virtuální realita či internet, při vytváření „chytrého turismu“. Ten umožňuje transparentní, spolehlivé a bezproblémové cestovní zážitky pro turisty, a k tomu podporuje hostitelské komunity.

Základním předpokladem pro vytvoření personalizované nabídky jsou dle Vysekalové (2023) relevantní informace o preferencích zákazníků a efektivní marketingová komunikace. Způsob, jakým je produkt prezentován, má totiž nepřímý, avšak zásadní vliv na jeho percepci a finální přijetí cílovým segmentem zákazníků. Analytických metod sběru dat o preferencích a chování potenciálních zákazníků a komunikačních nástrojů je několik, nicméně dle autorky je třeba mít na paměti, že mohou být účinné pouze jako součást předem zvolené strategie.

#### 4.4 Alternativní formy cestovního ruchu

Kromě tradičního masového turismu získávají na popularitě alternativní formy turistiky, které se zaměřují na specifické zájmy a preference turistů. To zahrnuje například dobrodružný turismus, gastronomický turismus, zdravotní turismus, nebo tematické cesty zaměřené na umění, historii, nebo vědu. Tyto formy turistiky nabízejí hlubší a smysluplnější zážitky s důrazem na učení, osobní rozvoj a autentické interakce s místní kulturou a přírodou.

Kotíková (2013) identifikuje několik klíčových trendů, včetně zvyšující se poptávky po autentických zážitcích, udržitelném cestování a individualizovaných cestovních balíčcích. Zajímavým trendem je cestování do specifických destinací za účelem nákupu luxusního zboží předních světových značek za levnější ceny či cestování do speciálně navržených hotelů, které návštěvníkům nabízejí tzv. „digitální detoxikační dovolené“.

Trendy v oblasti forem cestovního ruchu se ve své studii věnují i autoři Narmadha a Anuradha (2022), kteří ke zmíněným formám přidávají pobytové zájezdy, wellness a spa turismus, virtuální turismus, udržitelné cestování či ekoturistiku. Zmiňují i velmi nevhodnou formu očkovacího turismu, který se velmi rozmohl v průběhu pandemie covid-19. Vznik nových forem cestovního ruchu jsou dle autorů reakcí na změny v preferencích turistů. V každém případě však představují rozvoj destinací a nové příležitosti pro účastníky cestovního ruchu.

Nejšetrnější z nových forem cestovního ruchu je dle Vaníčka et al. (2021) venkovský cestovní ruch, obzvláště pro jeho individuální charakter a rozprostření do většího území. Regulací počtu návštěvníků a omezením přístupu do nejcennějších částí a chráněných území podporuje tato forma cestovního ruchu udržitelný rozvoj lokalit. Nepotýká se ani s hrozbou masové návštěvnosti, která by mohla znehodnotit přírodní a kulturní dědictví lokalit.

#### 4.5 Netradiční druhy ubytování

Diferenciace ubytovacích služeb je velmi důležitá, obzvláště v konkurenčním prostředí cestovního ruchu. Díky tomu dochází k vzniku a rozvoji unikátních konceptů, které jsou reakcí na specifické požadavky a přání cestovatelů. Od tradičních typů se liší v několika parametrech, jako například výstavba, lokalita nebo vzhled. (Kotíková, 2013)

V souvislosti s netradičními typy ubytování je třeba zmínit trend glamping. Spojení anglických výrazů *glamorous* a *camping* znázorňuje spojení luxusního ubytování

s přírodním prostředím. Představuje značný vývoj v oblasti ubytování reflektující rostoucí poptávku po autentických, a zároveň pohodlných zážitcích. Nabízeny jsou vysoce kvalitní služby a zařízení, která obohacují tradiční zážitek z kempování o prvek luxusu a komfortu. (Brochado & Pereira, 2017)

Ačkoliv analyzovaný typ ubytovacího zařízení v této práci označovaný jako posed nebyl doposud odbornou literaturou definován, internetový vyhledávač Google nabízí přibližně 51 200 výsledků odkazující na ubytování v posedu. Ten může být definován jako malý, zpravidla vyvýšený objekt umístěný v přírodním prostředí, který je využíván pro rekreaci a pozorování okolí. Tyto objekty jsou charakteristické nejen svým názvem, ale i designem a udržitelným konceptem, který navazuje na tradiční účel mysliveckých posedů.

## 5 POUŽITÉ ANALYTICKÉ METODY

Následující kapitola se zabývá analytickými metodami, které byly prací použity k analýze vybraného zařízení.

### 5.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterova analýza pěti konkurenčních sil je strategický nástroj používaný k hodnocení konkurenčního prostředí a atraktivity odvětví. Tento rámec identifikuje pět základních sil, které ovlivňují konkurenční dynamiku a schopnost podniků v odvětví generovat zisk. Zmíněnými pěti silami jsou rivalita mezi stávajícími konkurenty, hrozba nových vstupů, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů a hrozba náhradních produktů nebo služeb. Porozumění a aplikace této analýzy umožňuje firmám lepší působení v konkurenčním prostředí, identifikovat klíčové strategické otázky a formulovat strategie, které zvyšují jejich konkurenční výhodu a ziskovost. (Dobbs, 2014)

### 5.2 Geografická analýza

Geografickou analýzou lze dle Páskové (2014) rozumět zkoumání potenciálu daného území pro rozvoj cestovního ruchu. Defacto se jedná o samotnou nabídku cestovního ruchu, tvořenou zmíněnými lokalizačními a realizačními faktory neboli primárním a sekundárním potenciálem. Beránek et al. (2013) považuje za primární potenciál nabídky přírodní a kulturně-historické atraktivity. Materiálně-technická základna zahrnující ubytovací zařízení, dopravní infrastrukturu a další vybavení je sekundárním potenciálem. Sekundární potenciál doplňuje zmíněné atraktivity a umožňuje jejich efektivní využití. Selektivní faktory představují poslední z předpokladů rozvoje cestovního ruchu. Bývají přezdívány stimulační, neboť souvisí převážně se spotřebitelským chováním a stimulují vznik cestovního ruchu v podobě poptávky. Podrobně byly jednotlivé faktory popsány v rámci teoretické podkapitoly 1.3 věnující se předpokladům rozvoje cestovního ruchu.

### 5.3 Marketingový mix

Marketingový mix představuje dle Haladu (2023) soubor základních marketingových nástrojů, které podnik využívá s cílem dosažení stanovených cílů. Těmito nástroji jsou podle Jakubíkové s Janečkem (2022) kontrolovatelné marketingové proměnné určující směr výrobního programu, který by měl co nejpřesněji reagovat na přání a potřeby cílového trhu. V odborné literatuře se nejčastěji objevuje výklad základní formy o čtyřech prvcích, avšak

pro účely této práce je přesnější model navržený pro služby, který se skládá ze sedmi prvků. Těmi jsou produkt, cena, distribuce, propagace, procesy, lidé a fyzické důkazy. (Enerson, Mason a Corbishley, 2016)

#### **5.4 SWOT analýza**

Další analytickou metodou je SWOT analýza. Identifikuje schopnost současné strategie podniku a jeho silných a slabých stránek, vypořádat se příležitostmi a výzvami měnícího se prostředí (Jakubíková a Janeček, 2023). V kontextu dynamicky se vyvíjejících marketingových trendů přidává Tahal et al. (2022) perspektivu marketingového výzkumu, zdůrazňující potřebu integrace SWOT analýzy do sběru a interpretace dat pro hlubší porozumění trhu a identifikaci nových trendů.

Rašovská a Ryglová (2017) zdůrazňují adaptabilitu a flexibilitu SWOT analýzy a rozšiřují její aplikaci na specifické sektory, jako například cestovní ruch. Tvrdí, že poskytuje cenné vhledy napříč různými obory, umožňující organizacím efektivně reagovat na výzvy prostředí a využívat příležitosti pro růst a inovace. Vašítková (2014) spolu s Palatkovou a Zichovou (2014) tvrzení autorek podporují a vyzdvihují přínos v podobě rozpoznání unikátních tržních příležitostí.

#### **5.5 Analýza poptávky cestovního ruchu**

Holešinská (2022) nabízí poznatky převážně z kontextu destinačního managementu, nicméně jistá fakta jsou aplikovatelná obecně. Uvádí, že analýza poptávky předkládá obraz o chování a preferencích návštěvníků. Výkonové ukazatele, jako je počet návštěvníků, délka pobytu, počet přenocování či návštěvnost turistických cílů, označuje autorka za základní data analýzy. Za klíčovou techniku sběru primárních dat považuje dotazníkové šetření, jehož výstupem jsou silné a slabé stránky destinace či zařízení, které následně vstupují do SWOT analýzy. Tahal et al. (2022) doplňuje, že pečlivě konstruovaný dotazník umožňuje efektivní sběr kvantitativních dat a nabízí hluboký vhled do chování a preferencí respondentů. Zmiňuje, že šetření může mít papírovou či elektronickou podobu, a odlišuje se rozsahem (úplné/výběrové), typem otázek (uzavřené/otevřené) či metodou výběru respondentů (prostý náhodný/systematický/kvótní/stratifikovaný aj.) V každém případě lze však konstatovat, že důkladné šetření odhaluje cenné informace o spotřebitelských postojích.

## 6 SHRnutí TEoretické Části

Teoretický rámec diplomové práce cílil na komplexní analýzu odvětví cestovního ruchu. Pozornost byla věnována zejména zásadním aspektům cestovního ruchu, jeho vývoji, ubytovacím službám a současným trendům a výzvám, s nimiž se odvětví potýká.

Na základě poznatků vybraných autorů byl cestovní ruch definován jako dynamicky se rozvíjející sektor s hlubokým dopadem na globální ekonomiku, který spojuje kulturní, sociální, ekonomické a environmentální aspekty. Ty formují základní pilíře udržitelného rozvoje destinací. V první kapitole byly rovněž vymezeny formy a druhy cestovního ruchu, spolu s předpoklady jeho rozvoje. Ty položily základ geografické analýze, která je jednou z vybraných metod aplikovaných v analytické části práce.

Druhá kapitola teoretické části byla věnována produktu cestovního ruchu, jehož tvorba a inovace jsou nezbytné pro adaptaci na stále se měnící potřeby a preference cestovatelů. Srovnáním poznatků několika autorů bylo zjištěno, že úspěch úspěšnost zavedených produktů a služeb závisí na schopnosti nabídnout unikátní a autentické zážitky, které odpovídají očekáváním moderních turistů a zároveň respektují principy udržitelného rozvoje.

S ohledem na téma a cíl práce, kterým je rozšíření portfolia služeb vybraného ubytovacího zařízení, byla významná část práce věnována ubytovacím službám. Ty byly představeny jako nezbytná složka infrastruktury cestovního ruchu, přičemž byla zdůrazněna jejich diverzifikace a adaptace na nové trendy, jako jsou technologické inovace či alternativní formy cestovního ruchu.

Závěrečné kapitoly teoretické části se věnovaly zmíněným aktuálním trendům, které velkou mírou formují nabídku i poptávku cestovního ruchu. Pozornost byla zaměřena i na vybrané analytické metody, jejichž výstupy jsou nezbytné pro praktickou část práce. Díky tomu byl poskytnut pevný základ pro porozumění klíčovým aspektům cestovního ruchu, marketingovým strategiím, ubytovacím službám a trendům, které toto odvětví významně ovlivňují. Tato komplexní analýza je nezbytná pro následné praktické aplikace a návrhy na rozšíření portfolia služeb v konkrétním ubytovacím zařízení, s cílem maximalizovat jeho konkurenceschopnost a přispět jeho udržitelnému rozvoji.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 SOUČASNÝ STAV VYBRANÉHO UBYTOVACÍHO ZAŘÍZENÍ

Udržitelný minimalismus s důrazem na přírodní materiály a barvy. Uvedeným obrazným pojmenováním bychom mohli zjednodušeně označit celý koncept netradičních ubytovacích zařízení vybraných pro tuto diplomovou práci, přezdívaných posedy. Pohybujeme se však již v analytické části práce, proto je pro úspěšné provedení zvolených analýz nutné zařízení popsat podrobně, a co nejpřesněji.

### 7.1 Popis ubytovacího zařízení

Posedy jsou unikátní útočiště představující symbiózu moderní architektury a přírodního prostředí. Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, tento termín odborně nezpracovává žádná literatura, přesto se mezi ubytovacími zařízeními vyskytuje a nabývá na popularitě. Přestože jsou umístěny v srdci ryzí přírody, kam harmonicky zapadají, odráží aktuální trendy cestovního ruchu a mění se preference turistů. Nejedná se však jen o ubytování, ale i zážitek, kde jednoduchý životní styl a minimalismus jdou ruku v ruce s filozofií udržitelného turismu. Oblíbené jsou proto zejména mezi milovníky přírody a turistiky hledající klid a únik od rutinního městského života.

Svou konstrukcí a vzhledem připomínají posedy oblíbené a čím dále více rozšířené stromové domky. Najdeme zde i řadu charakteristických prvků typických pro glamping. Významný trend cestovního ruchu, spojující přírodní prostředí s moderním luxusem a pohodlím. Celý koncept přirozeně rezonuje s rostoucím trendem zážitkového cestování, kde hosté vyhledávají neobvyklé formy ubytování, a zároveň dychtí po výjimečných a nezapomenutelných zážitcích. Přidanou hodnotou může být mimo uvedené například podpora rozvoje udržitelného cestovního ruchu či lokálních ekonomik.

#### Exteriér a výstavba

Každý detail architektury a designu byl promyšlen tak, aby respektoval okolní přírodní krajinu a zároveň uživatelům poskytl patřičný komfort a pohodlí. Všechny posedy jsou proto vybudovány s důrazem na ekologický přístup a udržitelnost, s převahou přírodních materiálů a jednoduchých technologií, minimalizující ekologickou stopu.

Název zařízení není bezvýznamný, neboť konstrukce i vzhled zařízení opravdu připomíná vylepšený myslivecký posed. Ubytovací část, stojící na čtyřech kovových podstavcích, je umístěna nadzemí mezi stromy a zpřístupněna dřevěným schodištěm se zábradlím. Zastřešený vchod do místnosti byl navržen tak, aby si zde hosté mohli odložit obuv nebo

vychutnat šálek ranní kávy. Připomíná malý balkónek se sklápěcím sedátkem, které je možné využít jako stolek. Tento typ výstavby minimalizuje zásah do terénu a zároveň zařízení značně odlišuje od tradičních ubytování. Pro hosty představuje jedinečný zážitek a dechberoucí výhledy do okolí.

Z obrázku níže je zřejmé, že celá jedna stěna posedu je prosklená, díky čemuž proudí do prostoru přirozené denní světlo. Tato vymoženost zajišťuje neustálý kontakt návštěvníků s venkovním prostředím a umožňuje jim zažít pocit splynutí s přírodou. Díky funkčním designovým roletám mohou hosté množství světla v místnosti regulovat, a zároveň si užívat pobyt v posedu bez pocitu omezení soukromí.



Obrázek 1 Exteriér posedu (Posed v Beskydech, 2024)

Minimalistický přístup se projevuje nejen ve vzhledu objektu, ale také konstrukčním procesem těchto útočišť. Logisticky i časově nejnáročnější část výstavby představuje přeprava obytné části, která je pořízována jako celek. Tu je následně třeba za pomoci jeřábu a čtyř osob posadit na kovový podstavec.

Popsaný způsob konstrukce eliminuje potřebu komplexních stavebních zásahů a nutnou asistenci specialistů. Relativně lehká a rychlá montáž umožňuje téměř okamžité využití takřka jakéhokoliv prostoru, s minimálními zásahy do krajiny. To představuje značnou výhodu v případě, že by došlo k nutnosti relokace objektu v reakci na nežádoucí přírodní podmínky nebo požadavky cestovního ruchu. Proto lze říci, že posedy představují rychlou, flexibilní a poměrně levnou reakci na rostoucí poptávku po netradičním ubytování.

## Interiér a vybavení

Interiér posedů je promyšleně navržen s ohledem na komfort a praktičnost. Nadzemní obytná místnost obdélníkového tvaru se rozměrově liší v závislosti na typu posedu, nicméně oba analyzované typy hostům nabízí vše potřebné ke spokojenému pobytu.

Posed Krabička, zobrazený na předchozím obrázku, je skromnější verzí o půdorysu 2×4 metry. Vybaven je standardní manželskou postelí (180×200 cm), proto představuje ideální útočiště zejména pro romantické pobyty ve dvou, případně s dítětem.

Na webových stránkách zařízení je možné si rezervovat posed Domeček. Jedná se o prostornější variantu posedu o rozměrech 2,5×3 m, jehož částečně odlišný vzhled odpovídá jeho názvu. Sedlová střecha vytváří prostor pro patro na spaní, čímž umožňuje pobyt až pěti osobám. Vylepšení v podobě skládací manželské postele či střešního okna představuje nejen větší ubytovací kapacitu, ale i vyšší úroveň komfortu. Oba posedy zároveň disponují kompaktním kuchyňským koutem s plynovým vařičem, barelem pitné vody a základním vybavením.

Z následující koláže je zřejmé, že interiér posedu je zajímavě a vkusně zařízený. Dřevěné stěny a nábytek neutrálních barev, doplněný dekoracemi z pletených a tkaných textilií, dodávají posedům příjemnou atmosféru. Celkově lze říct, že prostor působí velmi moderně a útulně.



Obrázek 2 Interiér posedu (Posed v Beskydech, 2024)

Nábytek je navržen s důrazem na víceúčelovost a efektivní využití prostoru bez zbytečného přeplnění. Vše je zároveň umístěno strategicky tak, aby bylo snadno přístupné a současně žádným způsobem nenarušovalo plynulost a otevřenost prostoru. To vše podporuje minimalistický a vysoce funkční koncept ubytování.

### Okolí

V bezprostředním okolí posedů byla vybudována zastřešená dřevěná terasa s posezením a ohništěm. Toto rozšíření zaznamenalo u hostů velký ohlas a jednoznačně zvýšilo atraktivnost zařízení. Veškeré vybavení, jako jsou křesla, stoleček, deky či osvětlení, bylo vybráno tak, aby se hosté i venku cítili co nejpohodlněji a mohli zde trávit čas za každého počasí.



Obrázek 3 Okolí posedu (Posed v Beskydech, 2024)



Obrázek 4 Venkovní posezení (Posed v Beskydech, 2024)

V neposlední řadě je v rámci popisu posedů nutné zmínit sociální zařízení, které bohužel není součástí objektu. Hostům je k dispozici zmíněný barel s pitnou vodou a suchá toaleta, která skvěle zapadá do celého udržitelného konceptu analyzovaného ubytování.

## 7.2 Poloha ubytovacího zařízení

Jak vyplývá z přechozího popisu, zasazení posedů do přírodního prostředí a jejich netradiční výstavba, přispívají k atraktivitě zařízení a zásadně je odlišují od tradičních konkurenčních typů ubytování. Z teorie i praxe je známé, že lokalita hraje v cestovním ruchu klíčovou roli a významně ovlivňuje rozhodování účastníků o volbě destinace. Je stěžejní pro udržení silné pozice na trhu a nabízí potenciál pro další rozvoj a diverzifikaci nabízených služeb.

Konkrétní posedy vybraného provozovatele se aktuálně nachází v Kunčicích pod Ondřejníkem a Moravském Berouně. První lokalita, patřící do chráněné krajinné oblasti Beskyd, je ceněna pro svou přírodní rozmanitost, od hlubokých lesů po horské louky

a chráněné lokality. Pro četnost turistických tras, cyklistických stezek a lyžařských areálů představuje region zároveň i velký potenciál pro cestovní ruch a aktivní dovolenou.

Terén Moravského Berouna v Nížkém Jeseníku je v porovnání s Beskydy méně členitý, avšak neméně půvabný. Příležitosti pro poznání i relaxaci jsou zde opravdu rozmanité. Mimo dechberoucí výhledy na malebnou přírodní krajinu a vrcholky místních hor, které je možné pozorovat z pohodlí náhradního domova, je v okolí řada zajímavých kulturně-historických památek. Ty místům přidávají na atraktivitě a napomáhají udržitelnému rozvoji, proto jim je věnována samostatná analýza. Obě horské oblasti se zároveň vyznačují dobrou dopravní obslužností a občanskou vybaveností, a plní tak veškeré předpoklady pro výběr k aktivnímu strávení zážitkového pobytu.

### 7.3 Obsazenost zařízení

Na základě informací poskytnutých provozovatelem vybraných posedů byla provedena analýza obsazenosti. Ta odhalila, že pro své multifunkční vybavení a jedinečnost jsou vybrané posedy navštěvovány celoročně. Jelikož je zařízení na trhu jen krátce, nemůžeme srovnat hodnoty s předchozími lety. Údaje v následujícím grafu proto zaznamenávají obsazenost zařízení za rok 2023 rozdělenou dle jednotlivých měsíců.



Obrázek 5 Obsazenost zařízení (vlastní zpracování podle dat poskytnutých provozovatelem zařízení)

Kapacita zařízení byla za minulý rok využita z 63 %, přičemž vrchol sezóny připadal jednoznačně na období letních prázdnin. V tomto období zaznamenalo zařízení 100%

obsazenost. V období téměř všech státních svátků a dalších specifických dnů (den sv. Valentýna, silvestr apod.) bylo zařízení rovněž vždy rezervováno s velkým předstihem.

Relativně vysoká obsazenost zařízení odráží jeho jedinečnost a efektivní marketingovou strategii. Zároveň je tato informace důležitá pro plánování cenových strategií, jejichž cílem je maximalizace příjmů a udržení vysoké spokojenosti zákazníků, spolu s maximálním využitím kapacity. Nižší obsazenost v zimních měsících představuje prostor pro zlepšení, proto by jeden z návrhů rozšíření nabídky služeb měl cílit na zvýšení návštěvnosti v tomto mimosezónním období.

#### **7.4 Provozovatel ubytovacího zařízení**

Za společností s ručením omezeným, která vystavila a provozuje vybrané posedy, je skupina tří přátel. Jejich cílem bylo vytvořit minimalistický prostor, který umožní zážitkový pobyt a pohled na hory z jiné perspektivy. Všichni poskytovatelé se zároveň osobně podílí téměř na všech souvisejících procesech, včetně marketingu, komunikace se zákazníky či montáže zařízení. Jejich zapojení bude blíže specifikováno v rámci prvků marketingového mixu, nicméně tento osobní přístup je bezpochyby neocenitelným prvkem služby a představuje nejen snížení nákladů, ale i jistou konkurenční výhodu.

#### **7.5 Zákaznický segment**

Analyzovaný typ ubytování je oblíbený zejména mezi milovníky přírody a turistiky, kteří chtějí uniknout od rutinního městského života. Převážná většina těchto hostů jsou páry, což je velmi důležité zejména pro personalizaci služeb a případné další rozšiřování zařízení. Tato skutečnost zároveň značně ovlivňuje marketing a propagaci produktu, která je klíčovým nástrojem úspěchu v tomto konkurenčním odvětví.

Přibližně 70 % těchto hostů preferuje krátkodobý jednodenní pobyt. Z této skutečnosti lze vyvodit, že zařízení je oblíbenou volbou hlavně pro speciální příležitosti nebo krátké výlety. Zbylí hosté v zařízení stráví většinou nejvýše tři dny, téměř dozajista z důvodu absence sociálního zařízení.

Důsledkem této preference je vysoká fluktuace hostů, která může být z hlediska maximalizace využití kapacit během sezóny považována za výhodu. Znamená to však potenciálně vyšší náklady na úklid a větší administrativní zátěž pro provozovatele.

## 7.6 Náklady na pořízení

Obytnou konstrukci podobného typu lze pořídit za přibližně 500 tisíc Kč bez DPH. Dále je třeba uvažovat dodatečné výdaje na její převoz a montáž, které se liší zejména v závislosti na lokalitě. V případě vybraných posedů můžeme uvažovat přibližně 60 000 Kč. Provozovatelé však oba objekty rozšířili o zastřešené posezení, které si vybudovali svépomocí. Z tohoto důvodu lze náklady na vybudování posezení odhadnout na přibližně 10 000 Kč. Celkové pořizovací náklady se tedy pohybují okolo 600 tisíc Kč.

Provozní náklady zahrnují zejména úklid a plynové vytápění, eventuálně vaření. Výše provozních nákladů je však ovlivněna řadou proměnných. Roční období v případě nákladů na plyn a fluktuace hostů zejména na četnost úklidu. Měsíčně se náklady na plyn dle informací poskytnutých provozovatelem pohybují okolo 1 000 Kč. Jelikož jsou poseidy o víkendech obsazené téměř vždy a většina návštěvníků zde stráví jednu noc, nároky i náklady na úklid jsou vyšší. Uvažujeme však, že úklid jednoho posedu zabere zhruba 2 hodiny (á 150 Kč), proto předpokládáme ve výši 300 Kč/úklid. Celkové měsíční provozní náklady jsou proto odhadovány na přibližně 10 000 Kč. Ve srovnání s tradičními typy ubytování jsou provozní náklady poměrně nízké, což přispívá k vysoké ekonomické efektivnosti a udržitelnosti zařízení.



## 8 GEOGRAFICKÁ ANALÝZA

Atraktivnost obou analyzovaných území, kde je možné v unikátních posedech přenocovat, je na základě uvedených popisů a skutečností těžké vyvrátit. Obě oblasti oplývají značným bohatstvím přírodního i kulturně-historického charakteru, čímž poskytují jedinečné příležitosti pro segmentaci a diferenciaci nabídky ubytovacích služeb.

S ohledem na téma a cíl práce, spočívající v rozšíření portfolia služeb již představeného zařízení, se prozkoumání okolí a vyzdvižení atraktivních míst jeví jako zásadní. Důkladná analýza lokalizačních, realizačních a selektivních faktorů prokáže, že klíčem k úspěšnému rozšíření portfolia služeb je integrace a propagace jedinečných prvků lokality. Ty jsou schopné vyhovět osobitým a měnícím se preferencím cílových skupin, a tím výrazně přispět ke zvýšení návštěvnosti zařízení, rozšíření zákaznického segmentu a oživení regionu.

### 8.1 Lokalizační faktory

#### 8.1.1 Kunčice pod Ondřejníkem a okolí

Podhorská obec Kunčice pod Ondřejníkem, ležící v okrese Frýdek-Místek v Moravskoslezských Beskydách, představuje ideální destinaci pro milovníky dechberoucích horských vyhlídek.

#### Přírodní podmínky

Povrch je tvořen zejména flyšovými horninami představující střídání pískovců, břidlic a jílovců. Tato geologická struktura vytváří typický zvlněný reliéf s hlubokými údolími a strmými svahy, které jsou lemovány společenstvy listnatých a smíšených lesů, v menší míře pak lesů jehličnatých. Klimatické podmínky jsou značně ovlivněny horskou polohou, což se projevuje chladnějším a vlhčím klimatem s vysokými srážkami v průběhu celého roku. Ty podporují rozmanitou vegetaci a zásobují četné vodní toky, včetně řeky Bečvy, Ostravice, Olše nebo říčky Tichávky protékající přímo Kunčicemi pod Ondřejníkem. Léta jsou poměrně mírná s průměrnými teplotami kolem 15 °C. V zimě se pak teplota pohybuje okolo -3 °C. Co se týče fauny, region je obýván mnoha druhy ptáků, savců, jako jsou jeleni, srnci, prasata divoká, a dokonce i vzácnější šelmy jako jsou medvědi nebo vlci. (Agentura ochrany přírody a krajiny ČR, 2008–2024)

Lysá hora (1 324 m), nejvyšší vrchol pohoří Beskydy, láká návštěvníky svou dostupností a panoramatickými výhledy, sahajícími až do sousedního Polska a Slovenska. Nedaleký

vrchol Skalka (964 m) je častým cílem i pro méně zdatné turisty, a hlavně pak pro milovníky paraglidingu. Mimo výšlapy na okolní vrcholy je možné výletní trasy směřovat i po NS Chodníčky v Podbeskydí (2,9 km) či značených pěších a cyklo trasách, zobrazených v následující tabulce. (Mapy.cz, 2024)

Tabulka 1 Turistické a cyklo trasy v Kunčicích pod Ondřejníkem a okolí (vlastní zpracování podle dat z České hory, 1999-2024)

Typ trasy	Vzdálenost	Trasa
Turistická	10,6 km	Trojanovice–Pindula
Turistická	12,4 km	Bílá–Bumbálka
Cyklo	46 km	Po hřebeni Radhoště
Cyklo	62,5 km	Z Frýdlantu nad Ostravicí k vodní nádrži Šance
Cyklo	48 km	Z Rožnova pod Radhoštěm na Pustevny

### Společenské atraktivity

Svou rozmanitou nabídkou a strategickou polohou v blízkosti turisticky atraktivních cílů nabízí destinace aktivní odpočinek a sportovní aktivity téměř po celý rok. Příkladem může být golfové středisko Prosper golf resort Čeladná či lyžařský areál Pustevny. Dle každoročního šetření agentury Czech Tourism, představující přehled deseti nejnavštěvovanějších turistických cílů Moravskoslezského kraje za rok 2022, lze však tento výčet rozšířit o několik atraktivit.

Tabulka 2 Nejnavštěvovanější turistické cíle v Moravskoslezském kraji v roce 2022 (vlastní zpracování podle dat z Tourdata a Mapy.cz, 2024)

Turistický cíl	Vzdálenost
Dolní Vítkovice, Ostrava	40 km
Zoologická zahrada Ostrava	38 km
Stezka Valaška, Pustevny	10 km
DinoPark Ostrava	54 km
Lanovka Zbojník, Bílá	27 km
Muzeum nákladních automobilů Tatra, Kopřivnice	17 km
Slezskoostravský hrad, Ostrava	42 km
Technické muzeum Tatra, Kopřivnice	16 km
Lanovka Pustevny, Trojanovice	10 km

## 8.1.2 Moravský Beroun a okolí

### Přírodní podmínky

Moravský Beroun, půvabné město v Nížkém Jeseníku, vyznačující se bohatou historií a kulturou, má z hlediska cestovního ruchu značný, avšak ne plně využitý potenciál.

Charakteristické přírodní podmínky Nížkého Jeseníku poskytují ideální předpoklad pro pěší turistiku a cykloturistiku, s možností objevovat krásy české přírody. Reliéf je tvořen paleozoickými horninami, zejména břidlicí, pískovcem a vápencem. Krajina je mírně hornatá a klima převažuje kontinentální. Průměrné teploty se pohybují okolo 15-17 °C v létě a -2 až -4 °C v zimě. Oblast je bohatá na říční síť, zahrnující řeky Odru, Opavu a další menší toky. Tyto řeky hrají klíčovou roli v hydrologii regionu a jsou důležité pro místní ekosystémy. Současně je lokalita domovem pro mnoho druhů ptáků a typické horské druhy, jako jsou svišti, veverka či méně známí hlodavci plšík lískový a norník rudý. (České hory, 1999-2024)

V okolí Moravského Berouna se nabízí výšlap na Praděd (1 491 m) nebo nedaleké vrcholy Slunečná (802 m), Velký Roudný (780 m) nebo Červená hora (749 m). Návštěvu unikátní přírodní rezervace Rejvíz s největším rašeliništěm v Jeseníkách je dále možné prodloužit o procházku NS Rejvíz (2,5 km), vedoucí okolo Velkého a Malého mechového jezírka. (Mapy.cz, 2024)

### Společenské atraktivity

Historické centrum města je zdobeno barokním kostelem Povýšení sv. Kříže, renesančním kostelem Nanebevzetí Panny Marie či rodným domem P. Františka Cassiána Hanela, významného pedagoga, hudebníka a jednoho z učitelů Jana Evangelisty Purkyně. Pohnutou historii města, rozsáhlý požár z konce 70. let 18. století, který zničil téměř celé město, připomíná více než dvousetletá památná lípa rostoucí uprostřed malebného náměstí. (Kudy z nudy, 2024)

Procházku městem je možné rozšířit o návštěvu romanticky upraveného parku na Křížovém vrchu až k prameni Ondrášovské kyselky v nedaleké malé obci Ondrášov. Tyto cíle nejen vytvářejí architektonický a historický rámeček pro turistické aktivity ve městě, ale zároveň dávají prostor tematickým výletům a službám průvodců, které nabízí návštěvníkům hlubší pochopení místní historie a okolí.

V následující tabulce jsou přehledně shrnuty nejpoblárnější turistické destinace v Olomouckém kraji za rok 2022. Data byla shromážděna na základě informací z databáze Tour Data a Mapy.cz a uvádí vzdálenost jednotlivých atrakcí od centra Moravského Berouna.

Tabulka 3 Nejnavštěvovanější turistické cíle v Olomouckém kraji v roce 2022 (vlastní zpracování podle dat z Tourdata a Mapy.cz, 2024)

Turistický cíl	Vzdálenost
Zoologická zahrada Olomouc	27 km
Termály Losiny, Velké Losiny	57 km
Aquapark Olomouc	34 km
Sbírkové skleníky, botanická zahrada a rozárium Olomouc	30 km
Vlastivědné muzeum v Olomouci	30 km
Státní hrad Bouzov	53 km
Pevnost poznání Olomouc	30 km
Přečerpávací elektrárna Dlouhé Stráně	64 km
Hrad Helfštýn	58 km
NS Rejvíz	68 km

Mimo výše uvedené cíle je v okolí Moravského Berouna často navštěvovaný hrad Sovinec (22 km), Muzeum břidlice v Budišově nad Budišovkou (16 km), Statní hrad Šternberk (15 km) a tamní Expozice času, Zámek Bruntál (25 km) či Městské muzeum v Rýmařově (23 km). Tato místa jsou v současnosti stále turisticky lákavá a zároveň jsou i velmi dobře dopravně dostupná, což potvrzuje následující analýza sekundárního potenciálu. (Mapy.cz, 2024)

## 8.2 Realizační faktory

Z předchozí analýzy primárního potenciálu a zpracovaných tabulek je zřejmé, že se v okolí Moravského Berouna i Kunčic pod Ondřejníkem nachází řada přírodních i společenských aktivit, které jsou velmi dobře dopravně dostupné autem i hromadnou dopravou.

Dle portálu Mapy.cz je Moravský Beroun dostupný po silnici I/46, propojující Olomouc a Ostravu. Ve městě se nachází i železniční stanice, která je součástí tratě Olomouc–Ostrava, umožňující příjezd vlakem z různých částí republiky. Obec Kunčice pod Ondřejníkem je až překvapivě dobře napojená na regionální síť silnic, tudíž je dostupná autem. Možným

omezení pro některé turisty může být nemožnost přímého vlakového spojení, avšak četnost autobusových spojů z okolních měst a obcí, včetně Frýdku-Místku a Ostravy, umožňuje pohodlný přístup i pro ty, kteří cestují bez auta. (Obec Kunčice pod Ondřejníkem, 2024)

V Beskydech je v období letních měsíců rovněž možné využívat turistické shuttle-busy, které vznikly za iniciativy obcí pod Lysou horou, Moravskoslezského kraje a spolku Beskydhost. Autobusy mají kapacitu 24 míst k sezení a 12 ke stán, a cestující dopraví do míst, kde běžně není možné zaparkovat. (Po medvědíh tlapkách, 2024)

Příslušné kraje můžeme srovnat dle počtu hromadných ubytovacích zařízení a jejich kapacity. Zajímavý a více relevantní ukazatel se však zdá být počet míst pro stavy a karavany, jejichž množství ČSÚ (2023) rovněž sleduje. V obou případech nabízí Moravskoslezský kraj, který v loňském roce zaznamenal 1 047 321 příjezdů, oproti Olomouckému kraji, 797 714 příjezdů, značně větší kapacity kapacitu (Tourdata, 2024). Podrobná analýza podobných ubytovacích zařízení v okolí obou lokalit bude součástí analýzy konkurence, kterou se zabývá následující 9. kapitola.

Rovněž v oblasti stravování mohou obě lokality nabídnout služby s unikátními prvky, které je odlišují od běžné tradičních zařízení gastronomické nabídky. Oficiální webové stránky města Moravský Beroun (2024) odkazují na Restauraci U Medvěda, která je strategicky umístěna na náměstí v budově Národního domu a pyšní se interiérem zdobeným uměleckými díly místních rodáků. Kromě toho disponuje salónkem i venkovní zahrádkou, což rozšiřuje její kapacitu a zvyšuje atraktivitu pro návštěvníky. V Kunčicích pod Ondřejníkem najdeme pivovar Ogar, který kromě poskytování stravovacích služeb nabízí i prohlídky. To je zajímavé jak pro místní, tak pro turisty, kteří hledají gastronomické zážitky nebo poznání místní kultury a tradic. (Kudy z nudy, 2024)

### 8.3 Selektivní faktory

Oba analyzované regiony ukazují svými jedinečnými přírodními a sociálně-ekonomickými charakteristikami značný potenciál pro rozvoj cestovního ruchu. Klíčovou roli hraje efektivní marketing a adaptace na měnící se trendy, proto je v tomto ohledu třeba důkladně analyzovat nejen nabídku cestovního ruchu, ale i poptávku.

Jsou to právě selektivní faktory, které stimulují vznik poptávky a podporují rozvoj cestovního ruchu. Nositeli poptávky jsou subjekty cestovního ruchu, tedy samotní lidé potažmo obyvatelé vybraných lokalit. K provedení analýzy objektivních selektivních

faktorů nám proto pomůže několik vybraných demografických ukazatelů jako je počet obyvatel, jeho struktura, průměrný věk či podíl nezaměstnaných osob.

Hodnoty zmíněných ukazatelů rozdělené dle lokalit jsou znázorněny v následující tabulce.

Tabulka 4 Demografické údaje analyzovaných lokalit za rok 2023 (vlastní zpracování podle dat z Veřejné databáze, 2024)

Ukazatel	Kunčice pod Ondřejníkem	Moravský Beroun
Celkový počet obyvatel	2 382	2 860
Ekonomicky aktivní obyvatelé	1 496	1 357
Průměrný věk	42,6	42,6
Podíl nezaměstnaných osob (%)	5,2	5,1

Analýza objektivních faktorů odhalila, že obě lokality jsou politicky i bezpečnostně stabilní. Zároveň nabízí poměrně vysokou životní úroveň a bohaté přírodní zdroje, což jsou základní stavební kameny pro prosperující cestovní ruch. Moravský Beroun je urbanizovanější a tím i přístupnější, nicméně Kunčice pod Ondřejníkem vynikají svým životním prostředím a možnostmi outdoorových aktivit.

Subjektivní faktory, jako jsou psychologické pohnutky a vliv reklamy, hrají zásadní roli v rozhodovacím procesu turistů. Zatímco Moravský Beroun může využít své urbanizované pozadí k cílení na turisty hledající komfort a pohodlí, Kunčice pod Ondřejníkem mají příležitost využít reliéf a přírodní krásu pro lákání návštěvníků toužících po aktivním pobytu. Jediné charakteristiky každé lokality, které mají schopnost přilákat cílový segment turistů, je však nepochybně třeba vyzdvihnout a zviditelnit prostřednictvím správně zvolené marketingové strategie.

## 9 PORTEROVA ANALÝZA

Cílem kapitoly je posoudit konkurenční postavení vybraných posedů na trhu ubytovacích služeb. Prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil prozkoumáme stávající konkurenty, posoudíme hrozbu nových vstupů a náhradních služeb, a zaměříme se na vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů.

### 9.1 Stávající konkurence

V souvislosti s analyzovaným typem ubytovacího zařízení lze konstatovat, že trh neustále roste a poptávka se zvyšuje. Webová stránka Bayaya nabízí ke koupi řadu udržitelných objektů, které stačí pouze přepravit a ukotvit na vybraném místě. S ohledem na tuto skutečnost je jasné, že konkurence v odvětví existuje. Klíčovým parametrem diferenciací je proto nabídka vybavení a doplňkových služeb, která byla touto analýzou posouzena na základě dvou parametrů. Zda-li jsou v zařízení vítáni domácí mazlíčci a jestli je hostům k dispozici rozšíření v podobě zastřešeného venkovního posezení.

Tabulka 5 Srovnání cen konkurence (vlastní zpracování podle dat webových stránek ubytování, 2024)

Konkurenční zařízení	Lokalita	Cena za noc	Domácí mazlíčci	Venkovní posezení
Posed Strážnice	Moravskoslezský kraj	2 100 Kč	Ano	Ano
Posed Na stráni	Jihomoravský kraj	2 900 Kč	Ne	Ano
Posed Vojtěch	kraj Vysočina	2 300 Kč	Ne	Ne
Posed Za Humny	kraj Vysočina	2 500 Kč	Ano	Ne
Posed Slívka	Zlínský kraj	2 300 Kč	Ne	Ano
Posed v Beskydech	Olomoucký kraj	2 490 Kč	Ano	Ano

Na základě údajů v tabulce lze konstatovat, že v odvětví nepanuje nijak zjevná cenová rivalita. Z hlediska prostorového umístění jsou posedy rovněž rozprostřeny relativně rovnoměrně. Co se týká doplňkových služeb a vybavení, námi vybrané zařízení uvedené vespod tabulky má spolu s posedem Strážnice relativně konkurenční výhodu. Odlišuje se totiž možnostmi pobytu domácích mazlíčků a venkovním posezením. To je však v případě Posedu v Beskydech značně propracovanější, zastřešené a disponuje i přenosným ohništěm.

## 9.2 Hrozba nových vstupů

Stavba a provoz zařízení vyžaduje specifické zázemí a umístění v přírodě. Možnou hrozbu by mohlo představovat legislativní zatížení výstavby zařízení, neboť bude nejspíše třeba vyjmutí ze zemědělského půdního fondu a stavební souhlas. Následně je třeba pouze vybrat takové místo, které umožní zařízení naplnit jeho potenciál. Jedinou formální otázkou, která může vstupovat i do počáteční investice, je pozemkové vlastnictví.

Vysoká počáteční investice do stavby posedu a zajištění komfortního vybavení by mohla představovat jistou hrozbu, avšak ani tato obava není na místě, neboť poměrně nízká pořizovací cena byla vyhodnocena jako jedna z předností zařízení. Zároveň odhadovaná návratnost investice podporuje předchozí tvrzení, že výstavba posedů je rychlou a efektivní reakcí na vysokou poptávku po netradičních zážitcích.

Ze zmíněných skutečností lze vyvodit, že konkurence v odvětví není tolik intenzivní. Zájem o netradiční ubytování neustále roste a kapacity posedů se zdají být spíše nedostatečné. Proto se vstup nových konkurentů aktuálně nejeví jako nijak závažná hrozba.

## 9.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Můžeme říct, že vyjednávací síla dodavatelů je další konkurenční výhodou vybraného zařízení, neboť počet dodavatelů je v tomto případě naprosto minimalizován. Veškeré práce, včetně montáže objektu a jeho rozšíření o venkovní posezení, si až na výjimky zajistili provozovatelé sami. Současně můžeme zmínit použití udržitelných a minimalistických materiálů a technologií, které dodaly zařízení na atraktivitě a výjimečnosti.

## 9.4 Vyjednávací síla odběratelů

Jelikož se jedná o netradiční typ ubytování, předpokládáme, že jsou zákazníci méně citliví na cenu a více se soustředí na jedinečný zážitek. To dokazuje odhalená velká poptávka po těchto zařízeních převyšující jejich kapacity.

## 9.5 Hrozba náhradních služeb

V návaznosti na předchozí tvrzení ohledně ceny je třeba doplnit, že tradiční ubytování může být v některých případech levnější, ale jednoznačně neposkytuje srovnatelný zážitek. Přestože je trh ubytovacích služeb v současné době téměř nasycen, stále se vyvíjí a přizpůsobuje preferencím hostů. Odvrácení této hrozby je možné skrze zmíněnou diferenciaci služeb a dobrý marketing, který významně ovlivňuje vnímání služeb zákazníky.



## 10 MARKETINGOVÝ MIX

Následující kapitola se zabývá praktickou aplikací marketingového mixu 7P. Model byl navržen přímo pro služby a skládá se z nástrojů, které firma používá k dosažení svých cílů. Těmi jsou produkt, cena, distribuce, propagace, procesy, lidé a fyzické důkazy.

### 10.1 Produkt

Za produkt je v souvislosti s analyzovanými posedy považována nejen služba ubytování, ale celkový zážitek, který pobyt v tomto zařízení poskytuje. Jedná se o kombinaci komfortu, dobrodružství, klidu a úniku od rutinního městského života. V současnosti je poskytovaná pouze základní služba ubytování, která má podobu pronájmu celého zařízení popsaného podkapitolou 7.1. Zařízení je vybaveno základním vybavením umožňující pobyt 2-4 osob, s absencí sociálního zařízení. To mohou hosté v případě potřeby využít v zázemí nedalekého rekreačního areálu, které je rovněž majetkem provozovatelů. Kromě možnosti vzít si s sebou za poplatek domácího mazlíčka nenabízí zařízení žádné další služby ani balíčky, což představuje viditelnou příležitost nabídku rozšířit.

Geografickou analýzou předpokladů rozvoje cestovního ruchu v okolí Kunčic pod Ondřejníkem a Moravského Berouna, kde se posedy nacházejí, bylo rovněž prokázáno, že obě lokality jsou vysoce turisticky atraktivní. Tím zvyšují lákavost samotného ubytování a představují možnost potenciálního rozvoje poskytovaných služeb. Zároveň je pro komplexnost produktu zvláště důležitá jeho prezentace a cílení na správný segment hostů. V případě budoucího rozvoje zmíněného potenciálu a doplnění základní nabídky ubytování o další služby, bude žádoucí provést analýzu znovu a zohlednit i doplňkové služby.

### 10.2 Cena

Cena za noc v tomto typu zařízení je bezpochyby odrazem jeho nevšedního designu, specifického umístění a vzrůstajícího zájmu o podobné ubytování. Současně odráží jedinečnost produktu a úroveň poskytovaných služeb, a snaží se odpovídat platební schopnosti cílového segmentu zákazníků.

Na oficiálních webových stránkách provozovatele je cena pronájmu posedu fixní a pohybuje se od 1 750 Kč do 2 459 Kč, dle počtu nocí a termínu pronájmu. Poplatek za domácího mazlíčka činí 200 Kč/noc a stejně jako cena ubytování se s počtem nocí snižuje. U rezervačních portálů může být cena odlišná, na Bookingu zpravidla vyšší, neboť zohledňuje více proměnných, jako je odměna zprostředkovateli, resp. portálu apod.

Analýzou konkurence bylo rovněž zjištěno, že cena pronájmu vybraných posedů je srovnatelná s konkurencí a nabízí jisté vybavení, které ji od ní odlišuje.

### 10.3 Distribuce

Provedenou geografickou analýzou lokalizačních a realizačních faktorů bylo prokázáno, že přestože se posedy nachází v odlehlejších přírodních lokalitách Kunčic pod Ondřejníkem a Moravského Berouna, jsou strategicky velmi dobře situované a dopravně dostupné, ať už autem, vlakem nebo speciálními shuttle-busy. Návštěvníkům tak obě lokality nabízí řadu aktivit, které mohou spojit s pobytem ve vybraném zařízení.

### 10.4 Propagace

Správně uchopená propagace a komunikace produktu, resp. služby může jednoznačně přilákat nové klienty a rozšířit povědomí o ubytovacím zařízení. Současně výrazně ovlivňuje způsob, jak potenciální zákazníci službu vnímají. V případě posedů hosté nekupují pouze nocleh, ale spíše nevšední zážitek. Promoční strategie by proto měla kombinovat online marketing s klasickými přístupy.

K prezentaci celého minimalistického a udržitelného konceptu využívá v současné době vybrané zařízení zejména webové stránky a sociální sítě, převážně Facebook a Instagram. Veškerá komunikace i propagace probíhá v online prostředí. Žádnou jinou inzerci, letáčky či billboardy zařízení ke svému zviditelnění nevyužívá. Oficiální facebookové stránky zařízení zatím nemá, proto má větší dosah instagramový profil, který sleduje celkem 2 758 osob. Sdílením fotografií a zážitků hostů na profilu se snaží zvýšit povědomí netradičním ubytování a přilákat nové návštěvníky.

Na Instagramu rovněž zařízení, resp. profil spolupracuje s několika influencery a stránkami, které propagují podobná netradiční ubytování. Díky vizuálně přitažlivému obsahu a autentickým doporučením je možné zasáhnout širší cílové publikum a zvýšit povědomí o nově nabízených službách. Mimo propagaci a komunikaci s hosty zde inzeruje poslední volné termíny za zvýhodněné ceny, čímž efektivně využívá kapacitu zařízení a tím zvyšuje ziskovost.

Rezervaci je kromě oficiálních webových stránek zařízení možné provést i přes rezervační portály Booking nebo Slevomat. Obě platformy umožňují cílit na specifické segmenty zákazníků a zároveň poskytují cennou zpětnou vazbu ve formě návštěvnických recenzí.

V dnešní době představují nepochybně jednu z možností zviditelnění zařízení a zlepšit jeho dostupnosti.

## 10.5 Procesy

Veškeré procesy musí být navrženy tak, aby byly pro hosty co nejpohodlnější a poskytly jim plynulý zážitek, od rezervace až po samotný pobyt. Celý rezervační proces by měl být co nejjednodušší, ať už je prováděn přes vlastní web nebo rezervační portál. Veškeré informace a fotografie by měly být relevantní, přesné a současně poutavé.

Na oficiálních webových stránkách zařízení je rezervaci možné provést prostřednictvím rezervačního formuláře, ve kterém hosté kromě kontaktních údajů uvádí požadovaný termín a typ posedu (viz 7.1). Rezervace je po prověření dostupnosti zařízení následně hostům potvrzena e-mailem, a v případě obsazenosti jsou navrženy volné termíny. Výhodou rezervace přes portál Booking je, že hosté zjistí ihned, zdali je zařízení v požadovaném termínu dostupné. Zároveň si zde mohou prohlédnout recenze hostů, kteří svojí rezervaci ohodnotili. Je však třeba zmínit, že cena na tomto portálu bývá z důvodu provize zprostředkovateli vyšší než v případě přímé rezervace na webových stránkách.

Komunikace s hosty, ať už písemná, ústní nebo marketingová, je dalším klíčovým procesem. Úkony jako potvrzení rezervace, poskytování informací během pobytu nebo získávání zpětné vazby po skončení pobytu musí být komunikovány jednoduše, efektivně a profesionálně. Způsob komunikace totiž značně ovlivňuje dojem a konečné rozhodnutí potenciálních návštěvníků. Jak již bylo zmíněno v podkapitole výše, veškerá komunikace probíhá v online prostředí. Samozřejmě je možné využít i telefonickou komunikaci prostřednictvím čísla uvedeného na oficiálních webových stránkách, nicméně využívaná je převážně komunikace e-mailová, případně textová.

## 10.6 Lidé

Z hlediska personálního zajištění se jedná o velmi jednoduchý a efektivní model. Vzhledem k tomu, že provozovatelé jsou zároveň správci ubytování a částečně i jeho konstruktéry, je jejich osobní zapojení a přístup neocenitelným prvkem služby. Tato osobní péče a zanícení pro projekt mohou být klíčovými faktory, které odlišují ubytování od konkurence. Současně umožňují zachovat vysokou úroveň personalizace služeb a flexibilitu v přístupu k hostům.

Přestože personálně je proces relativně nenáročný, důležitost osoby zodpovědné za úklid a dodržování čistoty je zcela zásadní. Má totiž přímý vliv na vnímání úrovně komfortu

a kvality ubytování hosty. V případě vybraných ubytování se jedná konkrétně o osoby důchodového věku, pro které je úklid forma přivýdělnku. Lze proto konstatovat, že provoz zařízení má i příznivý dopad na lokální ekonomiku. V případě vysoké obsazenosti se však jedná o každodenní činnost, což je třeba při výběru personálu taktéž zvažovat.

### **10.7 Fyzické důkazy**

Poslední prvek marketingového mixu představuje prostředí, ve kterém je služba poskytována, a jak toto prostředí ovlivňuje vnímání služby zákazníky. Předchozí důkladný popis exteriéru i interiéru ubytovacího zařízení, kterým se zabývala podkapitola 7.1 analytické části, poukazoval na několik důležitých fyzických důkazů jedinečnosti zařízení. Ty bezpochyby zásadně ovlivňují celkový zážitek a spokojenost hostů.

Pro shrnutí se jedná o unikátní způsob architektury připomínající myslivecké pozorovatelný, zasazené do přírodního prostředí. Interiér a vybavení dodržuje zásady minimalismu a je tvořen převážně dřevěnými a přírodními prvky. Venkovní terasa s posezením a ohništěm respektuje udržitelný koncept zařízení a rozšiřuje prostor pro relaxaci a interakci s přírodou. Spolu s ubytovací částí tvoří fyzické důkazy, které umocňují celkový dojem z pobytu.

## 11 ANALÝZA POPTÁVKY PO NETRADIČNÍM UBYTOVÁNÍ

V této části práce se věnujeme výstupům provedeného dotazníkového šetření, které bylo realizováno v průběhu února a března letošního roku. Touto metodou byla analyzována poptávka po minimalistickém netradičním ubytování v přírodě a zájem o doplňkové služby. Osloveno bylo celkem 80 respondentů z různých demografických a profesních skupin. Otázky byly voleny tak, aby poskytly detailní a specifické informace, které jsou přímo relevantní pro rozšíření portfolia služeb vybraného ubytovacího zařízení. Zmíněný dotazník je spolu se všemi možnými odpověďmi součástí přílohy.

### 11.1 Cíl dotazníkového šetření

Hlavním cílem šetření bylo získat informace o chování a preferencích potenciálních hostů. Současně jsme se snažili zjistit, zdali by měli hosté zájem o doplňkové stravovací služby či možnost půjčení sportovního vybavení. Díky tomu jsme získali velmi cenné informace, které nám spolu s výsledky předchozích analýz pomohou při návrhu rozšíření portfolia služeb, jímž se práce zabývá.

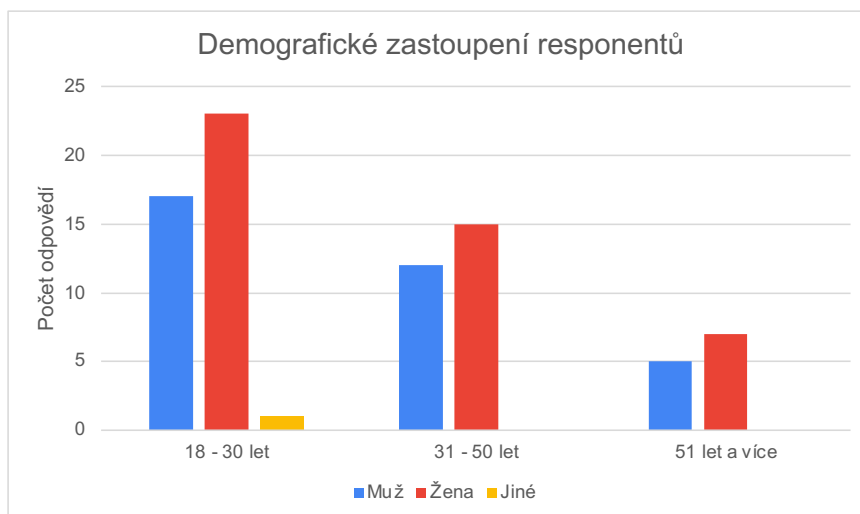
### 11.2 Cílová skupina dotazníkového šetření

Cílová skupina dotazníkového šetření má rozmanité geografické, demografické i profesní zastoupení. Mezi respondenty najdeme studenty, důchodce i rodiče na mateřské dovolené. Kromě širokého spektra obyvatel byl dotazník distribuován i mezi manažery a odborníky v oblasti cestovního ruchu, což přineslo cenné perspektivy z vyšších pozic. Informace o cílové skupině byly na základě logických souvislostí mezi zjišťovanými skutečnostmi rozděleny do následujících tří kategorií – demografie, chování a časové preference a preferovaný typ ubytování.

#### Demografické zastoupení

Úvodní otázky dotazníku cílily na zjištění pohlaví a věkového rozložení respondentů. Zatímco zastoupení žen je v každé věkové skupině četnější, největší segment tvoří pracující dospělí ve věku od 18 do 30 let, kteří jsou převážně bezdětní. Z této skutečnosti vyplývá, že rozvoj služeb by měl reflektovat moderní trendy a preference mladších generací. Současně předpokládáme, že se jedná o segment, který hojně využívá internet a sociální sítě, což je možné využít k efektivní marketingové komunikaci.

Popsané demografické zastoupení je graficky znázorněno na obrázku níže.

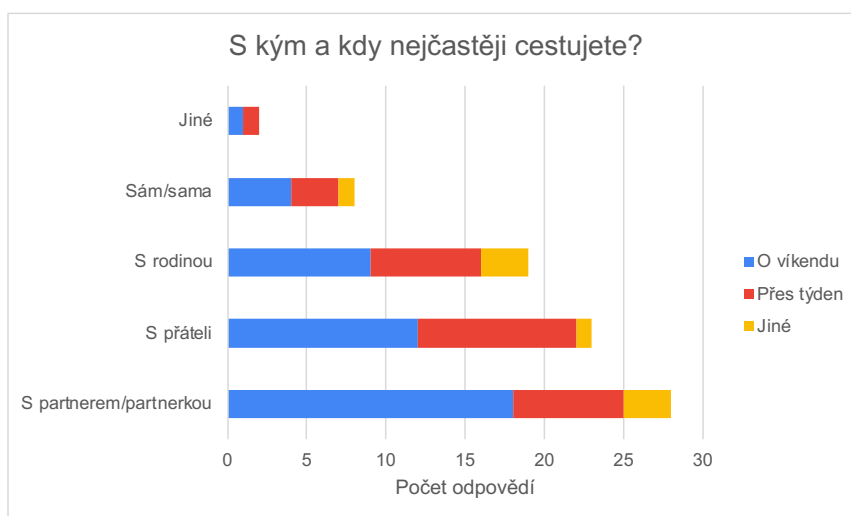


Obrázek 6 Demografické zastoupení respondentů (vlastní zpracování)

Konkrétně se dotazníkového šetření zúčastnilo celkem 80 osob, z nichž přibližně 56 % jsou ženy. Věková struktura ukázala největší zastoupení skupiny 18-30 let (51,25 %), což naznačuje silný zájem mladších generací o netradiční ubytování. Následuje skupina respondentů do 50 let (33,75 %) a starší 51 let (15 %). Šetřením bylo rovněž zjištěno, že velká většina respondentů (70 %) nemá děti, což naznačuje potenciální flexibilitu v plánování a typu aktivit.

### Chování a časové preference

Co se týče společnosti, se kterou respondenti nejčastěji cestují, dominuje cestování s partnerem/partnerkou (35 %). Významnou roli hrají také rodinné výlety (23,75 %) a výlety s přáteli (28,75 %).

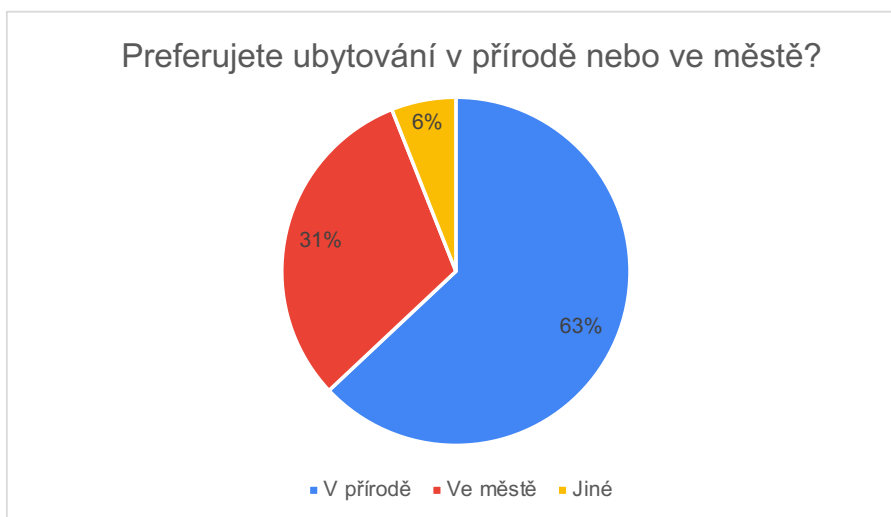


Obrázek 7 Chování a preference respondentů (vlastní zpracování)

Dále výsledky ukazují, že většina respondentů preferuje cestování o víkendu, což lze vysvětlit převahou pracujících osob. Tento trend odpovídá výsledkům provedené analýzy obsazenosti a naznačuje, že by mělo být zvaženo cílení na romantické víkendové pobyty pro dva. S cílem většího zisku a využití kapacity ubytování je však třeba propagaci zaměřit i na krátkodobé pobyty přes týden. Ty mohou být určeny například rodinám, které s dětmi rádi tráví dovolenou v kempech či chatových osadách.

### Preferovaný typ ubytování

Většina respondentů (62,5 %) preferuje ubytování v přírodě, což zdůrazňuje rostoucí zájem o únik z městského prostředí a touhu po klidu a přírodních zážitcích. Značná část cestovatelů však stále hledá pohodlí a snadný přístup k městským atrakcím. Respondenti, kteří uvedli možnost „Jiné“, většinou svou volbu specifikovali na přímořské destinace či kombinaci obou možností.



Obrázek 8 Preferovaný typ ubytování (vlastní zpracování)

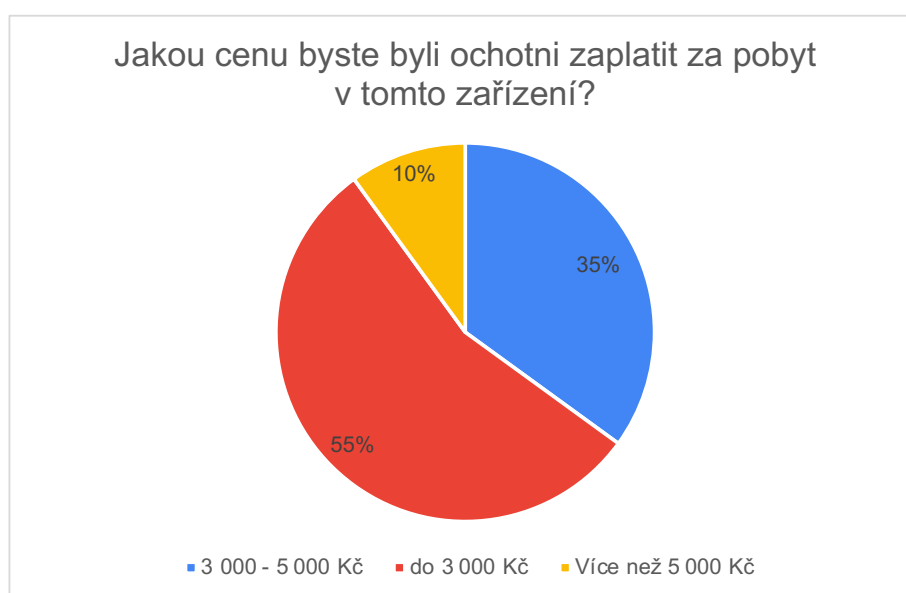
Z hlediska typu ubytování jsou preference účastníků šetření rozmanité a téměř vyrovnané. Při výletech do přírody převážně volí penziony (33,75 %) a značně oblíbené je i ubytování v kempech, chatách nebo stanech (25 %). Poměrně velká část (23,75 %) cestovatelů stále vyhledává komfort hotelů nebo preferuje ubytování v soukromí (17,5 %). Tyto výsledky ukazují zájem o různé formy ubytování, s důrazem na autenticitu a blízkost přírodě. Faktory, které respondenti považují při volbě ubytování za nejzásadnější, jsou atraktivnost lokality a cena ubytování. Dalšími činiteli jsou dopravní dostupnost a recenze ubytování.

### 11.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Z výsledků dotazníkového šetření je možné vyvodit nejen výše uvedenou charakteristiku cílové skupiny, ale také několik skutečností, které jsou stěžejní pro vytvoření cíleného návrhu rozšíření portfolia služeb vybraného ubytovacího zařízení.

#### Cenové preference

Většina respondentů vyhledává ubytování v přírodě a má sklony hledat cenově dostupnější nebo zážitkové varianty. Konkrétně 41 dotázaných je za analyzované ubytování ochotno zaplatit do 3 000 Kč (2 osoby/noc), což potvrzuje citlivost na cenu a poptávku po cenově dostupných ubytovacích možnostech. Skupina respondentů ochotná utratit mezi 3 000 Kč a 5 000 Kč je však také značně zastoupená (28 odpovědí). To poukazuje na nutnost flexibilní cenové politiky, která bude zohledňovat různé cenové preference.



Obrázek 9 Cenové preference (vlastní zpracování)

#### Doplňkové služby a vybavení

Kromě samotného ubytování respondenti očekávají, že v zařízení bude dostupná koupelna, stravování nebo Wi-Fi, což odráží význam základního komfortu a hygieny. Zároveň byl zaznamenán nemalý zájem o parkování či plně vybavenou kuchyň, což naznačuje, že očekávají i určitou úroveň samostatnosti. Zajištění stravovacích služeb se proto jeví jako jeden z možných návrhů rozšíření portfolia služeb.

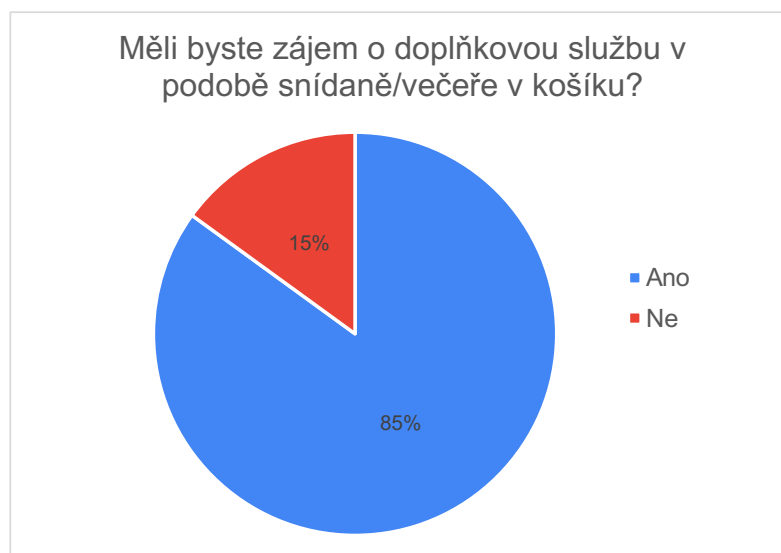


Následující graf zobrazuje zájem respondentů o zmíněné doplňkové služby a vybavení.



Obrázek 10 Očekávané služby a vybavení (vlastní zpracování)

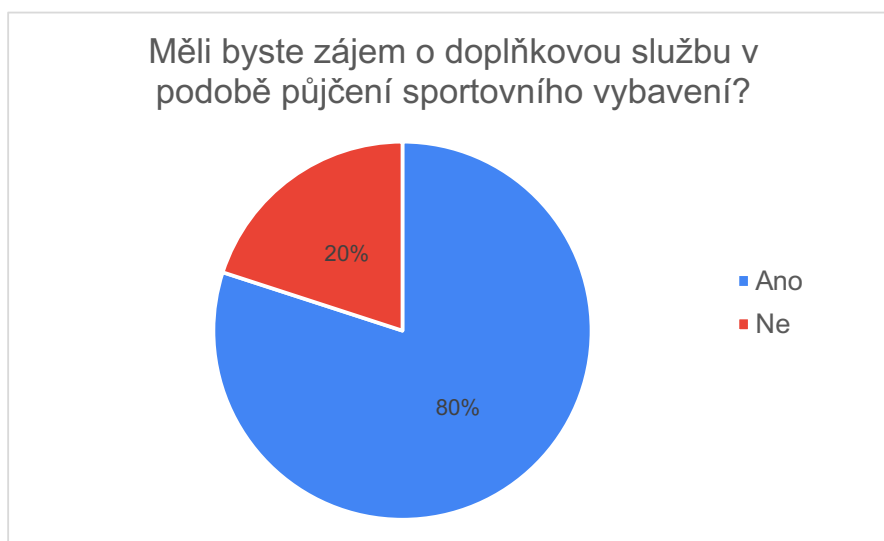
Z dalšího grafu níže je patrné, že 85 % potenciálních hostů by možnost doplňkového stravování využilo. Netradiční způsob provedení této služby by mohl přilákat více hostů a posílit jedinečnost pobytu.



Obrázek 11 Zájem o doplňkovou službu stravování (vlastní zpracování)

Přestože podíl respondentů se zájmem o půjčení sportovního vybavení je dle následujícího grafu menší (80 %), jedná se bezpochyby o atraktivní doplňkovou službu, která by mohla

být rovněž často využívána. Obzvláště v případě vybraných posedů, které se nachází v oblastech vhodných pro outdoorové aktivity.



Obrázek 12 Zájem o doplňkovou službu zapůjčení sportovního vybavení (vlastní zpracování)

### Návrhy a možnosti zlepšení

Na základě analýzy získaných odpovědí dotazníkového šetření lze vyvodit několik návrhů na zlepšení a rozšíření poskytovaných služeb. Ty mohou být s cílem zvýšení spokojenosti hostů a odlišení od konkurence implementovány do budoucí strategie rozvoje ubytovacího zařízení.

Výsledky ukazují, že hosté by ocenili relaxační prvky jako je sauna, nebo sud na otužování. Toto vybavení by mohlo zvýšit atraktivnost ubytování v zimním období a proměnit jej v ideální útočiště pro odpočinek a regeneraci. Zároveň by sauna mohla být nabízena i jako samostatná služba místním obyvatelům a široké veřejnosti, což by mohlo vést k větší ziskovosti a zvýšení povědomí o zařízení. Mezi další návrhy patří podrobné informace o turistických aktivitách v okolí, což naznačuje zájem o interaktivní zážitky a propojení s lokální kulturou a přírodními krásami. Několik respondentů zdůraznilo i hodnotu čistoty, pohodlí a luxusu jako jeden z možných způsobů zlepšení zážitku z pobytu. Tyto návrhy odrážejí touhu po integraci s přírodou a zároveň po udržení určitého komfortu.

Závěrem lze konstatovat, že ubytovací zařízení by mělo své služby cílit zejména na mladší generace, kteří preferují zážitkový a zároveň cenově dostupný pobyt v přírodě. Poměrně velký zájem o doplňkové služby, jako je půjčení sportovního vybavení či stravování, poukazuje na možnost rozšíření nabídky služeb. Díky tomu zařízení posílí svou pozici na trhu a odliší se od nabídky konkurence.

## 12 SWOT ANALÝZA

V závěreční kapitole analytické části uvedeme teoretické principy a zásady SWOT analýzy do praxe. Údaje v tabulce níže vychází z vlastního šetření a recenzí návštěvníků zveřejněných na portálech Slevomat, Booking a Google, čímž nabízí komplexní a ucelený pohled na silné a slabé stránky analyzovaného ubytovacího zařízení, spolu s příležitostmi a hrozbami vnějšího prostředí.

Tabulka 6 SWOT analýza (vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Zážitkový charakter ubytování	Omezená dostupnost služeb
Nevšední vzhled zařízení	Omezená kapacita
Poloha ubytování	Omezený objem tekoucí vody
Multifunkční a stylové vybavení	Suchá toaleta
Vysoká úroveň pohodlí	Absence teplé vody a sprchy
Útulné a stylové prostředí	Absence elektřiny
Výhled do přírody	Personálně závislý provoz
Zastřešené venkovní posezení	Omezená možnost stravování
Přenosné ohniště	
Jednoduchá výstavba	
Nenáročná údržba	
Nízké pořizovací náklady	
Čistota ubytování	
Udržitelnost a šetrnost k životnímu prostředí	
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Rostoucí zájem o ekoturismus a udržitelný CR	Konkurence v oblasti glampingu
Využití moderních technologií	Extrémní počasí
Zvyšující se poptávka po autentických a personalizovaných zážitcích	Zvyšující se nároků hostů
Zvyšující se zájem o netradiční typy ubytování	Špatný signál
Zvyšující se životní úroveň obyvatelstva	
Atraktivnost lokality	

## 12.1 Silné stránky

Zážitkový charakter ubytování je výsledkem kombinace nevšedního vzhledu, výjimečné polohy, vkusně a multifunkčně zařízeného interiéru a vysoké úrovně komfortu. Je nepochybně nejsilnější stránkou zařízení, neboť poskytuje hostům unikátní a nezapomenutelný pobyt, a zároveň zařízení odlišuje od konkurence.

Blízkost k přírodě a útulné čisté prostředí lze v současnosti považovat za vysoce ceněné aspekty ubytovacích služeb, proto posedům nechybí ani prosklená stěna umožňující výhled do přírody, či zastřešené venkovní posezení s ohništěm. Doplnuje tím minimalistický, avšak vysoce funkční koncept analyzovaného ubytování.

Atributy jako relativně nízké pořizovací náklady, jednoduchá výstavba a nenáročná údržba představují nejen úsporu a lepší využití finančních prostředků, ale také umožňují rychlejší a efektivnější reakci na potřeby trhu a měnící se preference zákazníků. Minimální zásah do krajiny při výstavbě rovněž podporuje filozofii ekologičnosti a udržitelnosti zařízení, a poskytuje značnou flexibilitu v případě nutnosti relokace posedů.

## 12.2 Slabé stránky

Převážná část odhalených slabých stránek zařízení, omezená dostupnost některých služeb a vybavení je částečně úmyslná a podporuje zmiňovaný koncept zařízení. Zásadní je však posoudit, jakou mírou tyto aspekty ovlivňují vnímání hostů a celkovou atraktivitu zařízení, a zdali nemohou představovat potenciální hrozbu.

Spekulovat se dá nad omezenou kapacitou zařízení, která může představovat jistou hrozbu zejména ve vytížených sezónních obdobích. Vzhledem ke zmíněným výhodám, týkajících se montáže zařízení a dalších zjevných přínosů nové výstavby, lze však uvažovat o případném vybudování dalších posedů ve vybraných lokalitách.

Suchá toaleta a absence sprchy může značně komplikovat dlouhodobější pobyty hostů a bezpochyby odradí část potenciální klientely, která preferuje vyšší standard ubytování. Stejně tak absence elektriny, která by mohla být v dnešní době považována za omezení možnosti zábavy či relaxace. Zařízení však doposud cílilo zejména na jednodenní pobyty hostů, pro které byla tato skutečnost možná jedním z rozhodujících faktorů při výběru zážitkového zařízení bez zbytečného přepychu.

Způsob stravování, který je při výběru ubytování rovněž velmi důležitým faktorem, může být v této situaci považován za jistou příležitost, nabízející možnost úplatného rozšíření

služby, například v podobě zákaznický oblíbených donáškových košíků s kvalitními a lokálními potravinami. V této souvislosti je však třeba počítat s osobním zajištěním donášky, která opět navýší nároky na personální zajištění provozu posedu. Potom by nebylo od věci zvážit možnost zajištění těchto služeb externě, například najmutím brigádníka z řad místních obyvatel.

### 12.3 Příležitosti

V posledních letech se v cestovním ruchu objevují výrazné změny v preferencích a chování turistů, které nabízejí řadu příležitostí pro rozvoj ubytovacích zařízení. Rostoucí trend ekoturismu a udržitelného cestovního ruchu signalizuje zvýšený zájem o ekologicky odpovědné formy turistiky. Tento trend se projevuje zvyšující se poptávkou po ubytování, které klade důraz na ochranu životního prostředí, udržitelnost a sociální odpovědnost. Ubytovací zařízení mohou na tuto poptávku reagovat implementací zelených technologií, nabídkou ekologických služeb a zapojením se do lokálních ekologických iniciativ.

Integrace moderních technologií, jako jsou digitální klíče k ubytovacím zařízením či online rezervační a check-in systémy, nabízí příležitosti pro zlepšení efektivity, zákaznického servisu a personalizace služeb. Technologie umožňují zařízením lépe porozumět a předvídat potřeby svých hostů, což vede k větší spokojenosti a loajalitě zákazníků.

Zároveň roste zájem o autentické a personalizované zážitky. Turisté hledají jedinečné ubytování, které nabízí možnost hlubšího spojení s destinací a její kulturou. Tato poptávka představuje příležitost k odlišení od konkurence, například prostřednictvím nabídky doplňkových služeb a vybavení.

Vedle toho se zvyšuje zájem o netradiční typy ubytování a minimalismus, což odráží touhu po jednoduchosti a blízkosti přírody. Ubytovací zařízení mohou tyto trendy využít k nabídce inovativních ubytovacích řešení, jako jsou například vybrané posedy či glampingová zařízení.

Další významnou příležitostí je zvyšující se životní úroveň obyvatelstva, která vede k růstu disponibilních příjmů, a tím i k větší ochotě platit za kvalitní a jedinečné cestovní zážitky. V této souvislosti je důležitá i atraktivnost lokality, která je jedním z klíčových faktorů při rozhodování turistů o výběru destinace. Ubytovací zařízení se mohou spojit s lokálními turistickými organizacemi a podniky, čímž posílí atraktivitu regionu a zvýší příliv turistů.

Tyto externí faktory a trendové změny v cestovním ruchu představují pro ubytovací zařízení řadu příležitostí, jak rozšířit a inovovat své služby, zvýšit konkurenceschopnost a odpovědět na měnící se potřeby a očekávání turistů. Klíčem k úspěchu je flexibilita, inovativnost a schopnost adaptovat se na tyto trendy.

## 12.4 Hrozby

Mimo zmíněný nedostatek v podobě omezené kapacity zařízení, byl analýzou vnějšího prostředí za hrozbu označen i rostoucí trend glampingu, který s sebou přináší zvyšující se konkurenci v oblasti netradičního ubytování. Obranou může být důraz na kvalitu služeb a jejich neustálá inovace a diferenciaci. Přístup, který lze využít i k řešení zvyšujících se nároků hostů na kvalitu, komfort a jedinečnost ubytování.

V důsledku očividných změn přírodních podmínek je třeba brát v úvahu i hrozbu extrémního počasí a přírodních katastrof, které by mohly mít negativní dopad nejen na provoz zařízení, ale celou jeho statiku. Signál je v současnosti nejen otázkou komfortu, ale i způsobem komunikace s vnějším světem. Jeho omezenost lze být proto považována za výhružku zejména v situacích, kdy by bylo třeba naléhavě přivolat pomoc či vyřešit neodkladné záležitosti.

Částečnou prevencí zmíněných hrozeb a efektivním využitím identifikovaných silných stránek a příležitostí však ubytovací zařízení může nepochybně posílit svou pozici na trhu, zajistit si udržitelný růst a přispět ke zvýšení spokojenosti zákazníků.

### 13 SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI

Úvodní kapitola analytické části práce se zabývala podrobnou charakteristikou vybraného ubytovacího zařízení. Mimo popis exteriéru a interiéru byla pozornost věnována i poloze zařízení, jeho obsazenosti a stávajícímu zákaznickému segmentu. Bylo prokázáno, že se jedná o minimalistický a udržitelný koncept, který odráží aktuální trendy cestovního ruchu a měnící se preference turistů. Obsazenost zařízení a ekonomická analýza ukázaly, že ačkoliv byla kapacita zařízení minulý rok využita z velké části (63 %), existuje prostor pro zlepšení a rozšíření nabídky služeb, které by mohlo přinést zvýšit obsazenost mimo sezónu a lepší finanční výsledky.

Geografická analýza lokalizačních, realizačních a selektivních předpokladů rozvoje cestovního ruchu prokázala, že obě lokality jsou velmi turisticky atraktivní, a zároveň dobře dopravně dostupné. Následná Porterova analýza pěti konkurenčních sil odhalila, že konkurence v odvětví existuje, avšak není tolik intenzivní. Důvodem je rostoucí zájem o netradiční typy ubytování a diversifikace služeb vybraného zařízení, které návštěvníkům nabízí i možnost zastřešeného venkovního posezení s ohništěm či možnosti pobytu s domácími mazlíčky.

Marketingový mix a SWOT analýza poskytly hlubší vhled do konkurenčního prostředí a interních i externích faktorů ovlivňujících provoz zařízení. Mezi odhalenými silnými stránkami zařízení byly kromě jedinečnosti lokality a zařízení například jednoduchá výstavba, nenáročná údržba či nízké pořizovací náklady.

Dotazníkové šetření poskytlo cenné informace o preferencích a očekáváních potenciálních zákazníků, které jsou stěžejní pro plánování budoucího rozvoje zařízení. Šetření potvrdilo zájem respondentů o kombinaci přírodního prostředí s jistou úrovní komfortu. Byl zjištěn i relativně velký zájem o doplňkové služby stravování a zapůjčení sportovního vybavení, což je zásadní pro následující projektovou část práce, mající podobu tří doplňkových služeb.

Na základě těchto poznatků je zřejmé, že pro úspěšný rozvoj služeb ubytovacího zařízení je nezbytné reagovat na aktuální trendy v cestovním ruchu a rozvíjet nabídku tak, aby odrážela rostoucí poptávku po udržitelných a personalizovaných turistických produktech a službách.

## 14 NÁVRH ROZŠÍŘENÍ PORTFOLIA SLUŽEB

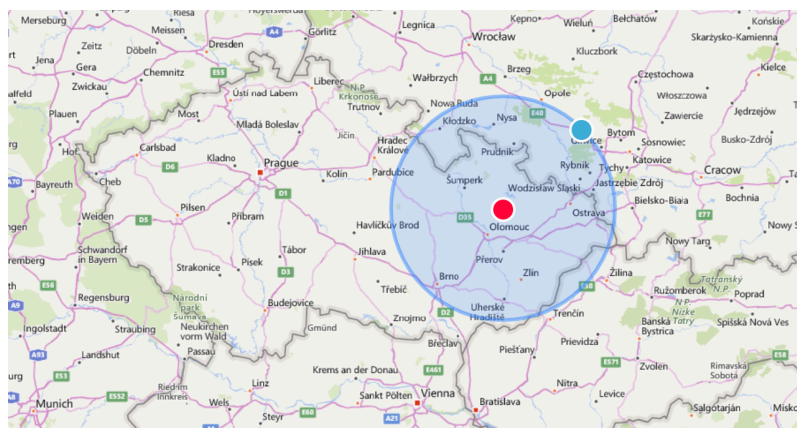
Na základě výsledků provedených analýz se v této části práce zaměříme na konkrétní návrh rozšíření portfolia služeb vybraných posedů. Z vyhodnocení analýz, zejména SWOT analýzy a dotazníkového šetření vyplynulo, že mimo samotné ubytování by potenciální hosté uvítali hlavně možnost stravování a aktivního odpočinku, která by podpořila jedinečnost tohoto pobytu. Rozšíření proto bude mít podobu tří doplňkových služeb, které si v případě zájmu budou moci hosté přidat k základní službě ubytování. Kromě popisu jednotlivých návrhů se v této kapitole zaměříme i na jeho očekávané přínosy a vybranou cílovou skupinu zákazníků.

### 14.1 Cíl návrhu

Cílem tohoto projektu je nejen rozšířit portfolio služeb vybraného zařízení, a tím zvýšit jeho návštěvnost a spokojenost hostů, ale také posílit jeho pozici na trhu a odlišit jej od konkurence. Zvýšení návštěvnosti je myšleno zejména v zimních měsících, kdy je kapacita zařízení, pravděpodobně z důvodu absence teplé vody, využita pouze částečně. Proto bude jedním z návrhů vybudování sauny s venkovní sprchou, která by mohla tento nedostatek vyřešit.

### 14.2 Cílová skupina zákazníků

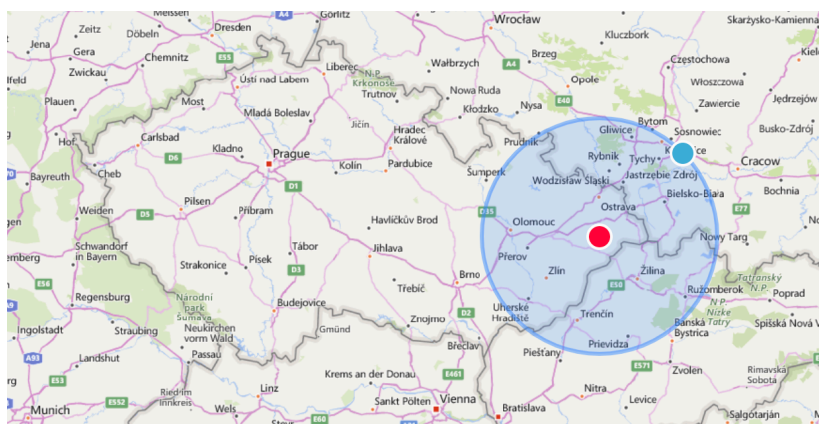
Za základě charakteristiky současného zákaznického segmentu zpracované podkapitolou 7.5 a vyhodnocení demografických údajů a preferencí respondentů dotazníkového šetření, bude cíleno zejména na mladší páry, kteří preferují krátkodobý pobyt v přírodě. Jelikož většina respondentů dotazníkového šetření rovněž uvedla, že by za vybraným zařízením byla ochotna cestovat do 100 km, můžeme uvažovat i potenciální hosty z polského příhraničí, viz obrázek níže.



Obrázek 13 Místa v poloměru 100 km od Moravského Berouna (CalcMaps, 2015)



V případě posedu v Kunčicích pod Ondřejníkem by nabídka mohla cílit i na slovenské turisty z okolí měst Trenčín a Žilina. Poloměr 100 km je vyznačen v následující mapě.



Obrázek 14 Místa v poloměru 100 km od Kunčic pod Ondřejníkem (CalcMaps, 2015)

### 14.3 Návrh doplňkových služeb

Jak již bylo zmíněno v úvodu kapitoly, projekt rozšíření portfolia služeb vybraných posedů bude mít podobu tří doplňkových služeb. Ty byly vybrány na základě výsledků provedených analýz a dotazníkového šetření, a zahrnují stravování, půjčení sportovního vybavení a možnost pronájmu sauny. Návrh každé služby zahrnuje popis jeho materiálně-technického a personálního zajištění, činnosti a vybavení nezbytné pro jeho realizaci a možné přínosy pro hosty i provozovatele zařízení. Tyto informace budou dále vstupovat do nákladové, časové a rizikové analýzy, kterými se práce zabývá v následujících kapitolách. Zároveň je návrh proveden tak, aby byl aplikovatelný nejen na vybraná zařízení, ale univerzálně, tedy nejlépe na všechna zařízení podobného typu, označované jako posedy.

#### 14.3.1 Návrh 1: Stravování formou snídaňových košíků

První doplňková služba nabízí hostům možnost objednat si snídaňový koš plný čerstvých a lokálních potravin, který jim bude doručen před dveře posedu. Zavedení této služby vychází z rostoucí poptávky po flexibilních stravovacích řešeních, které respektují individuální potřeby a přání hostů. Netradiční provedení přispívá k celkovému jedinečnému zážitku z pobytu a může napomoci i jeho marketingové propagaci, neboť hosté budou bezpochyby sdílet tento zážitek s přáteli na sociálních sítích. Zároveň se jedná o udržitelnou službu, jejíž zavedení může podpořit lokální výrobce.

Pro organizaci to znamená novou příležitost pro navázání partnerství nejen na sociálních sítích, ale i s lokálními výrobci. Zavedení této služby představuje rovněž možnost

diverzifikovat své služby, a díky marži přidané na produkty v košíku i zvýšit příjmy. Pomyslný zisk může být určen k dalším investicím do rozšíření zařízení a zkvalitnění služeb.

Snídaňový koš pro 2 osoby bude obsahovat:

- čerstvé chléb z místní pekárny (cca 40 Kč)
- kousek másla (cca 20 Kč)
- kousek kozího nebo ovčího sýra z nedaleké farmy (cca 40 Kč)
- uzené maso nebo šunka z regionálního řeznictví (cca 40 Kč)
- jablka nebo hrušky z místních sadů (cca 20 Kč)
- sklenička místního medu, domácího džemu nebo másla (cca 30 Kč)
- mléko z místní mlékárny nebo domácí jablečný mošt (cca 30 Kč)
- vejce od místních chovatelů (cca 30 Kč)

Pro zajištění této služby zvažujeme koupí pěti piknikových košů (á 100 Kč) a zvolených potravin v hodnotě zhruba 250 Kč pro dvě osoby. Až na čerstvý chléb z místního pekařství může být většina z nich nakoupena s cca týdenním předstihem, neboť skladování bude zajištěno kuchyňským zařízením v přílehlém rekreačním areálu, který je součástí majetku provozovatele. Náklady na dopravu zboží a skladování v tomto případě neuvažujeme.

Personálně bude služba z počátku zajištěna osobou zodpovědnou za úklid, která doručí košík ke dveřím posedu ráno v 6:30. Mimo samotné doručení bude zodpovědná i za přípravu košíku, prováděnou vždy dané ráno před předáním. Je však třeba si uvědomit, že v případě časté rezervace se jedná o každodenní činnost, která je časově i fyzicky poměrně náročná. Pro tuto službu proto uvažujeme dvě osoby, konkrétně aktivní důchodce, pro které může být tato aktivita formou přivýdělku. Za předpokladu, že příprava a doručení jednoho košíku zabere zhruba půl hodiny, jim bude nabídnuta odměna 150 Kč/hodinu.

Nejhodnější období pro zavedení této doplňkové služby jsou letní měsíce, kdy je očekávána téměř 100% obsazenost zařízení. Zároveň je doporučeno nejdříve zavést a „otestovat“ v zařízení nacházejícím se v Kunčicích pod Ondřejníkem. V tomto podhůří Beskyd se totiž nachází řada statků a farem, se kterými by se dalo navázat partnerství. Nabízí totiž kvalitní farmářské výrobky, které do konceptu navržených snídaňových košů skvěle zapadají. Rezervace navržené formy stravování bude integrována přímo do rezervačního systému ubytování, což umožní hostům při rezervaci ubytování současně zvolit i možnost rezervace

kterékoliv doplňkové služby. Tímto způsobem bude rezervace probíhat jak na oficiálních stránkách, tak rezervačních portálech, u všech navržených služeb.

### 14.3.2 Návrh 2: Půjčení sportovního vybavení

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že velká většina (80 %) potenciálních návštěvníků má zájem pobyt v přírodě strávit aktivním způsobem, a zároveň by využila možnost doplňkové služby ve formě vypůjčení sportovního vybavení. Tato služba hostům nabízí příležitost plnohodnotně využít rekreační potenciál regionu bez nutnosti vlastního vybavení, což představuje značnou flexibilitu a pohodlí. Pro zařízení to opět znamená zvýšení atraktivity a ziskovosti, spokojenosti hostů a odlišení od konkurence.

Přestože geografickou analýzou v kapitole 8 bylo zjištěno, že obě destinace, jak Moravský Beroun, tak Kunčice pod Ondřejníkem se nachází v podhůří českých pohoří a jsou známé pro milovníky cykloturistiky, každá z nich nabízí trochu odlišné prostředí a možnosti. Pro tuto službu však rovněž uvažujeme realizaci nejprve v Beskydech, neboť tato lokalita je známá svými mírnějšími kopci a rozsáhlými lesy, což představuje možnost využití i pro nenáročné cyklisty. Bezpochyby je však doporučeno ji zavést rovněž v Moravském Berouně, avšak zde není od věci zvážit nákup alespoň jednoho elektro kola (á 25 000 Kč), představující zvýšení počáteční investice o 100 %, jelikož tamní terén je členitější a jednoznačně náročnější. Za předpokladu, že služba bude nejvíce využívána v období od května do půlky listopadu, navrhuje, aby byla zavedena v průběhu dubna či května. Vyhodnocení této služby a případná úprava bude totiž provedena v horizontu pěti měsíců.

V rámci přípravné fáze návrhu je třeba nakoupit sportovní vybavení, konkrétně dvě jízdní kola (pánské a dámské), jednu koloběžku s nafukovacími koly, sportovní vybavení a příslušenství. Celkové předpokládané pořizovací náklady činí 25 000 Kč (jízdní kolo á 9 000 Kč, koloběžka á 5 000, vybavení do 2 000 Kč). Uvažujeme nákup online prostřednictvím prodejce Decathlon a přepravu v ceně přibližně 300 Kč, zajištěnou přepravcem DHL až do zmíněného rekreačního areálu, kde budou kola uložena. (Decathlon, 2024)

Pokud nebudou kola rezervována, budou uchovávána v zázemí zmíněného rekreačního areálu. Za údržbu a předávání vybavení hostům bude zodpovídat tamní správce. Bude zodpovědný i za jeho bezpečnost, neboť existuje riziko krádeže či poškození vybavení, jehož úroveň zhodnotíme v kapitole 17. Převzetí a následné předání vybavení bude možné v době od 15:00 do 11:00 následujícího dne, což koresponduje s dobou jednodenního pobytu. Za

předpokladu, že jednomu půjčení bude věnovat přibližně 45 minut svého času, mu bude rovněž nabídnuta odměna 150 Kč za hodinu nad rámec jeho sjednaného platu. Náklady na úschovu vybavení v tomto případě nezvažujeme.

Pokud by provozovatelé nechtěli před vyhodnocením úspěšnosti zavedení této doplňkové služby investovat do koupi vybavení, nabízí se možnost navázat partnerství s místními půjčovnami a pokusit se dohodnout výhodnou paušální měsíční cenu pronájmu vybavení. Ta by mohla být dohodnuta na přibližně 5 000 Kč za měsíční pronájem jednoho kola. V případě cílení na zimní sezónu by mohlo být vybavení rozšířeno například o lyže, což by však bezpochyby vyžadovalo nový důkladný průzkum trhu a pečlivě provedený návrh.

### 14.3.3 Návrh 3: Pronájem sauny

Vzrůstající zájem o wellness a relaxační služby v rámci cestovního ruchu je nezpochybnitelný. Nabídku služeb vybraného ubytovacího zařízení v současnosti tvoří pouze základní služba stravování, a kromě venkovního zastřešeného posezení, nedisponují posedy žádným dodatečným zařízením. Tento krok lze rovněž považovat za vyplnění mezery na trhu, neboť ani v jedné z analyzovaných lokalit není podobné saunové zařízení veřejně dostupné. Ve vzdálenosti 25 km od Moravského Berouna se nachází 4 zařízení, konkrétně v Rýmařově, Bruntále, Vítkově a Bohuňovicích. V případě posedy v Kunčicích pod Ondřejníkem je nejbližší sauna v Kopřivnici (18 km), proto je doporučeno prvně vybudovat zařízení zde (Mapy.cz, 2024).

Co se týká materiálně technického zajištění, pro tento koncept byla vybrána finská sudová sauna s kamny na dřevo. Jejich cena se na českých portálech pohybuje od 80 000 Kč do 100 000 Kč. Uvažujeme následující tři nejlevnější varianty:

- sudová sauna s rozměry 160 × 205 × 215 cm (á 69 900 Kč) s kamny na dřevo v ceně 12 990 Kč. Celkem 82 890 Kč s DPH bez montáže a dopravy. (Finská sauna, 2024)
- Možnost 2: sudová sauna (205×200×200 cm) za 64 488 Kč a dřevěná kamna (á 22 680 Kč). Celkem 87 168 Kč s DPH bez montáže a dopravy. (A&M, 2023)
- Možnost 3: sudová sauna o rozměrech 280×210×210 cm (á 79 400 Kč) s kamny na dřevo za 16 200 Kč. Celkem 91 100 Kč bez montáže a dopravy. (Sotra, 2018-2023)

Vzhledem k relativně vysoké počáteční investici a očekávané čekací době přibližně jeden měsíc na dodání komerčně vyráběné sauny, se nabízí možnost vybudovat svépomocí i saunové zařízení. V tomto případě budeme uvažovat pouze náklady pořízení zahradního

domku (á 15 000 Kč), izolačního materiálu (650 Kč), kamen (á 10 000 Kč) a příslušenství v celkové hodnotě zhruba 30 000 Kč (OBI, 2024). Do nákladové analýzy zahrneme i pomyslnou odměnu provozovatelům, počítanou dle minimální hodinové mzdy, kteří budou výstavbu, nákup materiálu a jeho převoz provádět. Odhadujeme, že celá výstavba zabere dvěma pracovníkům přibližně 80 hodin práce a je ji možné provést v horizontu pěti dní. Popsaný přístup by mohl snížit náklady na vybudování relaxačního zařízení o více než polovinu a přispět k celkové atraktivitě a jedinečnosti zařízení.

Ochlazování po sauně bude zajištěno venkovní sprchou, která funguje na principu samospádu a vybudována bude svépomocí. Pokud uvažujeme pořízení 20litrového barelu na vodu, sprchové hlavice, spojovací hadice, m<sup>2</sup> dřeva na podlahu a dekorací, pohybuje se pořizovací cena sprchy kolem 3 000 Kč (OBI, 2024).

Přestože v posedech není dostupná elektřina, saunové zařízení a okolní prostředí bude patřičně osvětleno. Stejně jako u venkovního posezení, bude zajištěno venkovními solárními světly a nabíjecími lampami. Tento ekologický způsob osvětlení nevyžaduje přímé elektrické napojení a podporuje příjemnou atmosféru prostředí. Kontrola osvětlení a případná údržba bude zajištěna zmíněným správcem rekreačního areálu či osobou pověřenou úklidem.

Pro úspěšné provedení zmíněné nákladové analýzy je třeba vyčíslit i náklady na provoz sauny. Za předpokladu průměrné spotřeby 15 kg topného dřeva za hodinu vytápění sauny při ceně 1 500 Kč za m<sup>3</sup> (Levné palivové dřevo, 2024), lze provozní náklady odhadnout na přibližně 37,5 Kč/hod. Pokud uvažujeme, že sauna bude využita jednou denně, měsíční náklady na vytápění činí 1 125 Kč. Tento výpočet je však velmi přibližný, protože výše nákladů silně závisí venkovní teplotě a četnosti rezervace zařízení během jednoho dne. Náklady na správu a údržbu objektu, prováděnou správcem zmíněného areálu, jsou stejně jako v předchozím návrhu zahrnuty do jeho odměny, vyčíslené v tabulce na straně 71. Právě on bude zodpovědný za rozehřání sauny a instruktáž hostů.

Pokud jde o roční období, největší zájem je očekáván v zimě, kdy bude za příznivých okolností rovněž možné otužování ve sněhu. Stejně jako u předchozího návrhu předpokládáme, že vyhodnocení této služby bude možné po necelém půl roku provozu, proto navrhuje její zavedení na přelomu října a listopadu. Kromě zvýšení návštěvnosti ubytovacího zařízení v těchto měsících může zavedení této služby zlepšit zážitek z pobytu a motivovat hosty k jeho prodloužení.

Rezervace sauny bude stejně jako ostatní navržené doplňkové služby integrována do stávajícího online rezervačního systému ubytování. Cena služby bude zahrnovat hodinu pronájmu objektu pro cca 2-4 osoby. Jedinou výjimkou je, že tato služba bude moci být rezervována nejen hosty, ale i samostatně, tedy bez nutnosti rezervace ubytování. Tím umožní její využívání i místním obyvatelům a širší veřejnosti.

#### 14.4 Distribuce

Všechny navržené doplňkové služby bude možné rezervovat stejným způsobem jako samotné ubytování. Na oficiálních webových stránkách zařízení bude rezervaci prozatím možné provést prostřednictvím rezervačního formuláře, ve kterém hosté kromě kontaktních údajů a požadovaného termínu uvedou, resp. vyberou konkrétní doplňkovou službu. Pro prověření dostupnosti termínu bude následně rezervace potvrzena e-mailem. Všechny nabízené služby budou na stránkách detailně i vizuálně popsány v samostatné sekci služby.

Na rezervačních portálech bude možné přímo vybrat konkrétní kombinaci služeb v požadovaném termínu. Na základě výběru bude vypočítána celková cena pobytu pro 2 osoby. Aktuálně využívaným rezervačními portály jsou Booking, případně Slevomat, který své akční nabídky propaguje pod označením zážitky. Ačkoliv někteří zákazníci a návštěvníci portálu mohou mít pocit, že nabídka není tolik kvalitní, jedná se bezpochyby o komunikační kanál s velkým dosahem, který svým mottem vystihuje navržené zážitkové služby.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že značná část respondentů (52,8 %) využívá portál Airbnb. Ten však nenabízí možnost rezervace doplňkových služeb, pouze pronájmu celého objektu. Proto se v případě rozšíření rezervačních platforem nabízí využít portál Trivago, který hosty pro dokončení rezervace přesměruje na oficiální webové stránky ubytovacího zařízení.

Doplňkové služby bude možné kombinovat a případně dodatečně rezervovat prostřednictvím e-mailu, avšak nejpozději týden před samotným pobytem. Všem hostům bude 14 dní před rezervovaným termínem zaslán automaticky generovaný e-mail s informacemi, připomínající jejich rezervaci, podmínky storna a možnost rezervace doplňkových služeb. Tímto způsobem bude získána i databáze klientů, kterou bude možno využít pro účely marketingových kampaní.

## 14.5 Propagace

Úspěch a zájem o navržené doplňkové služby silně závisí na správně zvolené a cílené propagaci. Ta bude i nadále realizovaná převážně prostřednictvím oficiálních webových stránek a sociálních sítí. Na Instagramu spolupracuje zařízení s několika influencery a profily, které propagují podobná netradiční ubytování. Díky vizuálně přitažlivému obsahu a autentickým doporučením je tak možné zasáhnout širší cílové publikum. Propagace bude na obou platformách podpořena placenými reklamami, které zvýší dosah kampaně, a tak i povědomí o nově zaváděných službách.

Webové stránky budou obohaceny o video materiály a fotografie zachycující doplňkové služby, které na první pohled potvrzují jedinečnost ubytování. Tuto úpravu bude mít na starosti jeden z provozovatelů, který rovněž spravuje oba profily zařízení na sociálních sítích. Jeho další úkoly a odhadovaná odměna jsou blíže popsány v tabulce 7. S ohledem na vybraný cílový segment zákazníků, definovaný podkapitolou 14.2, je rovněž třeba zvážit jazykové přizpůsobení obsahu webových stránek a sociálních sítí zejména polské klientele.

Mimo příspěvky na sociálních sítích je zařízení propagováno i pomocí akčních voucherů na portálu Slevomat, jak ji bylo zmíněno výše. To nabízí možnost atraktivních a cílených nabídek, které zvyšují povědomí o ubytovacím zařízení, a zároveň umožňují efektivní využití jeho kapacity. V neposlední řadě je pro zhodnocení zájmu o navržené doplňkové služby a jejich případnou úpravu rovněž třeba zjistit zpětnou vazbu od hostů. Ta bude sledována prostřednictvím recenzí na rezervačních portálech a pomocí automaticky generovaného e-mailu, který se návštěvníkům odešle po ukončení pobytu. Díky tomu bude možné služby neustále zlepšovat a přizpůsobovat přáním hostů.

## 14.6 Lidské zdroje

Personální zajištění všech služeb bylo popsáno v rámci jejich návrhů a lze konstatovat, že není zvlášť složité ani nákladné. Přehledně jsou veškeré činnosti spolu s odhadovanou výší odměny pověřených osob zobrazeny v následující tabulce. Pod tabulkou jsou jednotlivé údaje vysvětleny, neboť vstupují do nákladové analýzy projektu (viz 15.1).

Tabulka 7 Personální zajištění projektu (vlastní zpracování podle dat z MPSV, 2024)

Činnost	Pověřená osoba	Odměna
Nákup piknikových košů a surovin	Provozovatel zařízení	112,5 Kč/hod
Příprava a donáška snídanových košů	Brigádník (2 osoby)	150 Kč/hod

Nákup sportovního vybavení	Provozovatel zařízení	112,5 Kč/hod
Správa a údržba sportovního vybavení	Brigádník (správce areálu)	150 Kč/hod
Výstavba sauny a venkovní sprchy	Provozovatelé zařízení	112,5 Kč/hod
Správa a údržba sauny	Brigádník (správce areálu)	150 Kč/hod
Úprava nabídky na internetu	Provozovatel zařízení	112,5 Kč/hod
Školení personálu	Provozovatel zařízení	112,5 Kč/hod
Úklid zařízení	Brigádník	150 Kč/hod
Správa rezervací a sociálních sítí	Provozovatel zařízení	112,5 Kč/hod

S cílem snížit pořizovací i provozní náklady a přispět jedinečnosti zařízení, budou mít činnosti zahrnující nákup piknikových košů, školení personálu, úpravu nabídky na webových stránkách a rezervačních portálech, a dokonce i výstavbu saunového zařízení, na starosti provozovatelé. Za předpokladu jejich účasti na zisku bude pro výpočet nákladů uvažována minimální hodinová mzda, která v současnosti činí 112,5 Kč (MPSV, 2024). Jedná se o OSVČ, proto v případě těchto činností neuvažujeme zálohy na povinná pojištění.

Přípravu a doručení snídaňových košíků budou obstarávat dvě osoby, které budou současně zodpovědné za úklid ubytovacích zařízení. Konkrétně uvažujeme osoby důchodového věku, pro které se bude jednat o formu přivýdělku. Správu a údržbu sportovního vybavení a sauny bude mít na starosti správce nedalekého sportovního areálu. Všeobecně však uvažujeme jednoho pracovníka, který bude tuto činnosti rovněž vykonávat brigádně. Za předpokladu, že počet odpracovaných hodin každého pracovníka nepřekročí 67 hod/měsíc, tzn. měsíční výdělek nebude vyšší než 10 000 Kč, jim bude nabídnuta odměna 150 Kč/hod. Ani v tomto případě proto neuvažujeme odvody na sociální ani zdravotní pojištění. (Finance, 1997-2024)

Z časového hlediska uvažujeme, že příprava a donáška jednoho snídaňového koše zabere zhruba půl hodiny, správa a údržba sportovního vybavení a saunového zařízení dohromady 1-2 hodiny denně. Úprava nabídky na webových stránkách a rezervačních portálech může zabrat zhruba den pro každý z návrhů, a správa rezervací a soc. sítí zhruba hodinu denně.

## 14.7 Fyzické důkazy

Materiálně technické zajištění bylo popsáno v rámci jednotlivých návrhů v podkapitole výše (viz 14.3). Pro realizaci návrhů však uvažujeme zejména nákup materiálu na výstavbu sauny a venkovní sprchy, nákup piknikových košů a potravin na zajištění služby stravování a pořízení sportovního vybavení.



## 15 NÁKLADOVÁ ANALÝZA

Většina nákladů byla již vyčíslena v předchozí kapitole v návrhu jednotlivých doplňkových služeb a jejího personálního zajištění. Cílem následující kapitoly proto bude tyto náklady shrnout, a celkové náklady související s realizací návrhu rozpočítat na jednotlivé doplňkové služby. Díky tomu, stanovené očekávané době návratnosti a předpokládané obsazenosti, budeme moci stanovit jejich cenu, odhadnout měsíční výnosy a kalkulovat bod zvratu. Při výpočtu mezd budeme vycházet z odměn stanovených tabulkou 7.

### 15.1 Náklady na realizaci navržených doplňkových služeb

K identifikaci nákladů nutných k zavedení každé navržené doplňkové služby byly sestaveny příslušné tabulky (viz tabulky 8, 9 a 10). Zobrazují jak samotné náklady, v tabulce rozdělené jako náklady na zřízení služby a její provoz, a postup jejich výpočtu, tak jejich členění dle objemu výroby – tzn. zdali se jedná o fixní (FN) nebo variabilní náklady (VN). Při výpočtu nákladů v tabulkách jsme vycházeli z personálního zajištění navržených služeb popsané podkapitolou 14.6, dle kterého předpokládáme:

- Odměnu provozovatelům ve výši 112,5 Kč/hod a nulové odvody na soc. a zdrav. pojištění, z důvodu předpokládané účasti na zisku a práce na živnost.
- Odměnu brigádníkům ve výši 150 Kč/hod a nulové odvody na soc. a zdrav. pojištění, z důvodu předpokládané práce na DPP a měsíčního výdělku do 10 000 Kč.
- Nulové náklady na přepravu a skladování potravin a úschovu sportovního vybavení, které bude zajištěno v přílehlém rekreačním areálu, jenž je majetkem jednoho z provozovatelů.

Jelikož služby byly navrženy jako doplněk služby ubytování, je třeba uvažovat i náklady související s touto základní službou:

- náklady na energie (plyn): 1 000 Kč/měsíc,
- úklid ubytovacího zařízení: cca 2 hodiny (á 150 Kč) za jeden úklid
- správa rezervací a sociálních sítí: 112,5 Kč/den.
- propagace: 40 Kč/den

Výše nákladů na provoz ubytovacího zařízení (energie a úklid) vychází z informací poskytnutých jedním z provozovatelů zařízení. Odhadovaná doba strávená správnou rezervací a sociálních sítí činí hodinu denně. Mzdové náklady ve výši 112,5 Kč jsou

odvozeny na základě minimální hodinové mzdy. Náklady na propagaci zahrnují reklamy na Facebooku a Instagramu, jejichž cílem je zviditelnit nově zavedené doplňkové služby a zvýšit jejich využívání. V případě Facebooku uvažujeme náklady ve výši 15 Kč na den. Instagramový profil zařízení má díky navázaným partnerstvím větší dosah, proto je rozpočet stanoven na 25 Kč na den.

Pro zjištění denních nákladů je třeba vydělit celkové náklady na plyn počtem dnů, přičíst odměnu za úklid zařízení a správu rezervací a webových stránek v hodnotě 412,5 Kč a náklady na propagaci (40 Kč).

$$\text{Výpočet: } (1\ 000 \div 30) + 300 + 112,5 + 40 = 485,833$$

Denní náklady, tj. náklady na jednodenní pobyt činí po zaokrouhlení celkem **486 Kč**.

### Návrh 1: Stravování formou snídaňových košíků

Náklady související s prvním návrhem rozšíření portfolia služeb zahrnují: nákup piknikových košů a potravin, úpravu nabídky na webových stránkách a rezervačních portálech, školení personálu a mzdové náklady na přípravu a donášku snídaňových košů. Z tabulky níže je zřejmé, že většina těchto činností bude zajištěna jedním z provozovatelů, pro něhož z výše uvedených důvodů uvažujeme minimální hodinovou mzdu dle MPSV, která činí 112,5 Kč.

Tabulka 8 Náklady na realizaci návrhu 1 (vlastní zpracování podle dat z MPSV, 2024)

Popis nákladů	Výpočet nákladů	Výše nákladů	Členění nákladů	Pověřená osoba
<b>Zavedení služby</b>				
- nákup piknikových košů	5 ks (á 100 Kč)	500 Kč	FN	provozovatel
- úprava nabídky na webových stránkách a rezervačních portálech	8 hodin (á 112,5 Kč)	900 Kč	FN	provozovatel
- školení personálu	1 hodina (á 112,5 Kč)	112,5 Kč	FN	provozovatel
<b>Provoz služby</b>				
- nákup potravin na 1 snídaňový koš	viz 14.3.1	250 Kč	VN	brigádník
- příprava a donáška 1 snídaňového koše	30 min (150 Kč/hod)	75 Kč	VN	brigádník

Dle tabulky 8 lze konstatovat, že realizace prvního návrhu představuje nejmenší počáteční investici i náklady na provoz. Výše pořizovacích nákladů byla odhadnuta na celkem **1 512,5 Kč** a zahrnuje náklady na nákup piknikových košů (500 Kč) a mzdové náklady na úpravu nabídky (900 Kč) a školení personálu (112,5 Kč). Pro realizaci této služby je třeba nakoupit potraviny (250 Kč/koš), snídaňový koš připravit a následně předat (75 Kč/koš). Náklady na předání jednoho koše pro 2 osoby byly vyčísleny na celkem **325 Kč**.

Jelikož předpokládáme, že stravování bude rezervováno spolu s ubytováním, je třeba k částce 325 Kč připočíst výše vypočtené náklady na provoz ubytování zahrnující náklady na plyn, úklid ubytovacího zařízení, správu rezervací a sociálních sítí a propagaci, ve výši 486 Kč/den. Celkové provozní náklady proto tuto kombinaci služeb proto činí **811 Kč**.

### Návrh 2: Půjčení sportovního vybavení

Stejný postup byl zvolen i pro analýzu nákladů spojených se službu půjčení sportovního vybavení. Vyčíslené náklady jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 9 Náklady na realizaci návrhu 2 (vlastní zpracování podle dat z Decathlon, 2024)

Popis nákladů	Výpočet nákladů	Výše nákladů	Členění nákladů	Pověřená osoba
<b>Zavedení služby</b>				
- nákup sportovního vybavení	2 kolo (á 9 000 Kč), koloběžka (á 5 000 Kč), vybavení (2 000 Kč)	25 000 Kč	FN	provozovatel (e-shop)
- přeprava vybavení	viz 14.3.2	300 Kč	FN	DHL
- úprava nabídky na webových stránkách a rezervačních portálech	8 hodin (á 112,5 Kč)	900 Kč	FN	provozovatel
<b>Provoz služby</b>				
- správa a údržba sportovního vybavení	45 min (150 Kč/hod)	112,5 Kč	VN	brigádník

Výpočet nákladů na zavedení další navržené služby byl proveden za pomoci dat poskytnutých provozovatelem a cen sportovního vybavení vybraného prodejce. Nejvyšší

položku představuje nákup sportovního vybavení. Jelikož uvažujeme nákup 2 jízdních kol (á 9 000 Kč), koloběžky (á 5 000 Kč) a příslušenství, předpokládáme celkové pořizovací náklady ve výši **26 200 Kč**. Náklady spojené s jedním půjčením představují pouze odměnu ve výši **112,5 Kč** určenou správci přilehlého rekreačního areálu, který bude mít na starosti předání vybavení hostům, jeho následné převzetí a údržbu. Tyto náklady byly kvalifikovány jako variabilní, neboť doba trvání předání a údržby se může v jednotlivých případech lišit. Pro výpočet bylo uvažována doba 45 minut na jedno předání/převzetí. Po přičtení provozních denních nákladů na službu ubytování, vypočítaných v úvodu kapitoly, činí náklady na „provoz“ této kombinace služeb celkem **598,5 Kč**.

### Návrh 3: Pronájem sauny

Nejnákladnějším návrhem je rozšíření služeb o pronájem sauny, kterému předchází její vybudování. Dle tabulky 10 můžeme do pořizovacích nákladů zahrnout cenu materiálu na vybudování sauny a venkovní sprchy v hodnotě 33 000 Kč, mzdové náklady na její výstavbu (9 000 Kč) a úpravu nabídky na webových stránkách a rezervačních portálech (900 Kč). V rámci návrhu této služby v podkapitole 14.3 byl popsán provoz zařízení a jeho personální zajištění (viz 14.6), dle něhož lze provozní náklady na jeden pronájem sauny odhadnout na přibližně **187,5 Kč**. Zahrnují náklady na vytápění sauny a odměnu za zajištění jejího nahřátí, úklid a předání hostům. Na výši těchto nákladů má však vliv řada faktorů, jako například četnost rezervací, nebo roční období.

Tabulka 10 Náklady na realizaci návrhu 3 (vlastní zpracování podle dat z OBI a MPSV, 2024)

Popis nákladů	Výpočet nákladů	Výše nákladů	Členění nákladů	Pověřená osoba
<b>Zavedení služby</b>				
- materiál na vybudování sauny	viz 14.3.3	30 000 Kč	FN	provozovatel
- materiál na vybudování venkovní sprchy	viz 14.3.3	3 000 Kč	FN	provozovatel
- výstavba sauny a venkovní sprchy	8 hodin (á 112,5 Kč)	9 000 Kč	FN	provozovatelé
- úprava nabídky na webových stránkách a rezervačních portálech	8 hodin (á 112,5 Kč)	900 Kč	FN	provozovatel
<b>Provoz služby</b>				

- vytápění sauny (dřevo)	viz 14.3.3	37,5 Kč	VN	brigádník
- správa a údržba sauny (1 rezervace, tj. 1 hodina)	1 hodina (á 150 Kč)	150 Kč	VN	brigádník

Celkové pořizovací náklady tohoto návrhu dosahují výše **42 900 Kč**. Provozní náklady na hodinu pronájmu sauny v kombinaci s denním pobytem v posedu činí celkem **673,5 Kč**.

## 15.2 Stanovení ceny doplňkových služeb

Na finální výši cen jednotlivých služeb měla vliv řada faktorů. Prvním je předpoklad, že není pravděpodobné, že všechny doplňkové služby budou rezervovány rovnoměrně. Druhým faktem je, že cena musí být pro zákazníky přitažlivá a konkurenceschopná. V neposlední řadě je třeba připomenout, že hlavním cílem zavedení doplňkových služeb není zisk, nýbrž zvýšení atraktivity zařízení, diferenciací služeb a zvýšení návštěvnosti.

### Návrh 1: Stravování formou snídaňových košíků

V případě prvního návrhu vycházíme z kalkulované výše pořizovacích a provozních nákladů na předání jednoho snídaňového koše. Zároveň předpokládáme, že služba bude v průběhu letních prázdnin, kdy je očekávána 100% obsazenost zařízení, rezervována alespoň 30krát. Cena služby je tedy stanovena tak, aby byly na konci léta s jistotou kompletně pokryty náklady na její zavedení.

Z tohoto důvodu jsme při výpočtu vydělili pořizovací náklady (1 512,5 Kč) odhadovanou četností rezervace a následně připočetli náklady na suroviny, přípravu a předání jednoho koše pro 2 osoby ve výši 325 Kč. Následně jsme připočetli 45% marži a DPH 10 %, jehož výše je shodná pro všechny navržené služby.

$$\text{Výpočet: } (((1512,5 \div 30) + 325) \times 1,45) \times 1,1 = 598,79$$

Cena snídaňového košíku pro 2 osoby s DPH bude stanovena na **599 Kč**.

### Návrh 2: Půjčení sportovního vybavení

Podobným způsobem lze stanovit i cenu půjčovního, nicméně pořizovací cena sportovního vybavení byla v porovnání s prvním návrhem značně vyšší. Proto očekáváme, že doba návratnosti této investice se pohybuje okolo 3 až 5 měsíců od zavedení, po jejichž uplynutí bude provedeno zhodnocení a případná úprava ceny. Jelikož je ubytovací zařízení navštěvované zejména páry očekáváme, že od června do října může být sportovní vybavení

vypůjčeno alespoň 60krát, ať už jedním z hostů či oběma. Při stanovování ceny byla uvažována marže 30 % a výpočet byl následovný:

$$\text{Výpočet: } (((26\,200 \div 60) + 112,5) \times 1,3) \times 1,1 = 785,31$$

Pořizovací náklady ve výši 26 200 Kč byly vyděleny očekávaným počtem vypůjčení. Následně byly připočteny mzdové náklady na předání a údržbu související s jedním vypůjčením (112,5 Kč), tzn. jedním pobytem, marže 30 % a DPH ve výši 10 %. Díky tomu byla cena pronájmu sportovního vybavení pro jednu osobu s DPH stanovena na **789 Kč**.

### Návrh 3: Pronájem sauny

Předpokládáme, že tato služba by mohla být nejvíce využívána v období podzimních a zimních měsíců. Vzhledem k relativně vysokým pořizovacím nákladům a nižší očekávané návštěvnosti, je doba návratnosti do této investice odhadována na zhruba 5 měsíců. Za předpokladu, že služba bude mocí být rezervovány i zvlášť, například místními obyvateli, uvažujeme v tomto časovém horizontu 70% využití, což znamená celkem 105 rezervací. Při výpočtu proto vydělíme pořizovací náklady ve výši 42 900 Kč počtem rezervací, a přičteme náklady na vytápění sauny a její správu údržbu je výši 187,5 Kč za jeden pronájem. Následně připočteme 45% marži a 10% DPH.

$$\text{Výpočet: } (((42\,900 \div (150 \times 0,7)) + 187,5) \times 1,45) \times 1,1 = 950,73$$

V případě stanovení prodejní ceny poslední doplňkové služby hrála rovněž roli cena konkrétního konkurenčního zařízení, které na Slevomatu nabízí ubytování v podobném zařízení s možností využití sauny za 3 490 Kč. Jelikož cena pronájmu ubytovacího zařízení na noc činí 2 490 Kč bude finální cena pronájmu sauny na hodinu s DPH stanovena na **959 Kč**.

## 15.3 Očekávané výnosy a zisk

Na základě prodejních cen kombinací služeb a odhadované četnosti jejich rezervace, byly v následující tabulce vypočteny očekávané výnosy. Kalkulace prodejní ceny vychází z předpokladu, že cena základní služby ubytování, jak již bylo zmíněno výše, činí 2 490 Kč a navržené doplňkové služby jsou rezervovány spolu s ubytováním. Výše očekávaných výnosů pro jednotlivé kombinace je součinem prodejní ceny a očekávané četnosti rezervace.

Kromě prodejních cen kombinací služeb a jejich očekávaných výnosů, znázorňuje tabulka i postup výpočtu celkových nákladů na kombinaci. Skládají se z nákladů na realizaci

navržené doplňkové služby a provozních nákladů. Provozní náklady jsou součtem nákladů na jednodenní provoz každé služby (viz tabulky 8, 9 a 10) a ubytovacího zařízení (náklady na plyn, úklid, správu rezervací a sociálních sítí a propagaci v celkové výši 486 Kč/den), vynásobeným očekávanou četností rezervace. Výše celkových nákladů na realizaci každé z kombinací je důležitá pro výpočet očekávaného zisku, jehož hodnota je dána rozdílem očekávaných výnosů a celkových nákladů, a je zobrazena posledním sloupcem tabulky.

Tabulka 11 Kalkulace očekávaných výnosů (vlastní zpracování)

Kombinace služeb	Prodejní cena	Očekávané výnosy	Celkové náklady	Očekávaný zisk
Ubytování + Stravování (rezervováno 30x)	3 089 Kč	92 670 Kč	25 842,5 Kč $1512,5 + 30 \times (325 + 486)$	<b>66 827,5 Kč</b>
Ubytování + Půjčení sportovního vybavení (rezervováno 60x)	3 279 Kč	196 740 Kč	62 110 Kč $26 200 + 60 \times (112,5 + 486)$	<b>134 630 Kč</b>
Ubytování + Pronájem sauny (rezervováno 105x)	3 449 Kč	362 145 Kč	113 617,5 Kč $42 900 + 105 \times (187,5 + 486)$	<b>248 527,5 Kč</b>

## 15.4 Analýza bodu zvratu

Pro komplexní analýzu bodu zvratu je třeba nejdříve zjistit výši krycího příspěvku na úhradu fixních nákladů každé doplňkové služby. Jedná se o sumu peněz, která zůstane z prodejní ceny po uhrazení jejich variabilních nákladů. Výše krycího příspěvku vypovídá o schopnosti jednotlivých služeb pokrýt fixní náklady a zisk.

Výpočet pro každý z návrhů je následovný:

- **Návrh 1:** Stravování formou snídaňových košíků:  $599 - 325 = 274 \text{ Kč}$
- **Návrh 2:** Půjčení sportovního vybavení:  $789 - 112,5 = 676,5 \text{ Kč}$
- **Návrh 3:** Pronájem sauny:  $959 - 187,5 = 771,5 \text{ Kč}$

Krycí příspěvek na úhradu fixních nákladů jednotlivých doplňkových služeb byl vypočítán jako rozdíl prodejní ceny doplňkových služeb, stanovených podkapitolou 15.2,

a variabilních nákladů zobrazených tabulkami 8, 9 a 10. Na základě provedené kalkulace můžeme pro každý návrh provést cílenou analýzu bodu zvratu.

Výpočet provedeme tak, že fixní náklady (viz tabulky výše) vydělíme kalkulovanou výší krycího příspěvku. Výsledek nám odpoví na otázku, kolikrát musí být doplňková služba rezervována, resp. přidána k základní službě ubytování, aby bylo její zavedení rentabilní, tzn. aby se provozovatelům vrátily počáteční náklady na zavedení služby.

**Výpočet pro návrh 1:**  $1\,512,5 \text{ Kč} \div 274 \text{ Kč} = 5,52$  rezervací

- V případě prvního návrhu je třeba prodat alespoň **6 snídaňových košů**.

**Výpočet pro návrh 2:**  $26\,200 \text{ Kč} \div 676,5 \text{ Kč} = 38,73$  rezervací

- V druhém případě je nutné, aby bylo sportovní vybavení pronajato nejméně **39krát**.

**Výpočet pro návrh 3:**  $42\,900 \text{ Kč} \div 771,5 \text{ Kč} = 55,61$  rezervací

- Pro saunové zařízení platí, že musí být rezervováno alespoň **56krát**.

Na základě vyhodnocení analýzy bodů zvratu lze konstatovat, že každá navržená doplňková služba má odlišné požadavky na množství prodejů nezbytné k dosažení ziskovosti. Můžeme však říci, že výsledky korespondují s předpokládanou dobou návratnosti investic, která byla odhadnuta v souvislosti se stanovením cen služeb v podkapitole 15.2. Lze konstatovat, že jsou dokonce přívětivější. Tyto výsledky odráží dobře promyšlený proces cenotvorby, při kterém byly výchozí náklady a očekávaná frekvence využití služeb pečlivě zváženy.

Je důležité zdůraznit, že předpoklady pro tyto výpočty vychází z realistických a dosažitelných cílů stanovených na základě konkrétních navrhovaných období pro zavedení služeb. Tato skutečnost poskytuje pevný základ pro optimistický výhled na zavedení a úspěšné provozování doplňkových služeb, které mají potenciál pozitivně přispět k jak k diverzifikaci nabídky, tak finanční stabilitě a růstu podniku.



## 16 ČASOVÁ ANALÝZA

Proces rozšíření portfolia služeb vybraných posedů zahrnuje několik konkrétních aktivit, které byly již nastíněny v předchozí kapitole. Jednotlivé činnosti byly pojmenovány a rozděleny do tří fází, které na sebe navazují a popisují průběh návrhu od jeho vytvoření až po uvedení doplňkových služeb na trh. Jejich popis spolu s informacemi o délce trvání a personálním zajištění je zobrazen v následující tabulce.

Tabulka 12 Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)

Fáze návrhu	Činnost	Doba trvání	Zodpovědná osoba
<b>Přípravná fáze</b>	Průzkum trhu a vypracování návrhu rozšíření portfolia služeb	3 měsíce	Autorka práce
	Prezentace návrhu a jeho schválení	1 den	Autorka práce
	Nákup surovin, vybavení a materiálu	1-2 týdny	Provozovatelé zařízení
<b>Realizační fáze</b>	Aktualizace nabídky na webových stránkách a rezervačních portálech	2-3 dny	Provozovatelé zařízení a rezervačních portálů
	Vybudování sauny a venkovní sprchy	3-4 dny	Provozovatelé zařízení
	Školení personálu	1 den	Provozovatelé zařízení
	Marketing a propagace	průběžně	Provozovatelé zařízení
	Správa rezervací a sociálních sítí	průběžně	Provozovatelé zařízení
	Vytvoření a donáška snídaňových košů	30 min/koš	Brigádník (2 osoby)
	Správa a údržba sportovního vybavení	45 min půjčení	Brigádník
	Správa a údržba saunového zařízení	1 hod/pronájem (1hod)	Brigádník
<b>Hodnotící fáze</b>	Testování služeb	po zavedení	Autorka práce a provozovatelé zařízení

	Zhodnocení, analýza zájmu a spokojenosti hostů, úprava nabídky	po 2-6 měsících od zavedení	Autorka práce a provozovatelé zařízení
--	--	-----------------------------	--

Přípravná fáze tvoří základ celého návrhu, během níž provedla autorka práce prostřednictvím vybraných analýz detailní průzkum trhu. Na základě výsledků vypracovala návrh konkrétních tří doplňkových služeb, popsanych podkapitolou 14.3, kterými je možné rozšířit portfolio služeb vybraného ubytovacího zařízení. Návrh bude po dokončení prezentován provozovatelům ubytovacího zařízení a v případě schválení, budou zajištěny nezbytné suroviny, materiál a vybavení, nutný k jeho realizaci. Doba trvání této první fáze je odhadována na tři měsíce.

Druhá fáze představuje samotnou realizaci návrhu. V této fázi dochází k poměrně rychlé aktualizaci oficiálních webových stránek, kterou provádí jeden z provozovatelů. Nabídku je třeba aktualizovat i na rezervačních portálech, což může pro všechny tři služby dohromady trvat zhruba týden. Za zajištění služby stravování bude zodpovídat osoba, která zároveň provádí úklid posedů. V tomto případě odhadujeme, že příprava a doručení jednoho košíku zabere zhruba půl hodiny. Další aktivitou, na které se budou s největší pravděpodobností opět podílet provozovatelé zařízení je výstavba sauny a školení personálu. Jedná se o zásadní činnosti, které je možné zrealizovat v rámci jednoho týdne.

Cílem závěrečné fáze je shromáždit dostatek informací ke zhodnocení zavedených služeb a jejich případné úpravě. Testování služeb a získání zpětné vazby od návštěvníků umožní identifikovat oblasti pro další zlepšení a posoudit, jak dobře služby odpovídají očekáváním zákazníků a jaký mají dopad na trh. Do této fáze byly zahrnuty i marketingové a propagační činnosti, které jsou však prováděny průběžně. Zmíněné zhodnocení bude provedené po 2 až 6 měsících od uvedení služeb na trhu, záležející na druhu doplňkové služby, aby bylo co nejpřesnější a odpovídalo skutečnosti.

Celý harmonogram reflektuje promyšlený a strukturovaný přístup k rozšíření nabídky služeb a naznačuje, že projekt zavedení všech doplňkových služeb by měl trvat přibližně 4 až 6 měsíců. Zvláštní důraz je kladen na pečlivou přípravu, efektivní realizaci a důkladné vyhodnocení zavedených služeb, což zajišťuje hladký průběh celého procesu a umožňuje flexibilní reakci na potřeby a preference cílové skupiny. Provedená časová analýza zároveň umožnila jednodušší identifikaci možných komplikací a rizik vyplývajících z jednotlivých činností, které je třeba pečlivě sledovat a řídit, aby bylo možné projekt úspěšně dokončit a dosáhnout požadovaných cílů. Jejich analýzou se zabývá následující kapitola.

## 17 RIZIKOVÁ ANALÝZA

Cílem poslední analýzy je systematicky identifikovat a posoudit možná rizika, která by mohla ohrozit úspěšnost navrženého rozšíření. Provedena bude za pomoci následující tabulky, v níž jsou pravděpodobnost výskytu a závažnost odhalených rizik vymezeny třemi úrovněmi – nízká (0,2), střední (0,5) a vysoká (0,7). Aritmetický průměr hodnot jednotlivých úrovní představuje hodnotu rizika, dle které bude analýza vyhodnocena. Současně doporučíme možná opatření s cílem nejen odhalit komplikace s předstihem, ale také minimalizovat jejich negativní dopad.

Tabulka 13 Analýza rizik projektu (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika	Závažnost rizika	Hodnota rizika	Doporučené opatření
<b>Nezájem o doplňkové služby</b>	střední	nízká	0,35	Provést opětovnou analýzu trhu, posílit marketing a propagaci, nabízet zvýhodněné balíčky služeb nebo pouze ubytování.
<b>Vysoká cena doplňkových služeb</b>	střední	nízká	0,35	Upravit cenu služeb, vytvořit balíček služeb nebo nabízet pouze službu ubytování.
<b>Nepříznivé počasí</b>	střední	střední	0,5	Propagovat a rozšířit zastřešené venkovní posezení, zřídit pojištění.
<b>Sezónní výkyvy poptávky</b>	střední	střední	0,5	Zvýhodnit cenu mimo letní sezónu, propagovat saunové zařízení a zefektivnit marketingovou strategii.
<b>Nedostatečná kvalita doplňkových služeb</b>	nízká	vysoká	0,45	Klást důraz na kvalitu poskytovaných služeb, zajistit kvalitní suroviny a personál.
<b>Poškození nebo krádež sportovního vybavení</b>	nízká	vysoká	0,45	Zařídit pojištění a instruktáž pro hosty i personál, pořídit kvalitní zámky či nakoupit záložní vybavení.

<b>Nedostatečná propagace doplňkových služeb</b>	nízká	vysoká	0,45	Investovat do reklamy, zvýšit dosah na sociálních sítích, rozšířit spolupráci s influencery a partnerskými stránkami.
<b>Nová konkurence v odvětví</b>	střední	nízká	0,35	Provést analýzu konkurence, diverzifikovat služby, klást důraz na kvalitu služeb, čistotu zařízení zákaznický servis.

### Nízká úroveň rizika

Přestože se jedná o středně pravděpodobná rizika s nízkou závažností (hodnota rizika 0,35), jejich vliv na úspěšnost návrhu a profitabilitu může být zcela zásadní. Tato rizika mohou mít podobu nezájmu o doplňkové služby, vysoké ceny služeb či nové konkurence v odvětví. Zásadní je opětovný průzkum trhu, který pomůže zpřesnit nabídku služeb a nastavit správnou cenovou hladinu tak, aby odpovídala aktuálním tržním podmínkám a očekáváním zákazníků. Je rovněž možné zavést zvýhodněné balíčky služeb nebo nabízet pouze ubytování. Dále je třeba služby neustále vylepšovat, vyzdvihovat jejich jedinečnost a klást důraz na čistotu zařízení a kvalitní zákaznický servis. To je klíčové pro udržení loajality klientů a odlišení se od konkurence.

### Střední úroveň rizika

Přestože je riziko nedostatečné propagace doplňkových služeb hodnoceno nízkou pravděpodobností, závažnost rizika je vysoká (hodnota rizika 0,35), neboť může mít značný dopad na dosah a povědomí o nabízených službách. Cílená a kreativní marketingová kampaň může spolu se zvýšením investice do reklamy zvýšit dosah na sociálních sítích, a tím přilákat nové zákazníky. Stejně tak nedostatečná kvalita doplňkových služeb může mít značný vliv na celkovou spokojenost zákazníků a reputaci podniků. Proto je nezbytné věnovat zvláštní pozornost školení personálu a zajištění vysokého standardu všech služeb a surovin.

Ačkoliv je pravděpodobnost poškození nebo krádeže sportovního vybavení relativně nízká, vysoká závažnost opět poukazuje na potřebu efektivních bezpečnostních opatření. Jednak pořizovací náklady byly relativně vysoké, a zároveň bez samotného vybavení není možné službu provozovat. Vhodným pojištěním, kvalitním zabezpečením a zavedením pečlivých

postupů předání a převzetí vybavení lze však tyto rizika minimalizovat, a zajistit tak ochranu finančních a materiálních zdrojů podniku.

### **Vysoká úroveň rizika**

Obě rizika nepříznivého počasí a sezónních výkyvů poptávky mají střední pravděpodobnost a závažnost, ohodnocené hodnotou 0,5. Pokud takové situace nastanou, je doporučeno vytvořit alternativní program nebo službu, která může mít podobu právě pronájmu sauny. Jeho cílená a efektivní propagace, spolu s propagací a rozšířením zastřešeného venkovního posezení, mohou zajistit větší komfort a odolnost proti nepříznivým přírodním vlivům. V tomto případě se nabízí i možnost zvýhodnit cenu ubytování mimo sezónu. Je opět třeba zmínit i možnost pojištění, která může případné nežádoucí následky alespoň částečně vykompenzovat finančně.

Pro maximalizaci potenciálu návrhu a zajištění udržitelného rozvoje je doporučeno zintenzivnit monitorování tržních trendů a preferencí zákazníků, což umožní okamžitě reagovat na změny v poptávce. Cena doplňkových služeb by měla být totiž pružná, s možností rychlého přizpůsobení nabídky aktuálnímu vytížení zařízení a sezónním trendům. Neustálé vzdělávání a motivace personálu může bezpochyby přispět ke zvýšení kvality poskytovaných služeb a posílení vztahů se zákazníky.

V případě nepříznivého počasí a sezónních výkyvů poptávky je klíčové mít připravený alternativní program a nabídku, která je nezávislá na počasí nebo ročním období, nebo je pro dané období přímo navržena. V oblasti bezpečnosti je nezbytné zajistit účinnou ochranu majetku a jasně definovat postupy pro zamezení škod nebo krádeží. Nesmíme opomenout ani strategický a cílený marketing na sociálních sítích, který může ve spolupráci s influencery výrazně zlepšit povědomí o nabízených službách, a přilákat tak nové zákazníky. Tyto kroky umožní podniku nejen reagovat na současná rizika, ale také se aktivně připravit na budoucí výzvy a získat tak výhodu nad konkurencí.

## 18 SHRUNTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část práce měla za cíl vyprojektovat možné rozšíření portfolia služeb vybraných posedů a podrobit ho nákladové, časové a rizikové analýze. Jelikož v současné době tvoří nabídku zařízení pouze základní služba ubytování, je projekt navržen formou tří doplňkových služeb, které by mohly tuto skromnou nabídku rozšířit. Tento návrh vychází z pečlivě provedené analýzy poptávky, realizované formou dotazníkového šetření, identifikace příležitostí a hrozeb, které mohou zařízení postihnout a posouzení konkurenčního prostředí, ve kterém se zařízení pohybuje.

Více než třetina rozsahu praktické části byla věnována specifikaci projektu a návrhu jednotlivých doplňkových služeb: stravování formou snídaňových košíků, půjčení sportovního vybavení a pronájem sauny. Kromě vymezení cíle projektu a cílové skupiny zákazníků, bylo popsáno materiální, technické a personální zajištění každé služby, spolu s plánovaným způsobem distribuce a propagace. Každý z návrhů byl následně podroben důkladné nákladové analýze, včetně kalkulace bodů zvratu a predikce možných výnosů z jednotlivých služeb. Detailní přehled nákladů a výnosů umožnil identifikovat ekonomickou životaschopnost každé z navrhovaných služeb a předpovědět dobu návratnosti investic do nových služeb.

Časová analýza poukázala na předpokládanou dobu zavedení nových služeb. Zdůrazněna byla potřeba pečlivé přípravy a závěrečného hodnocení procesu implementace. Díky tomu bude možné nabídku případně upravit tak, aby odpovídala jak potřebám a očekáváním zákazníků, tak aktuálním tržním podmínkám. V závěru byla identifikována a zhodnocena potenciální rizika spojená s realizací navrhovaných služeb. S cílem minimalizovat, nebo úplně předejít jejich možným negativním dopadům, byla pro každé riziko navržena i možná opatření.

Závěrem lze konstatovat, že navržené doplňkové služby vycházejí z důkladné analýzy stávající nabídky vybraného zařízení a jeho silných a slabých stránek. Představují strategickou reakci na identifikované příležitosti zařízení a potřeby trhu, jako je rostoucí zájem o ekoturismus a udržitelný cestovní ruch, či vzrůstající trend glampingu a udržitelnosti. Inovativní přístup k rozšíření služeb, spočívající v aktivním zapojení provozovatelů do běžného provozu i rozvoje infrastruktury zařízení, vede k úspoře nákladů, zvyšuje konkurenceschopnost a přispívá jedinečnosti zařízení. Dokonale tak doplňuje celý koncept posedů, založený na minimalismu, udržitelnosti a soběstačnosti.

## ZÁVĚR

Diplomová práce prošla stejně jako navrhovaný projekt několika fázemi. Cílem bylo vyprojektovat rozšíření portfolia nabízených služeb vybraného ubytovacího zařízení, nazývaného posed. Toho bylo dosaženo ve třetí, praktické části práce, která se zabývala návrhem konkrétních tří doplňkových služeb – stravování formou snídaňových košíků, půjčení sportovního vybavení a pronájem sauny, které by mohly rozšířit základní nabídku ubytování. Pro každý z návrhů bylo podrobně popsáno materiální, technické a personální zajištění doplňkové služby, plánovaný způsob distribuce a propagace, a cílová skupina zákazníků.

Na hlavní cíl navazovalo několik dílčích cílů, které byly splněny důkladnou literární rešerší a provedením vybraných analýz, jejichž výstupy zpracovala teoretická a analytická část práce. Srovnáním poznatků několika autorů bylo potvrzeno, že cestovní ruch je dynamicky se rozvíjející odvětví, které pohotově reaguje na globální ekonomické a sociální změny. Zdůrazněna byla potřeba adaptace produktů cestovního ruchu na proměnlivé preference turistů a změny v odvětví, což je zásadní pro udržení konkurenceschopnosti a vytvoření unikátní a autentické nabídky služeb. Proto byla pozornost zaměřena i na technické inovace, udržitelné a alternativní formy cestovního ruchu či netradiční druhy ubytovacích zařízení, jakožto aktuální trendy cestovního ruchu, které ovlivňují vývoj tohoto odvětví.

Cílem provedených analýz bylo získat co nejpřesnější informace o současné nabídce vybraného zařízení, jeho poloze, obsazenosti, zákaznickém segmentu a konkurenčním prostředí, které se v důsledku rostoucího zájmu o udržitelné a netradiční druhy ubytování dynamicky a rychle vyvíjí. Bylo prokázáno, že konkurence v odvětví není tolik intenzivní, a přestože byla kapacita zařízení minulý rok z převážné části využita, existuje prostor pro zlepšení a rozšíření nabídky služeb, které by mohlo přinést vyšší obsazenost mimo sezónu a lepší finanční výsledky.

Důkladnou geografickou analýzou bylo prokázáno, že lokalita i zařízení jsou velmi turisticky atraktivní, a zároveň dobře dostupné jak autem, tak hromadou dopravou. Analýza interních i externích faktorů ovlivňujících provoz zařízení odhalila silné stránky, jako jsou jedinečnost zařízení, jednoduchá výstavba, nenáročná údržba či relativně nízké pořizovací náklady. Proto můžeme bezpochyby tvrdit, že vybrané posedy představují minimalistický a udržitelný koncept, který odráží aktuální trendy cestovního ruchu a měnící se preference turistů, a díky rostoucímu zájmu a netradiční druhy ubytování a snahu diverzifikovat svou

nabídku, mají zároveň velmi dobré konkurenční postavení na trhu. Dotazníkové šetření prokázalo značný zájem o možnost stravování a sportovní aktivity, které reflektují preference moderních turistů hledajících spojení komfortu s přírodním prostředím. Výsledky šetření tak položily základ návrhu rozšíření portfolia služeb, kterým se zabývala praktická část práce. Ta měla za cíl vyprojektovat konkrétní návrh rozšíření nabídky služeb vybraných posedů, mající podobu zmíněných tří doplňkových služeb, a podrobit ho nákladové, časové a rizikové analýze.

Finanční analýza umožnila detailní přehled nákladů, díky němuž bylo možné stanovit cenu jednotlivých doplňkových služeb, a vypočítat výši očekávaných výnosů. Prostřednictvím kalkulace krycího příspěvku na úhradu fixních nákladů byla pro každou službu provedena analýza bodu zvratu. Na základě výsledků bylo možné identifikovat ekonomickou životaschopnost jednotlivých doplňkových služeb a odpovědět na otázku, kolikrát musí být každá doplňková služba rezervována, resp. přidána k základní službě ubytování, aby bylo její zavedení rentabilní, tzn. aby se provozovatelům vrátily počáteční náklady na zavedení služby. Následná časová analýza poukázala na nutnost pečlivé přípravy a závěrečného hodnocení procesu implementace. Díky tomu bude možné nabídku případně upravit tak, aby odpovídala jak potřebám a očekáváním zákazníků, tak aktuálním tržním podmínkám.

Doplňkovou službu stravování bylo doporučeno zavést během letních měsíců, kdy je očekávána téměř 100% obsazenost zařízení. Za předpokladu, že sportovní vybavení bude nejvíce půjčované v období od května do půlky listopadu, a zhodnocení zájmu o tuto doplňkovou službu bude provedeno po zhruba 5 měsících, navrhujeme její zavedení nejlépe v průběhu dubna či května. S cílem zvýšit návštěvnost ubytovacího zařízení mimo sezónu doporučujeme naplánovat zahájení provozu sauny na přelom října a listopadu. Největší zájem je totiž očekáván v zimě, kdy bude mimo jiné možné i otužování ve sněhu.

Závěrečnou analýzou rizik byla identifikována a zhodnocena potenciální rizika spojená s realizací navrhovaných služeb. Za nejzávažnější nebezpečí lze považovat krádež nebo poškození vybavení či nedostatečnou kvalitu a propagaci doplňkových služeb. Nehledě na výslednou hodnotu mohou mít veškerá identifikovaná rizika zásadní dopad na úspěšnost a profitabilitu navrženého projektu. S cílem minimalizovat nebo úplně předejít jejich možným negativním dopadům, byla proto navržena i možná opatření.

Jelikož v současné době tvoří nabídku zařízení pouze základní služba ubytování, její rozšíření o navržené doplňkové služby by mohlo nejen zvýšit návštěvnost mimo sezónu a přilákat nové návštěvníky, ale zároveň motivovat hosty k prodloužení jejich pobytu. Díky



tomu by bylo možné snížit provozní náklady, a tím zvýšit ziskovost. Diplomová práce tak přinesla konkrétní doporučení pro rozšíření nabídky služeb, které je aplikovatelné univerzálně. Bylo prokázáno, že zavedení navrhovaných doplňkových služeb je finančně, časově i prakticky proveditelné, proto by bez významného narušení běžného provozu mohlo být realizováno během následující turistické sezóny. Plánovaná diverzifikace nabídky tak bude efektivní a minimálně riziková, a může významně přispět ke zvýšení atraktivity a konkurenceschopnosti zařízení.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografické publikace

BERÁNEK, Jaromír a kolektiv. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Mag Consulting, 2013. ISBN 978-80-86724-46-1.

GOELDNER, Charles R. a RITCHIE, John R. Brent. *Cestovní ruch: principy, příklady, trendy*. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-251-2595-3.

HALADA, Jan. *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. Praha: Karolinum, 2023. ISBN 978-80-246-5578-9.

HALL, Michael C.; GÖSSLING, Stefan a SCOTT, Daniel. *The Routledge Handbook of Tourism and Sustainability*. Abingdon: Routledge, 2015. ISBN 978-11-380-7147-6.

HOLEŠINSKÁ, Andrea. *Destinační management: jak rozvíjet destinaci*. Praha: Grada, 2022. ISBN 978-80-271-3218-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a JANEČEK, Petr. *Strategický marketing*. 3. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3722-0.

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

KOTÍKOVÁ, Halina a SCHWARTZHOFFOVÁ, Eva. *Cestovní ruch*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2017. ISBN 978-80-244-5189-3.

KOTLER, Philip; BOWEN, John T.; MAKENS, James C. a BALOGLU, Seyhmus. *Marketing for Hospitality and Tourism*. 7th edition. Harlow: Pearson, 2017. ISBN 978-1-292-15615-6.

KŘÍŽEK, Felix a NEUFUS, Josef. *Moderní hotelový management*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4835-1.

- LINDEROVÁ, Ivica. *Cestovní ruch: základy a právní úprava*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2013. ISBN 978-80-87035-82-5.
- LOCHMANNOVÁ, Alena. *Cestovní ruch*. Prostějov: Computer Media, 2015. ISBN 978-80-7402-216-6.
- PALATKOVÁ, Monika a ZICHOVÁ, Jitka. *Ekonomika turismu*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-3643-3.
- PATTERSON, Carol. *Sustainable tourism: business development, operations, and management*. Champaign: Human Kinetics, 2015. ISBN 978-1-4504-6003-3.
- PÁSKOVÁ, Martina. *Udržitelnost cestovního ruchu*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2014. ISBN 978-80-7435-329-1.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. 2. zcela přepracované vydání. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0787-2.
- PŮTOVÁ, Barbora. *Antropologie turismu*. Praha: Karolinum, 2019. ISBN 978-80-246-4354-0.
- RAŠOVSKÁ, Ida a RYGLOVÁ, Kateřina. *Management kvality služeb v cestovním ruchu: jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5021-7.
- SEIFERTO VÁ, Věra et al. *Průvodcovské činnosti*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4807-8.
- SCHOLZ, Petr. *Ubytovací zařízení: historie a současnost, provoz, management*. Praha: Idea servis, 2021. ISBN 978-80-85970-96-8.
- SLOCUM, Susan L.; AIDOO, Abena a MCMAHON, Kelly. *The Business of Sustainable Tourism Development and Management*. Abingdon: Routledge, 2020. ISBN 978-1-138-49214-1.
- SYROVÁTKOVÁ, Jaroslava. *Specifické formy cestovního ruchu*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2013. ISBN 978-80-7372-927-1.
- TAHAL, Radek a kolektiv. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. 2. vydání. Praha: Grada, 2022. ISBN 978-80-271-3535-6.

VANÍČEK, Jiří, BEJDÁKOVÁ, Blanka a JAROLÍMKOVÁ, Liběna. *Nové trendy ve venkovském cestovním ruchu*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2021. ISBN 978-80-245-2436-8.

VYSEKALOVÁ, Jitka et al. *Psychologie reklamy*. 5. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3654-4.

ZELENKA, Josef a PÁSKOVÁ, Martina. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. 2. kompletně přepracované a doplněné vydání. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-880-2.

### **Elektronické vědecké články**

BALTESCU, Codruta A. The Green Buildings: Sustainable Development Actions In The Accommodation Sector. Online. *Annals-Economy Series*. 2018, vol. 3. Dostupné z: [https://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2018-03/18\\_Baltescu.pdf](https://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2018-03/18_Baltescu.pdf). [cit. 2024-04-04].

BROCHADO, Ana a PEREIRA, Cristina. Comfortable experiences in nature accommodation: Perceived service quality in Glamping. Online. *Journal of outdoor recreation and tourism*. 2017, vol. 17. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jort.2017.01.005>. [cit. 2024-02-22].

CORDOVA-BIUZA, Franklin; CALDERON-SANCHEZ, Jennifer a CHUZON-CANICELA, Lucero. Tourist Satisfaction Level: Evaluation in a Peruvian Adventure Tour Operator. Online. *IBIMA Business Review*. 2022, vol. 2022. Dostupné z: <https://doi.org/10.5171/2022.773904>. [cit. 2024-02-22].

DOBBS, Michael E. Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates. Online. *Competitiveness Review*. 2014, vol. 24. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/CR-06-2013-0059>. [cit. 2024-02-22].

ENERSON, Meg; MASON, Roger B. a CORBISHLEY, Karen M. Factors that influence the marketing of professional services. Online. *Investment management and financial innovations*. 2016, vol. 13. Dostupné z: [https://doi.org/10.21511/IMFI.13\(3\).2016.11](https://doi.org/10.21511/IMFI.13(3).2016.11). [cit. 2024-02-22].

LOUERIRO, Sandra M. a NASCIMENTO, Jorge. Shaping a View on the Influence of Technologies on Sustainable Tourism. Online. *Sustainability*. 2021, vol. 13. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/su132212691>. [cit. 2024-02-22].

MENON, Anamika a JAYAWANT, Sagarika. Designing Sustainable Tourism Experiences for the Tourists of Tomorrow. Online. *Design for Tomorrow—Volume 2*.

*Smart Innovation, Systems and Technologies*. 2021, vol. 222. Dostupné z: [https://doi.org/10.1007/978-981-16-0119-4\\_66](https://doi.org/10.1007/978-981-16-0119-4_66). [cit. 2024-02-22].

NARMADHA, Velu a ANUTADHA, Arthanari. Paradigm Change in Tourist Preferences Towards Evolving New Normal Tourism and Travel Trends. Online. *Handbook of Research on Changing Dynamics in Responsible and Sustainable Business in the Post-COVID-19 Era*. 2022. Dostupné z: <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-2523-7.ch019>. [cit. 2024-02-22].

SARKAR, Sudipta K. a GEORGE, Babu P. The Life Cycles of Destination Life Cycle Models. Online. *Destination Management and Marketing: Breakthroughs in Research and Practice*. 2020. Dostupné z: <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-2469-5.ch035>. [cit. 2024-02-22].

STALCUP, Lawrence D.; DEALE, Cynthia a TODD, Sam. Human Resources Practices for Environmental Sustainability in Lodging Operations. Online. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 2014. ISSN 1533-2845. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/15332845.2014.888508>. [cit. 2024-04-04].

### **Webové stránky**

A&M. *Zahradní sauna sud 2 m*. Online. 2023. Dostupné z: <https://domkysauny.cz/produkt/zahradni-sauna-sud-2m/>. [cit. 2024-04-13].

Agentura ochrany přírody a krajiny ČR. *Chráněná krajinná oblast Beskydy*. Online. 2008-2024. Dostupné z: <https://www.casopis.ochranaprirody.cz/z-nasi-prirody/chanena-krajinna-oblast-beskydy/>. [cit. 2024-03-29].

Bayaya. *Posedy*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.bayaya.cz/posedy/>. [cit. 2024-03-30].

CalcMaps. *Radius*. Online. 2015. Dostupné z: <https://www.calcmaps.com/map-radius/>. [cit. 2024-04-06].

České hory. *Nízký Jeseník*. Online. 1999-2024. Dostupné z: <https://www.ceskehory.cz/jeseniky/pruvodce-nizky-jesenik.html>. [cit. 2024-03-29].

Český statistický úřad. *Kapacity hromadných ubytovacích zařízení*. Online. 2023. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/kapacity-hromadnych-ubytovacich-zarizeni\\_ps](https://www.czso.cz/csu/czso/kapacity-hromadnych-ubytovacich-zarizeni_ps). [cit. 2024-02-22].

Decathlon. *Cyklistika*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.decathlon.cz/vsechny-sporty/cyklistika>. [cit. 2024-04-10].

Decathlon. *Doprava*. Online. 2024. Dostupné z: [https://www.decathlon.cz/landing/doprava/\\_/R-a-doprava](https://www.decathlon.cz/landing/doprava/_/R-a-doprava). [cit. 2024-04-11].

Finance. *Starobní důchod a práce na dohodu o provedení práce v příkladech*. Online. 1997-2024. Dostupné z: <https://www.finance.cz/545322- Duchod-a-prace-na-dohodu-o-provedeni-prace-2023/>. [cit. 2024-04-15].

Finská sauna. *Saunová kamna na dřevo HARVIA M3*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.sauna.cz/saunova-kamna-na-drevo-harvia-m3>. [cit. 2024-04-13].

Finská sauna. *Sudová sauna 160 SMRK, rozložená*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.sauna.cz/sudova-sauna-160-smrk-rozlozena>. [cit. 2024-04-13].

Hotelstars Union. *Czech Republic*. Online. 2024. Dostupné z: [https://www.hotelstars.eu/cs/czech\\_republic/](https://www.hotelstars.eu/cs/czech_republic/). [cit. 2024-02-22].

Kudy z nudy. *Kunčice pod Ondřejníkem*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.kudyznudy.cz/kam-pojedete/oblasti/beskydy-a-valassko/kuncice-pod-ondrejnikem>. [cit. 2024-03-29].

Kudy z nudy. *Moravský Beroun*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.kudyznudy.cz/kam-pojedete/olomoucky-kraj/stredni-morava/moravsky-beroun>. [cit. 2024-03-29].

Kudy z nudy. *Pivovar Ogar v Kunčicích pod Ondřejníkem*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.kudyznudy.cz/aktivity/pivovar-ogar-v-kuncicich-pod-ondrejnikem>. [cit. 2024-03-29].

Levné palivové dřevo. *Prodej levného palivového dřeva Štěpánov, Olomoucký kraj*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.palivove-drevo-nejlevneji.cz/>. [cit. 2024-04-10].

Mapy.cz. *Plánovač tras*. Online. 2024. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?planovani-trasy&x=15.6252330&y=49.8022514&z=8>. [cit. 2024-03-29].

Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV). *Minimální mzda*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/minimalni-mzda>. [cit. 2024-04-10].

Moravský Beroun. *Restaurace u Medvěda*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.morberoun.cz/restaurace/os-12920/p1=98239>. [cit. 2024-03-29].

Obec Kunčice pod Ondřejníkem. *Vlaková doprava*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.kuncicepo.cz/vlakova-doprava>. [cit. 2024-03-29].

OBI. *Sprchy*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.obic.cz/koupelna/sprchy/c/4171>. [cit. 2024-04-10].

OBI. *Stavební dřevo*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.obic.cz/stavebniny/stavebni-drevo/c/169>. [cit. 2024-04-10].

OBI. *Využití dešťové vody*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.obic.cz/voda-v-zahrade/vyuziti-destove-vody/c/1426>. [cit. 2024-04-10].

OBI. *Zahradní domky*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.obic.cz/zahrada-a-volny-cas/zahradni-domky/c/1921>. [cit. 2024-04-10].

Pidibydllo. *Rezervace*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.pidibydllo.cz/>. [cit. 2024-03-24].

Po medvědích tlapkách. *Beskydský TuBus*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.pomedvedichtlapkach.cz/tubusbeskydy/>. [cit. 2024-03-29].

Posed v Beskydech. *Ceník*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.posedvbeskydech.cz/cenik/>. [cit. 2024-03-24].

Posed v Beskydech. *Posed krabička*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.posedvbeskydech.cz/uvod/>. [cit. 2024-03-24].

Posed v Beskydech. *Posed domeček*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.posedvbeskydech.cz/kopie-z-posed-krabicka/>. [cit. 2024-03-24].

Posed Strážnice. *Ceník*. Online. 2024. Dostupné z: <https://posedstraznice.cz/cenik/>. [cit. 2024-03-24].

Reservio. *Posed Za humny*. Online. 2012-2024. Dostupné z: <https://www.reservio.cz/b/posed-za-humny>. [cit. 2024-03-24].

Slevomat. *Kouzelný pobyt v treehouse až pro 4 osoby i venkovní sudová sauna*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.slevomat.cz/akce/2156844-kouzelný-treehouse-i-sudova-sauna-az-pro-4-osoby>. [cit. 2024-04-10].

Sotra. *Saunová kamna na dřevo Aurora 180 EU Short Grill'd, výkon 13,5 kW A180-SH*. Online. 2018-2023. Dostupné z: <https://www.sotra.cz/saunova-kamna-na-drevo-aurora-180-eu-short--black-grill-d/>. [cit. 2024-04-13].

Sotra. *Venkovní sudová sauna 2,8x2,05 m, s přístřeškem, smrk*. Online. 2018-2023. Dostupné z: <https://www.sotra.cz/sudova-sauna-2-8m--s-pristreskem--smrk/>. [cit. 2024-04-13].

Tourdata. *Návštěvnost HUZ – podrobná data 2012–2023 Q*. Online. 2024. Dostupné z: <https://tourdata.cz/data/navstevnost-huz-2012-2022/>. [cit. 2024-03-29].

UNWTO. *Glossary of tourism terms*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>. [cit. 2024-02-22].

Veřejná databáze. *Pohyb obyvatel – vybrané území*. Online. 2024. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=DEM05&z=T&f=TABULKA&skupId=546&katalog=30845&pvo=DEM05&str=v94>. [cit. 2024-03-29].



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

%	procento
aj.	a jiné
apod.	a podobně
cca	přibližně
cm	centimetr
CR	cestovní ruch
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DPP	dohoda o provedení práce
EU	Evropská unie
FN	fixní náklady
Kč	koruna česká
kg	kilogram
km	kilometr
ks	kus
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
m <sup>3</sup>	metr krychlový
např.	například
NS	naučná stezka
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
tzv.	takzvaně
UNWTO	Světová organizace cestovního ruchu
VN	variabilní náklady
VR	virtuální realita
7P	rozšířený marketingový mix pro služby

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Exteriér posedu.....	35
Obrázek 2 Interiér posedu.....	36
Obrázek 3 Okolí posedu .....	37
Obrázek 4 Venkovní posezení .....	37
Obrázek 5 Obsazenost zařízení.....	38
Obrázek 6 Demografické zastoupení respondentů .....	54
Obrázek 7 Chování a preference respondentů .....	54
Obrázek 8 Preferovaný typ ubytování .....	55
Obrázek 9 Cenové preference.....	56
Obrázek 10 Očekávané služby a vybavení .....	57
Obrázek 11 Zájem o doplňkovou službu stravování .....	57
Obrázek 12 Zájem o doplňkovou službu zapůjčení sportovního vybavení .....	58
Obrázek 13 Místa v poloměru 100 km od Moravského Berouna.....	64
Obrázek 14 Místa v poloměru 100 km od Kunčic pod Ondřejníkem.....	65

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Turistické a cyklo trasy v Kunčicích pod Ondřejníkem a okolí .....	42
Tabulka 2 Nejnavštěvovanější turistické cíle v Moravskoslezském kraji v roce 2022 .....	42
Tabulka 3 Nejnavštěvovanější turistické cíle v Olomouckém kraji v roce 2022 .....	44
Tabulka 4 Demografické údaje analyzovaných lokalit za rok 2023.....	46
Tabulka 5 Srovnání cen konkurence.....	47
Tabulka 6 SWOT analýza.....	59
Tabulka 7 Personální zajištění navrženého projektu .....	71
Tabulka 8 Náklady na realizaci Návrhu 1 .....	74
Tabulka 9 Náklady na realizaci Návrhu 2 .....	75
Tabulka 10 Náklady na realizaci Návrhu 3 .....	76
Tabulka 11 Kalkulace očekávaných výnosů.....	79
Tabulka 12 Časový harmonogram projektu.....	81
Tabulka 13 Analýza rizik projektu .....	83

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

# PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

## Zájem o netradiční ubytování v přírodě

Vážení cestovatelé,

v rámci diplomové práce na téma „Projekt rozšíření portfolia služeb ve vybraném ubytovacím zařízení“ provádím výzkum zaměřený na zájem turistů o netradiční typy ubytování a jejich rozšíření o doplňkové služby. Vaše účast je pro mě klíčová, neboť mi umožní lépe porozumět aktuálním trendům a preferencím turistů v oblasti ubytování, a pomůže mi při návrhu možností jejich rozšíření a vylepšení.

Vyplnění dotazníku by Vám nemělo zabrat více než 10 minut. Zároveň Vám zaručuji, že Vaše odpovědi budou zpracovány anonymně a výsledky výzkumu budou použity pouze pro účely této studie. Máte-li jakékoli dotazy nebo připomínky k tomuto dotazníku či k výzkumu, neváhejte mě kontaktovat.

Děkuji vám za Váš čas a podporu.

S pozdravem

Stella Amanatidu

\*povinná otázka

1. Jaké je vaše pohlaví? \*

- Žena
- Muž
- Jiné

2. Jaký je váš věk? \*

- 18-30 let
- 31-50 let
- 51 let a více

3. Jaký je váš současný zaměstnanecký status? \*

- Student
- Pracující
- Důchodce
- Na mateřské dovolené
- Nezaměstnaný
- Jiný

4. Máte děti? \*

- Ano
- Ne

5. Plánujete letos strávit dovolenou nebo víkendový pobyt mimo domov? \*

- Ano
- Ne

6. Preferujete ubytování v přírodě, ve městě, nebo jiné? \*

- V přírodě
- Ve městě
- Jiné

7. S kým nejčastěji cestujete? \*

- Sám/sama
- S partnerem/partnerkou
- S rodinou
- S přáteli
- Jiné

8. Jaký typ ubytování preferujete při výletech do přírody? \*

- Hotel
- Penzion

- Kemp, chata, stan
- Ubytování v soukromí
- Jiné

9. Kdy nejčastěji cestujete? \*

- O víkendu
- Přes týden
- Jiné

10. Preferujete luxusní ubytování nebo hledáte spíše skromnější a cenově dostupné varianty? \*

- Luxusní
- Cenově dostupné
- Zážitekové
- Jiné

11. Jaké faktory jsou pro vás při výběru ubytování nejdůležitější? (vyberte až 3 možnosti)

\*

- Atraktivnost lokality
- Doplnkové služby
- Dostupnost ubytování
- Program pro děti
- Recenze ubytování
- Cena ubytování
- Jedinečnost ubytování
- Občanská vybavenost
- Jiné

12: Máte zájem o ubytování, které je netradiční a odlišné od klasických hotelů či penzionů? \*

- Ano

- Ne

13. Měli byste zájem o ubytování v posedech umístěných v přírodě? \*

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

14. Jak daleko byste byli ochotni cestovat za podobným typem ubytování? \*

- Do 100 km
- Více než 100 km

15. Jaké služby a vybavení byste očekávali kromě samotného ubytování? (vyberte až 3 možnosti) \*

- Plně vybavená kuchyň se spotřebiči
- Koupelna
- Dětská postýlka
- Stravování (snídaně/polopenze)
- Wi-Fi
- Parkování
- Jiné

16. Jaký druh stravovacích služeb byste ocenili během pobytu? \*

- Vlastní (kuchyňka s plynovým vařičem)
- Snídaně
- Polopenze

17. Měli byste zájem o doplňkovou službu ve formě snídaně/večeře v košíku? \*

- Ano
- Ne



18. Jaké aktivity a výlety v okolí by vás nejvíce zajímaly? (vyberte až 3 možnosti) \*

- Cykloturistika
- Vodní sporty
- Pěší turistika
- Kulturní památky/historie
- Adrenalinové aktivity
- Jóga/meditace
- Ochutnávky vín
- Kurzy fotografování
- Kurzy přežití v přírodě
- Jiné

19. Měli byste zájem o doplňkovou službu v podobě půjčení sportovního vybavení? \*

- Ano
- Ne

20. Jaký kanál preferujete pro rezervaci ubytování? \*

- Přímá rezervace na webu zařízení
- Rezervační portály
- Telefon, e-mail
- Jiné

21. Pokud jste na předchozí otázku odpověděli možností rezervačních portálů, který z následujících preferujete?

- Booking.com
- Airbnb.cz
- Slevomat.cz
- Trivago.cz
- Ubytko.cz

- E-chalupy.cz
- Explorio.cz
- Jiné

22. Byli byste ochotni se vrátit do stejného ubytovacího zařízení, pokud by splňovalo vaše očekávání? \*

- Ano
- Ne

23. Co by podle vás mohlo zlepšit zážitek z ubytování v přírodě? (otevřená odpověď)

24. Jakou cenu (za 2 osoby/noc) byste byli ochotni zaplatit za pobyt v tomto zařízení? \*

- do 3 000 Kč
- 3 000 - 5 000 Kč
- Více než 5 000 Kč

25. Co by vás motivovalo k doporučení tohoto typu ubytování přátelům a rodině? (otevřená odpověď)