

**Projekt sestavení plánu obnovovacích investic interiéru  
společnosti Interhotel Moskva, a. s. v souvislosti  
se změnami finančních možností korporátní klientely**

Bc. Martina Štajnarová

---

Diplomová práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martina ŠTAJNAROVÁ**  
Osobní číslo: **M10415**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt sestavení plánu obnovovacích investic  
interiéru společnosti Interhotel Moskva, a. s.  
v souvislosti se změnami finančních možností  
korporátní klientely**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte literární rešerši týkající se hotelového průmyslu a investic spojených s obnovou.

### II. Praktická část

- Charakterizujte společnost Interhotel Moskva, a. s.
- Analyzujte současný stav hotelového průmyslu v České republice, detailněji se věnujte Zlínskému kraji.
- Provedte výzkum s cílem zjistit optimální částku, kterou je ochotna cílová skupina zákazníků zaplatit za pořádání vícedenní konference.
- Získaná data analyzujte a pomocí statistické analýzy odhadněte možný vývoj.
- Na základě analýzy vytvořte projekt sestavení plánu obnovovacích investic interiéru společnosti Interhotel Moskva, a. s.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

**FORET, Miroslav. Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2183-2.**

**FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů: Jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.**

**GOELDNER, Charles and Brent RITCHIE. Tourism: Principles, practices, philosophies. 9 ed. Hoboken: John Wiley, 2009. ISBN 978-0-470-08459-5.**

**KŘÍŽEK, Felix. Moderní hotelový management: Nejnovější poznatky a trendy v řízení hotelů. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3868-0.**

**OSTERTAGOVÁ, Eva. Aplikovaná statistika. Košice: Elfa, 2011. ISBN 978-80-8086-171-1.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Svěrák  
EXT.**  
Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**  
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové 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<sup>1</sup>;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou 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<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> 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, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> 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, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 24.4.2012

Marketa Trávníčková

<sup>4</sup> 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, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je zaměřena na zkoumání efektivnosti investičních variant rekonstrukce hotelové části společnosti Interhotel Moskva, a. s. v souvislosti se změnami finančních možností korporátní klientely. Teoretická část zahrnuje obecné teoretické poznatky na témata charakteristiky služeb a hotelového průmyslu, investiční činnosti, poznatky z marketingového výzkumu a analýzy časových řad. Analytická část práce je věnována základní charakteristice společnosti, následuje analýza současného hotelového průmyslu v České republice, která je věnována zejména analýze návštěvnosti a hotelovému developmentu. Analytická část dále zahrnuje marketingový výzkum a analýzu vývoje tržeb z ubytování dle odhadu managementu a použitím statistické analýzy. V části projektové je zhodnocena efektivnost obnovovacích investičních variant dle finančních možností korporátní klientely.

Klíčová slova: Hotelový průmysl, investiční rozhodování, odhad pomocí statistických metod, korporátní klientela, Standard, First Class.

## **ABSTRACT**

The Master's theses is focused on effectiveness research for investment variants for reconstruction of the hotel building part for Interhotel Moskva company in connection with corporate clients financial abilities changes. Theoretic part contains general and theoretic findings in topics like characteristic of services and hotel industry, investment business, marketing research and time line analysis. Analytic part is dedicated to the basic company characteristic followed by current hotel industry analysis in Czech Republic, which contains attendance analysis and hotel development. Analytic part continues with marketing research and accommodation sales development analysis by estimation of management and statistic analysis. Project part evaluates regenerative investment efficiency variants by corporate clientele financial options.

Keywords: Hotel industry, investment decisions, estimates by statistical methods, corporate clients, Standard, First Class.

## PODĚKOVÁNÍ

Především bych chtěla poděkovat mému vedoucímu diplomové práce Ing. Petru Svěrákovi, provoznímu a marketingovému řediteli společnosti Interhotel Moskva, za velmi užitečnou metodickou pomoc, spolupráci, odborné vedení a za cenné rady a připomínky při tvorbě diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat mé rodině a manželovi za jejich výdrž a podporu, kterou mi věnovali po dobu mého studia.

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

### **Motto:**

*„Účelem vzdělání není zaplnit mysl,  
ale otevřít ji. Čím více poznatků si  
osvojíme, tím víc si uvědomíme, co  
ještě neznáme.“*

*(Autor neznámý)*

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>13</b>
<b>1 CHARAKTERISTIKA SLUŽEB ČR A HOTELOVÉHO PRŮMYSLU.....</b>	<b>14</b>
1.1 SLUŽBY V CESTOVNÍM RUCHU.....	14
1.1.1 Podstata služeb a jejich znaky v cestovním ruchu .....	15
1.1.2 Členění služeb v cestovním ruchu.....	15
1.2 UBYTOVACÍ SLUŽBY.....	16
1.2.1 Hotelový průmysl.....	17
1.3 KONGRESOVÝ CESTOVNÍ RUCH .....	19
<b>2 INVESTIČNÍ ČINNOST .....</b>	<b>21</b>
2.1 OBNOVOVACÍ INVESTICE.....	21
2.2 OBNOVOVACÍ CYKLUS HOTELU .....	22
2.3 KRITÉRIA HODNOCENÍ EKONOMICKÉ EFEKTIVNOSTI.....	22
2.4 FINANCOVÁNÍ .....	23
2.4.1 Financování podnikem .....	24
2.4.2 Financování z veřejných a smíšených zdrojů.....	25
<b>3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM .....</b>	<b>27</b>
3.1 PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	27
3.1.1 Definování problému a cíle výzkumu .....	28
3.1.2 Orientační analýza situace.....	28
3.1.3 Plán výzkumného projektu.....	28
3.1.4 Sběr dat.....	28
3.1.5 Zpracování shromážděných údajů.....	29
3.1.6 Analýza dat.....	29
3.1.7 Interpretace výsledků výzkumu .....	30
3.2 ZÁKLADNÍ METODY SBĚRU PRIMÁRNÍCH DAT.....	30
3.2.1 Dotazování .....	31
3.2.2 Pozorování.....	32
3.2.3 Experiment .....	32
<b>4 ANALÝZA ČASOVÝCH ŘAD.....</b>	<b>33</b>
4.1 EKONOMICKÉ ČASOVÉ ŘADY A JEJICH VLASTNOSTI.....	33
4.2 ANALÝZA VYROVNÁNÍ ČASOVÝCH ŘAD A MOŽNOSTI PREDIKCE.....	33
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>35</b>
<b>5 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI INTERHOTEL MOSKVA, A. S. ....</b>	<b>36</b>
5.1 OBECNÉ INFORMACE .....	36
5.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ .....	36
5.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	37
5.4 HISTORIE A SOUČASNOST .....	38
5.5 BUDOUCNOST, PLÁNY A CÍLE .....	38
5.6 NABÍDKA HOTELOVÝCH SLUŽEB .....	39
5.6.1 Hlavní služby .....	39



5.6.2	Doplňkové služby.....	40
<b>6</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU HOTELOVÉHO PRŮMYSLU V ČESKÉ REPUBLICE .....</b>	<b>41</b>
6.1	ANALÝZA NÁVŠTĚVNOSTI HROMADNÝCH UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ.....	41
6.2	SOUČASNÝ HOTELOVÝ PRŮMYSL V ČR .....	43
6.3	ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ .....	44
<b>7</b>	<b>ANALÝZA DAT Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....</b>	<b>45</b>
7.1	PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	45
7.1.1	Definice problému a cílů výzkumu .....	45
7.1.2	Orientační analýza.....	46
7.1.3	Plán výzkumného projektu.....	46
7.1.4	Sběr dat.....	47
7.1.5	Zpracování shromážděných údajů.....	47
7.1.6	Analýza dat a interpretace výzkumu .....	47
7.2	ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ .....	55
<b>8</b>	<b>ANALÝZA VÝVOJE TRŽEB UBYTOVÁNÍ.....</b>	<b>57</b>
8.1	STANOVENÍ ČASOVÉHO HORIZONTU ANALÝZY .....	57
8.2	ANALÝZA VÝVOJE POČTU PRONAJATÝCH POKOJŮ .....	58
8.3	ANALÝZA PRŮMĚRNÝCH TRŽEB ZA JEDEN PRONAJATÝ POKOJ .....	58
8.4	ODHAD VÝVOJE TRŽEB UBYTOVÁNÍ .....	59
8.4.1	Predikce ekonomického vývoje podle ČNB, MF a analytiků tuzemských bank .....	59
8.4.2	Odhad vývoje tržeb ubytování podle hotelového managementu .....	63
8.4.3	Odhad vývoje pomocí statistické analýzy.....	64
8.5	ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ .....	66
<b>9</b>	<b>PROJEKT SESTAVENÍ PLÁNU OBNOVOVACÍCH INVESTIC HOTELOVÉ ČÁSTI SPOLEČNOSTI INTERHOTEL MOSKVA .....</b>	<b>68</b>
9.1	ROZSAH PLÁNOVANÉ REKONSTRUKCE .....	68
9.2	ODHAD NÁKLADŮ SPOJENÝCH S PROVOZEM HOTELOVÉ ČÁSTI .....	69
9.3	PLÁN OBNOVOVACÍ INVESTICE ZKVALITNĚNÍ HOTELOVÉHO STANDARDU VE VERZI STANDARD .....	70
9.3.1	Finanční analýza nákladů rekonstrukce hotelových pokojů ve verzi Standard.....	70
9.3.2	Efektivita investice do rekonstrukce hotelových pokojů ve verzi Standard.....	71
9.3.3	Zohlednění faktoru času a výpočet NPV .....	73
9.4	PLÁN OBNOVOVACÍ INVESTICE ZVÝŠENÍ HOTELOVÉHO STANDARDU VE VERZI FIRST CLASS.....	75
9.4.1	Finanční analýza nákladů rekonstrukce hotelových pokojů ve verzi First Class.....	75
9.4.2	Efektivita investice do rekonstrukce hotelových pokojů ve verzi First Class .....	76
9.5	SROVNÁNÍ VYBRANÝCH STANDARDŮ UBYTOVÁNÍ .....	78
9.6	FINANCOVÁNÍ PROJEKTU .....	80
9.6.1	Financování projektu podnikem.....	80

9.6.2	Financování investice pomocí veřejných a smíšených zdrojů .....	82
9.6.3	Doporučené financování investice .....	85
9.7	ČASOVÁ ANALÝZA REKONSTRUKCE .....	86
9.8	RIZIKOVÁ ANALÝZA REKONSTRUKCE .....	87
9.9	ZÁVĚREČNÉ SHRNU TÍ PROJEKTU .....	88
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>90</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>		<b>93</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>		<b>97</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>		<b>99</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>		<b>100</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>103</b>

## ÚVOD

Základní strategií hotelového managementu je vytvoření a udržení konkurenční výhody. V sektoru služeb je tento úkol mnohem těžší vzhledem k tomu, že služby nelze bez problémů chránit patenty, a proto je možné je kopírovat a napodobovat. Za další faktor ztěžující udržování konkurenční výhody lze k náročnosti tohoto odvětví na spíše lidský kapitál považovat relativní finanční náročnost některých druhů služeb.

Hotelové podnikání není náročné pouze na lidský kapitál, kterým rozumíme veškerý personál včetně vedení hotelu, ale je na rozdíl od jiných druhů služeb i velmi náročné na vybavení. I přesto, že hoteloví hosté mají velké množství kontaktu s personálem, je třeba si uvědomit, že většinu času stráví host v kontaktu se zařízením hotelu. Tito hosté jsou ochotni za různé standardy služeb zaplatit rozdílné částky.

Pro úspěšný rozvoj a zabezpečení prosperity hotelu v náročných podmínkách tržní ekonomiky, je důležité, aby hotelovým hostům, kteří jsou stále náročnější, byl poskytnut takový standard služeb, který požadují. Proto je důležité, aby si hotel udržel své postavení díky poskytování standardních služeb či dokonce svůj standard zvyšovat dle požadavků trhu.

Vybavení hotelu se v čase musí modernizovat a obměňovat díky morálnímu opotřebením. Rozhodujícím úkolem hotelového managementu je rozhodování o investicích vložených do hotelových objektů v určité kvalitě a době dle finančních možností společnosti.

Teoretická část práce je věnována charakteristice služeb hotelového průmyslu, poznatkům z marketingového výzkumu, investiční činnosti a charakteristice časových řad a jejich vyrovnáním.

Analytická část práce se věnuje základní charakteristice společnosti a již konkrétní analýze současného hotelového průmyslu v České republice a odhadu vývoje tržeb z ubytování společnosti pomocí odhadu vývoje managementem, kterému je podkladem zejména ekonomický vývoj země, a statistické analýzy. Analytická část rovněž pracuje s marketingovým výzkumem, který si klade za cíl zjistit optimální výši nákladů, které je korporátní klientela ochotna hradit při pořádáním vícedenní konference ve Zlíně.

Projektová část vychází z části analytické, kde na základě zjištěných faktů doporučuje sestavení vhodného plánu obnovovacích investic společnosti dle akceptovatelnosti trhem.

Cílem práce je sestavit takový plán obnovovacích investic společnosti Interhotel Moskva v souvislosti se změnami finančních možností korporátní klientely, který je doporučením,

jakou cestou by se hotel měl v blízké budoucnosti ubírat. Čili výsledkem práce je dospět k takovému plánu, jehož výstup vypovídá o tom, do čeho je potřeba investovat, do kterého výnosového střediska, v jakém rozsahu a standardu a jak by konkrétní obnovovací investice byla pro investory ekonomicky efektivní při daném způsobu financování.

Právě zastaralé a nedostačující vybavení hotelu, je podnětem k plánu obnovovacích investic společnosti.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 CHARAKTERISTIKA SLUŽEB CR A HOTELOVÉHO PRŮMYSLU

Cestovní ruch má v současnosti trvalé místo ve společenském a hospodářském životě mnohých zemí světa. Českou republiku nevyjímá. Každoročně se jej účastní miliony účastníků, kteří si chtějí během dovolené a víkendů nejen odpočinout a načerpat nové síly, ale také něco zažít, poznat a dozvědět se. Naplnění očekávání z účasti na cestovním ruchu napomáhají kromě jiného i **služby cestovního ruchu**, jejichž sortiment a kvalita patří k nejvýznamnějším faktorům ovlivňujícím spokojenost účastníků cestovního ruchu. (Orieška a., 2010, s. 3)

## 1.1 Služby v cestovním ruchu

Účastí na cestovním ruchu dochází k uspokojování různých potřeb souvisejících s cestováním a pobytem mimo místo trvalého bydliště, obvykle ve volném čase. Potřeby účastníků cestovního ruchu jsou uspokojovány prostřednictvím volných statků, služeb, zboží a veřejných statků. Z ekonomického hlediska tvoří souhrn volných statků, služeb, zboží a veřejných statků **produkt cestovního ruchu**.

Tabulka 1: Produkt CR

Produkt cestovního ruchu			
Volné statky	Služby	Zboží	Veřejné statky

*Vlastní zpracování* (Orieška, 2010, s. 8)

Produkt CR je vše, co je nabízeno na trhu CR a má schopnost uspokojit potřeby účastníků CR a vytvořit tak komplexní soubor zážitků. Rozhodující součástí produktu jsou služby, které produkuje a nabízí cílové místo (primární nabídka) a podniky CR (sekundární nabídka). (Goeldner a Ritchie, 2009, s. 21)

### 1.1.1 Podstata služeb a jejich znaky v cestovním ruchu

Službami obecně se rozumějí ekonomické statky, které mají převážně nehmotný charakter. Mají určité znaky, kterými se liší od výrobků. Při jejich poskytování vznikají užitečné efekty, které uspokojují potřeby.

*Poskytování služby má tři fáze:*

- Přípravenost na poskytování služby,
- proces poskytování služby,
- výsledek poskytnutí služby. (Hesková, 2006, s. 100)

*Všeobecné znaky služeb*

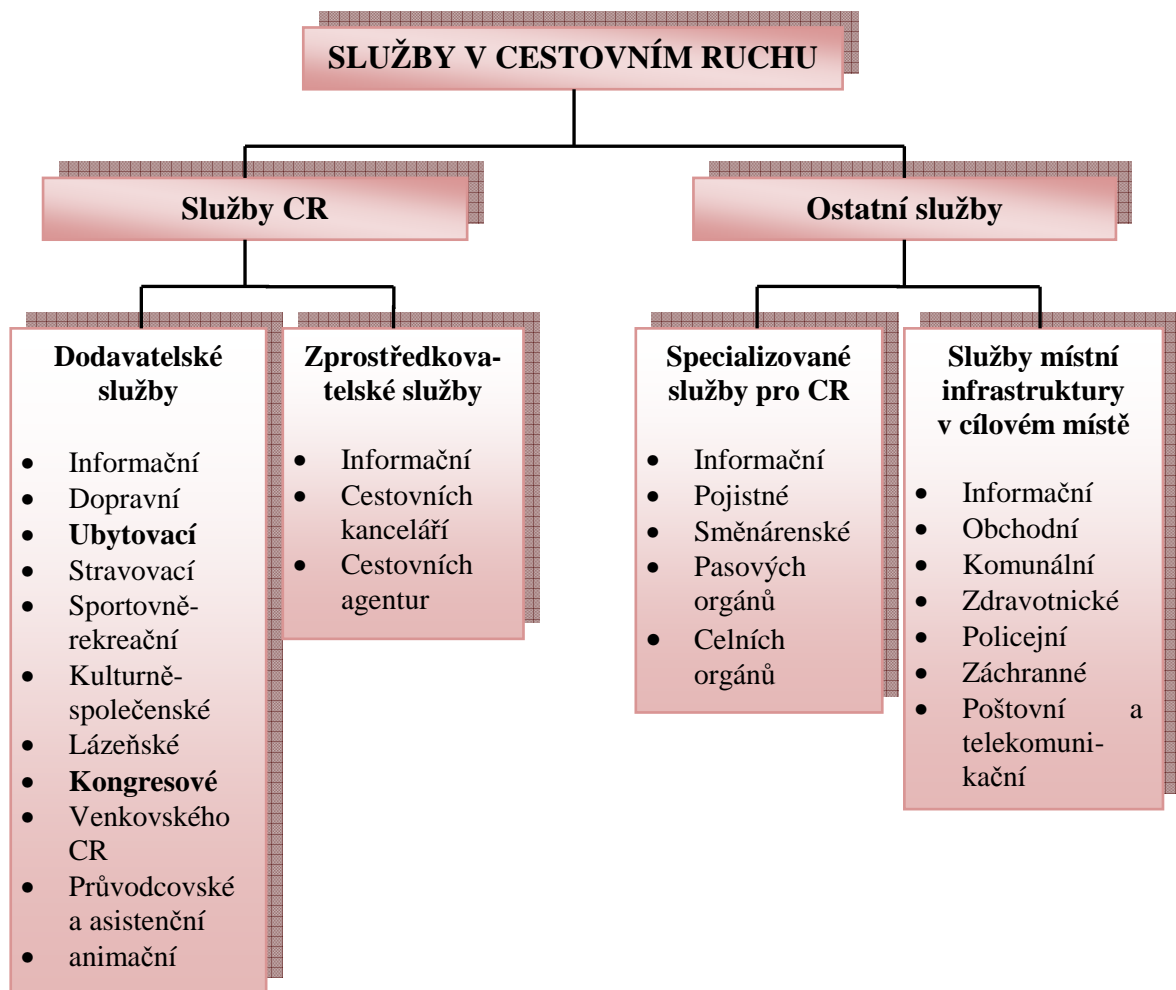
- Nehmatatelnost,
- nedělitelnost,
- proměnlivost,
- pomíjivost. (Kotler a Keller, 2007, s. 443 – 445)

*Speciální znaky služeb cestovního ruchu*

- Časová a místní vázanost na primární nabídku CR,
- komplexnost a komplementarita,
- zastupitelnost,
- mnoho-oborový charakter a nevyhnutelnost jejich zprostředkování,
- dynamika a sezonnost poptávky po nich,
- nevyhnutelnost informací o nich včetně informací o jejich kvalitě. (Hesková, 2006, s. 101 – 103)

### 1.1.2 Členění služeb v cestovním ruchu

Služby v cestovním ruchu mají průřezový charakter, to znamená, že je produkují nejen podniky CR, ale i další subjekty soukromého a veřejného sektoru.



Obrázek 1: Služby v cestovním ruchu

(Orieška, 2010, s. 15)

Následující část kapitoly je věnována službám ubytovacím, hotelovému průmyslu a službám kongresovým.

## 1.2 Ubytovací služby

Poskytování ubytovacích služeb je významným předpokladem rozvoje především pobytového cestovního ruchu. Jejich posláním je umožnit přenocování nebo přechodné ubytování účastníkům CR mimo místo jejich trvalého bydliště, včetně uspokojení dalších potřeb, které s přenocováním nebo přechodným ubytováním souvisejí, především potřeby stravování.



### *Materiálně-technické podmínky*

Materiálně-technickými podmínkami poskytování ubytovacích služeb rozumíme zejména existenci veřejně přístupných ubytovacích zařízení, která fungují na principu vytváření zisku (tzv. komerční zařízení) nebo na principu neziskovém (zařízení občanských sdružení, podniková rekreační zařízení atp.) a poskytují ubytování především většímu počtu účastníků ČR. (Orieška, 2010, s. 116)

### *Dělení ubytovacích zařízení*

- a) Podle **způsobu výstavby** na pevné (hotely, motely, penziony, turistické ubytovny, studentské koleje), částečně pevné (montované chaty), přenosné (stany) a pohyblivé (lůžkové a lehátkové vozy, přívěsy aj.)
- b) Podle **doby provozu** na celoroční, dvousezónní a jednosezónní
- c) Podle **druhu ubytovacího** zařízení na tradiční, doplňková a ostatní.

K tradičním druhům patří zejména hotely, penziony, motely, botely, ubytovací hostince, případně další. Doplňková ubytovací zařízení tvoří chaty, bungalovy, rotely, kempy a další sezónní zařízení. K ostatním ubytovacím zařízením patří například ubytování ve studentských kolejích a v domovech mládeže v době, kdy nejsou využívány ke svému hlavnímu účelu. (Orieška, 2010, s. 118)

#### **1.2.1 Hotelový průmysl**

Cestovní ruch, jehož je hotelový průmysl nedílnou součástí, se stal významným faktorem ovlivňujícím národní ekonomiky většiny zemí na světě a ve svých důsledcích i globálním fenoménem ovlivňujícím kulturní, sociální, ekonomické a politické vazby. Efektivní provozování hotelu se tak stalo záležitostí vysoce profesionálního přístupu a zapojení odborníků nebo alespoň znalostí z oblasti architektury, designu, ekologie, marketingu, finančního řízení, kultury atd.

Přestože se v současné době posunulo hotelnictví do kategorie multioborového, vysoce sofistikovaného a procesně složitého oboru podnikání, podstata zůstává nezměněna. Hosté ubytovacích zařízení vždy očekávají – pohodlí, soukromí, bezpečí a dobré jídlo.

Každý moderní hotel může být chápán jako soubor mnoha úseků, oddělení a středisek. Bezchybný výkon činnosti všech jednotlivých komponent je esenciální pro maximální efektivní výstup, kterým je spokojený host ochotný utrácet své peníze právě v tom konkrétním hotelu. (Křížek a Neufus, 2011, s. 11; Černý a Krupička, 2004, s. 13)

### Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky

Kategorie hotel, hotel garni, penzion, motel, botel a specializovaná ubytovací zařízení platí pro období let 2010 – 2012.

Klasifikaci připravilo profesní sdružení AHR ČR a UNIHOST společně s Ministerstvem pro místní rozvoj ČR a Českou centrálou cestovního ruchu – Czech Tourism.

V souladu s tímto dokumentem se pojem **kategorizace** označuje proces, kdy dochází k dělení ubytovacích zařízení do jednotlivých kategorií, pojmem **klasifikace** se pak označuje stanovení minimálních požadavků na jednotlivé třídy ubytovacích zařízení. Pojmem **certifikace** se označuje proces udělení Certifikátu a Klasifikačního znaku ubytovacímu zařízení žadatele dle Oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení České republiky.

a) **Kategorizace** - v souladu s platnou legislativou jsou jednotlivé kategorie ubytovacích zařízení charakterizovány následovně:

- **Hotel** je ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty vybavené pro poskytování přechodného ubytování a služeb s tím spojených. Člení se do pěti tříd. **Hotel garni** má vybavení jen pro omezený rozsah stravování (nejméně snídaně) a člení se do čtyř tříd.
- **Motel** je ubytování s nejméně 10 pokoji pro hosty vybavené pro poskytování přechodného ubytování a služby s tím spojené zejména pro motoristy a člení se do čtyř tříd. Zařízení se nachází v blízkosti pozemních komunikací s možností parkování.
- **Penzion** je ubytovací zařízení s nejméně 5 a maximálně 20 pokoji pro hosty s omezeným rozsahem společenských a doplňkových služeb. Člení se do čtyř tříd. Omezené služby stravování spočívají v možnosti absence restaurace.
- **Botel** je ubytovací zařízení umístěné v trvale zakotvené osobní lodi, zařazuje se nejvýše do čtyř hvězdiček. Pokoj v botelu se označuje pojmem kajuta.

Specifická hotelová zařízení jsou lázeňský (spa) hotel, wellness hotel a resort / golf resort hotel a mnoho dalších. Pojmem **dependance** se v souladu s oficiální klasifikací označuje

vedlejší budova ubytovacího zařízení bez vlastní recepce a není vzdáleno více než 500 metrů od ubytovacího zařízení. (Křížek a Neufus, 2011, s. 22 – 26; Oriška, 2010, s. 121; Ryglová, 2011, s. 49)

- b) **Klasifikace** specifikuje pro každou třídu povinné a povinně volitelné požadavky. Z povinně volitelných si žadatel o certifikaci může vybrat maximálně stanovený počet požadavků podle zvolené třídy, jimž nemusí vyhovět.

Tabulka 2: Klasifikace ubytovacích zařízení

Klasifikace ubytovacích zařízení - rozdělení do tříd	
*	Tourist
**	Economy
***	Standard
****	First Class
*****	Luxury

Vlastní zpracování

(Křížek a Neufus, 2011, s. 24)

Provozovatel ubytovacího zařízení může žádat o udělení více tříd pro jeden objekt. V případě úspěšné certifikace žadatel viditelně označí části budovy (např. patra, případně pokoje) certifikáty příslušné třídy. Společné znaky musí vyhovět nejvyšší certifikované třídě.

Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky se od ledna roku 2010 stala součástí mezinárodního systému **Hotelstars Union**<sup>1</sup>. (Křížek a Neufus, 2011, s. 23, Oriška, 2010, s. 123)

### 1.3 Kongresový cestovní ruch

Kongresový cestovní ruch je taková forma cestovního ruchu, jejíž účastníci jsou motivováni zájmem setkat se s odborníky z teorie anebo praxe za účelem výměny vědeckých nebo

<sup>1</sup> Začátek roku 2010 přinesl nový systém přidělování hvězdiček. Hotelové asociace 7 zemí EU založily Hotelstars Union /HSU/, unii, která si dala za cíl především sjednotit klasifikaci hotelových služeb pomocí jednotné metodiky a využití společného marketingu při propagaci certifikovaných zařízení, jestliže u vzniku Hotelstars Union stálo 7 zemí EU, rok před uplynutím prvního období její platnosti se rozšířil jejich počet na 11. V současné době aplikují tyto země společná kritéria v udělování hvězdiček: Německo, Rakousko, Švédsko, ČR, Maďarsko, Švýcarsko, Nizozemí, Lucembursko a pobaltské země- Litva, Lotyšsko a Estónsko.“ (Hotelstars, ©2012)

odborných poznatků a zkušeností. Zahrnuje soubor činností spojených s cestováním a pobytem v kongresovém místě.

Pro označení trhu kongresového a incentivního CR stejně jako služebních cest se používá mezinárodně přijatá zkratka MICE (Meeting, Incentive, Congress/Convention, Exhibition). Pro akce MICE je charakteristická vysoká úroveň a komplexnost služeb, odborný charakter, vysoké nároky na organizační a technické zabezpečení, nadprůměrné výdaje na jednoho účastníka, uskutečňování akcí převážně v pracovní době účastníků, společenské a reprezentační akce, koncentrace akcí většinou do velkých měst nebo významných středisek cestovního ruchu. (Orieška, 2010, s. 310)

### ***Podmínky poskytování kongresových služeb***

Poskytování kongresových služeb vyžaduje existenci specifických materiálně-technických podmínek, které umožňují jednání, ubytování, stravování a efektivní využití volného času. Takovými podmínkami disponují kongresová centra a kongresové sály s komplexní vybaveností, které se budují samostatně, častěji však jako součást kulturně-společenských center nebo **kongresových hotelů**. Hotel, který nemá kongresový sál a k organizování kongresových akcí používá náhradní prostory, např. salónek se označuje jako **seminární hotel**. V seminárním hotelu se organizují menší akce, obvykle do 30 účastníků. (Hesková, 2006, s. 63, Orieška, 2010 s. 315)

## 2 INVESTIČNÍ ČINNOST

Investice se ve svém nejširším pojetí v ekonomické teorii většinou charakterizují jako ekonomická činnost, při níž se subjekt vzdává své současné spotřeby s cílem zvýšení produkce statků v budoucnosti. Investice tvoří jeden z mostů mezi přítomností a budoucností ekonomiky. (Valach, 2005, s. 16)

Následující tabulka představuje přehled možných druhů investic.

Tabulka 3: Druhy investic

<b>1. Podle cíle investování</b>	Věcné
	Hmotné
	Finanční
<b>2. Z hlediska času</b>	Dlouhodobé
	Krátkodobé
<b>3. Z hlediska kapitálového vybavení</b>	Reinvestice (obnovovací)
	Čisté (Netto)
	Hrubé (Bruto) - obnovovací + čisté
<b>4. Z hlediska důvodu a cíle investování</b>	<b>Obnovovací</b>
	Rozvojové
	Racionalizační
<b>5. Z hlediska efektu, které investice přináší</b>	Investice s produkční účinností
	Investice s přímou nákladovou účinností
	Investice s peněžním efektem
	Investice sociálního charakteru

Vlastní zpracování

(Valach, 2005, s. 21)

### 2.1 Obnovovací investice

Rozšiřovací investice mají smysl jen tehdy, jsou-li analýzou trhu předem zjištěny odbytové možnosti a konkurenční situace. I když v odvětví není perspektiva růstu, není možné se obejít bez investic, majetek totiž zastarává a musí být průběžně nahrazován. Obnovovací investice spolu s investicemi rozšiřovacími tvoří základ pro budoucí rozvoj podniku. Obě formy investic mohou přecházet jedna v druhou, při obnově opotřebovaného zařízení je získáno nové, technicky vylepšené, které vede ke zvýšení kapacity podniku. Obnovovací investice může být zároveň racionalizační investicí, pokud je nahrazeno opotřebované zařízení takovým, které beze změny kapacity produkuje s nižšími náklady. (BusinessInfo, 2011)

## 2.2 Obnovovací cyklus hotelu

Obnovovací cyklus hotelu se liší podle standardu ubytování (dle hotelové klasifikace). Tedy čím vyšší standard ubytování tím kratší je obnovovací cyklus hotelu. Jednak to vychází z finanční náročnosti spojené s rekonstrukcí v daném standardu a jednak to koresponduje s nároky moderního hosta, který je ochoten za každou úroveň ubytování platit rozdílnou částku, respektive čím vyšší standard, tím vyšší částka. S tím pak koresponduje jeho nárok na kvalitu služeb. Nejvyšší hotely s nejvyššími částkami za ubytování zpravidla navštěvují takoví klienti, jejichž očekávání v inovacích a rekonstrukcích interiéru jsou nejvyšší.

## 2.3 Kritéria hodnocení ekonomické efektivity

Základem pro rozhodnutí o tom, zda přijmout daný projekt a realizovat jej, či o tom, který z navržených projektů nebo jejich variant by měl být zvolen k realizaci, je propočtení určitých kritérií (ukazatelů) ekonomické efektivity. Tato kritéria měří zpravidla výnosnost (návrstnost) zdrojů vynaložených na realizaci projektu.

Pro hodnocení ekonomické efektivity investičních projektů se nejčastěji používají tato kritéria:

- rentabilita kapitálu,
- doba úhrady či doba návratnosti
- kritéria založená na diskontování, zahrnující čistou současnou hodnotu, index rentability a vnitřní výnosové procento. (Fotr a Souček, 2011, s. 68 - 69)

Kritéria založená na diskontování zohledňují časovou hodnotu peněz, kdy stejná výše určité peněžní částky získaná (vydaná) dnes nemá stejnou hodnotu jako stejná částka získaná (vydaná) později. Faktory působící na odlišnou časovou hodnotu peněz tvoří především:

- nejistota budoucích příjmů,
- inflace,
- oportunitní náklady.

Technika diskontování slouží k přepočtu peněžních toků realizovaných v odlišných časových obdobích na jejich současnou hodnotu k témuž časovému okamžiku. (Fotr a Souček, 2011, s. 73)

### Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota (NPV) je rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z investice a kapitálovým výdajem.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF}{(1+i)^t} - K$$

i... diskontní sazba

K... kapitálový výdaj

**NPV > 0**, projekt je pro podnik přijatelný, zaručuje požadovanou míru výnosu a zvyšuje tržní hodnotu podniku.

**NPV < 0**, projekt není pro podnik přijatelný, nezajišťuje požadovanou míru výnosu a jeho přijetí by snížilo tržní hodnotu podniku.

Metoda čisté současné hodnoty je ve finanční teorii považována za nejvhodnější způsob ekonomického vyhodnocování investičních projektů. Respektuje faktor času, za efekt investice považuje celý peněžní příjem nikoliv účetní zisk, bere v úvahu příjmy po celou dobu životnosti investice. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 136)

## 2.4 Financování

Když se podnik rozhodne o potřebě kapitálu, musí rozhodnout i o zdrojích jeho krytí. Podniky při financování svých potřeb používají vlastní a cizí zdroje, které jsou z hlediska času dlouhodobé a krátkodobé. Realizace investičních projektů je závislá na dlouhodobém financování, tj. použití dlouhodobých zdrojů financování. Jejich dlouhodobost je dána časovým horizontem doby splatnosti, jejich použití je součástí strategického řízení podniku. Strategická rozhodnutí vyžadují velké částky peněz a přinášejí velké změny v činnosti podniku. Z hlediska finančního řízení je proto nutné při těchto rozhodnutích brát v úvahu faktor rizika a času. (Pavelková a Knápková, 2008, s. 172)

### 2.4.1 Financování podnikem

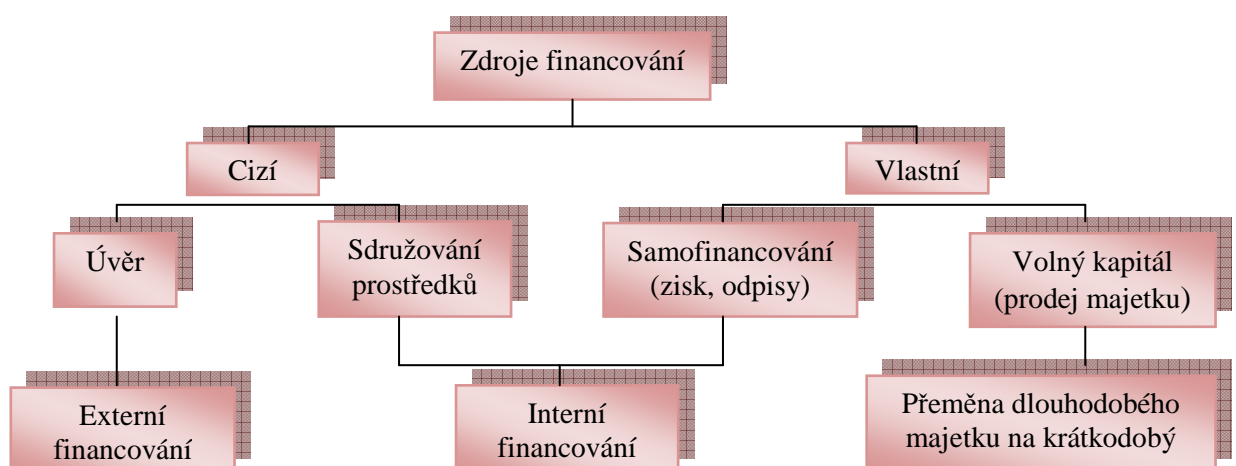
Finanční zdroje podniku můžeme třídit z různých hledisek:

- a) **Vlastní a cizí finanční zdroje** – rozlišujícím znakem je vlastnictví. Za vlastní zdroje se považují vklady vlastníků, odpisy a disponibilní zisk po zdanění a úhradě dividend, zdroje z prodeje nepeněžních částí majetku. Cizími finančními zdroji jsou všechny přírůstky dluhů. Za cizí zdroje lze považovat i leasingové financování pomocí pronájmu majetku.
- b) **Krátkodobé a dlouhodobé zdroje** – rozlišujícím znakem je čas – doba splatnosti. Za krátkodobé zdroje se považují zdroje splatné do 1 roku, za dlouhodobé pak se splatností delší.
- c) **Interní a externí finanční zdroje** – člení se podle toho, zda je podnik získá na základě vnitřní činnosti či jinak.

*Financování z externích zdrojů* – financování pomocí emise akcií, financování prostřednictvím venture kapitálu, financování pomocí vydání dluhopisů, financování pomocí úvěru, projektové financování, financování leasingem, faktoring, forfaiting, dotace.

*Financování z interních zdrojů* – nerozdělený zisk, odpisy, rezervní fondy, rezervy.

(Pavelková a Knápková, 2008, s. 172 – 182)



Obrázek 2: Zdroje financování

(Gúčík, 2010, s. 65)



### 2.4.2 Financování z veřejných a smíšených zdrojů

Na financování rozvojových potřeb CR se podílí i stát jako nositel kolektivních statků. Ve státech s rozvinutým CR je přepracovaný systém tvorby financí z veřejných zdrojů. Subjekty soukromého a veřejného sektoru mohou získat podporu ze zahraničních zdrojů jednak z Evropské unie a jednak z programů zahraničních vlád, fondů, nadací a mimovládních organizací. Jakákoliv podpora z domácích nebo zahraničních zdrojů je vždy účelová (na konkrétní projekt), bez nároku a vázaná na spolufinancování. Základním předpokladem ucházení se o podporu na projekty CR je kvalitně zpracovaný projekt a zabezpečené spolufinancování. (Gúčík, 2010, s. 81)

#### Evropské fondy

Evropské fondy<sup>2</sup> jsou fondy financované z peněz daňových poplatníků všech členských států EU. Jádro evropských fondů, co se týče účelu i objemu prostředků, tvoří Evropský sociální fond (ESF) a Evropský fond regionálního rozvoje (ERDF), označované společně pojmem strukturální fondy (SF). Obecným cílem strukturálních fondů je odstraňovat negativní dopady strukturálních změn (úpadek průmyslových odvětví, dlouhodobá nezaměstnanost osob nebo zaostalost regionů).

Strukturální fondy fungují jako jeden z nástrojů Evropské unie ke snižování rozdílů mezi odlišnou úrovní ekonomického a sociálního rozvoje jednotlivých regionů v EU. V dokumentech EU se tento proces nazývá „**politika hospodářské a sociální soudržnosti**“.(Euroskop, 2011; Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2009)

#### Evropský fond regionálního rozvoje

Evropský regionální rozvojový fond (ERDF) vznikl v roce 1974 jako základní nástroj regionální politiky k financování strukturální pomoci prostřednictvím regionálních rozvojových programů zaměřených na nejvíce postižené oblasti a ke snižování meziregionálních nerovností. V současné době patří mezi nejvýznamnější strukturální fondy. (EurActiv, 2010)

---

<sup>2</sup> Evropské fondy tvoří 8 fondů: Evropský sociální fond (ESF), Evropský fond regionálního rozvoje (ERDF), Fond soudržnosti (CF), Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EAFRD), Evropský rybářský fond (EFF), tzv. komunitární programy, Fondy předvstupní pomoci (IPA) a Fond solidarity (EUSF).

**ROP Střední Morava**

ROP SM je financován z Evropského fondu pro regionální rozvoj (ERDF). Je určen pro region soudržnosti Střední Morava sestávající z Olomouckého a Zlínského kraje. Zaměřuje se na zlepšení dopravní dostupnosti a propojení regionu včetně modernizace prostředků veřejné dopravy, podporu rozvoje infrastruktury i služeb cestovního ruchu, přípravu menších podnikatelských ploch a zlepšování podmínek k životu v obcích a na venkově především prostřednictvím zkvalitnění vzdělávací, sociální a zdravotnické infrastruktury, odstraňování ekologických zátěží. (ROP regionu soudržnosti Střední Morava, 2011)

### 3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum je definován jako systematické určování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací týkajících se určitého problému, před kterým firma stojí.

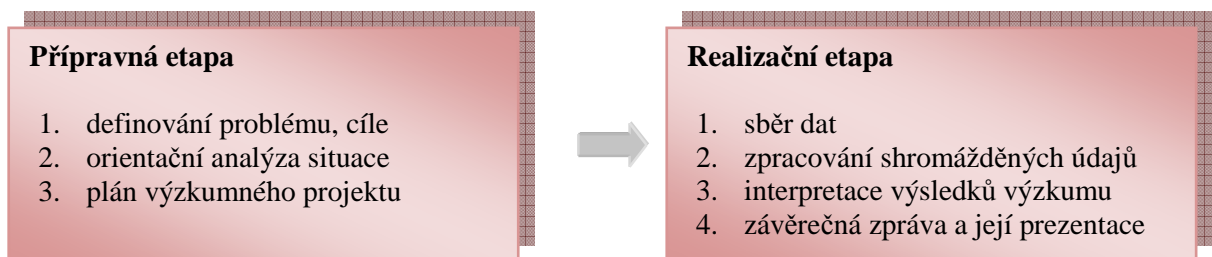
Jedná se o cílevědomý proces, který směřuje k opatření určitých konkrétních informací, které nelze získat jinak. Je základním předpokladem uplatňování marketingového přístupu k řízení firmy ovlivňované proměnlivým marketingovým prostředím. (Kotler a Keller, 2007, s. 140)

**Kvantitativní výzkum** se zabývá výzkumem a registrací zpravidla existujících resp. realizovatelných prvků tržního chování. Kvantitativní podstata výzkumu je v kvantitativním charakteru jevu, který zkoumá nikoliv metodologii výzkumu. Klíčová otázka je „kolik“.

**Kvalitativní výzkum** se zabývá jevy, které probíhají ve vědomí spotřebitele, jsou proto obtížněji uchopitelné, pracujeme pod větší nejistotou a vyžadují zpravidla psychologickou interpretaci. (Bártová, Bárta a Koudelka, 2004, s. 113)

#### 3.1 Proces marketingového výzkumu

V procesu každého marketingového výzkumu můžeme definovat 2 hlavní etapy, které na sebe logicky navazují. Jedná se o etapu přípravy výzkumu a realizace výzkumu. Celý proces je uveden na následujícím obrázku, která se sestává z následujících kroků.



Obrázek 3: Proces marketingového výzkumu

(Kozel, 2006, s. 70)

### 3.1.1 Definování problému a cíle výzkumu

Tematicky, obsahově vymezuje oblast, na kterou se zaměří další kroky výzkumu. Indikuje, jaké specifické rozhodnutí má být učiněno nebo jaký problém má být vyřešen. Na základě vymezeného problému jsou následně stanoveny cíle. Měly by precizně vyjadřovat, co má výzkum zjistit. Cíle výzkumu by měly být stručné a neměly by jimi být zmatené seznamy informací, které jsou potřebné k jejich dosažení. (Foret, 2008, s. 23; Hague, 2003, s. 29]

### 3.1.2 Orientační analýza situace

Orientační analýza blíže seznamuje s prostředím, v němž je problém zasazen, zabývá se studiem již existujících informací. Velmi často se zde využívá postupů sekundární analýzy, sekundárního výzkumu, eventuálně kvalitativního výzkumu a jiných dostupných informací. (Foret, 2008, s. 23)

### 3.1.3 Plán výzkumného projektu

Je v podstatě plánem realizace a kontroly výzkumu. Přestože je každý výzkumný problém odlišný a jedinečný, musí každý plán být specifický pro každý konkrétní případ. I když by měl plán obsahovat řadu náležitostí, neměl by být příliš dlouhý, ale vyjadřujeme se jasně a srozumitelně, a přitom přesně a stručně. Jedná se tedy o dokument, který vypovídá o všech významných činnostech, k nimž dochází v průběhu celého výzkumného procesu.

Obsah plánu:

- typy dat, jež budou shromažďována,
- způsob sběru údajů a metoda sběru informací,
- organizace sběru dat (kdy, kde, kdo, od koho),
- vymezení výběrového vzorku,
- nástroj použitý při sběru údajů,
- výběr metod analýzy. (Kozel, 2006, s. 80)

### 3.1.4 Sběr dat

V této fázi marketingového výzkumu dochází k vlastnímu sběru požadovaných dat. Při sběru primárních dat využíváme nejčastěji dotazování, pozorování nebo experiment.

### 3.1.5 Zpracování shromážděných údajů

Jakmile se nám podaří nashromáždit požadovaný objem dat, nemůžeme okamžitě začít s analýzou dat a výpočty jakéhokoliv druhu. Abychom minimalizovali riziko nepřesných doporučení z provedeného výzkumu, musíme nasbíraná data vhodně zpracovat. Nejprve provedeme kontrolu a úpravu dat.

Samozřejmostí dnešní doby je zpracování dat a provádění vybraných zmíněných úkonů pomocí výpočetní techniky. Data můžeme vkládat do běžně dostupných programů, jako je Excel, nebo do sofistikovaných statistických programů, jako je IBM SPSS Statistics či STATISTICA. Výstupem vkládání dat do počítače je vytvoření tzv. **datové matice**. Každý řádek datové matice představuje jeden případ, tzn. odpovědi jednoho respondenta. Sloupec datové matice znázorňuje proměnou, tzn. otázku. (Kozel, 2006, s. 91 - 94; Foret, 2008, s. 127)

### 3.1.6 Analýza dat

Abychom dokázali správně analyzovat data a interpretovat výsledky, nepotřebujeme znát přesné definice a už vůbec ne složité vzorce. Mnohem důležitější je vědět, jaké máme možnosti analýzy, proč máme použít vybrané statistické postupy, kdy se na výstup díváme jako na pozitivní (negativní) zjištění a jak můžeme výstupy analýzy použít pro další práci. Současný výkonný statistický software po nás potřebuje pouze správně připravená data a zvolit analýzu, kterou má provést. Proto se tato kapitola nebude věnovat žádným vzorcům.

Prvním krokem při analýze dat je obvykle analýza každé jednotlivé otázky nebo hodnoty znaků zkoumaných jednotek. Pro analýzu dat se používají zejména základní statistické deskripce. (Kozel, 2006, s. 95)

#### **Základní statistické deskripce**

V praxi zpravidla zjišťujeme ve stanoveném pořadí jednu nebo více znázorněných oblastí:

1. Četnost (výskyt) jednotlivých proměnných a jejich kategorií,
2. Popisné statistiky: poloha, variabilita a rozložení zkoumaných proměnných,
3. Závislost mezi proměnnými.

**Četnost** znamená počet výskytu hodnot proměnné – jednotlivých (variant) odpovědí.

**Poloha zkoumaných proměnných** bývá popsána centrálními (středními) momenty a dalšími ukazateli středu. Určují totiž jakýsi střed, kolem kterého kolísají odpovědi. Umožňují

srovnávat úroveň zkoumaných jevů u více souborů navzájem. Nejčastějšími charakteristikami jsou:

- **Modus** – hodnota odpovědi s nejvyšší četností, tzn. nejčastěji se vyskytující.
- **Medián** – prostřední hodnota při vzestupném uspořádání hodnot odpovědí.
- **Průměr** – aritmetický průměr se zpravidla používá jen pro číselné proměnné, na rozdíl od mediánu je zatížen krajními extrémními hodnotami, ke kterým má tendenci se vychylovat.

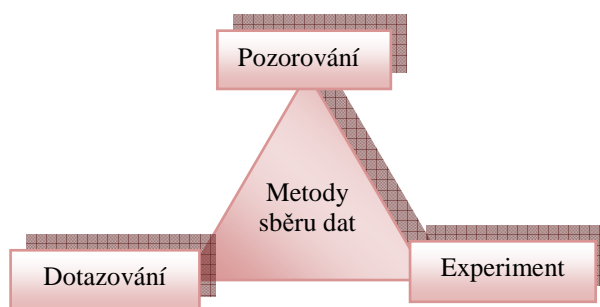
Nejjednodušší mírou variability je **variační rozpětí**, které je vyjádřeno rozdílem mezi maximální a minimální naměřenou hodnotou odpovědi. Přesnější mírou pro určení variability je **rozptyl**. Od něj odvozujeme dvě další míry - **směrodatnou odchylku**, která určuje absolutní variabilitu, a **variační koeficient**, který určuje relativní variabilitu. Směrodatná odchylka vyjadřuje, jak se jednotlivé hodnoty v souboru navzájem liší, resp. jak se odchylují od střední hodnoty. (Kozel, 2006, s. 110 – 115; Malý, 2008, s. 108 – 109)

### 3.1.7 Interpretace výsledků výzkumu

Interpretace analýzy dat představuje převedení výsledků analýzy do závěrů a doporučení nevhodnějšího řešení zkoumaného problému. Snažíme se při ní pomocí slovního vyjádření navrhnout konkrétní doporučení. Doporučení by měla mít logickou strukturu, která vychází ze zadání a cíle výzkumu. (Kozel, 2006, s. 146)

## 3.2 Základní metody sběru primárních dat

Marketingový výzkum má k dispozici celou řadu nástrojů, metod a technik pro získání primárních dat. Hlavní metody sběru přibližuje následující obrázek:



Obrázek 4: Metody sběru dat

(Foret, 2008, s. 41)

### 3.2.1 Dotazování

Sběr dat spočívá v hledání konkrétních odpovědí přímo od respondentů. Dotazování se uskutečňuje pomocí nástrojů (dotazníků, záznamových archů) a vhodně zvolené komunikace výzkumníka s nositelem informací. Vybraní respondenti, kteří budou dotazováni, musí odpovídat cílům a záměrům výzkumu. Podle způsobu kontaktu rozlišujeme jednotlivé typy dotazování – osobní, telefonické, online a písemné dotazování. Výběr vhodného typu dotazování závisí na různých faktorech, především na charakteru a rozsahu zjišťovaných dat, skupině respondentů, časových a finančních limitech atd. V praxi se většinou jednotlivé typy navzájem kombinují. (Foret, 2008, s. 41; Malý, 2008, s. 65)

#### Dotazník

Dotazník je jedním z nejběžnějších nástrojů pro sběr dat pro různé typy průzkumů. Skládá se ze série otázek, jejichž cílem je získat názory a fakta od respondentů. Oproti jiným typům průzkumů (jako například osobní nebo telefonický rozhovor, pozorování, skupinový rozhovor, atd.) je možné prostřednictvím dotazníku získat informace s mnohem menší námahou a levněji. Dále se výsledná data dají mnohem jednodušeji zpracovávat.

#### Typy otázek v dotazníku

Otázky v dotazníku dělíme na tři základní typy:

- **Otevřené** – umožňují volnou tvorbu odpovědi.
- **Uzavřené** – výběr z několika variant odpovědí.
- **Polouzavřené** – jedná se o kombinaci obou předchozích typů.

Uzavřené otázky můžeme dále dělit:

- **Dichotomické a trichotomické otázky** – otázky umožňují pouze odpověď ano/ne, respektive ano/ne/nevím.
- **Výběrové otázky** – u otázek je možnost výběru jedné z nabízených alternativ.
- **Výčtové otázky** – otázky nabízí možnost několika nabízených alternativ zároveň.
- **Škálové otázky** – jsou nejvhodnějším nástrojem pro měření názorů a postojů. Odpovědi lze jednoduše kvantifikovat a následně statisticky analyzovat. (Dotazník – online, 2007)

### **3.2.2 Pozorování**

Je nepřímým nástrojem sběru dat, protože nevyžaduje přímý kontakt se zkoumanými subjekty a není závislé na ochotě respondentů spolupracovat. Podstatou pozorování je záměrné, cílevědomé a plánované sledování právě probíhajících skutečností, aniž by pozorovatel nějak aktivně zasahoval.

### **3.2.3 Experiment**

Probíhá zpravidla v tzv. laboratorních podmínkách, kde se pozvaní lidé účastní testování vybraných veličin v závislosti na změnách jiných vstupních veličin. Pro úspěch experimentu má velký význam prostředí experimentu, a proto se do něj záměrně zasahuje, aby bylo dosaženo stejných podmínek pro všechny pokusné subjekty (Kozel, 2006, s. 96; Foret, 2008, s. 65)



## 4 ANALÝZA ČASOVÝCH ŘAD

V současnosti se nacházíme v období, kdy není možné provádět důležitá ekonomická rozhodnutí bez důkladné analýzy základních ekonomických ukazatelů a jejich vztahů. Při řídicí činnosti na různých úrovních hrají důležitou roli statisticko-ekonometrické modely charakterizující základní rysy vývoje hospodářství nebo jeho různých sfér. (Artl a Artlová, 2007, s. 11)

### 4.1 Ekonomické časové řady a jejich vlastnosti

Důležitým úkolem statistických analýz ekonomických jevů je zkoumání jejich dynamiky. Empirická pozorování v ekonomické oblasti jsou často uspořádána do časové řady.

Ekonomickou časovou řadou se rozumí řada hodnot jistého věcně a prostorově vymezeného ekonomického ukazatele, která je uspořádána v čase směrem od minulosti do přítomnosti. (Artl a Artlová, 2007, s. 12 – 14)

Časové řady můžeme členit:

- **Okamžikové** – představují hodnoty zaznamenávané k určitému časovému okamžiku.
- **Intervalové** – vyjadřují, kolik případů nebo událostí vzniklo, nahromadilo se či spotřebovalo za určitý časový interval. (Ostertagová, 2011, s. 111)

### Grafické znázornění časových řad

Jedním ze základních prostředků prezentace časových řad je jejich graf. Intervalové časové řady se graficky nejčastěji znázorňují sloupcovým a spojnicovým grafem. Okamžikové časové řady se znázorňují výhradně spojnicovým grafem. (Ostertagová, 2011, s. 113)

### 4.2 Analýza vyrovnání časových řad a možnosti predikce

Hlavní úlohou analýzy časových řad je vystihnoutí základní tendence jejich vývoje, tedy stanovení jejich trendu. Trend se určuje metodami, které se souhrnně nazývají vyrovnání, tj. nahrazení časové řady empirických hodnot, řadou hodnot bez periodického a náhodného

kolísání. Vyrovnání časových řad se realizuje nejčastěji grafickou nebo analytickou metodou.

- **Grafické vyrovnání** – spočívá v tom, že se lomená čára ve spojnicovém grafu proloží vyrovnávající čarou, lineární nebo nelineární funkcí tak, aby soustředění bodů okolo této funkce bylo co nejtěsnější.
- **Analytické vyrovnání** – spočívá ve vystihnutí průběhu časové řady analytickou funkcí (regresí). Je to nejpoužívanější způsob opisu vývoje ukazatelů časových řad, který umožňuje i jejich extrapolaci, tj. jednoduché odhady budoucího vývoje časových řad. (Ostertagová, 2011, s. 125)

Při predikci (prognózování) je možné použít jednoduchou metodu extrapolace hodnot časové řady z období pozorování do budoucnosti. Vychází se z logické vazby mezi minulostí a budoucností. Konkrétní způsob závisí od charakteru časové řady.

Prognostické postupy založené na extrapolaci klasických modelů trendu mají mnoho předností, ke kterým patří hlavně teoretická a vypočítavá jednoduchost, snadná interpretace dosáhnutých výsledků a skutečnost, že k analýze a prognóze stačí pouze informace o minulém vývoji jevu.

Pro analýzu a predikci časových řad se v praxi nejčastěji používají tyto trendové funkce:

- Lineární
- Parabolická (polynom 2. a 3. stupně)
- Exponenciální

Základem správné predikce trendové funkce je vhodná volba analytické funkce charakterizující zatímní vývoj sledovaného ukazatele. Analýza se u metody analytického vyrovnání časových řad realizuje v podstatě pomocí klasické regresní analýzy. Jedná se o regresní model, kde v úloze nezávislé proměnné vystupuje čas. (Ostertagová, 2011, s. 124 – 126)

### **Index determinace**

Je standardní a často používanou reziduální charakteristikou sloužící k syntetickému opisu stupně shody teoretického modelu s empirickými údaji. Při indexu determinace ( $R^2$ ) se často používá jeho druhá mocnina, která se nazývá index korelace R. Je možné tedy konstatovat, že čím bude hodnota indexu determinace bližší 1, tím lépe uvažovaný model vystihuje zákonitosti vývoje časové řady. (Ostertagová, 2011, s. 129)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI INTERHOTEL MOSKVA, A. S.

Interhotel Moskva patří k dominantám zlínského Náměstí Práce. Deseti patrová budova se svým typickým designem neodmyslitelně dotváří charakteristickou architekturu baťovského Zlína.

Hotel je využíván především na krátkodobější ubytování, hlavně obchodních cestujících. Významný je podíl cizinců z německy mluvících zemí a Itálie. Všichni zaměstnanci se snaží naplnit beze zbytku dlouholetý slogan hotelu "Hotel Moskva - Váš domov na cestách".

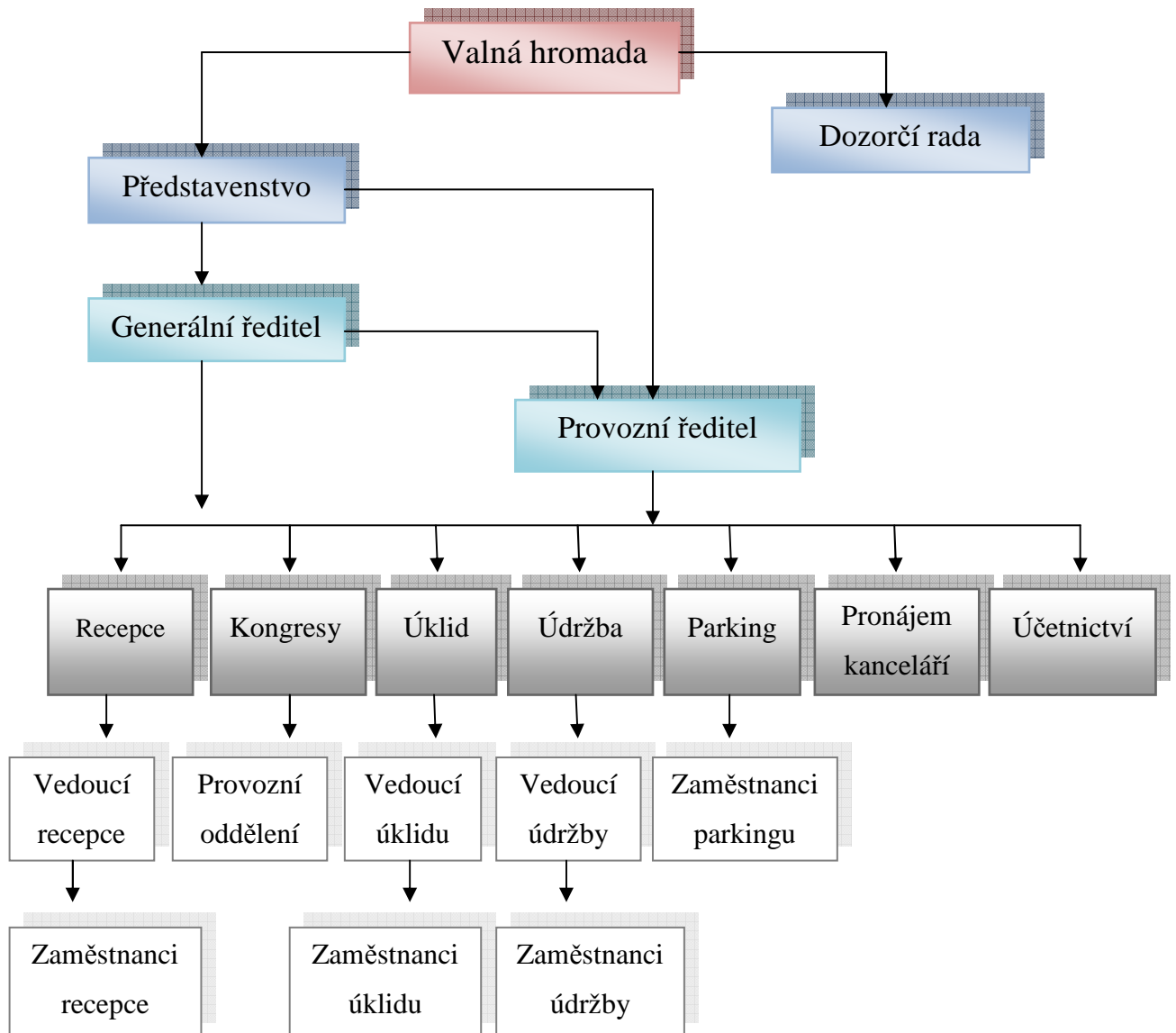
### 5.1 Obecné informace

Obchodní název:	Interhotel Moskva, a. s.
IČ:	46347623
Sídlo:	Zlín, Náměstí Práce 2512, PSČ 762 70
Právní forma:	Akciová společnost
Základní kapitál:	113 192 000 Kč

### 5.2 Předmět podnikání

- Ubytovací služby,
- hostinská činnost,
- směnářská činnost,
- maloobchod se smíšeným zbožím,
- realitní činnost.

### 5.3 Organizační struktura



Graf 1: Organizační struktura společnosti Interhotel Moskva

#### Správa a řízení společnosti:

Interhotel Moskva, a. s. je společností s většinovým společníkem firmou Moskva Management, s. r. o. Interhotel Moskva, a. s. tvoří s touto ovládající osobou koncern.

Ve společnosti je uplatňován anglosaský model organizační struktury - akcionáři volí na valné hromadě jak představenstvo, tedy výkonný orgán, tak i dozorčí radu, tedy kontrolní orgán. V tomto modelu je pozice kontrolního orgánu omezena, neboť se přímo nepodílí na fungování společnosti.

## 5.4 Historie a současnost

Hotel Moskva byl postaven v roce 1932, pochází tudíž z Baťovy éry rozvoje města. Součástí celého komplexu firmy Baťa byl hotel až do období II. světové války. Moderní desetipatrová budova hotelu je dominantou Zlína v čele náměstí Práce. Během své více než 65leté tradice se z hotelu Moskva stalo gastronomické zařízení nabízející služby na evropské úrovni a v posledních letech i centrum společenského, kulturního a obchodního života města Zlín i celého regionu.

Velkým přínosem pro samotný hotel, ale hlavně pro úroveň poskytovaných služeb, bylo zařazení hotelu koncem 60. let do sítě Interhotelů v rámci trustu Čedoku, který sdružoval špičkové hotely v republice. V roce 1990 vznikl v rámci privatizace podniku Čedok samostatný státní podnik Interhotel Moskva Zlín, který zahrnoval hotely Moskvu a Družbu ve Zlíně a Alexandrii v Luhačovicích. Rozhodnutím vlády ČR vznikla ke dni 30. 4. 1992 akciová společnost Interhotel Moskva. V této době byla dokončena rekonstrukce poloviny ubytovací části hotelu. Již v počátku fungování akciové společnosti, ale především po nástupu majoritního akcionáře, došlo po mimořádné valné hromadě v říjnu 1994 ke změně podnikatelského záměru, kdy byl hotel přeměňován z čistě hotelové domu na společenské a podnikatelské centrum Zlína. Polovina hotelové části byla rekonstruována za účelem pronájmu kancelářských kapacit renomovaným firmám a společností.

V současné době je hotel multifunkční budovou. Část budovy slouží pro hotelové služby (ubytovací, stravovací, kongresové a ostatní doplňkové služby), část k pronájmu nebytových prostor, většinou pro kanceláře a sídla firem, část pro dlouhodobé ubytování a část pro studentské ubytování.

Hotel je důležitým centrem společenského dění ve Zlíně. Konají se zde významné konference, rauty a významné společenské plesy. S hotelem jsou spjaty klíčové kulturní, sportovní, akademické a vědecké akce jako například Diabetologický kongres, Mezinárodní filmový festival pro děti a mládež nebo Barum Rally. (Hotel Moskva, 2008)

## 5.5 Budoucnost, plány a cíle

Mezi krátkodobé plány hotelu patří udržovat a v rámci možností zlepšovat ubytovací standardy, stejně jako úroveň nabízených stravovacích a kongresových služeb.

Hlavním dlouhodobým cílem hotelu je změna kategorizace ze 3\*\*\* na 4\*\*\*\*. Na základě projektu v rámci ROP by mělo dojít k rozsáhlé rekonstrukci hotelové části budovy, interiérů, pokojů, koupelen, společenských a kongresových prostor zejména ve II. etáži tak, aby vznikl moderní a multifunkční prostor jednak pro semináře a kongresy, ale také pro bankety, recepcce a další společenské akce a setkání.

Zároveň bude zrekonstruována celá vstupní hala, prostor pro ubytovávající se hosty, lobby bar (Piccolo Bar) a prostor recepcce.

Vizi hotelu je změnit postoj, který v současnosti obyvatelé Zlína vůči tomuto subjektu zaujímají a vybudovat a udržovat pověst kvalitního hotelu, kterou v současné době významně postrádá.

## **5.6 Nabídka hotelových služeb**

V rámci hotelu jsou poskytovány špičkové ubytovací a gastronomické služby, což umožňuje široká škála stravovacích a společensko-zábavních středisek.

### **5.6.1 Hlavní služby**

#### **1. Ubytovací**

Ubytovací úsek hotelu zahrnuje:

- 11 jednolůžkových pokojů,
- 80 dvojlůžkových pokojů twin,
- 20 dvojlůžkových pokojů double,
- 5 obchodních apartmánů.

Vybavení pokojů splňuje požadavky hotelů evropské úrovně. Každý pokoj má vlastní sociální zařízení, koupelnu s vanou. Všechny pokoje hotelu jsou vybaveny televizí se satelitním příjmem, telefonem s možností přímé volby do celého světa, radiobudíkem a minibarem. V hotelu je navíc k dispozici 40 pokojů pro dlouhodobé ubytování garsonkového typu za výhodných cenových relací.

#### **2. Stravovací**

V hotelu jsou čtyři restaurace (Česká restaurace, Řecká restaurace, Mexická restaurace a restaurace Bohémia) které se liší svým interiérem, nabídkou podávaných pokrmů i ceno-

vými relacemi tak, aby mohli být uspokojeny nároky široké škály zákazníků. V hotelu se také nachází Minimarket, Piccolo bar, Irská hospoda, taneční klub REM, Denní kavárna a Pizza bowling.

### **3. Konferenční**

Hotel se specializuje především na pořádání konferencí všeho druhu, symposií, plesů, banketů, rautů, školení, seminářů, teambuildingových a jiných společenských a soukromých akcí. V hotelu se nachází konferenční sál pro 300 osob, dva větší salonky s kapacitou 70 a 80 osob, 3 menší salonky s kapacitou 25 osob a VIP luxusní salonek pro 12 osob. Hotel disponuje nejmodernější kongresovou technikou. Dataprojektor 2500 ANSI, mobilní promítací plátna, zpětné projektory či ozvučení s bezdrátovým mikrofonem, řečnický pult, překladatelské služby včetně kabiněk atd.

#### **5.6.2 Doplnkové služby**

Hosté mohou v hotelu využít nabídku velkého množství doplňkových služeb, jako jsou: směnárna, prodejna upomínkových předmětů, zlatnictví, casino, fitness centrum, solárium, wellness centrum, pedikúra, kadeřnictví, kosmetika, nail studio, bowling, tenisový kurt. Jako jeden z mála hotelů ve zlínském kraji má poměrně rozsáhlé parkoviště přímo před budovou a rozvod bezdrátové sítě Wi-Fi ve veřejných prostorech.



## 6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU HOTELOVÉHO PRŮMYSLU V ČESKÉ REPUBLICE

Vývoj hotelnictví, hotelový provoz a výstavba samotných ubytovacích zařízení tak předjí- má nebo reaguje na rozvoj cestovního ruchu.

Příjezdový cestovní ruch se v loňském roce (2011) nesl v duchu výrazně vyšší poptávky zejména ze zemí EU. I přes tento fakt se nepodařilo prodloužit průměrnou délku pobytu na jednoho nerezidenta, která stagnovala na hodnotě 3 nocí. Současný nejistý vývoj řešení strukturálních deficitů zemí EU představuje jednu z proměnných, která s největší pravdě- podobností povede ke snížení poptávky po cestování v letošním roce 2012.

### 6.1 Analýza návštěvnosti hromadných ubytovacích zařízení

V této kapitole je analyzována návštěvnost v HUZ a to jak počet příjezdových hostů, tak počet přenocování příjezdových hostů v České republice a ve Zlínském kraji.

Tabulka 4: Počet příjezdových hostů v letech 2006 - 2011

		2006	2007	2008	2009	2010	2011
ČR	celkem	12 724 926	12 960 921	12 835 886	11 985 909	12 211 878	12 911 677
	rezidenti	6 289 452	6 281 217	6 186 476	5 953 539	5 877 882	6 080 225
	nerezidenti	6 435 474	6 679 704	6 649 410	6 032 370	6 333 996	6 831 452
Zlínský kraj	celkem	508 557	532 482	497 452	448 222	462 676	473 768
	rezidenti	436 537	455 174	424 514	388 986	404 737	400 547
	nerezidenti	72 020	77 308	72 938	59 236	57 939	73 221

Vlastní zpracování

(Cestovní ruch, časové řady, Český statistický úřad, 2012)

Z výše uvedené tabulky lze pozorovat, že návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení v ČR se v roce 2011 opět dostává do pozitivních čísel téměř shodných s ekonomicky vyda- řeným rokem 2007. Zlínský kraj za tímto trendem dosti pokulhává, avšak můžeme pozorovat rostoucí trend hlavně díky největší dynamice růstu zahraničních hostů v celé ČR. V roce 2011 přijel do hromadných ubytovacích zařízení historický nejvyšší počet zahra- ničních turistů. Těch ve Zlínském kraji v roce 2011 přibylo 26, 4%. V celostátním měřítku vzrostl počet hostů z ciziny o 7, 9 %. Z tohoto pohledu je dynamika růstu počtu cizinců,

kteří vloni navštívili Zlínský kraj, mimořádná. Největší hodnoty dynamiky meziročního přírůstku přenocování jsou zaznamenány u klientely z Ruska (+108 %), Polska (+58 %) Itálie (+39 %) a Německa (+20%). Naopak počet domácích tradičních návštěvníků o 1% poklesl. Díky tomu celkový počet hostů vykazuje v roce 2011 mírný růst o 2,4% oproti roku 2010. Přispěla k tomu zejména celosvětově zvýšená poptávka po cestování. V letošním roce vzhledem k několika záporným faktorům, mezi které patří eskalace dluhové krize EU a její slabý hospodářský růst, oslabení ekonomického tempa Číny, lze očekávat nižší tempo příjezdů nerezidentů.

Zlínský kraj se v roce 2011 řadí na 10. místo v počtu hostů ze všech 14 krajů ČR co se týče návštěvnosti hromadných ubytovacích zařízení. Bohužel díky ekonomické prognóze pro rok 2012 nejsou očekávané pozitivní vyhlídky, spíše opět propady počtu návštěvníků. (Východní Morava, 2012)

Tabulka 5: Počet přenocování příjezdových hostů v letech 2006 - 2011

		2006	2007	2008	2009	2010	2011
ČR	<b>Celkem</b>	<b>41 447 797</b>	<b>40 831 072</b>	<b>39 283 474</b>	<b>36 662 192</b>	<b>36 908 811</b>	<b>38 187 556</b>
	<b>Rezidenti</b>	21 357 449	20 220 886	19 296 452	18 915 299	18 542 864	18 334 678
	<b>Nerezidenti</b>	20 090 348	20 610 186	19 987 022	17 746 893	18 365 947	19 852 878
Zlínský kraj	<b>Celkem</b>	<b>1 872 477</b>	<b>1 832 753</b>	<b>1 682 314</b>	<b>1 555 059</b>	<b>1 568 053</b>	<b>1 537 667</b>
	<b>Rezidenti</b>	1 623 352	1 585 570	1 473 071	1 388 978	1 407 183	1 342 861
	<b>Nerezidenti</b>	249 125	247 183	209 243	166 081	160 870	194 806

Vlastní zpracování

(Cestovní ruch, časové řady, Český statistický úřad, 2012)

Tradičními klienty Zlínského kraje jsou občané ČR, doba jejich pobytu se však zkracuje. Je to dáno jak finanční situací domácností, tak nabídkou ze strany podnikatelů. Pokles počtu přenocování se týká, až na výjimky, celé ČR. Celkový počet přenocování meziročně poklesl o 1,9%. V roce 2011 průměrný počet přenocování ve Zlínském kraji činil 3,2 dny a průměrná doba pobytu 4,2 dny, což je lehce nad průměrem ČR, kde průměrná doba přenocování činí 3 dny a průměrná doba pobytu 4 dny. V těchto hodnotách se Zlínský kraj řadí na 5. místo ze všech 14 krajů ČR. (Východní Morava, 2012)

## 6.2 Současný hotelový průmysl v ČR

Hotelový development zaznamenal v České republice v posledních letech bouřlivý rozvoj. Nárůst ubytovací kapacity se rok od roku zvyšoval, aniž by bral v potaz propad cestovního ruchu, tedy menší počty turistů. Na území ČR je evidováno více než 4 500 různých ubytovacích zařízení. Tohle oficiální číslo je vzhledem k velikosti naší republiky více než zarážející. Hotely se diametrálně odlišují od jiných druhů podniků, vytvářením každodenních pobytů s výkyvy obsazenosti, které mají za následek nepravidelné a mnohem více ohrožené výnosy.

Hotely jsou specifickým druhem podnikání i z hlediska požadavků na jednotlivé druhy poskytovaných služeb, které se odrážejí v důležitosti odborného vedení, určité flexibilitě a intenzivně jednotlivých pracovních činností. Pro správné investiční rozhodnutí je nezbytné pochopit cyklický a dynamický charakter hotelového trhu, který v dnešní době spíše stagnuje. I přes pozitivní výhledové zprávy, které poukazují na lepší a stabilizující se trh v hotelnictví, se pozapomnělo na další hrozbu – růst DPH z 10% na 14%. S touto úpravou jsou spojeny dražší vstupy veškerého sortimentu, dotýkající se již zaběhlého hotelového provozu, developeři již raději zvažují své investice do tohoto obchodního segmentu omezit. (COT Business, leden 2012, s. 56; COT Business, únor 2012, s. 24)

### ***Růst DPH***

Růst DPH zatím přimělo ke zdražení pouze část českých hoteliérů. Někteří provozovatelé ubytovacích zařízení se totiž zvýšit ceny obávají kvůli vysoké konkurenci a zvýšení daní pokrývají z vlastních tržeb. Z dlouhodobého hlediska může však doplácení rozdílu z marží být neudržitelné. Vysoká míra konkurence, která stlačuje ceny ubytování dolů, působí zejména v segmentu dvou- a tříhvězdičkových hotelů. U luxusnějších typů ubytování, které mají zejména zámořskou klientelu ze Spojených států a zemí Dálného východu je tlak na cenu nižší. Do cen ubytování se tak DPH prý nepromítne ani v blízké budoucnosti, protože řada cen je smluvní a s touroperátory byly domluveny daleko dříve, než se o změnách DPH začalo diskutovat. (COT Business, únor 2012, s. 73.)

Hotelový development šel a stále jde tzv. ruku v ruce s bankovním businessem, neboť málokterý developer sáhne do svých „úspor“, aby hotelový projekt vybuodoval za své peníze. V minulých letech banky velice rády poskytovaly finanční krytí hotelových projektů, ale v poslední době zvažují finanční půjčky do tohoto segmentu z důvodů delší návratnosti omezit ne-li úplně zastavit.

Na trhu s nemovitostmi je v současné době již dostatečné množství hotelů, které by jejich majitelé rádi nabídli k prodeji. Najít ale vhodného kupce je častokrát pro realitní makléře nadlidským úkolem. I přes tento „výprodejní hotelový boom“, který se až na malé výjimky nedaří, se stále najdou investoři, kteří chtějí vložit svůj ekonomický kapitál do výstavby nových hotelových objektů. Pokud se bude hotelový development ubírat stejným tempem jako tomu bylo posledních 22 let, a to i přes varovná čísla a ekonomické výstupy z hotelového segmentu, které se denně objevují, pak finanční částky vložené do hotelové výstavby budou tzv. „nevratnou investicí“, která očekávání svých investorů nesplní.

V roce 2011 se v hromadných ubytovacích zařízeních v České republice ubytovalo více než 12,9 mil. hostů, z nichž více jak jedna třetina zavítala do čtyř a pětihvězdičkových hotelů. Za posledních jedenáct let tak výrazně vzrostla poptávka po kvalitnějších formách ubytování. (COT Business, 2012, s. 56)

Vývoj cestovního ruchu ve Zlínském kraji za poslední roky lze hodnotit kladně. Investice, které zde byly realizovány, se odrážejí na šíři i kvalitě, což do regionu přivádí domácí a zahraniční hosty. Na území Zlína se nachází 11 ubytovacích kapacit typu hotel a 14 ubytovacích kapacit typu penzion.

Cyklický hotelový průmysl je vysoce citlivý na změny ve svém ekonomickém prostředí, proto jsou v období ekonomického růstu výnosy a expanze obecně mnohem výraznější a v době ekonomické recese je tomu právě naopak. Ačkoli by si hoteloví investoři přáli ekonomickou rovnováhu hotelového trhu, je hotelový průmysl bohužel a zároveň naštěstí cyklický.

### 6.3 Závěrečné shrnutí

Tato kapitola je věnována analýze hotelovému průmyslu v České republice, zejména analýze počtu příjezdových hostů a počtu přenocování příjezdových hostů v České republice a Zlínském kraji. Bylo zjištěno, že Zlínský kraj se řadí na 10. místo v počtu příjezdů hostů v rámci ČR a průměrná délka pobytu návštěvníka je mírně nad průměrem ČR.

Druhá část této analýzy je věnována současnému hotelovému developmentu v ČR. Bylo zjištěno, že na území ČR je evidováno více než 4 500 různých ubytovacích zařízení. Tohle oficiální číslo je vzhledem k velikosti naší republiky více než zarážející. Také je zmíněn vliv růstu DPH na zdražování českých hoteliérů.

## 7 ANALÝZA DAT Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Tento výzkum je jedním z nástrojů, které mohou organizaci pomoci při plnění svých cílů. Výzkum slouží pro interní účely podniku a získání informací a dat slouží jako nástroj pro další rozhodování manažerů. Výzkum je zaměřen na zjištění výše nákladů s pořádáním vícedenní konference ve Zlíně, které korporátní klientela považuje za optimální. Tedy závěry práce slouží pro plánování reinvestic do ubytovacích a kongresových kapacit a pro alokaci investic na jednotlivá výnosová střediska.

### 7.1 Proces marketingového výzkumu

Přípravná fáze výzkumu je zaměřena na definování problému a samotných cílů výzkumu. V realizační fázi výzkumu je zaměřena na tvorbu dotazníku, sběr, analýzu dat a na interpretaci výsledků.

#### 7.1.1 Definice problému a cílů výzkumu

Mění se ekonomická situace na českém trhu, kdy se země otřepává z recese a hlubokým propadem v roce 2009, rok 2010 přinesl značné známky oživení, ovšem v roce 2011 byl růst zpomalen a vyhlídky na rok 2012 jsou více než pesimistické spojeny s problémy v eurozóně. Co na to české organizace, jak vnímají měnící se situaci na českém trhu, jak se mění jejich finanční situace a s tím související jejich představa o výši nákladů při pořádání konferencí či jiných společenských akcí? Souvisí ekonomický vývoj země s jejich rozhodováním a plánováním, tedy reflektuje jejich rozhodovací proces nějaké ekonomické indikátory a jejich odhad, např. vývoj HDP, vývoj nezaměstnanosti, inflace, situace v daném odvětví atp.?

#### Cíl výzkumu:

- Zjistit optimální výši nákladů, které je korporátní klientela ochotna hradit při pořádání vícedenní konference ve Zlíně.
- Zjistit zda zohledňují organizace ekonomickou situaci země při svém rozhodovacím procesu při konání konference popř. jiné společenské akce.

### 7.1.2 Orientační analýza

Orientační analýza byla zaměřena na analýzu situace v hotelovém průmyslu, kongresovém cestovním ruchu, ekonomickým vývojem země a jeho prognózou především studováním potřebné literatury a elektronických zdrojů (sekundární data). V práci je použit primární výzkum provedený pomocí vytvořeného dotazníku.

### 7.1.3 Plán výzkumného projektu

Jak již bylo psáno výše, bude se jednat o primární výzkum, který bude pracovat především s údaji kvantitativními, tak i kvalitativními. Sběr potřebných dat bude probíhat pomocí dotazování prostřednictvím online vytvořeného dotazníku v Google Docs, který bude následně rozeslán pomocí emailu na vedení organizací.

- Plánovaný sběr dat proběhne od 3. února roku 2012, ukončení je stanoveno 20. březnem roku 2012.
- Dotazníky budou směřovat do větších českých firem a jiných organizací a asociací, tedy korporátní klientele, u nichž je předpoklad zkušeností s pořádáním konferencí či jiných společenských akcí ve Zlíně.
- Předpoklad úspěchu odpovědí korporátní klientely na dotazník je odhadnut na 15%, z toho ne všechny organizace musí mít zkušenosti s pořádáním konferencí, takže informace od nich získané nejsou pro tento výzkum relevantní. Předpokládaný počet oslovení organizací je 600 až 800.
- Nástrojem použitým při sběru údajů je tedy výše zmíněný online dotazník, který obsahuje 10 otázek, 7 otevřených a 3 uzavřené otázky. Uzavřené otázky jsou složeny z jedné dichotomické otázky, která zjišťuje, zda se jedná o organizaci mající zkušenosti se zadanou problematikou, jednou výběrovou otázkou, jednou škálovou otázkou pomocí hodnotících škál, které zkoumají, zda jsou organizace ovlivněny ekonomickým vývojem země při svém rozhodovacím procesu.
- Otevřené otázky směřují na výzkum optimálních a maximálně přípustných nákladů korporátní klientely spojených s konkrétními službami. Těmito otázkami budeme zpravidla zjišťovat základní statistické deskripce, a to četnost, maximální a minimální hodnoty, variační rozpětí, medián, aritmetický průměr a průměrnou hodnotu vnitřní části množiny datových hodnot s podmínkou 20%, to znamená že, z datového souboru bude vyloučeno 10% nejnižších a 10% nejvyšších hodnot, které eliminují extrémní hodnoty, jež mohou zkreslit výši aritmetického průměru.

#### 7.1.4 Sběr dat

Celé dotazování pomocí online dotazníku proběhlo v plánovaném termínu od 3. února do 20. března roku 2012. Celkem bylo osloveno 707 respondentů. Z nichž dotazník vyplnilo 109 respondentů, tj. 15,4% z celkového počtu. První otázka vyloučila z počtu respondenty, kteří nemají zkušenosti s pořádáním konference v počtu účastníků více jak 200 osob. Pro tento výzkum jsou relevantní pouze respondenti mající zkušenosti s danou problematikou, celkový počet těchto vyplněných dotazníků činí 56 tedy 7,9% z celkového počtu oslovených respondentů.

#### 7.1.5 Zpracování shromážděných údajů

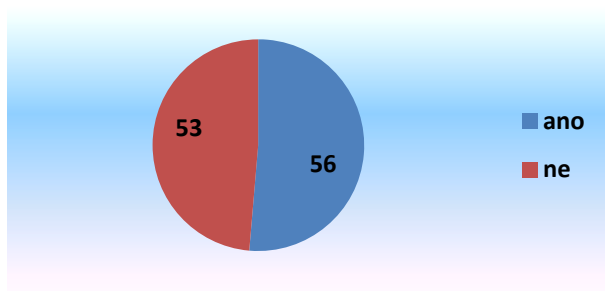
Nashromážděná data byla exportována z Google Dots do Excelu, kde následně byla upravena kvůli zmatečnosti některých informací. Výstupem vložení do Excelu je vytvoření datové matice, ze které je provedena analýza dat.

#### 7.1.6 Analýza dat a interpretace výzkumu

##### *Otázka č. 1*

*Porádala Vaše organizace v minulosti nebo plánuje pořádat konferenci popř. jinou větší akci nebo slavnost v počtu účastníků více jak 200 osob?*

Na otázku, která umožňuje pouze odpověď ano/ne odpovědělo celkem 109 respondentů v následujícím složení:



*Graf 2: Složení respondentů*

Odpověď ano zaznamenalo celkem 56 respondentů, což je 51% z celkového počtu a odpověď ne zaznamenalo celkem 53 respondentů, což činí 49%. Respondentům, kteří odpověděli ne, bylo poděkováno s požadavkem, že dále dotazník vyplňovat nemusí. To znamená,

na následující otázky odpovídali pouze těchto **56 respondentů**, kteří tedy mají zkušenosti s pořádáním větších konferencí ve Zlínském kraji.

### **Otázka č. 2 a 3**

*Jaká je Vaše představa o nákladech spojená s pronájmem jednolůžkového pokoje v tříhvězdičkovém a čtyřhvězdičkovém hotelu na jeden den ve Zlíně?*

*Tabulka 6: Výše nákladů za pronájem jednolůžkového pokoje v Kč*

<b>Statistické deskripce</b>	<b>Standard</b>	<b>First Class</b>
<b>Minimální částka</b>	500	700
<b>Maximální částka</b>	1 800	2 000
<b>Variační rozpětí</b>	1 300	1 300
<b>Medián</b>	1 025	1 200
<b>Průměrná hodnota</b>	1 048	1 195
<b>Průměrná hodnota vnitřní části množiny datových hodnot</b>	1 050	1 200
<b>Počet respondentů</b>	56	56

*Vlastní zpracování*

Představa o optimálních nákladech korporátní klientely za pronájem jednolůžkového pokoje na jeden den ve Zlíně v klasifikaci Standard se ve středních hodnotách pohybuje od 1 025 do 1050 Kč. Představa o optimálních nákladech za pronájem jednolůžkového pokoje na jeden den ve Zlíně v klasifikaci First Class se ve středních hodnotách pohybuje od 1 195 do 1 200 Kč. Když srovnáme průměrnou hodnotu vnitřní části množiny datových hodnot obou kategorií hotelů, můžeme pozorovat, že korporátní klientela je ochotna za vyšší standard hotelu a to First Class ochotna připlatit o 150 Kč více.

### **Otázka č. 4 a 5**

*Jaká je Vaše představa o nákladech spojená s pronájmem dvoulůžkového pokoje v tříhvězdičkovém a čtyřhvězdičkovém hotelu na jeden den ve Zlíně?*



Tabulka 7: Výše nákladů za pronájem dvoulůžkového pokoje v Kč

Statistické deskripce	Standard	First Class
Minimální částka	600	850
Maximální částka	2 500	3 000
Variační rozpětí	1 900	2 150
Medián	1 260	1 500
Průměrná hodnota	1 286	1 502
Průměrná hodnota vnitřní části množiny datových hodnot	1 300	1 510
Počet respondentů	56	56

*Vlastní zpracování*

Představa o optimálních nákladech korporátní klientely za pronájem dvoulůžkového pokoje v klasifikaci Standard na jeden den ve Zlíně v rozpětí středních hodnot se optimální náklady pohybují od 1 260 do 1 300 Kč. U klasifikace First Class se optimální náklady ve středních hodnotách pohybují od 1 500 do 1 510 Kč. Dle průměrné hodnoty vnitřní části množiny datových hodnot můžeme pozorovat, že korporátní klientela je ochotna si za vyšší standard First Class připlatit o 210 Kč více.

#### **Otázka č. 6 a 7**

*Jaká je Vaše představa o nákladech spojená s celodenním pronájmem kongresového sálu s kapacitou 300 osob v tříhvězdičkovém a čtyřhvězdičkovém hotelu na jeden den ve Zlíně?*

Tabulka 8: Výše nákladů za celodenní pronájem kongresového sálu v Kč

Statistické deskripce	Standard	First Class
Minimální částka	0	0
Maximální částka	300 000	400 000
Variační rozpětí	300 000	400 000
Medián	15 000	20 000
Průměrná hodnota	28 185	38 200
Průměrná hodnota vnitřní části množiny datových hodnot	19 205	25 796
Počet respondentů	54	54

*Vlastní zpracování*

Co se týče optimálních nákladů za celodenní pronájem kongresového sálu v klasifikaci Standard, se představa korporátní klientely, v tomto případě medián, průměrná hodnota a

průměrná hodnota vnitřní části množiny datových hodnot, významně liší, je to dáno zejména extrémními hodnotami, které průměrná hodnota vnitřní části množiny datových hodnot vylučuje. V optimálních nákladech se pohybujeme od 15000 do 28 185 Kč.

Medián, průměrná hodnota a průměrná hodnota vnitřní části množiny datových hodnot optimálních nákladů v klasifikaci First Class pohybuje od 20 000 do 38 200 Kč. Dle průměrné hodnoty vnitřní části množiny datových hodnot je korporátní klientela ochotna zaplatit o 6 590 Kč více za vyšší standard hotelu a to First Class.

### Otázka č. 8

*Kolik jste ochotni zaplatit za pronájem technického vybavení konferenčního sálu na jeden den, jenž v sobě zahrnuje: 3 dataprojektory – projekce na 3 plátna, ozvučení sálu na mluvené slovo, flip-chart, fax, Wi-fi.*

Tabulka 9: Výše nákladů za celodenní pronájem technického vybavení konferenčního sálu v Kč

Statistické deskripce	Částka optimální
Minimální částka	0
Maximální částka	165 000
Variační rozpětí	165 000
Medián	5 000
Průměrná hodnota	12 991
Průměrná hodnota vnitřní části množiny datových hodnot	7 756
Počet respondentů	53

*Vlastní zpracování*

Představa korporátní klientely o optimálních nákladech za pronájem technického vybavení konferenčního sálu se střední hodnoty optimálních nákladů se rozpínají od 5 000 do 12 991 Kč.

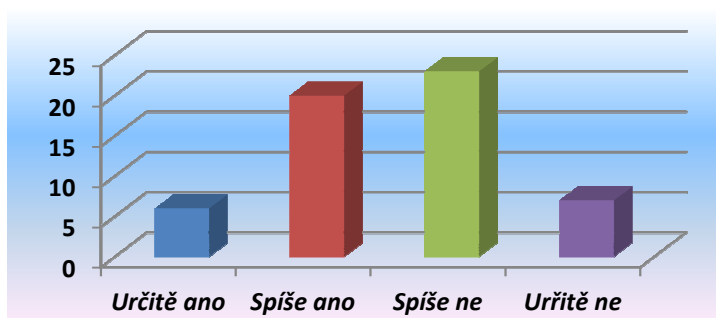
### Otázka č. 9

*Kladete důraz na ekonomický vývoj země při plánování konferencí? (Reflektuje Váš rozhodovací proces nějaké ekonomické indikátory a jejich odhad? Např. vývoj HDP, vývoj nezaměstnanosti, inflace, sentiment v daném odvětví hospodářství atp.)*

Tabulka 10: Složení respondentů – otázka č. 9

	Počet respondentů	Procentuální podíl
<b>Celkem</b>	56	100%
<b>Určitě ano</b>	6	11%
<b>Spíše ano</b>	20	36%
<b>Spíše ne</b>	23	41%
<b>Určitě ne</b>	7	12%

Vlastní zpracování



Graf 3: Důraz na ekonomický vývoj při plánování vícedenní konference u korporátní klientely

Z výše uvedené tabulky a grafu můžeme pozorovat, že nejvíce respondentů odpovědělo, že spíše nekladou důraz na ekonomický vývoj země a to celkem 22 respondentů, což je 41% z celkového počtu.

### Otázka č. 10

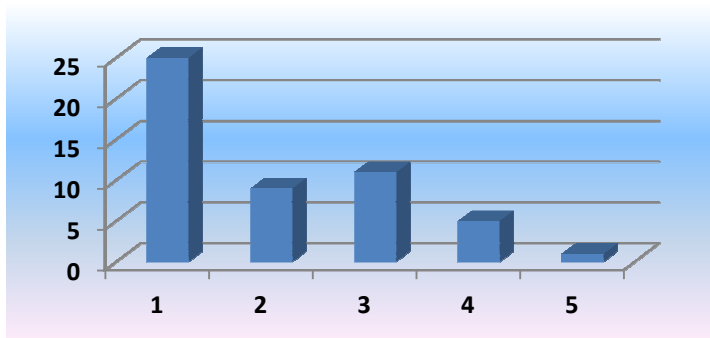
Přidělte váhu jednotlivým ekonomickým faktorům, na které berete zřetel při plánování konferencí. Váhu přidělte dle síly vlivu.

### Vývoj HDP

Tabulka 11: Složení respondentů – otázka č. 10a

	Počet respondentů	Procentuální podíl
<b>Celkem</b>	51	100%
<b>1</b>	25	49%
<b>2</b>	9	18%
<b>3</b>	11	21%
<b>4</b>	5	10%
<b>5</b>	1	2%

Vlastní zpracování



Graf 4: Důraz na vývoj HDP korporátní klientely

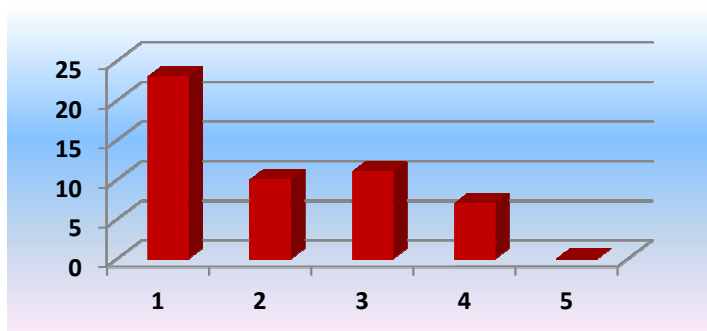
Z tabulky a grafu je zřetelné, že největší počet respondentů odpověděli nejnižším stupněm vlivu na vývoj HDP a to celkem 25 respondentů, což je 49% z celkového počtu.

### Míra inflace

Tabulka 12: Složení respondentů – otázka č. 10b

	Počet respondentů	Procentuální podíl
<b>Celkem</b>	51	100 %
<b>1</b>	23	45 %
<b>2</b>	10	20 %
<b>3</b>	11	21 %
<b>4</b>	7	14 %
<b>5</b>	0	0 %

Vlastní zpracování



Graf 5: Důraz na vývoj míry inflace korporátní klientely

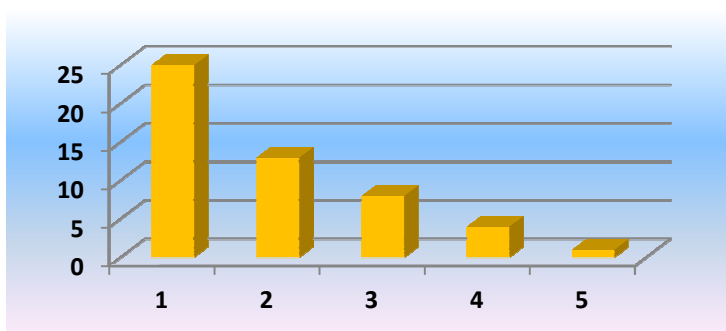
Zde můžeme pozorovat, že největší počet respondentů vyplnili nejnižší míru vlivu inflace, při svém rozhodovacím procesu a to 23 respondentů, což je 45% z celkového počtu odpovědí.

## Úroková míra

Tabulka 13: Složení respondentů – otázka 10c

	Počet respondentů	Procentuální podíl
<b>Celkem</b>	51	100 %
<b>1</b>	25	49 %
<b>2</b>	13	25 %
<b>3</b>	8	16 %
<b>4</b>	4	8 %
<b>5</b>	1	2 %

Vlastní zpracování



Graf 6: Důraz na vývoj úrokové míry korporátní klientely

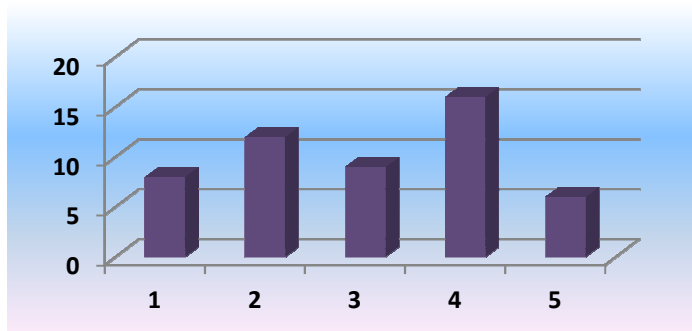
Z tohoto grafu a tabulky můžeme pozorovat opět, že největší skupina respondentů volila nejnižší stupeň vlivu. Odpověď zaznamenalo 25 respondentů, což je 49% z celkového počtu odpovědí.

## Síla poptávky

Tabulka 14: Složení respondentů – otázka č. 10d

	Počet respondentů	Procentuální podíl
<b>Celkem</b>	51	100 %
<b>1</b>	8	16 %
<b>2</b>	12	23 %
<b>3</b>	9	18 %
<b>4</b>	16	31 %
<b>5</b>	6	12 %

Vlastní zpracování



Graf 7: Důraz na sílu poptávky

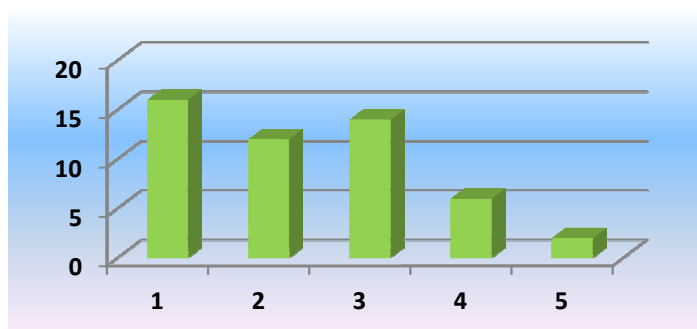
Z tohoto grafu a tabulky je zřejmé, že nejvíce respondentů volilo 4. stupeň vlivu síly poptávky. 4. stupeň volilo celkem 16 respondentů, což je 31% z celkového počtu.

### Situace na trhu práce

Tabulka 15: Složení respondentů – otázka č. 10e

	Počet respondentů	Procentuální podíl
<b>Celkem</b>	50	100 %
<b>1</b>	16	32 %
<b>2</b>	12	24 %
<b>3</b>	14	28 %
<b>4</b>	6	12 %
<b>5</b>	2	4 %

Vlastní zpracování



Graf 8: Důraz na vývoj nezaměstnanosti korporátní klientely

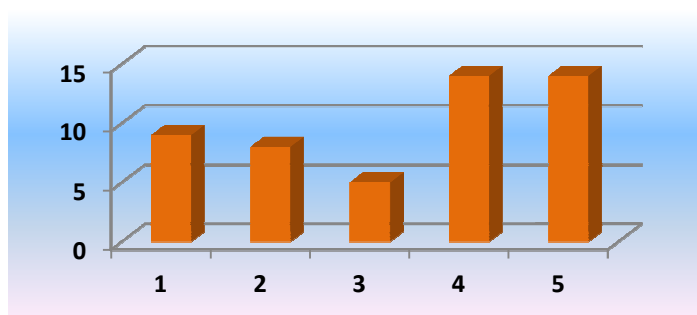
Zde je opět patrné, že největší počet respondentů označilo nejnižší stupeň vlivu, a to 16 respondentů, což je 32%. Zároveň můžeme pozorovat, že početná skupina odpověděla na 3. stupeň vlivu.

## Situace v daném odvětví

Tabulka 16: Složení respondentů – otázka č. 10f

	Počet respondentů	Procentuální podíl
<b>Celkem</b>	50	100 %
<b>1</b>	9	18 %
<b>2</b>	8	16 %
<b>3</b>	5	10 %
<b>4</b>	14	28%
<b>5</b>	14	28 %

Vlastní zpracování



Graf 9: Důraz na vývoj daného odvětví korporátní klientely

Z grafu a tabulky je patrné, že stejný počet respondentů volilo 4. a 5. stupeň vlivu ze situace v daném odvětví a to po 14 respondentech, což je po 28% z celkového počtu odpovědí.

## 7.2 Závěrečné shrnutí

V termínu od 3. února do 20. března proběhl výzkum optimální výše nákladů spojených s pořádáním vícedenní konference ve Zlíně pro 200 osob a více. Cílovou skupinu respondentů tvořila korporátní klientela, tzn., byly osloveny větší české společnosti i jiné organizace a asociace, u kterých byl předpoklad zkušeností s pořádáním konferencí ve Zlíně. Cílem výzkumu bylo zjištění optimálních a maximálně přípustných částek, které je korporátní klientela ochotna zaplatit za konkrétní hotelové služby a zda jsou při jejich rozhodovacím procesu ovlivněni hospodářským vývojem země. Předmětem otázek byl výzkum nákladů za pronájem jednolůžkového pokoje, dvoulůžkového pokoje, konferenčního sálu pro 300 osob a technického vybavení konferenčního sálu a to jak v klasifikaci Standard, tak First Class. Následně pomocí hodnotících škál, respondenti hodnotili jednotlivé ekonomické faktory, jimiž přisuzují vliv na jejich rozhodovací proces.

Co se týče představy optimálních nákladů korporátní klientely, v tabulkách níže jsou shrnuty naměřené hodnoty v Kč:

Tabulka 17: Optimální náklady korporátní klientely v Kč

v CZK	Standard		First Class	
	Rozpětí centrálních hodnot	Průměrná hodnota vnitřní části množiny datových hodnot	Rozpětí centrálních hodnot	Průměrná hodnota vnitřní části množiny datových hodnot
<b>Jednolůžkový pokoj</b>	1 025 – 1 050	1 050	1 195 – 1 200	1 200
<b>Dvoulůžkový pokoj</b>	1 260 – 1 300	1 300	1 500 – 1 510	1 510
<b>Konferenční sál pro 300osob</b>	15 000 - 28 180	19 200	20 000 - 38 200	25 800

	Rozpětí centrálních hodnot	Průměrná hodnota vnitřní části množiny datových hodnot
<b>Technické vybavení</b>	5 000 - 12 990	7 760

*Vlastní zpracování*

Z šetření vyplynulo, že respondenti spíše nekladou důraz na ekonomický vývoj země při plánování konferencí. Ekonomické faktory, které mohou mít vliv na rozhodovací proces při plánování konferencí, většinou respondenti volili nejnižším stupněm vlivu, však faktory, které hodnotili větší mírou vlivu, jsou situace v daném odvětví a síla poptávky.

Jelikož se velké vícedenní akce zpravidla kontrahují s velkým časovým předstihem a především na **jednotku**, v tomto případě na **jeden pokoj**, bez rozdělení na jednolůžkový nebo dvoulůžkový, pro další analytickou činnost budou hodnoty jednolůžkového i dvoulůžkového pokoje zprůměrovány tak, aby byl patrný rozdíl mezi cenou, kterou je trh schopen a ochoten akceptovat a cenou, kterou poskytuje dosavadní vývoj.

Jejich přehled uvádí následující tabulka:

Tabulka 18: Průměrná hodnota za jednotku (pokoj)

	Standard	First Class
<b>Pokoj</b>	1 175 CZK	1 355 CZK

*Vlastní zpracování*



## 8 ANALÝZA VÝVOJE TRŽEB UBYTOVÁNÍ

Schopnost analyzovat dosavadní vývoj v tržbách spojených s ubytováním patří ke každodenní pracovní náplni vedoucího pracovníka hotelu. Znalost ekonomického prostředí, vnějších a vnitřních faktorů ovlivňující tuto veličinu a interpretace možných příčin spolu odhadem dalšího krátkodobého, ale i střednědobého vývoje, umožňují lépe čelit situaci na trhu, stanovovat cíle, plánovat lidské zdroje a vytvářet další konkurenční výhody.

### 8.1 Stanovení časového horizontu analýzy

Obnovovací cyklus hotelu se liší podle standardu. Zatímco hotely ve verzi Standard mají cyklus delší (investice přichází po více letech), hotely ve verzi First Class nebo Luxury mají cyklus kratší. Jednak to vychází z finanční náročnosti spojené s rekonstrukcí v daném standardu a jednak to koresponduje s nároky moderního hosta, který je ochoten za každou úroveň ubytování platit rozdílnou částku, respektive čím vyšší standard, tím vyšší částka. S tím pak koresponduje jeho nárok na kvalitu služeb. Nejvyšší hotely s nejvyššími částkami za ubytování zpravidla navštěvují takoví klienti, jejichž očekávání v inovacích a rekonstrukcích interiéru jsou nejvyšší.

Tabulka 19: Obnovovací cyklus dle standardu

Hotelový standard	Obnovovací cyklus v letech
Standard	10 – 12 let
First Class	8 – 10 let
Luxury	6 – 8 let <sup>3</sup>

*Vlastní zpracování*

*(Interní zdroj společnosti)*

Vzhledem k současnému vývoji ekonomického cyklu a vzhledem k ubytovacímu standardu, je managementem hotelu zvolen **cyklus 10 let**, který by měl poskytnout prostor pro tvorbu vlastních zdrojů na opětovnou obnovovací investici na začátku dalšího desetiletého

<sup>3</sup> Kategorie Luxury, tedy standard \*\*\*\*\* obnovuje a inovuje interiér po 7 letech. Společnost Hilton Worldwide (dříve Hilton Hotels Corporation) se rozhodla pro rozsáhlou rekonstrukci interiéru hotelu Hilton Frankfurt právě po 7 letech a u hotelu Hilton Frankfurt Airport po 8 letech. (*Hotels: The Magazine Of Worldwide Hotels Industry*. 2012)

horizontu a který by odrážel jednak geografické a infrastrukturní okolnosti, ale zejména reálné schopnosti společnosti generovat zdroje potřebné ke krytí rekonstrukce.

Lze tak důvodně očekávat, že nejnáročnější vracející se host bude považovat interiéry za morálně zastaralé právě po kratším intervalu, než je tomu u nižších standardů.

## 8.2 Analýza vývoje počtu pronajatých pokojů

Vývoj počtu pronajatých pokojů od roku 2006 je uveden v následující tabulce:

Tabulka 20: Vývoj počtu pronajatých pokojů

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Počet přenocování - pokoje</b>	23 500	22 800	22 000	20 300	20 600	21 600

Vlastní zpracování

(Interní zdroj společnosti)

Z tabulky je zřejmé, že počet obsazených pokojů od roku 2006 do roku 2009 vykazuje klesající tendenci. Od roku 2010 jsou zřetelné známky oživení. Tento trend reaguje na ekonomický pokles zapříčiněný hospodářskou krizí a s tím souvisejícím útlumem poptávky, což zapříčinilo snížení tržeb. Dle výše analyzovaného hospodářského vývoje země a interními odhady managementu se očekává v roce 2012 a 2013 mírný nárůst oproti roku 2011. V roce 2014 lze očekávat pokles na trhu díky dopadům ekonomických reforem a problémům v eurozóně.

## 8.3 Analýza průměrných tržeb za jeden pronajatý pokoj

Vývoj průměrné ceny za pronajatý pokoj od roku 2006 je shrnut v následující tabulce:

Tabulka 21: Vývoj průměrné tržby za pronajatý pokoj v Kč

(v Kč)	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Ø tržba / 1 pronajatý pokoj</b>	596	592	568	591	592	621

Vlastní zpracování

(Interní zdroj společnosti)

Z tabulky jsou zřejmé hodnoty, které s nevýraznými odchylkami oscilují okolo hranice 592 Kč, vyjma roku 2008. Zde došlo k poklesu o cca 5% na hodnotu 568 Kč. Tento posun,

jehož význam se projeví teprve v celkovém vyjádření tržeb ubytování, které však rovněž klesly, dokonce o 7%, lze vysvětlit reflexí nejprve finanční krize, která se následně přetvořila v krizi hospodářskou.

Tento jev se setrvačností cca 1,5 roku měl dopad na snížení poptávky ze strany korporátní klientely, respektive na počet pořádaných firemních akcí spojených s ubytováním.

Rok 2011 naopak přinesl růst o 6%, což mělo za důsledek ani tak růst celkových tržeb spojených s ubytováním, ale s menším počtem pronajatých pokojů v daném roce. Zde lze jako příčinu spatřit úbytek velkých akcí sportovního charakteru, které v celkovém vyjádření generovaly podstatné částky v tržbách za ubytování, ale kde převládal značný tlak na cenu pronajatého pokoje.

## **8.4 Odhad vývoje tržeb ubytování**

Odhad vývoje tržeb ubytování je klíčovou a zcela zásadní úlohou vrcholového managementu. Tržby za ubytování tvoří drtivou část výnosů hotelové části a jejich predikce je nepostradatelnou součástí rozhodovacího procesu. Právě na základě této veličiny může management společnosti plánovat krátkodobé opravy, ale zejména dlouhodobé cíle, jako jsou zásadní rekonstrukce interiéru, změny kategorizace ubytovacího standardu atp.

Odhad vývoje tržeb se opírá o prognózu ekonomického vývoje země, které je zveřejněna pro následující dva roky, o prognózu pomocí vějířového grafu a metod statistické analýzy.

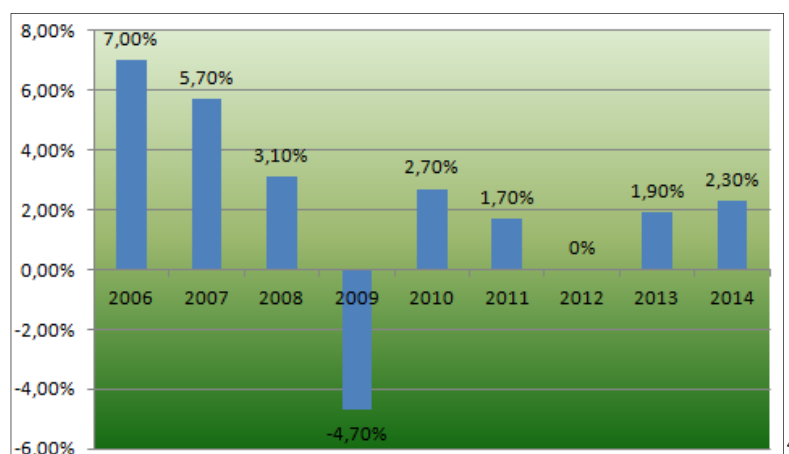
### **8.4.1 Predikce ekonomického vývoje podle ČNB, MF a analytiků tuzemských bank**

Vývoj české ekonomiky je silně ovlivňován situací v eurozóně. Výhledy pro rok 2012 nejsou pozitivní, důvodem je fiskální konsolidace vynucená dluhovou krizí a vysoká nejistota ohledně budoucího vývoje oslabující spotřebu domácností i firemní investice. V následující tabulce je zobrazen přehled makroekonomických veličin od roku 2006 do roku 2011 a predikce těchto veličin pro rok 2012 a 2013.

Tabulka 22: Vývoj a predikce makroekonomických veličin ČR

Instituce	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Predikce 2012			Predikce 2013		
							ČNB	ČBA	MF	ČNB	ČBA	MF
<b>Růst reálného HDP (%)</b>	7	5,7	3,1	-4,7	2,7	1,7	<b>0</b>	-0,1	0,2	<b>1,9</b>	2	1,3
<b>Míra inflace: CPI (%)</b>	2,5	2,8	6,3	1	1,5	1,9	<b>3</b>	2,8	3,3	<b>1,4</b>	2	2,3
<b>3M PRIBOR (%)</b>	3,8	3,9	4,04	2,19	1,31	1,19	<b>1</b>	1,2	1,2	<b>0,9</b>	1,4	1,2
<b>Míra nezaměstnanosti (%)</b>	8,13	6,62	5,44	7,98	9,01	8,6	<b>8,8</b>	8,9	8,6	<b>9</b>	8,8	8,7
<b>Směnný kurz CZK/EUR:</b>	28,3	27,8	24,9	26,5	25,3	24,6	<b>24,9</b>	24,9	25	<b>24,3</b>	24	24,9

Vlastní zpracování (ČSÚ, Makroekonomické údaje, 2012; MF, Průzkum makroekonomických prognóz, 2011; Aktuální prognóza ČNB, 2012; Ekonomická prognóza ČBA, 2012)



Graf 10: Vývoj a predikce HDP ČR dle ČNB

Česká ekonomika ve srovnání s rokem 2010 zpomalila růst, v průběhu roku postupně ztrácela na tempo. V roce 2010 HDP vzrostl o 2,6 %. V loňském roce (2011) meziročně vzrostl o 1,7%. Vyplyvá to z předběžných údajů ČSÚ. V samotném čtvrtletí se hrubý domácí

<sup>4</sup> Predikce HDP pro rok 2014 je vychází z předpovědí 17 institucí (MF ČR, MPO, MPSV, ČNB, CERGE-EI, Cyrrus, Česká spořitelna, ČSOB, IES FSV UK, ING, Komerční banka, Liberální institut, Patria, Generali PPF Asset Management, Raiffeisenbank, Svaz průmyslu a dopravy ČR, UniCredit Bank). Pro větší reprezentativnost průzkumu k nim byly přiřazeny prognózy EK, MMF a OECD. (Průzkum makroekonomických prognóz MF, 2011)

produkt meziročně zvýšil o 0,5%. Mezičtvrtletně HDP naopak o 0,3% klesl a Česko se tak technicky ocitlo v recesi, protože HDP se snížil dvě čtvrtletí po sobě.

Inflace se koncem loňského roku pohybovala mírně nad dvouprocentním cílem ČNB. Jejím zdrojem byly kromě regulovaných cen zejména rostoucí ceny potravin, v nichž se již zčásti, podle odhadů ČNB, více než z poloviny projevil vliv změny snížené sazby DPH z 10 na 14 procent. Do cen rovněž prosakoval dopad oslabeného měnového kurzu koruny. Slabá domácí poptávka a nízký růst mezd naopak cenový vývoj tlumily.

Na úrokové sazby momentálně působí protichůdné vlivy. Faktorem ve směru jejich zvýšení je kurz koruny, která na konci loňského roku výrazně oslabila a na slabších úrovních zůstala přes dílčí krátkodobé výkyvy i počátkem roku letošního. Důvodem tohoto oslabení byla nejistota související s prohloubením dluhové krize v eurozóně a zhoršený výhled zahraniční poptávky. Pro vyšší sazby hovoří rovněž zvýšený růst regulovaných cen počátkem letošního roku.

### **Prognóza pro rok 2012**

Pro letošní rok prognóza ČNB očekává meziroční stagnaci ekonomiky. Důvodem bude výrazný útlum dynamiky zahraniční poptávky a pokračující konsolidace veřejných rozpočtů. Saldo zahraničního obchodu ve stálých cenách přitom poklesne, zatímco domácí poptávka se jen lehce zvýší.

S prognózovanou stagnací ekonomiky je spojeno zhoršení vývoje zaměstnanosti (růst průměrné míry nezaměstnanosti na 8,9% dle ČBA). V letošním roce inflace vzroste těsně nad tři procenta v důsledku výše uvedeného zvýšení sazby DPH. Bez prvotních dopadů změn nepřímých daní, od nichž ČNB odhlíží při svém rozhodování o měnové politice, však zůstane inflace v blízkosti inflačního cíle. Druhotné dopady změny DPH do inflačních očekávání a mzdového vývoje jsou přitom předpokládány nevýrazné, v souladu s historickou zkušeností i utlumenou ekonomikou.

### **Prognóza pro rok 2013**

V roce 2013 by se ekonomika měla vrátit k růstu ve výši necelých dvou procent. Znovuoživení zahraniční poptávky bude povzbuzovat vývozy a návazně též investice. Spotřeba domácností vzroste o jedno procento v důsledku postupného zrychlování růstu mezd. Spo-

třeba vlády v příštím roce lehce klesne v souvislosti s předpokládanými úspornými opatřeními, která budou motivována snahou kabinetu neodchýlit se příliš od plánovaného snížení rozpočtového schodku.

Počátkem roku 2013 primární vliv letošních daňových změn odezní, inflace se tak vrátí pod dvě procenta. K obratu na trhu práce by mělo dojít v roce 2013, kdy mzdy zrychlí svůj růst na více než tři procenta a zaměstnanost se začne mírně zvyšovat.

Roste spotřeba i investice. Zrychluje se tempo růstu úvěrů. Celkově je však tento scénář založen na plnění předpokladů pro vývoj v roce 2012, které očekávají postupné oživení od druhé poloviny roku po poklesu v prvních dvou čtvrtletí. Většina prognóz očekává také trvalé výrazné zpomalení dlouhodobého trendu posilování české měny. Její vývoj tak bude určovat zejména v kratším horizontu volatilita a již ne apretační trend. (Průzkum makroekonomických prognóz MF 2011, Ekonomická prognóza ČBA, 2012)

### ***Hlavní rizika prognózy***

- Doposud dobré zprávy z některých ekonomik EU, zejména Německa, v kombinaci s poměrně příznivým stavem dalších součástí globální ekonomiky.
- Další vývoj dluhové krize v EMU (rizika spojená s aktuální situací Řecka a potřebou předfinancování většího objemu dluhů některých dalších zemí).
- Situace ve finančním sektoru EU, možnost reakce evropských bank na požadavky EBA na doplnění kapitálu snížením dostupnosti úvěrů.
- Zásadní riziko pro následující vývoj ekonomiky, jak globální tak i české, dnes představuje způsob reakce politických reprezentací na dnešní nestabilní situaci, na jejímž vzniku mají nemalý podíl.

Tyto prognózy vznikly na základě příspěvků České národní banky, analytiků 7 tuzemských bank (ING, ČSOB, Česká spořitelna, Raiffeisenbank, UniCredit, CITI, Komerční banka) a Ministerstva financí.

S těmito předpověďmi hotelový management pracuje a jeho schopností je sledovat krátkodobé vlivy spojené s odhadem ekonomického vývoje.

Po zmírnění ekonomického poklesu se hotelové příjmy zlepšují převážně díky růstu obsazenosti. Jde o ranou fázi zotavení, jejíž příčinou jsou ekonomické podněty, eventuálně růst

HDP, snížení míry nezaměstnanosti atd. Jakmile dojde k takovému zlepšení, mohou hoteliéři očekávat v krátkém až střednědobém časovém úseku mírné pozitivní změny.

#### 8.4.2 Odhad vývoje tržeb ubytování podle hotelového managementu

Management hotelu poskytl následující odhady vývoje tržeb ubytování. Kromě odhadu samotného následující tabulka obsahuje rovněž odchylky od plánu s vyjádřením pravděpodobnosti, se kterou kvalifikovaný odhad může od původního plánu divergovat.

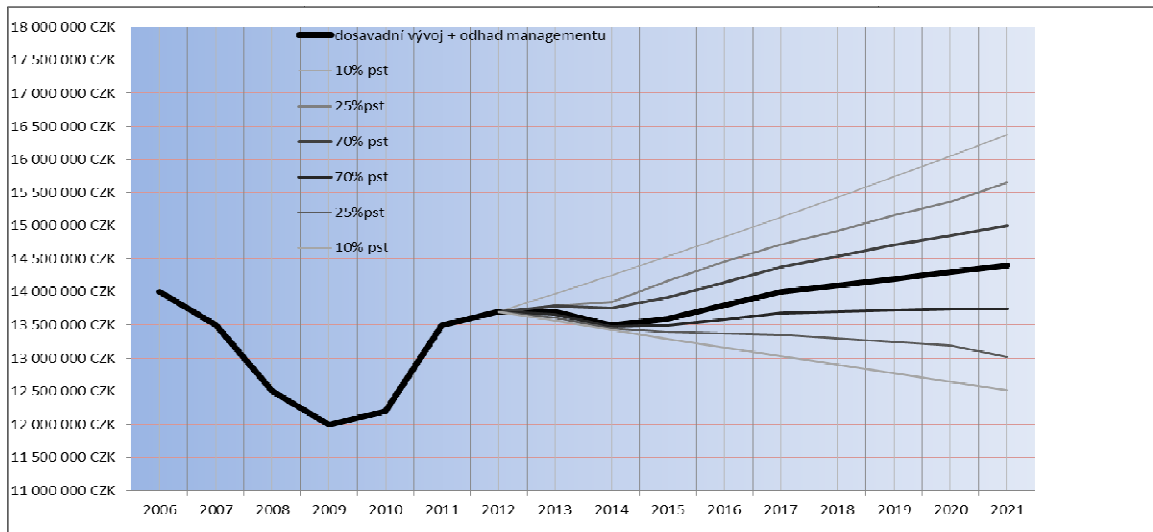
Tabulka 23: Odhad vývoje tržeb ubytování v letech 2012 – 2021 s vyjádřením odchylek

v CZK	10% pst	25%pst	50% pst	odhad managementu	50% pst	25%pst	10% pst
2006				14 000 000			
2007				13 500 000			
2008				12 500 000			
2009				12 000 000			
2010				12 200 000			
2011				13 500 000			
2012	13 700 000	13 700 000	13 700 000	13 700 000	13 700 000	13 700 000	13 700 000
2013	13 563 000	13 608 667	13 654 333	13 700 000	13 791 333	13 791 333	13 974 000
2014	13 427 370	13 451 580	13 475 790	13 500 000	13 751 160	13 842 493	14 253 480
2015	13 293 096	13 395 398	13 497 699	13 600 000	13 912 850	14 164 010	14 538 550
2016	13 160 165	13 373 444	13 586 722	13 800 000	14 143 107	14 455 957	14 829 321
2017	13 028 564	13 352 376	13 676 188	14 000 000	14 375 302	14 718 409	15 125 907
2018	12 898 278	13 298 852	13 699 426	14 100 000	14 542 808	14 918 111	15 428 425
2019	12 769 295	13 246 197	13 723 098	14 200 000	14 712 331	15 155 140	15 736 994
2020	12 641 602	13 194 402	13 747 201	14 300 000	14 850 245	15 362 576	16 051 734
2021	12 515 186	13 020 000	13 750 000	14 400 000	15 001 542	15 650 000	16 372 768

*Vlastní zpracování*

Odchylky od plánu jsou v každém odhadu nutnou podmínkou pro schopnost přijmout zásadní rozhodnutí. Stanovení pravděpodobnosti takovýchto odchylek pak usnadňuje proces rozhodování a zejména stanovování mezních situací a rozhodnutí s nimi spojených.

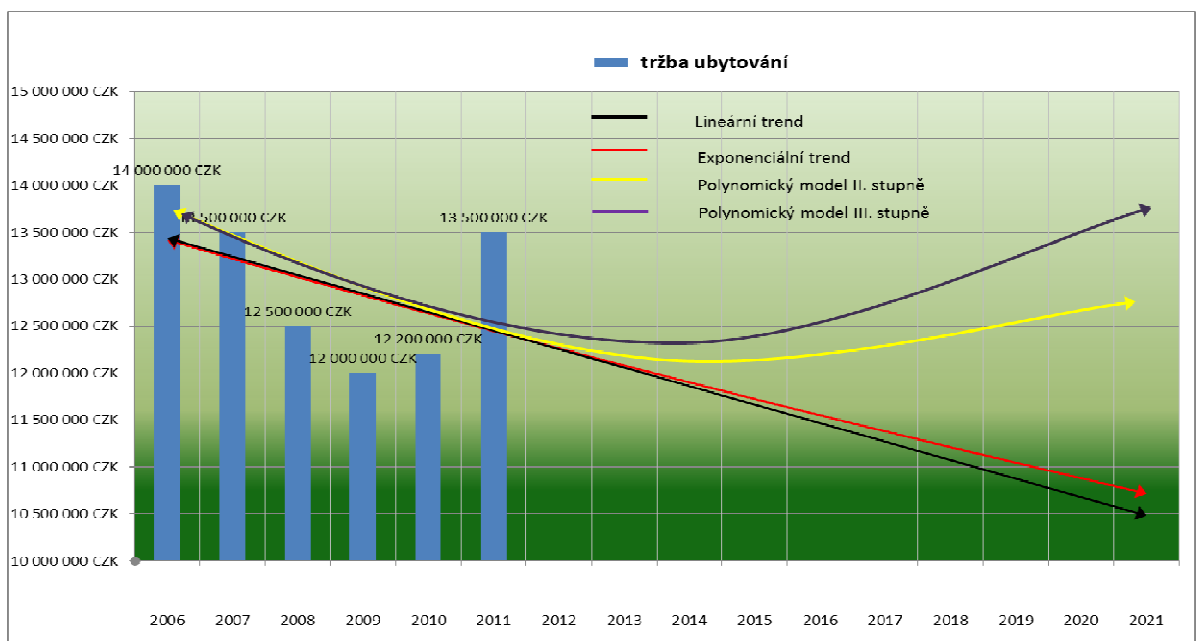
Rozptyl vývoje tržeb ubytování uvádí následující graf:



Graf 11: Vějířový graf odhadovaného vývoje tržeb ubytování s vyjádřením možných odchylek.

Kvalifikovaný odhad managementu společnosti tak se 70% pravděpodobností počítá s tím, že se tyto tržby budou na konci obnovovacího cyklu, který je popsán v kapitole 8.1, pohybovat v rozptylu 13 250 000 Kč - 15 000 000 Kč. Toto rozpětí umožňuje plánovat rozsah rekonstrukcí, inovací a strukturu obnovovacích investic, které hrají v hotelovém průmyslu zásadní roli.

### 8.4.3 Odhad vývoje pomocí statistické analýzy



Graf 12: Odhad vývoje tržeb ubytování pomocí statistické analýzy.



Z grafu vyplývá, že spojnice trendu, které využívají předchozí datovou řadu v podobě tržeb za ubytování, vykreslují různý odhad na požadovaná období. Zatímco lineární trend spolu s exponenciálním vykazuje stálý pokles, tak oba polynomické modely zaznamenávají po roce 2014 růst. Tento trend koresponduje s kvalifikovaným odhadem managementu společnosti, který je patrný z tabulky č. 24 a také z vějířového grafu č. 11 a zejména s jeho detailní podobou v grafu č. 13.

Následující tabulka shrnuje odhad vývoje tržeb pomocí metod statistické analýzy, kvalifikovaný odhad vedení firmy, spolu s rozdílem těchto odhadů v absolutním vyjádření v Kč a s relativním rozdílem vyjádřeným v procentech:

*Tabulka 24: Rozdíl v odhadu vývoje tržeb v Kč a stanovení rozdílů*

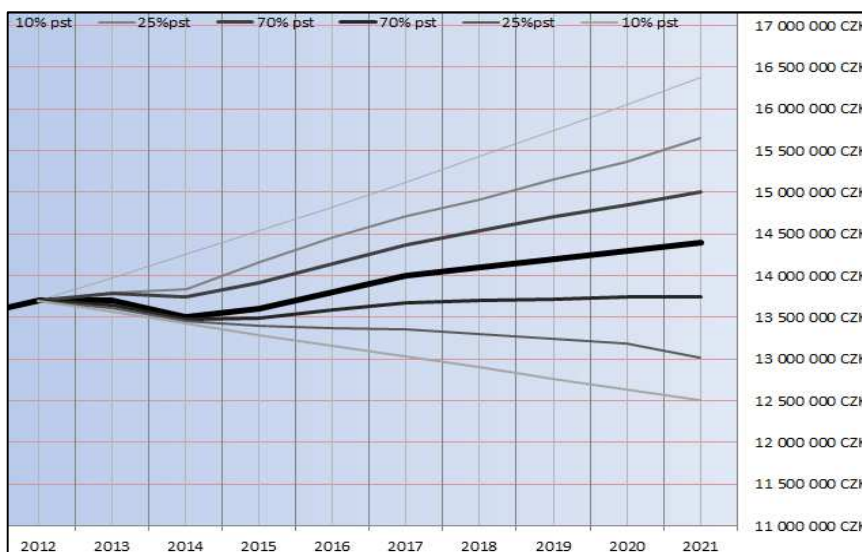
Rok	Odhad pomocí stat. analýzy	Odhad managementu	Rozdíl absolutní	Rozdíl relativní
2012	12 000 000 CZK	13 700 000 CZK	1 700 000 CZK	14,17%
2013	12 250 000 CZK	13 700 000 CZK	1 450 000 CZK	11,84%
2014	12 250 000 CZK	13 500 000 CZK	1 250 000 CZK	10,20%
2015	12 500 000 CZK	13 600 000 CZK	1 100 000 CZK	8,80%
2016	12 500 000 CZK	13 800 000 CZK	1 300 000 CZK	10,40%
2017	12 750 000 CZK	14 000 000 CZK	1 250 000 CZK	9,80%
2018	13 000 000 CZK	14 100 000 CZK	1 100 000 CZK	8,46%
2019	13 250 000 CZK	14 200 000 CZK	950 000 CZK	7,17%
2020	13 500 000 CZK	14 300 000 CZK	800 000 CZK	5,93%
2021	13 750 000 CZK	14 400 000 CZK	650 000 CZK	4,73%

*Vlastní zpracování*

Z uvedených dat je patrné, že se kvalifikovaný odhad managementu a metody statistické analýzy rozcházejí nejvíce v počátku odhadovaného období a nejvíce konvergují právě na jeho konci.

Lze to vysvětlit schopností managementu sledovat krátkodobé vlivy spojené s odhadem vývoje ekonomického cyklu, odhadem dopadu plánovaných úsporných opatření a dalších faktorů, které tento obor bezprostředně ovlivňují. Patrné je to zejména v roce 2014. Kdy společnost očekává další propad, který s největší pravděpodobností ovlivní dopad zvýšení zákonných sazeb DPH. Jelikož se tento jev projevuje s určitou setrvačností, pak onen efekt zvýšení lze promítnout právě do zmiňovaného roku.

Jako zásadní však lze spatřovat fakt, že oba odhady pracují s rostoucí tendencí, tedy že ekonomický cyklus by se po několikaleté stagnaci mohl vrátit k mírnému růstu.



Graf 13: Detail vějířového grafu vývoje tržeb ubytování

Detailní pohled na kvalifikovaný odhad managementu spolu se stanovením možných odchylek s vyjádřením jejich pravděpodobnosti potvrzuje předešlé konstatování. Je tak patrné, že společnost očekává přibližně od roku 2014 - 2015 pozvolný růst, jež by měl získat na intenzitě v dalších 2 letech.

## 8.5 Závěrečné shrnutí

Znalost ekonomického prostředí a interpretace možných příčin spolu s odhadem dalšího krátkodobého i střednědobého vývoje umožňuje lépe čelit situaci na trhu, plánovat a stanovovat cíle organizace. Vzhledem k současnému vývoji ekonomického cyklu a vzhledem k ubytovacímu standardu, je managementem hotelu stanoven obnovovací cyklus hotelu 10 let.

Z analýzy vývoje počtu pronajatých pokojů je zřejmé, že nepřímo kopíruje trend ekonomického vývoje. Výrazný pokles v roce 2009 reaguje na vrcholení hospodářské krize a s tím souvisejícím útlumem poptávky. Průměrná tržba za jeden pronajatý pokoj osciluje okolo hranice 592 Kč, vyjma roku 2008 kde došlo k poklesu.

Odhad vývoje tržeb hotelovým managementem se opírá zejména o predikci ekonomického vývoje. V analýze je použita predikce České národní banky, Ministerstva financí ČR a sedmi analytiků tuzemských bank. Pro letošní rok prognóza očekává meziroční stagnaci ekonomiky díky útlumu zahraniční poptávky a pokračující konsolidaci veřejných rozpočtů. V letošním roce inflace vzroste těsně nad tři procenta v důsledku zvýšení sazby DPH. V roce 2013 by se ekonomika měla vrátit k růstu ve výši necelých dvou procent. Znovuoživení zahraniční poptávky bude povzbuzovat vývozy a návazně též investice.

Kromě odhadu vývoje tržeb samotného, je rovněž důležité zjistit odchylky od plánu s vyjádřením pravděpodobnosti, se kterou kvalifikovaný odhad může od původního plánu divergovat. Odhad managementu se 70% pravděpodobností počítá s tím, že se tyto tržby na konci obnovovacího cyklu pohybovat v rozptylu 13 250 000 Kč až 15 000 000 Kč.

Odhad vývoje tržeb je rovněž popsán metodou statistické analýzy. Srovnání odhadu managementu a metody statistické analýzy se rozchází nejvíce na počátku odhadovaného období a nejvíce konvergují právě na jeho konci. Lze to vysvětlit schopností managementu sledovat krátkodobé vlivy spojené s odhadem vývoje ekonomického cyklu, odhadem dopadu plánovaných úsporných opatření a dalších faktorů, které tento obor bezprostředně ovlivňují. Jako zásadní však lze spatřovat fakt, že oba odhady pracují s rostoucí tendencí, tedy že ekonomický cyklus by se po několikaleté stagnaci mohl vrátit k mírnému růstu.

Všeobecně se ví, že se turisté a korporátní klienti se vracejí a průměrná cena by se měla brzy zase zvednout. Ale protože je trh cyklický, nebude růst trvat věčně, v jistém bodě dosáhne vrcholu a začne klesat. Specialisté na hotelový trh se shodují, že by se poptávka měla ustálit v roce 2014.

## 9 PROJEKT SESTAVENÍ PLÁNU OBNOVOVACÍCH INVESTIC HOTELOVÉ ČÁSTI SPOLEČNOSTI INTERHOTEL MOSKVA

V současné době jsou zaznamenávané stížnosti hostů na zastaralé a nedostačující vybavení hotelových pokojů. Hotelové pokoje jsou vnímány jako vybydlené. Pro zachování spokojenosti stávající i potenciální klientely je více než nutností zkvalitnit standard ubytování dle finančních možností společnosti.

Ubytovací úsek je nejdůležitější částí hotelu a stejně tak, je ve většině případů, až na výjimky, klíčovým producentem tržeb a zisku pro své majitele. Ubytovací úsek vytváří více příjmů, než je tomu u jiných výnosových středisek hotelu.

Jak je již naznačeno analýzou výše, plán obnovovacích investic se týká plánu rekonstrukce hotelových pokojů a to ve verzi Standard a First Class. V Interhotelu Moskva podstatnou část klientů, tvoří právě korporátní klientela. Z dotazníkového šetření byly zjištěny optimální hodnoty za pronájem hotelových pokojů, které jsou trhem akceptovatelné. Tudíž i myšlenkou projektu je, jak by byly ovlivněny tržby a náklady plynoucí zvolenou alternativou, dle akceptovatelnosti hodnoty trhem a která z investic je ekonomicky efektivnější a vhodnější v dané situaci, možností financování a lokaci.

### 9.1 Rozsah plánované rekonstrukce

Objem rekonstrukce, její jednotlivé části spolu se standardem, který investor zvolí, jsou rozhodujícími faktory, které zcela zásadním způsobem ovlivňují celkovou výši investice, respektive nutnou částku, kterou společnost musí disponovat.

Oficiální certifikační autorita, která má v ČR na starosti označování ubytovacích zařízení podle úrovně poskytovaných služeb odpovídajícím počtem hvězdiček vyžaduje, aby byl v dané kategorii, ve které subjekt autorizaci vyžaduje, zrekonstruován minimální počet pokojů. Proto je nutné při procesu plánování kalkulovat s rozsahem, který bude převyšovat 85% nabízených pokojů v požadovaném standardu.

Z tohoto důvodu investor plánuje rekonstrukci rozsáhlého charakteru. Rozdělení obnovovací investice uvádí následující tabulka.

Tabulka 25: Rozsah rekonstrukce

Ubytovací patra	Počet pokojů
5.	22
6.	22
7.	22
8.	22
9.	22
10.	10

*Vlastní zpracování*

Z tabulky je patrné, že plánované rekonstrukci podstoupí 120 hotelových pokojů. Čtvrté patro zůstane ponecháno nedotčeno pro studentské ubytování nebo případně zvýhodněné pro ubytování dlouhodobého charakteru.

Celková rekonstrukce zahrnuje nejen samotnou rekonstrukci hotelových pokojů, ale i rekonstrukci hotelové chodby na každém z rekonstruovaných pater včetně koberce, koberce před výtahy, osvětlení, pohybových čidel, stmívačů a v neposlední řadě vedení NN, rozvodů datových sítí tzn., že plánovaná rekonstrukce se bude týkat šesti chodeb.

## 9.2 Odhad nákladů spojených s provozem hotelové části

Schopnost odhadnout náklady, které se vztahují právě na hotelovou část, je zcela zásadní proces separace nákladů nutných pro posouzení finanční úspěšnosti projektu směřujícímu do rekonstrukce interiérů hotelové části. Následující tabulka uvádí souhrn právě těch nákladů, které přímo i nepřímo souvisejí s hotelovou činností.

Tabulka 26: Přehled nákladů spojených s hotelovou částí

Náklady	Hotelová část
<b>Mzdové</b>	4 200 000 CZK
<b>Na elektrickou energii</b>	2 100 000 CZK
<b>Na vodné a stočné</b>	500 000 CZK
<b>Na páru</b>	500 000 CZK
<b>Praní prádla</b>	550 000 CZK
<b>Odvoz odpadu</b>	100 000 CZK
<b>Marketingové náklady</b>	100 000 CZK
<b>Povinné poplatky</b>	150 000 CZK
<b>Pojištění</b>	100 000 CZK
<b>Ostatní náklady</b>	150 000 CZK
<b>CELKEM</b>	<b>8 500 000 CZK</b>

*Vlastní zpracování (Interní zdroj společnosti, náklady r. 2010)*

Z uvedených údajů je patrné, že celková náklady jsou poměrně vysoké vzhledem celkovým tržbám z ubytování. Lze to vysvětlit především velkou energetickou náročností objektu zejména v zimních měsících a vysokými mzdovými náklady, jež se dají považovat za fixní a tedy nesnadno ovlivnitelné. Naproti tomu nízké tržby lze přisuzovat umístěním hotelu v okrajové části republiky, nedokončenou dopravní dostupností, velkou vzdáleností od mezinárodních letišť a v neposlední řadě cenou, za kterou společnost svůj produkt prodává, respektive cenou, za kterou je trh ochotný nakoupit. Jistý vliv kromě zmíněných faktorů má bezesporu nepříznivý vývoj ekonomického cyklu a absence velkých průmyslových podniků, které ubytování spolu s konferenčními prostory využívají nepoměrně častěji, než menší a malé podniky.

Hodnoty uvedené v tabulce č. 26 je potřeba rovněž brát s odstupem, neboť lze očekávat růst nákladů v čase. Z tohoto důvodu by bylo vhodné stanovit tabulku nákladů a data diskontovat s ohledem na předpokládaný nárůst. Nicméně pro orientaci v projektové části, které má za cíl doporučit rekonstrukci v jednom z dříve zmiňovaných standardů bude dostatečný i tento základní přehled, neboť hlavní náplní práce není analýza nákladů a jejich predikce, ale projekt obnovovacích investic reflektující odhadovaný vývoj tržeb za ubytování.

Nákladovost se tak v relativním vyjádření pohybuje mezi 60% - 80 % podle výše tržeb.

### **9.3 Plán obnovovací investice zkvalitnění hotelového standardu ve verzi Standard**

Kapitola zahrnuje zkvalitnění standardu ubytování ve stávající současné verzi hotelové klasifikace Standard, čili nejedná se o zvýšení standardu ubytování. Zvýšení standardu ubytování ve verzi First Class se věnuje kapitola 9.4.

#### **9.3.1 Finanční analýza nákladů rekonstrukce hotelových pokojů ve verzi Standard**

Verze standard je ve vyčíslení celkových nákladů spojených s rekonstrukcí této úrovně levnější, než je tomu u verze First Class. Důvodem tohoto cenového rozdílu jsou zejména

odlišné požadavky oficiální certifikační autority, kterou je v případě České republiky AHR, tedy asociace hotelů a restaurací s její autoritou Hotelstars.<sup>5</sup>

Rozpočet nákladů jednoho pokoje ve verzi Standard je uveden v příloze č. 2. Uvedený přehled tvoří krycí list rozpočtu, který sestavil autorizovaný projektant a který pokrývá náklady rekonstrukce jednoho pokoje ve verzi Standard.

Níže uvedený souhrn pokrývá plánovanou investici ve zvoleném standardu a rozsahu:

*Tabulka 27: Rozpočet nákladů na rekonstrukci ve verzi Standard*

<b>Výše nákladů na rekonstrukci / 1 pokoj</b>	241 688 CZK
<b>Počet rekonstruovaných pokojů</b>	120
<b>Výše nákladů na rekonstrukci pokojů celkem</b>	<b>29 002 560 CZK</b>
<b>Výše nákladů na rekonstrukci / 1 chodba</b>	225 000 CZK
<b>Počet rekonstruovaných chodeb</b>	6
<b>Výše nákladů na rekonstrukci chodeb celkem</b>	<b>1 350 000 CZK</b>
<b>Výše nákladů celkem (zaokr.)</b>	<b>30 350 000 CZK</b>

*Vlastní zpracování*

V plánované rekonstrukci jsou zahrnuty požadavky na hotelové úrovni Standard dle oficiální hotelové klasifikace ČR. Plánovaná investice do rekonstrukce hotelových pokojů na úrovni Standard je 30 350 000 Kč.

### 9.3.2 Efektivita investice do rekonstrukce hotelových pokojů ve verzi Standard

Budeme-li uvažovat odhad tržeb za ubytování jako výchozí hodnotu pro matematické operace spojené s ekonomickou efektivitou obnovovací investice, pak shrnutí očekávaných tržeb, odpočet nákladů s hotelovým provozem a zdaněním vypadají následovně.

<sup>5</sup> Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky. <http://www.hotelstars.cz/>

Tabulka 28: Vyčíslení peněžních příjmů během obnovovacího cyklu hotelu při alternativě Standard

v CZK	Přírůstek tržeb	Přírůstek nákladů	Odpisy	Zisk před zdaněním	Zisk po zdanění	Odpisy	CF
2012	13 700 000	9 590 000	3 035 000	1 075 000	870 750	3 035 000	3 905 750
2013	13 700 000	9 590 000	3 035 000	1 075 000	870 750	3 035 000	3 905 750
2014	13 500 000	9 450 000	3 035 000	1 015 000	822 150	3 035 000	3 857 150
2015	13 600 000	9 520 000	3 035 000	1 045 000	846 450	3 035 000	3 881 450
2016	13 800 000	9 660 000	3 035 000	1 105 000	895 050	3 035 000	3 930 050
2017	14 000 000	9 800 000	3 035 000	1 165 000	943 650	3 035 000	3 978 650
2018	14 100 000	9 870 000	3 035 000	1 195 000	967 950	3 035 000	4 002 950
2019	14 200 000	9 940 000	3 035 000	1 225 000	992 260	3 035 000	4 027 260
2020	14 300 000	10 010 000	3 035 000	1 255 000	1 016 550	3 035 000	4 051 550
2021	14 400 000	10 080 000	3 035 000	1 285 000	1 040 850	3 035 000	4 075 850
						Σ	39 616 410

Vlastní zpracování

Přírůstek nákladů je určen průměrnou nákladovostí 70% k tržbám z ubytování.

Výše zisku je zdaněna v čase daní z příjmů právnických osob 19% za rok 2012. Je však možné, že daň se během cyklu může změnit. Vzhledem k minulému vývoji, výše daně z příjmů právnických osob klesala. Může však představovat riziko ve formě růstu např. v důsledku ekonomických reforem za účelem snížení státního dluhu. Pro účely práce je použita platná daň z příjmů právnických osob ve výši 19% za rok 2012.

Z výše uvedené tabulky je zřetelné, že výše příjmů z ubytování s odečtením odhadovaných nákladů za desetiletý obnovovací cyklus činí 39 616 410 Kč.

Následné porovnání ukazuje celkové náklady spojené s rekonstrukcí a odhad disponibilního zůstatku z tržeb po odečtení průměrných nákladů spojených s provozem hotelové části:

Tabulka 29: Odhad disponibilního zůstatku

Náklady rekonstrukce	Odhad disponibilních prostředků	Rozdíl
30 350 000 CZK	39 616 000 CZK	9 266 000 CZK

Vlastní zpracování

Z uvedených dat vyplývá, že bude-li investorem zvolena rekonstrukce ve verzi Standard, pak do konce životního cyklu investice, která byla v předchozích částech práce zvolena jako desetiletá, bude tento projekt generovat odhadované prostředky ve výši 9 266 tis. Kč.



Při stávajícím odhadu tržeb a odhadu nákladů je tato investice ekonomicky efektivní, protože je v období obnovovacího cyklu splatitelná a generuje výše uvedené prostředky.

I po rekonstrukci nelze odhadovat vyšší tržby, protože z marketingového průzkumu bylo zjištěno, že vyšší cena pokoje ve verzi Standard není trhem akceptovatelná.

Tabulka 30: Srovnání aktuálních pultových cen IHM a nákladů akceptovatelných trhem

	Aktuální pultová cena IHM	Optimální náklady KK za pronájem pokoje
<b>Jednolůžkový pokoj</b>	1 200 CZK	1 050 CZK
<b>Dvoulůžkový pokoj</b>	1 500, 1 800 CZK <sup>6</sup>	1 300 CZK
<b>Průměrná hodnota za jednotku / pokoj</b>	1 500 CZK	1 175 CZK

Vlastní zpracování

(Hotel Moskva, ceník, 2012)

Jak je z předchozího srovnání patrné, současné pultové ceny převyšují představu o optimálních nákladech korporátní klientely za pronájem pokoje ve verzi Standard zjištěné v dotazníkovém šetření. Současné pultové ceny nejsou trhem akceptovatelné. Tlak na snížení cenu ze strany klientely je tak vysoký, že průměrná roční tržba za jeden pronajatý pokoj se osciluje kolem 600 Kč, jak je uvedeno v analýze 8.3. Hotel musí jít s cenou dolů, aby zvýšil obsazenost hotelové kapacity, která je méně než poloviční a také díky konkurenčnímu boji. Tedy investiční projekt rekonstrukce hotelových pokojů ve stávajícím standardu nebude schopen generovat vyšší tržby než doposud.

### 9.3.3 Zohlednění faktoru času a výpočet NPV

Protože hodnota peněz se v čase mění, peněžní příjmy v jednotlivých letech jsou převedeny na současnou hodnotu pomocí diskontního faktoru. V našem případě použijeme diskontní faktor odvozený od průměrných nákladů na kapitál (WACC), jenž je vypočten v příloze č. IV a činí **8,7%**.

<sup>6</sup> Pultová cena 1 500 Kč zahrnuje pronájem dvoulůžkového pokoje twin (postele oddělené). Pultová cena 1 800 Kč zahrnuje pronájem dvoulůžkového pokoje double (široká postel).

Konkrétně pokud použijeme nominální hodnoty CF (kdy při odhadování budoucích příjmů a výdajů zohledňujeme i vývoj cen), pak stejně tak musíme upravit diskontní sazbu, kde výpočet nominální diskontní sazby ukazuje následující rovnice:

$$RN = (1 + RR) \times (1 + IE) - 1$$

$$RN = (1 + 0,087) \times (1 + 0,02) - 1 = 0,109$$

RN...nominální diskontní sazba

RR...reálná diskontní sazba

IE...inflační koeficient

Inflační koeficient je stanoven dle inflačního cíle ČNB, což činí 2%. Nominální diskontní sazba je tedy stanovena **10,9%**. Čistá současná hodnota peněžních příjmů z investice je přepočtena dle vzorce podloženém v teoretické části práce.

$$NPV = \frac{3\,905\,750}{1,109^1} + \frac{3\,905\,750}{1,109^2} + \frac{3\,857\,150}{1,109^3} + \frac{3\,881\,450}{1,109^4} + \frac{3\,930\,050}{1,109^5} + \frac{3\,978\,650}{1,109^6}$$

$$+ \frac{4\,002\,950}{1,109^7} + \frac{4\,027\,260}{1,109^8} + \frac{4\,051\,550}{1,109^9} + \frac{4\,075\,850}{1,109^{10}} - 30\,350\,000$$

$$= -7\,031\,000 \text{ Kč}$$

Tabulka 31: Odhad disponibilního zůstatku

Náklady rekonstrukce	Odhad diskontovaných disponibilních prostředků	Rozdíl
30 350 000 CZK	23 319 000 CZK	<b>-7 031 000 CZK</b>

*Vlastní zpracování*

Při zohlednění faktoru času a inflačního očekávání peněžní příjmy z investice činí 23 319 000 Kč. Z tohoto pohledu nelze investici považovat za ekonomicky efektivní, protože by se do konce obnovovacího cyklu z tržeb z ubytování nezaplátila.

## 9.4 Plán obnovovací investice zvýšení hotelového standardu ve verzi First Class

Kapitola zahrnuje alternativu obnovovací investice a to zvýšení standardu oproti současné verzi Standard, bude se tedy jednat o luxusnější typ ubytování, u kterého je předpoklad na jedné straně zvýšení tržeb, díky růstu průměrné tržby za pronajatý pokoj, a na straně druhé zvýšení průměrné nákladovosti na provoz hotelové části, díky požadavkům Hotelstars.

### 9.4.1 Finanční analýza nákladů rekonstrukce hotelových pokojů ve verzi First Class

Plánovaná rekonstrukce ve verzi First Class bude kapitálově náročnější, nežli ve verzi Standard. Rozpočet nákladů na jeden pokoj ve verzi First Class je uveden v příloze č. III. Uvedený přehled tvoří krycí list rozpočtu, který sestavil autorizovaný projektant a který pokrývá náklady rekonstrukce jednoho pokoje ve verzi First Class.

Rozpočet celkových nákladů na rekonstrukci hotelových pokojů je uveden v následující tabulce:

Tabulka 32: Rozpočet nákladů na rekonstrukci ve verzi First Class

<b>Výše nákladů na rekonstrukci / 1 pokoj</b>	323 410 CZK
<b>Počet rekonstruovaných pokojů</b>	120
<b>Výše nákladů na rekonstrukci pokojů celkem</b>	<b>38 809 CZK</b>
<b>Výše nákladů na rekonstrukci / 1 chodba</b>	275 000 CZK
<b>Počet rekonstruovaných chodeb</b>	6
<b>Výše nákladů na rekonstrukci chodeb celkem</b>	<b>1 650 000 CZK</b>
<b>Výše nákladů celkem (zaokr.)</b>	<b>40 460 000 CZK</b>

*Vlastní zpracování*

V plánované rekonstrukci jsou zahrnuty požadavky na hotelové úrovni First Class dle Hotelstars. Výše plánované investice do rekonstrukce hotelových pokojů na úrovni First Class činí 40 460 000 Kč, to je cca o 10 milionů více kapitálově náročnější než investice do předešlé verze Standard.

#### 9.4.2 Efektivita investice do rekonstrukce hotelových pokojů ve verzi First Class

Za prodej služeb souvisejícím s ubytováním ve vyšším standardu First Class je managementem hotelu odhadnut nárůst tržeb o cca 5%.

Odhad managementu rovněž počítá s nárůstem průměrné nákladovosti na úroveň zhruba 75%. Tento fakt je dán zejména vyššími nároky na mzdové náklady spojené s roomservisem, odpoledním nebo večerním housekeepingem a dalšími náklady spojenými s vyšší úrovní ubytování, zejména pak elektrickou energií a vodným a stočným.<sup>7</sup>

Tabulka 33: Vyčíslení peněžních příjmů během obnovovacího cyklu ve verzi First Class

v CZK	Přírůstek tržeb	Přírůstek nákladů	Odpisy	Zisk před zdaněním	Odpisy	CF
<b>2012</b>	14 385 000	10 788 750	4 050 000	-453 750	4 050 000	<b>3 596 250</b>
<b>2013</b>	14 385 000	10 788 750	4 050 000	-453 750	4 050 000	<b>3 596 250</b>
<b>2014</b>	14 175 000	10 631 250	4 050 000	-506 250	4 050 000	<b>3 543 750</b>
<b>2015</b>	14 280 000	10 710 000	4 050 000	-480 000	4 050 000	<b>3 570 000</b>
<b>2016</b>	14 490 000	10 867 500	4 050 000	-427 500	4 050 000	<b>3 622 500</b>
<b>2017</b>	14 700 000	11 025 000	4 050 000	-375 000	4 050 000	<b>3 675 000</b>
<b>2018</b>	14 805 000	11 103 750	4 050 000	-348 750	4 050 000	<b>3 701 250</b>
<b>2019</b>	14 910 000	11 182 500	4 050 000	-322 500	4 050 000	<b>3 727 500</b>
<b>2020</b>	15 015 000	11 261 250	4 050 000	-296 250	4 050 000	<b>3 753 750</b>
<b>2021</b>	15 120 000	11 340 000	4 050 000	-270 000	4 050 000	<b>3 780 000</b>
					<b>Σ</b>	<b>36 566 250</b>

*Vlastní zpracování*

Jak je názorně uvedeno v tabulce výše, odhad disponibilního zůstatku je tak paradoxně nižší díky zvýšené nákladovosti dle požadavků autority AHR ČR.

Následné porovnání ukazuje celkové náklady spojené s rekonstrukcí a odhad disponibilního zůstatku z tržeb po odečtení průměrných nákladů spojených s provozem hotelové části.

<sup>7</sup> Management společnosti odhaduje rozdíl v nákladech spojených s použitím sprchy a vany na cca 5%. Rovněž povinné vybavení koupelny spotřebiči jako fén nebo osvětlené kosmetické zrcátko způsobí vyšší spotřebu el. energie.

Tabulka 34: Odhad disponibilního zůstatku

Náklady rekonstrukce	Odhad disponibilních prostředků	Rozdíl
40 460 000 CZK	36 566 250 CZK	-3 893 750 CZK

*Vlastní zpracování*

Hodnoty, které vyplývají z předchozí tabulky, dokazují, že tento projekt ve verzi First Class je ekonomicky neefektivní, protože odhad disponibilního zůstatku vykazuje záporné hodnoty.

Především to lze vysvětlit nemožností kalkulovat s vyššími tržbami, neboť analýza v bodě 7.1.6 této práce dokazuje neochotu trhu akceptovat vyšší částku za ubytování ve verzi First Class než je 1 350 Kč. Tento fakt výrazným způsobem zmenšuje manipulační prostor v cenovém rozpětí ceny pokoje, která odpovídá za výši tržeb za ubytování. Pakliže by trh reflektoval cenu vyšší, lze počítat i s možností výraznějšího růstu tržeb. Už v případě 10% nárůstu by byl uvažovaný projekt efektivní, avšak i tak by nedosahoval takového rozdílu, jako ve verzi Standard.

Tabulka 35: Srovnání současné pultové ceny a ceny akceptovatelné trhem

	Aktuální pultová cena IHM	Optimální náklady KK za pronájem pokoje
Jednolůžkový pokoj	1 200 CZK	1 200 CZK
Dvoulůžkový pokoj	1 500, 1 800 CZK	1 510 CZK
Průměrná hodnota za jednotku / pokoj	1 500 CZK	1 355 CZK

*Vlastní zpracování*

*(Hotel Moskva, ceník, 2012)*

Zvýšení standardu hotelu s sebou nese zvýšení pultových cen. Když srovnáme současné pultové ceny hotelu stávající verze Standard s představou korporátní klientely za pronájem hotelových pokojů ve vyšším standardu First Class je i tak současná pultová cena mírně vyšší. Tedy i zvýšená pultová cena v uvažovaném vyšším standardu není trhem akceptovatelná. Tedy při jednání s hotelovou klientelou, bude na management hotelu vyvíjen tlak na snížení ceny, kterou musí management akceptovat, aby zajistil obsazenost hotelové kapacity. Dle odhadů managementu však průměrná tržba za jeden pronajatý pokoj vzroste cca o 5%, tedy i tržby z ubytování v tomto případě je přisuzován 5% nárůst. Ovšem díky vyšší průměrné nákladovosti bude rozdíl nižší nežli v předchozí alternativě.

Diskontováním peněžních příjmů z investic se v tomto případě práce nebude zabývat, protože i budoucí hodnota peněžních příjmů vykazuje záporné hodnoty.

## 9.5 Srovnání vybraných standardů ubytování

Ekonomická efektivnost investice je nejdůležitější částí projektu. Samozřejmě je důležité spatřovat a brát v potaz i jiné faktory, a to jak vnitřního tak vnějšího prostředí, které mohou mít také dopady při rozhodování o realizaci investice.

Tabulka 36: Srovnání vybraných standardů

	Standard	First Class
<b>Náklady rekonstrukce</b>	30 350 000 CZK	40 500 000 CZK
<b>Odhad budoucí hodnoty disponibilních prostředků</b>	39 616 000 CZK	36 566 250 CZK
<b>Rozdíl</b>	<b>9 266 000 CZK</b>	<b>-3 933 750 CZK</b>

*Vlastní zpracování*

Jak je již na pohled z předchozí tabulky patrné, že je prokázána ekonomická efektivnost obnovovací investice, která je přisuzována první variantě, variantě rekonstrukce hotelových pokojů ve verzi Standard. Tento projekt je schopen generovat prostředky ve výši 9,266 mil. Kč. Kdežto druhá varianta rekonstrukce hotelových pokojů ve verzi First Class, tuto investici není možno do konce stanoveného desetiletého obnovovacího cyklu financovat.

Při přepočtení příjmů z investice do rekonstrukce hotelových pokojů ve verzi Standard na čistou současnou hodnotu i tato varianta negeneruje dostatečné disponibilní prostředky, aby byla schopna být splacena z příjmů z ubytování. Alternativou pro realizaci této investice je doporučená možnost spolufinancování uvedena v kapitole 9.6.3.

- Dopravní dostupnost

Statutární město Zlín je situováno na východě Moravy, tedy v okrajové části republiky. Zlín není pro větší akce národního i mezinárodního charakteru dobrou lokací z hlediska špatné dopravní obslužnosti. Špatnou dopravní obslužnost lze charakterizovat velkou vzdáleností od mezinárodních letišť, leží relativně stranou od hlavních dopravních tahů a také

neleží na žádném významném železničním tahu, kde jedinou tratí, která protíná město rovnoběžně s hlavní silnicí je jednokolejná trať Otrokovice – Vizovice. Tomuto faktu lze také přisuzovat nízké tržby hotelu.

- Cenová dostupnost

Hotelová klasifikace Standard poskytuje nižší standard ubytování a neposkytuje takový široký okruh služeb jako hotelová klasifikace First Class. Tudíž i cena za ubytování je trhem akceptovatelná rozdílně. Verze standard je dostupnější pro širší trh stávajících i potenciálních klientů. Rekonstrukce hotelu ve verzi First Class, by mohla odlákat stávající klientelu do levnějších forem ubytování. Jak je psáno výše díky špatné dopravní dostupnosti, Zlín není schopen přilákat dostatečné množství takové klientely, která požaduje vyšší standard ubytování. Tržby by tak mohly klesnout, než je předpokládáno v odhadu.

- Průměrná nákladovost

Zvýšení standardu ubytování s sebou nese i zvýšení provozních nákladů. Zatímco u stávající verze Standard činí odhadovaná průměrná nákladovost 70% z tržeb ubytování, vyšší standard požaduje i vyšší provozní náklady. Management hotelu odhaduje u verze First Class zvýšení průměrné nákladovosti na 75% z tržeb ubytování. Je to dáno zejména požadavky certifikační autority Hotelstars na rozdílné standardy ubytování.

Jelikož obsazenost hotelové kapacity za analyzované roky se pohybuje od 40 – 50 % v průměru ročně, nabízí ubytování výrazně za nižší cenu nežli je cena pultová, proto je průměrná roční tržba za jeden pronajatý pokoj téměř poloviční. Při rekonstrukci ve verzi First Class by management hotelu nemohl jít s cenou tak nízko díky vyšší nákladovosti.

Doporučená je rekonstrukce do hotelových pokojů ve verzi Standard, která bude generovat vyšší příjmy z ubytování a zabezpečí vyšší míru obsazenosti hotelové kapacity, díky dostupnosti pro širší trh.

## 9.6 Financování projektu

Realizace investičního projektu je závislá na vhodném financování. Projekt se přiklání k investici do rekonstrukce hotelových pokojů ve verzi Standard, tedy při možnosti financování je uvažováno o investici ve výši 30 350 000 Kč.

### 9.6.1 Financování projektu podnikem

Při financování tohoto projektu podnikem je nutno analyzovat v jaké míře je společnost schopna financovat tento projekt z interních prostředků čili financovat projekt z vlastních zdrojů a v jaké míře použít financování ze zdrojů externích. Následující tabulka přibližuje financování projektu podnikem.

*Tabulka 37: Financování projektu podnikem*

<b>Náklady na rekonstrukci</b>	<b>30 350 000 CZK</b>
<b>Financování z interních zdrojů</b>	15 350 000 CZK
<b>Financování z externích zdrojů</b>	15 000 000 CZK

*Vlastní zpracování*

- a) **Interní zdroje financování** - společnost je schopna financovat tento projekt 15 350 000 Kč ze svých interních zdrojů, zejména z nerozděleného zisku minulých let a z prostředků uvedených v rozvaze jako podíly v ovládaných osobách.
- b) **Externí zdroje financování** - Zbýlých 15 000 000 Kč musí společnost financovat z externích zdrojů, respektive financovat tento projekt pomocí dlouhodobého bankovního úvěru. Nejlepší podnikatelský úvěr lze získat srovnáním aktuální nabídky bankovních produktů a zohledněním individuálních možností a přání klienta. Pro účely této práce nebudou zkoumány alternativy možných bankovních úvěrů. Analyzován je pouze Hypoteční úvěr od ČSOB. Vzhledem k tomu, že u ní má společnost zřízený běžný účet, má banka do jisté míry přehled o jejích finančních prostředcích. Tudiž takovýto klient je pro banku solventnější a je zde předpoklad, že bankovní úvěr získá.



**Hypoteční úvěr od ČSOB:**

Úroková míra je do značné míry ovlivněna délkou splatnosti a bonitou klienta. Dle potřeby klienta banka vyhodnotí společnost dle bonity úrokovou sazbu pro dlouhodobé financování s měsíční anuitní splátkou na 10 let v individuální výši. Pro účely práce je kalkulováno s minimální výší úrokové sazby podle doby fixace na 10 let ve výši:

**4,39% p. a.**

**Poplatky související s úvěrem:**

Poplatek za zpracování a vyhodnocení:	1%, min. 10 000 Kč
Poplatek za realizaci úvěru:	0,8%, min. 10 000 Kč
Poplatek za správu úvěru:	600 Kč / měsíc

Měsíční anuita:

$$x = \frac{(1+r)^n \times r}{(1+r)^n - 1} \times U = \frac{(1+0,0439/12)^{120} \times 0,0439/12}{(1+0,0439/12)^{120} - 1} \times 15\,000\,000 = 154\,633 \text{ Kč}$$

Celkem zaplaceno:	18 559 560 Kč
Přeplaceno:	3 559 560 Kč
Daňová úspora z úroků:	676 316 Kč

Tabulka 38: Náklady na dlouhodobý úvěr se splatností do 10 let

Nákladová položka	
Suma úroků	3 559 560 CZK
Poplatek za zpracování a vyhodnocení žádosti o úvěr	150 000 CZK
Poplatek za realizaci úvěru	120 000 CZK
Poplatky za správu úvěru po dobu jeho trvání	72 000 CZK
<b>Celkem</b>	<b>3 901 560 CZK</b>
Daňová úspora	676 316 CZK
<b>Celkové náklady na úvěr (zaokr.)</b>	<b>3 225 000 CZK</b>

*Vlastní zpracování*

Celkové náklady na úvěr činí 3,25 mil. Kč. Těmito výdaji jsou zatíženy příjmy z investice, pokud by bylo rozhodnuto o financování investice 15 mil. Kč z bankovního úvěru.

### 9.6.2 Financování investice pomocí veřejných a smíšených zdrojů

Způsob financování pomocí veřejných a smíšených zdrojů příjemci dotace usnadní financování projektu. Však jednou ze základních podmínek pro výběr projektu je zajištění spolufinancování projektu žadatelem.

#### Financování pomocí ROP Střední Morava

V souladu s Regionálním operačním programem regionu soudržnosti Střední Morava vyhláší Výbor Regionální rady regionu soudržnosti Střední Morava výzvu k předkládání projektových žádostí.

Tabulka 39: Prioritní osa a oblasti podpory v souladu s programem ROP

<b>Prioritní osa</b>	3 Cestovní ruch
<b>Oblasti podpory</b>	3.3 Podnikatelská infrastruktura a služby
<b>Podoblast podpory</b>	3.3.2 Podnikatelská infrastruktura a služby na území definovaném oblastí podpory 3.2

*Vlastní zpracování*

*(ROP SM, výzva č. 31, 2012)*

**Cíl programu:** Zvýšení ekonomické vyspělosti, zlepšení konkurenceschopnosti regionu a životní úrovně jeho obyvatel ve svém komplexu.

**Cíl prioritní osy 3:** Zlepšení atraktivnosti regionu soudržnosti Střední Morava pro účely cestovního ruchu zlepšením jeho infrastruktury, služeb, informovanosti a propagace.

**Cíl oblasti podpory 3.3:** Zvýšení atraktivnosti území pro rozvoj cestovního ruchu prostřednictvím investic do rozvoje podnikatelských aktivit.

Datum vyhlášení výzvy: **27. 3. 2012**

Konečný termín pro předložení projektových žádostí: **19. 6. 2012 do 12 hodin**

Jednou z podporovaných aktivit v rámci výše uvedené výzvy, která se týká tohoto projektu, je modernizace, výstavba nebo rozšíření (zvýšení kapacity) ubytovacího zařízení za účelem zkvalitnění či zvýšení ubytovacího standardu, včetně případné modernizace nebo rozšíření stravovacích služeb a návazných služeb.

a) Podmínky poskytnutí dotace:

**Místo realizace projektů:** Území regionu soudržnosti Střední Morava definované oblastí podpory 3.2

**Maximální délka trvání projektu:** Datum pro ukončení fyzické realizace projektů podporovaných v rámci této výzvy je 30. 6. 2015.

**Minimální/maximální výše dotace:** Minimální výše dotace na jeden individuální projekt je 2 mil. Kč. Maximální výše dotace na jeden individuální projekt je 35 mil. Kč.

**Typ operace:** Individuální projekty.

b) Doporučená struktura financování dle ROP:

Dotace (nevratná přímá pomoc) bude poskytnuta z rozpočtu Regionální rady regionu soudržnosti Střední Morava a bude se skládat ze zdrojů Evropské unie, a to Evropského fondu pro regionální rozvoj. Maximální poměr dotace a vlastních zdrojů k celkově způsobilým výdajům je následující:

Tabulka 40: Projekty zakládající veřejnou podporu

Název finančního zdroje	Podíl v % dle charakteru žadatele		
	Velký podnik	Střední podnik	Malý podnik
Dotace z rozpočtu regionální rady regionu soudružnosti SM	max. 40	max. 50	max. 60
Vlastní zdroje žadatele	min. 60	min. 50	min. 40

*Vlastní zpracování*

*(ROP SM, výzva č. 31, 2012)*

Společnost Interhotel Moskva můžeme řadit do středních podniků. To znamená, mohli bychom očekávat dotaci ve výši 50% z celkových nákladů na rekonstrukci, které bychom v předchozí variantě financování podnikem museli financovat dlouhodobým úvěrem. Překlenutí časového období do přijetí dotace by rovněž zahrnovalo financování úvěrem. V této variantě financování úvěrem krátkodobým splatným do 1 roku. Úvěr by byl splacen jednorázově k datu splatnosti, tudíž daleko levnější než v předchozí variantě. Opět je doporučen úvěr od ČSOB.

**Krátkodobý úvěr od ČSOB**

Jelikož společnost dlouhodobě spolupracuje s ČSOB, má banka přehled o zdrojích a výši majetku společnosti. Společnost vyhodnocena jako bonitní klient.

Úroková sazba úvěru na 1 rok je stanovena ve výši:

**2,95% p. a.** (interní zdroj společnosti)

**Poplatky související s úvěrem:**

Poplatek za zpracování a vyhodnocení:	zdarma
Poplatek za realizaci úvěru:	0,6%, min. 1000 Kč
Poplatek za správu úvěru:	600 Kč / měsíc

Roční anuita:

$$x = \frac{(1+r)^n \times r}{(1+r)^n - 1} \times U = \frac{(1+0,0295)^1 \times 0,0295}{(1+0,0295)^1 - 1} \times 15\,000\,000 = 15\,442\,500 \text{ Kč}$$

Celkem zaplaceno: 15 442 500 Kč

Přepřaceno: 442 500 Kč

Daňová úspora z úroků: 84 075 Kč

*Tabulka 41: Náklady na krátkodobý úvěr se splatností do 1 roku*

Nákladová položka	
Suma úroků	442 500 CZK
Poplatek za realizaci úvěru	90 000 CZK
Poplatky za správu úvěru po dobu jeho trvání	7 200 CZK
<b>Celkem</b>	<b>539 700 CZK</b>
Daňová úspora	84 075 CZK
<b>Celkové náklady na úvěr (zaokr.)</b>	<b>456 000 CZK</b>

*Vlastní zpracování*

Při jednorázovém splacení bankovního úvěru ve výši 15mil. do 1 roku, lze očekávat celkové náklady na tento úvěr 0,456 mil. Kč

### 9.6.3 Doporučené financování investice

Jak z projektu plyne, při zohlednění faktoru času a inflačního očekávání není investice pro investory efektivní, protože negeneruje dostatečné příjmy z ubytování pro splacení dané investice, která by navíc díky financování úvěrem po dobu desetiletého cyklu, byla zatížena náklady na úvěr ve výši 3, 225 mil. Kč, jak je názorně prezentováno tabulkou č. 38.

Možností je tedy investici částečně financovat dotací z rozpočtu Regionální rady regionu soudržnosti Střední Morava a bude se skládat ze zdrojů Evropské unie, a to Evropského fondu pro regionální rozvoj.

S důrazem je v projektu doporučeno společnosti sestavit projekt a podat projektovou žádost. Takto financovaná investice mnohonásobně převyšuje jiné alternativy investičních projektů, které mohou akcionáři společnosti zvažovat.

V předloženém projektu v rámci této aktivity žadatel musí prokázat převažující dopad na cestovní ruch a vliv na zvýšení počtu návštěvníků území a v případě těchto projektu zaměřených na ubytovací kapacity musí dojít ke zvýšení kvality poskytovaných služeb u stávajících zařízení. Zvyšování nebo zkvalitnění standardu ubytovacích zařízení se řídí dle oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení ČR.

Tabulka 42: Možnosti financování investice z výchozí budoucí peněžní hodnoty příjmů

	<b>Financování dlouhodobým úvěrem</b>	<b>Financování pomocí dotace</b>
<b>Budoucí peněžní hodnota příjmů z investice</b>	39 616 000 CZK	39 616 000 CZK
<b>Interní zdroje financování</b>	15 350 000 CZK	15 350 000 CZK
<b>Externí zdroje financování</b>	15 000 000 CZK	15 000 000 CZK
<b>Celkové náklady na úvěr</b>	3 225 000 CZK	456 000 CZK
<b>Přijetí dotace (50% investice)</b>	-	15 175 000 CZK
<b>Generované peněžní příjmy z investice</b>	<b>6 041 000 CZK</b>	<b>23 985 000 CZK</b>

*Vlastní zpracování*

Při výchozí budoucí hodnotě peněžních příjmů z investice ve verzi Standard se zdá investice efektivní i při použití dlouhodobého financování pomocí úvěru. Jelikož desetiletý obnovovací cyklus investice může s sebou nést jistá rizika a inflační očekávání, přesnější je tedy brát jako výchozí čistou současnou hodnotu peněžních příjmů z investice, která je převedena pomocí diskontního faktoru, jak je uvedeno v tabulce č. 43.

Tabulka 43: Možnosti financování investice z výchozí čisté současné hodnoty peněžních příjmů

	Financování dlouhodobým úvěrem	Financování pomocí dotace
<b>Současná peněžní hodnota příjmů z investice</b>	23 319 000 CZK	23 319 000 CZK
<b>Interní zdroje financování</b>	15 350 000 CZK	15 350 000 CZK
<b>externí zdroje financování</b>	15 000 000 CZK	15 000 000 CZK
<b>náklady úvěru</b>	3 225 000 CZK	456 000 CZK
<b>Přijetí dotace (50% investice)</b>	-	15 175 000 CZK
<b>Generované peněžní příjmy z investice</b>	<b>-10 256 000 CZK</b>	<b>7 688 000 CZK</b>

Pokud tedy investoři očekávají výnos z této investice během obnovovacího cyklu hotelu, je řešením poskytnutí dotace z EU pomocí Regionálního operačního programu Střední Morava.

## 9.7 Časová analýza rekonstrukce

Při spolufinancování pomocí ROP je důležité dodržení konečného termínu. Datum pro ukončení fyzické realizace projektů podporovaných v rámci výzvy je 30. 6. 2015. Rekonstrukci hotelových pokojů lze realizovat dvěma způsoby:

**1. Víceletá etapová rekonstrukce** – rekonstrukce probíhá po patrech, kdy rekonstrukce prvního patra by proběhla ještě v roce 2012, dvě patra v roce 2013, dvě patra v roce 2014 a poslední patro v roce 2015.

### Výhody:

- Časová flexibilita.
- Možno soustředit rekonstrukci mimo hlavní termíny (Filmový festival, Barum Rally, kongresy a konference kontrahované s velkým časovým předstihem), kdy je obsazenost hotelové kapacity vysoká.

### Nevýhody:

- Větší nákladnost.
- Provozně složitější.
- Personálně náročnější.
- Absence efektu hotového díla.

**2. Dvouetapová rekonstrukce** – rekonstrukce probíhá ve dvou etapách, kdy budou naráz rekonstruována 3 patra a po dokončení další 3 patra. Rekonstrukce by měla začít v roce 2012, kde na rekonstrukci 3 pater předpokládá 1 rok, tudíž ukončení rekonstrukce je plánováno na polovinu roku 2014.

**Výhody:**

- Efekt hotového díla, doprovázející marketingové akce.
- Nižší nákladnost, finanční plnění není vázáno na delší časový interval.

**Nevýhody:**

- Rekonstrukce v době klíčových akcí.

## 9.8 Riziková analýza rekonstrukce

Hlavním úkolem rizikové analýzy je identifikovat veškeré nežádoucí stavy, do kterých by se projekt mohl dostat. Každý nežádoucí stav může být způsoben uplatněním jednoho nebo více rizik, která přímo nebo nepřímo hrozí. Riziková analýza vytváří m. j. podklady pro následné krizové řízení.

### Technická rizika

Technická rizika lze spojit s přípravou projektové dokumentace i se samotnou realizací investičního projektu.

Tabulka 44: Technická rizika

Druh rizika	Závažnost rizika	Pravděpodobnost / četnost výskytu rizika	Předcházení / eliminace rizika
Výběr nekvalitního dodavatele	Nevýznamná	Nepravděpodobná	Snaha o co nejlepší definování podmínek a požadavků v zadávací práci, transparentní výběrové řízení
Nedostatečná koordinace stavebních prací	Významná	Malá	Stavební dozor nad realizací projektu
Nedostatky v projektové dokumentaci	Významná	Pravděpodobná	Pravidelná konzultace s projektantem

*Vlastní zpracování*

### Provozní rizika

Provozní proces je důležitým článkem chodu hotelu. Hlavní rizika jsou spatřována s budoucím vývojem počtu klientů hotelu, který významně ovlivňuje výši tržeb z ubytování.

Tabulka 45: Provozní rizika

Druh rizika	Závažnost rizika	Pravděpodobnost / četnost výskytu rizika	Předcházení / eliminace rizika
Nedostatek poptávky po službách	Významná	Malá	Poskytnutí adekvátních a kvalitních služeb, dostatečná propagace
Nenaplnění partnersko-odběratelských smluv	Nevýznamná	Nepravděpodobná	Zodpovědný výběr, plnění partnersko-odběratelských smluv
Absence kvalitní pracovní síly	Významná	Nepravděpodobná	Kvalifikovaný výběr zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců

*Vlastní zpracování*

### Finanční rizika

Finanční rizika můžeme spatřovat v nenadálých událostech, které se v průběhu realizace projektu mohou vyskytnout.

Tabulka 46: Finanční rizika

Druh rizika	Závažnost rizika	Pravděpodobnost / četnost výskytu rizika	Předcházení / eliminace rizika
Neobdržení dotace	Významná	Malá	Kvalitní příprava projektu
Nedostatek finančních prostředků na předfinancování	Významná	Nepravděpodobná	Dostatečné sledování peněžních toků
Zvýšení nákladů na investiční projekt	Významná	Pravděpodobná	Předvídat krizové situace a možnosti jejich řešení

*Vlastní zpracování*

## 9.9 Závěrečné shrnutí projektu

Projekt je zaměřen na sestavení plánu obnovovacích investic, který se týká plánu rekonstrukce hotelových pokojů a to ve verzi Standard a First Class. Rekonstrukci podstoupí 120



hotelových pokojů. Po stanovení průměrné nákladovosti a peněžních příjmů z investice bylo zjištěno, že ekonomicky efektivní se jeví varianta rekonstrukce hotelových pokojů ve verzi Standard. Však po přepočtení čisté současné hodnoty peněžních příjmů z investice i tato alternativa nengeneruje dostatečné prostředky, aby byla z tržeb z ubytování splatitelná během obnovovacího cyklu.

V současné době je vybavení hotelových pokojů zastaralé a nedostačující, proto je zde rekonstrukce pokojů více než nutností. Doporučená je rekonstrukce do hotelových pokojů ve verzi Standard, která bude generovat vyšší příjmy z ubytování a zabezpečí vyšší míru obsazenosti hotelové kapacity, díky dostupnosti pro širší trh.

Doporučuje se společnosti využít aktuální výzvu spolufinancování pomocí ROP a podat projektovou žádost. Při přijetí žádosti společnost může očekávat dotaci ve výši 50% investice. Tato varianta spolufinancování je ekonomicky efektivní a generuje příjmy během obnovovacího cyklu.

## ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá sestavením vhodného plánu obnovovacích investic v souvislosti se změnami finančních možností korporátní klientely, který je z pohledu investorů ekonomicky efektivní čili během obnovovacího cyklu je investice splacena z tržeb z ubytování a generuje peněžní příjmy.

Práce je členěna na část teoretickou, analytickou a projektovou. Nejprve byl proveden průzkum literárních pramenů, který je zpracován v části teoretické a týká se charakteristice služeb cestovního ruchu a hotelovému průmyslu, činnosti spojenou s investováním, marketingovým výzkumem a charakteristice časových řad a způsobům jejich vyrovnaní.

Následuje část analytická, kde je provedena základní charakteristika společnosti. Další část práce se věnuje současnému stavu hotelového průmyslu v České republice. Vývoj hotelnictví, hotelový provoz a výstavba samotných ubytovacích zařízení tak předjímá nebo reaguje na rozvoj cestovního ruchu, proto je analyzována návštěvnost příjezdových hostů v hromadných ubytovacích zařízeních v České republice a Zlínském kraji. Bylo zjištěno, že návštěvnost od roku 2009 vykazuje rostoucí tendenci, však současný nejistý vývoj řešení strukturálních deficitů zemí EU představuje jednu z proměnných, která s největší pravděpodobností povede ke stagnaci či dokonce snížení poptávky po cestování.

Hotelový development zaznamenal v České republice v posledních letech bouřlivý rozvoj. Nárůst ubytovací kapacity se rok od roku zvyšoval, aniž by bral v potaz propad cestovního ruchu, tedy menší počty turistů. Na území ČR je evidováno více než 4 500 různých ubytovacích zařízení. Tohle oficiální číslo je vzhledem k velikosti naší republiky více než zarážející. Růst DPH přimělo ke zdražování pouze část českých hoteliérů, někteří provozovatelé ubytovacích zařízení se totiž zvýšit ceny obávají kvůli vysoké konkurenci a zvýšení daní pokrývají z vlastních tržeb.

V následující analytické části práce je zpracován výzkum, který je zaměřen na zjištění výše nákladů s pořádáním vícedenní konference ve Zlíně, které korporátní klientela považuje za optimální. Cílovou skupinu respondentů tvořila právě korporátní klientela, která má zkušenosti s pořádáním konference nad 200 osob ve Zlíně. Z šetření vyplynulo, že částky, které je trh schopen akceptovat, jsou ve verzi Standard 1 050 Kč za jednolůžkový pokoj a 1 300 Kč za pokoj dvoulůžkový. Ve verzi First Class za jednolůžkový pokoj 1 200 Kč a za pokoj dvoulůžkový 1 510 Kč. Současné pultové ceny hotelu, který je prezentován ve verzi Standard, jsou ve výši 1 200 Kč za jednolůžkový pokoj, 1 500 Kč za dvoulůžkový pokoj double

a 1 800 Kč za dvoulůžkový pokoj twin. Tedy trhem nejsou akceptovány současné pultové ceny, proto klientela vyvíjí tlak na snížení ceny, která v ročním průměru osciluje okolo 600 Kč za pokoj.

Následující část analýzy je věnována vývoji tržeb z ubytování. Vzhledem k současnému vývoji ekonomického cyklu a vzhledem k ubytovacímu standardu, je managementem hotelu zvolen cyklus 10 let, který by měl poskytnout prostor pro tvorbu vlastních zdrojů na opětovnou obnovovací investici na začátku dalšího desetiletého horizontu. Přes analýzu počtu pronajatých pokojů a průměrné tržby za jeden pronajatý pokoj je sestaven vývoj tržeb z ubytování a predikce těchto tržeb do roku 2021s odchylkami od plánu na základě odhadu vývoje managementem pomocí predikce ekonomického vývoje. Kvalifikovaný odhad managementu společnosti tak se 70% pravděpodobností počítá s tím, že se tyto tržby budou na konci obnovovacího cyklu pohybovat v rozptylu 13 250 000 Kč - 15 000 000 Kč. Toto rozpětí umožňuje plánovat rozsah rekonstrukcí, inovací a strukturu obnovovacích investic, které hrají v hotelovém průmyslu zásadní roli. Rovněž je proveden odhad vývoje tržeb z ubytování pomocí statistické analýzy – vyrovnáním časové řady pomocí trendu.

Z uvedených dat je patrné, že se kvalifikovaný odhad managementu a metody statistické analýzy rozcházejí nejvíce v počátku odhadovaného období a nejvíce konvergují právě na jeho konci. Lze to vysvětlit schopností managementu sledovat krátkodobé vlivy spojené s odhadem vývoje ekonomického cyklu, odhadem dopadu plánovaných úsporných opatření a dalších faktorů, které tento obor bezprostředně ovlivňují. Patrné je to zejména v roce 2014. Kdy společnost očekává další propad, který s největší pravděpodobností ovlivní dopad zvýšení zákonných sazeb DPH. Jelikož se tento jev projevuje s určitou setrvačností, pak onen efekt zvýšení lze promítnout právě do zmiňovaného roku.

Část projektová se již věnuje samotnému pánu obnovovacích investic, který díky zaznamenané stížnosti hostů na zastaralé a nedostačující vybavení hotelových pokojů, se věnuje plánu rekonstrukce hotelových pokojů a to ve verzi Standard a First Class. Rozsah rekonstrukce činí 6 ubytovacích pater, což je 120 pokojů a 6 hotelových chodeb. Dalším postupem je stanovení výše nákladů. Průměrná nákladovost se tak v relativním vyjádření pohybuje mezi 60% - 80 % podle výše tržeb.

Následuje sestavení plánu v obou výše zmíněných standardech ubytování. Celková výše nákladů na rekonstrukci hotelových pokojů ve verzi Standard činí 30 350 000 Kč a ve verzi First Class 40 460 000 Kč. Budeme-li uvažovat odhad tržeb za ubytování jako výchozí

hodnotu pro matematické operace spojené s ekonomickou efektivitou obnovovací investice se investice do rekonstrukce ve verzi Standard jeví jako reálná, ovšem po přepočtení na čistou současnou hodnotu peněžních prostředků, tako investice negeneruje dostatečné peněžní prostředky, aby z tržeb z ubytování byla splacena během obnovovacího cyklu, tudíž není pro investory ekonomicky efektivní.

Za prodej služeb souvisejícím s ubytováním ve vyšším standardu First Class je managementem hotelu odhadnut nárůst tržeb o cca 5%. Odhad managementu rovněž počítá s nárůstem průměrné nákladovosti na úroveň zhruba 75%. Tento fakt je dán zejména vyššími nároky na mzdové náklady spojené s roomservisem, odpoledním nebo večerním housekeepingem a dalšími náklady spojenými s vyšší úrovní ubytování. Odhad disponibilního zisku je tak paradoxně nižší než v předchozí variantě díky zvýšené průměrné nákladovosti. Především to lze vysvětlit nemožností kalkulovat s vyššími tržbami, neboť analýza této práce dokazuje neochotu trhu akceptovat vyšší částku za ubytování ve verzi First Class než je 1 350 Kč. Tento fakt výrazným způsobem zmenšuje manipulační prostor v cenovém rozpětí ceny pokoje, která odpovídá za výši tržeb za ubytování. Tato investice se jeví jako ekonomicky neefektivní.

Následuje srovnání obou standardů. Díky nutnosti rekonstrukce hotelových pokojů je doporučena rekonstrukce ve verzi Standard, která bude generovat vyšší příjmy z ubytování a zabezpečí vyšší míru obsazenosti hotelové kapacity, díky dostupnosti pro širší trh.

Následující část projektu je věnována financování rekonstrukce, kde se porovnávaly 2 varianty. Financování vlastními zdroji a bankovním úvěrem nebo využití spolufinancování pomocí ROP Střední Morava. Samozřejmě získání této dotace, která čítá 50% investice, převyšuje jakoukoliv jinou alternativu investice. Investice v konečném důsledku se jeví jako ekonomicky efektivní, protože je během obnovovacího cyklu splacena a generuje čistou současnou hodnotu peněžních příjmů ve výši 7,688 mil. Kč. Projekt tedy s důrazem doporučuje využít aktuální výzvu a podat projektovou žádost.

Poslední část projektu se věnuje návrhu časové analýzy rekonstrukce a rizikové analýze rekonstrukce.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Literární zdroje:

1. ARLT, Josef a Markéta Artlová, 2007. *Ekonomické časové řady: vlastnosti, metody modelování, příklady a aplikace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1319-9.
2. BÁRTOVÁ, Hilda, Vladimír BÁRTA a Jan KOUDELKA, 2004. *Chování spotřebitele a výzkum trhu*. 2. vydání. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0778-1.
3. ČERNÝ, Jiří a Jiří KRUPÍČKA, 2004. *Moderní hotel*. 2. vydání. Úvaly: Ratio. ISBN 80-863-5107-6
4. FORET, Miroslav, 2008. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2183-2.
5. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů: Jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3293-0.
6. GOELDNER, Charles and Brent RITCHIE, 2009. *Tourism: Principles, practices, philosophies*. 9. ed. Hoboken: John Wiley. ISBN 978-0-470-08459-5.
7. GÚČIK, Marian, 2010. *Manažment cestovného ruchu*. 2. vydání. Banská Bystrica: DALI-BB pre Slovak-Swiss Tourism. ISBN 978-80-89090-67-9.
8. HAGUE, Paul, 2003. *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-722-6917-8.
9. HESKOVÁ, Marie, 2006. *Cestovní ruch: Pro vyšší odborné a vysoké školy*. Praha: Fortuna. ISBN 80-7168-948-3.
10. *Hotelový development v době krize, 2012. COT business: Communication on-line travel : časopis pro profesionály v cestovním ruchu*. Praha: COT media, leden 2012. ISSN 1212-4281.
11. *Hotels: The Magazine Of Worldwide Hotels Industry*. 2012 Chicago - IL: Marketing and Technology Group Inc. roč. 46, č. 3. ISSN 1047-2975.
12. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.

13. KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: Nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0966-X.
14. KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS, 2011. *Moderní hotelový management: Nejnovější poznatky a trendy v řízení hotelů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3868-0.
15. MALÝ, Václav, 2008. *Marketingový výzkum: Teorie a praxe*. 2. vydání. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1326-3.
16. ORIEŠKA, Ján, 2010. *Služby v cestovním ruchu*. Praha: Idea Servis. ISBN 978-80-85970-68-5.
17. OSTERTAGOVÁ, Eva, 2011. *Aplikovaná statistika*. Košice: Elfa. ISBN 978-80-8086-171-1.
18. PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2008. *Podnikové finance: Studijní pomůcka pro distanční studium*. 4. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-732-3.
19. TESONE, Dana, 2011. *Zásady řízení pro obor hotelnictví, gastronomie a turismu*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-655-4.
20. VALACH, Josef a Ivan SOUČEK, 2005. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování: Jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 2. přepracované vydání. Praha: Ekopress. ISBN 80-869-2901-9.
21. Zdražování hoteliérů kvůli vyšší DPH, 2012. *COT business: Communication on-line travel : časopis pro profesionály v cestovním ruchu*. Praha: COT media, únor 2012. ISSN 1212-4281.

#### **Elektronické zdroje:**

22. Aktuální prognóza ČNB. *Česká národní banka* [online]. 2012 [cit. 2012-04-25]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/index.html](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html)

23. Analýzy vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2012 [cit. 2012-04-26]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/>
24. Cestovní ruch, časové řady. *Český statistický úřad* [online]. 2012 [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru_cr)
25. DAŇOVÁ, Dana. Návštěvnost Východní Moravy – více turistů, méně přenocování. *Východní Morava* [online]. 2012 [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: <http://www.vychodni-morava.cz/centrala/20671/>
26. Dotazník online. *Jak na dotazník* [online]. 2007 [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: <http://www.dotaznik-online.cz/uzavrene-otazky.htm>
27. Ekonomická prognóza. *Česká bankovní asociace* [online]. 2012 [cit. 2012-04-25]. Dostupné z: [http://www.czech-ba.cz/data/articles/down\\_42615.pdf](http://www.czech-ba.cz/data/articles/down_42615.pdf)
28. Historie. *Hotel Moskva* [online]. 2008 [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: <http://www.moskva-zlin.cz/index.php?page=historie&jazyk=cz>
29. Hotelová klasifikace ubytovacích zařízení. *Hotelstars: Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky* [online]. 2012. [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: <http://www.hotelstars.cz/>
30. Evropský fond regionálního rozvoje. *EurActiv* [online]. 2011 [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: <http://www.euractiv.cz/index.php?id=evropsky-fond-regionalniho-rozvo>
31. Investice a jejich efektivita. *BusinessInfo: Oficiální portál pro podnikání a export*. [online]. 2011 [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/investice-a-jejich-efektivita-financ/1001663/59807/?page=3>
32. Makroekonomické údaje. *Český statistický úřad* [online]. 2012 [cit. 2012-04-25]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>
33. Průzkum makroekonomických prognóz. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 2011 [cit. 2012-04-25]. Dostupné z: [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/e\\_pruzkumy\\_makro\\_prognoz\\_66000.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/e_pruzkumy_makro_prognoz_66000.html)

34. Příručka k projektům EU. *Euroskop: Věcně o Evropě* [online]. 2012 [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: [http://www.euroskop.cz/gallery/41/12497-prirucka\\_projekty\\_web\\_24112008](http://www.euroskop.cz/gallery/41/12497-prirucka_projekty_web_24112008).
35. Regionální operační program Střední Morava. *Regionální rada regionu soudružnosti Střední Morava* [online]. 2010 [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: <http://www.rr-strednimorava.cz/rop-sm>
36. Základní informace o ERDF. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 2009 [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/zakladni-informace-o-erdf-2>



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

AHR ČR	Asociace hotelů a restaurací České republiky.
a. s.	Akciová společnost.
CF	Cash flow.
CPI	Index spotřebitelských cen.
CR	Cestovní ruch.
ČBA	Česká bankovní asociace.
ČNB	Česká národní banka.
ČR	Česká republika.
ČSÚ	Český statistický úřad.
DPH	Daň z přidané hodnoty.
EBA	Evropský bankovní úřad.
EK	Evropská komise.
EMU	Evropská měnová unie.
EU	Evropská unie.
ERDF	Evropský fond regionálního rozvoje.
ESF	Evropský sociální fond.
HDP	Hrubý domácí produkt.
HSU	Hotelstars Union.
HUZ	Hromadné ubytovací zařízení.
IHM	Interhotel Moskva.
KK	Korporátní klientela.
MF	Ministerstvo financí.
MICE	Meeting, Incentive, Congress/Convention, Exhibition.

---

MMF	Mezinárodní měnový fond.
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu.
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí.
NN	Nízké napětí.
OECD	Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj.
ROP	Regionální operační program.
SF	Strukturální fondy.
UNIHOST	Sdružení podnikatelů v pohostinství, stravovacích a ubytovacích službách České republiky.

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1: Organizační struktura společnosti Interhotel Moskva</i> .....	37
<i>Graf 2: Složení respondentů</i> .....	47
<i>Graf 3: Důraz na ekonomický vývoj při plánování vícedenní konference u korporátní klientely</i> .....	51
<i>Graf 4: Důraz na vývoj HDP korporátní klientely</i> .....	52
<i>Graf 5: Důraz na vývoj míry inflace korporátní klientely</i> .....	52
<i>Graf 6: Důraz na vývoj úrokové míry korporátní klientely</i> .....	53
<i>Graf 7: Důraz na sílu poptávky</i> .....	54
<i>Graf 8: Důraz na vývoj nezaměstnanosti korporátní klientely</i> .....	54
<i>Graf 9: Důraz na vývoj daného odvětví korporátní klientely</i> .....	55
<i>Graf 10: Vývoj a predikce HDP ČR dle ČNB</i> .....	60
<i>Graf 11: Vějířový graf odhadovaného vývoje tržeb ubytování s vyjádřením možných odchylek</i> .....	64
<i>Graf 12: Odhad vývoje tržeb ubytování pomocí statistické analýzy</i> .....	64
<i>Graf 13: Detail vějířového grafu vývoje tržeb ubytování</i> .....	66

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1: Produkt CR</i> .....	14
<i>Tabulka 2: Klasifikace ubytovacích zařízení</i> .....	19
<i>Tabulka 3: Druhy investic</i> .....	21
<i>Tabulka 4: Počet příjezdových hostů v letech 2006 - 2011</i> .....	41
<i>Tabulka 5: Počet přenocování příjezdových hostů v letech 2006 - 2011</i> .....	42
<i>Tabulka 6: Náklady na pronájem jednolůžkového pokoje v Kč</i> .....	48
<i>Tabulka 7: Náklady na pronájem dvoulůžkového pokoje v Kč</i> .....	49
<i>Tabulka 8: Výše nákladů za celodenní pronájem kongresového sálu v Kč</i> .....	49
<i>Tabulka 9: Výše nákladů za celodenní pronájem technického vybavení konferenčního sálu v Kč</i> .....	50
<i>Tabulka 10: Složení respondentů – otázka č. 9</i> .....	51
<i>Tabulka 11: Složení respondentů – otázka č. 10a</i> .....	51
<i>Tabulka 12: Složení respondentů – otázka č. 10b</i> .....	52
<i>Tabulka 13: Složení respondentů – otázka 10c</i> .....	53
<i>Tabulka 14: Složení respondentů – otázka č. 10d</i> .....	53
<i>Tabulka 15: Složení respondentů – otázka č. 10e</i> .....	54
<i>Tabulka 16: Složení respondentů – otázka č. 10f</i> .....	55
<i>Tabulka 17: Optimální náklady korporátní klientely v Kč</i> .....	56
<i>Tabulka 18: Průměrná hodnota za jednotku (pokoj)</i> .....	56
<i>Tabulka 19: Obnovovací cyklus dle standardu</i> .....	57
<i>Tabulka 20: Vývoj počtu pronajatých pokojů</i> .....	58
<i>Tabulka 21: Vývoj průměrné tržby za pronajatý pokoj v Kč</i> .....	58
<i>Tabulka 22: Vývoj a predikce makroekonomických veličin ČR</i> .....	60
<i>Tabulka 23: Odhad vývoje tržeb ubytování v letech 2012 – 2021 s vyjádřením odchylek</i> .....	63
<i>Tabulka 24: Rozdíl v odhadu vývoje tržeb v Kč a stanovení rozdílů</i> .....	65
<i>Tabulka 25: Rozsah rekonstrukce</i> .....	69
<i>Tabulka 26: Přehled nákladů spojených s hotelovou částí</i> .....	69
<i>Tabulka 27: Rozpočet nákladů na rekonstrukci ve verzi Standard</i> .....	71
<i>Tabulka 28: Vyčíslení peněžních příjmů během obnovovacího cyklu hotelu při alternativě Standard</i> .....	72
<i>Tabulka 29: Odhad disponibilního zůstatku</i> .....	72

<i>Tabulka 30: Srovnání aktuálních pultových cen IHM a nákladů akceptovatelných trhem.....</i>	<i>73</i>
<i>Tabulka 31: Odhad disponibilního zůstatku.....</i>	<i>74</i>
<i>Tabulka 32: Rozpočet nákladů na rekonstrukci ve verzi First Class.....</i>	<i>75</i>
<i>Tabulka 33: Vyčíslení peněžních příjmů během obnovovacího cyklu ve verzi First Class.....</i>	<i>76</i>
<i>Tabulka 34: Odhad disponibilního zůstatku.....</i>	<i>77</i>
<i>Tabulka 35: Srovnání současné pultové ceny a ceny akceptovatelné trhem.....</i>	<i>77</i>
<i>Tabulka 36: Srovnání vybraných standardů.....</i>	<i>78</i>
<i>Tabulka 37: Financování projektu podnikem.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabulka 38: Náklady na dlouhodobý úvěr se splatností do 10 let.....</i>	<i>81</i>
<i>Tabulka 39: Prioritní osa a oblasti podpory v souladu s programem ROP.....</i>	<i>82</i>
<i>Tabulka 40: Projekty zakládající veřejnou podporu.....</i>	<i>83</i>
<i>Tabulka 41: Náklady na krátkodobý úvěr se splatností do 1 roku.....</i>	<i>84</i>
<i>Tabulka 42: Možnosti financování investice z výchozí budoucí peněžní hodnoty příjmů.....</i>	<i>85</i>
<i>Tabulka 43: Možnosti financování investice z výchozí současné hodnoty peněžních příjmů.....</i>	<i>86</i>
<i>Tabulka 44: Technická rizika.....</i>	<i>87</i>
<i>Tabulka 45: Provozní rizika.....</i>	<i>88</i>
<i>Tabulka 46: Finanční rizika.....</i>	<i>88</i>

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1: Služby v cestovním ruchu .....</i>	16
<i>Obrázek 2. Zdroje financování .....</i>	24
<i>Obrázek 3: Proces marketingového výzkumu .....</i>	27
<i>Obrázek 4: Metody sběru dat.....</i>	30

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI: Vzorový dotazník

Příloha PII: Rozpočet rekonstrukce jednoho pokoje ve verzi Standard

Příloha PIII: Rozpočet rekonstrukce jednoho pokoje ve verzi First Class

Příloha PIV: Výpočet průměrných nákladů na kapitál společnosti

Příloha PV: Fotogalerie současných hotelových pokojů Interhotelu Moskva

## PŘÍLOHA P I: VZOROVÝ DOTAZNÍK

### Výzkum optimální výše nákladů spojených s pořádáním vícedenní konference ve Zlíně

Dobrý den,

Jmenuji se Martina Štajnarová a jsem studentkou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Tento dotazník bude sloužit pro zpracování mé diplomové práce, jejímž cílem je výzkum optimální výše nákladů spojených s pořádáním vícedenní konference ve Zlíně pro 200 osob a více. Závěry práce budou sloužit hoteliérům pro plánování reinvestic do ubytovacích a kongresových kapacit a pro alokaci investic na jednotlivá výnosová střediska.

Tento dotazník je anonymní a zabere Vám pouze pár chvil.

Předem děkuji za spolupráci.

**1. Pořádala Vaše organizace v minulosti nebo plánuje pořádat konferenci popř. jinou větší akci nebo slavnost v počtu účastníků více jak 200 osob?**

- Ano
- Ne. Pokud volíte ne, děkuji Vám ochotu a čas, dále nemusíte dotazník vyplňovat.

**2. Jaká je Vaše představa o nákladech spojená s pronájmem jednolůžkového pokoje v tříhvězdičkovém hotelu na jeden den ve Zlíně?**

částka optimální (v Kč)

částka maximálně přípustná (v Kč)

**3. Jaká je Vaše představa o nákladech spojená s pronájmem jednolůžkového pokoje v čtyřhvězdičkovém hotelu na jeden den ve Zlíně?**

částka optimální (v Kč)

částka maximálně přípustná (v Kč)



**4. Jaká je Vaše představa o nákladech spojená s pronájmem dvoulůžkového pokoje v tříhvězdičkovém hotelu na jeden den ve Zlíně?**

částka optimální (v Kč)

částka maximálně přípustná (v Kč)

**5. Jaká je Vaše představa o nákladech spojená s pronájmem dvoulůžkového pokoje v čtyřhvězdičkovém hotelu na jeden den ve Zlíně?**

částka optimální (v Kč)

částka maximálně přípustná (v Kč)

**6. Jaká je Vaše představa o nákladech spojená s celodenním pronájmem Kongresového sálu s kapacitou 300 osob v tříhvězdičkovém hotelu na jeden den ve Zlíně?**

částka optimální (v Kč)

částka maximálně přípustná (v Kč)

**7. Jaká je Vaše představa o nákladech spojená s celodenním pronájmem Kongresového sálu s kapacitou 300 osob v čtyřhvězdičkovém hotelu na jeden den ve Zlíně?**

částka optimální (v Kč)

částka maximálně přípustná (v Kč)

**8. Kolik jste ochotni zaplatit za pronájem technického vybavení konferenčního sálu na jeden den, jenž v sobě zahrnuje: 3 dataprojektory-projekce na tři plátna, ozvučení sálu na mluvené slovo, flip-chart, fax, Wi-fi.**

částka optimální (v Kč)

částka maximálně přípustná (v Kč)

**9. Kladete důraz na ekonomický vývoj země při plánování konferencí? (reflektuje Váš rozhodovací proces nějaké ekonomické indikátory a jejich odhad? Např. vývoj HDP, vývoj nezaměstnanosti, inflace, sentiment v daném odvětví hospodářství atp.)**

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

**10. Přidělte váhu jednotlivým ekonomickým faktorům, kterými jste ovlivněni při plánování konferencí. Váhu přidělte dle síly vlivu.**

1 znamená nejméně, 5 nejvíce.

1 2 3 4 5

Vývoj HDP

1 2 3 4 5

Míra inflace

1 2 3 4 5

Úroková míra

1 2 3 4 5

Síla poptávky

1 2 3 4 5

Situace na trhu práce

1 2 3 4 5

Situace v daném odvětví

**Zde můžete uvést jiné ekonomické faktory, kterými jste ovlivněni při rozhodování o realizaci konference.**

Odeslat

Používá technologii [Dokumenty Google](#)

**PŘÍLOHA PII: ROZPOČET REKONSTRUKCE JEDNOHO POKOJE  
VE VERZI STANDARD**

<b>POLOŽKOVÝ ROZPOČET</b>				
<b>Rozpočet</b>	<b>1.10.2011</b>	<b>Hotel Moskva – stavební úpravy pokoje</b>	<b>JKSO</b>	<b>801.71</b>
<b>Objekt</b>	Název objektu		SKP	
<b>SO 01</b>	<b>Hotel</b>		Měrná jednotka	m3
<b>Stavba</b>	Název stavby		Počet jednotek	0
<b>10-2011</b>	<b>Hotel Moskva-stavební úpravy pokoje</b>		Náklady na m.j.	0
Projektant	STEMIO a.s.		Typ rozpočtu	
Zpracovatel projektu	STEMIO a.s.			
Objednatel	Interhotel Moskva a.s.			
Dodavatel			Zakázkové číslo	10 11
Rozpočtoval			Počet listů	
<b>ROZPOČTOVÉ NÁKLADY</b>				
<b>Základní rozpočtové náklady</b>		<b>Ostatní rozpočtové náklady</b>		
HSV celkem	32 000	Ztížené výrobní podmínky		0
Z PSV celkem	102 000	Oborová přírážka		0
R M práce celkem	40 000	Přesun stavebních kapacit		0
N M dodávky celkem	0	Mimostaveništní doprava		0
ZRN celkem	174 000	Zařízení staveniště		8 474
		Provoz investora		2 421
HZS	11 670	Kompletační činnost (IČD)		4 842
ZRN+HZS	185 670	Ostatní náklady neuvedené		0
ZRN+ost.náklady+HZS	201 407	Ostatní náklady celkem		15 737
<b>Vypracoval</b>		<b>Za zhotovitele</b>		<b>Za objednatele</b>
Jméno :		Jméno :		Jméno :
Datum :		Datum :		Datum :
Podpis :		Podpis:		Podpis:
Základ pro DPH	20,0 %			201 407 Kč
DPH	20,0 %			40 281 Kč
Základ pro DPH	0,0 %			0 Kč
DPH	0,0 %			0 Kč
<b>CENA ZA OBJEKT CELKEM</b>				<b>241 688 Kč</b>

**PŘÍLOHA PIII: ROZPOČET REKONSTRUKCE JEDNOHO POKOJE  
VE VERZI FIRST CLASS**

<b>POLOŽKOVÝ ROZPOČET</b>				
<b>Rozpočet</b>	<b>1.10.2011</b>	<b>Hotel Moskva – stavební úpravy pokoje</b>	<b>JKSO</b>	<b>801.71</b>
<b>Objekt</b>	Název objektu		SKP	
<b>SO 01</b>	<b>Hotel</b>		Měrná jednotka	m3
<b>Stavba</b>	Název stavby		Počet jednotek	0
<b>10-2011</b>	<b>Hotel Moskva-stavební úpravy pokoje</b>		Náklady na m.j.	0
Projektant	STEMIO a.s.		Typ rozpočtu	
Zpracovatel projektu	STEMIO a.s.			
Objednatel	Interhotel Moskva a.s.			
Dodavatel			Zakázkové číslo	10 11
Rozpočtoval			Počet listů	
<b>ROZPOČTOVÉ NÁKLADY</b>				
<b>Základní rozpočtové náklady</b>		<b>Ostatní rozpočtové náklady</b>		
	HSV celkem	42 975	Ztížené výrobní podmínky	0
Z	PSV celkem	148 382	Oborová přírážka	0
R	M práce celkem	50 744	Přesun stavebních kapacit	0
N	M dodávky celkem	0	Mimostaveništní doprava	0
ZRN celkem		242 101	Zařízení staveniště	8 474
			Provoz investora	2 421
HZS		11 670	Kompletační činnost (IČD)	4 842
ZRN+HZS		253 771	Ostatní náklady neuvedené	0
ZRN+ost.náklady+HZS		269 508	Ostatní náklady celkem	15 737
<b>Vypracoval</b>		<b>Za zhotovitele</b>		<b>Za objednatele</b>
Jméno :		Jméno :		Jméno :
Datum :		Datum :		Datum :
Podpis :		Podpis:		Podpis:
Základ pro DPH	20,0 %			269 508 Kč
DPH	20,0 %			53 902 Kč
Základ pro DPH	0,0 %			0 Kč
DPH	0,0 %			0 Kč
<b>CENA ZA OBJEKT CELKEM</b>				<b>323 410 Kč</b>

## PŘÍLOHA PIV: VÝPOČET PRŮMĚRNÝCH NÁKLADŮ NA KAPITÁL SPOLEČNOSTI

Diskontní sazba je odvozena od průměrných nákladů na kapitál (WACC), kde je potřeba určit náklady na vlastní a cizí kapitál.

### Náklady na vlastní kapitál:

Dle klasifikace ekonomických činností NACE jsou data reprezentována činností ubytování č. 55.

#### 1. Stavebnicový model

Pro stanovení nákladů na vlastní kapitál uplatňuje Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (MPO) při svých analýzách upravenou variantu stavebnicového modelu:

	2008	2009	2010
$\Gamma_{\text{bezrizikové}}$	4,28 %	2,12 %	1,65 %
$\Gamma_{\text{LA}}$	2,24%	1,06%	2,76%
$\Gamma_{\text{podnikatelské}}$	3,58%	5,12%	6,70%
$\Gamma_{\text{finstab}}$	3,40%	6,59%	5,90%
$\Gamma_{\text{finstr}}$	3,08%	5,54%	4,68%
<b>N<sub>VK</sub></b>	<b>16,58%</b>	<b>20,43%</b>	<b>21,69%</b>

(MPO, 2012; ČNB, 2012)

#### 2. Průměrná rentabilita v odvětví

Metoda vychází z údajů o průměrné rentabilitě vlastního kapitálu (ROE) v příslušném odvětví.

	2008	2009	2010
<b>Rentabilita odvětví</b>	<b>22,61%</b>	<b>13,4%</b>	<b>6,8%</b>

(MPO, 2012)

#### 3. Odvození nákladů na vlastní kapitál pomocí nákladů na cizí kapitál

Při aplikaci tohoto modelu se předpokládá, že náklady vlastního kapitálu jsou vyšší než náklady cizího kapitálu. Platí tedy:

**Náklady na vlastní kapitál** = náklady na cizí kapitál + riziková přírážka

Doporučuje se použít přírážku ve výši 2-3 %. V tomto případě byla zvolena přírážka 2,75%.

	2008	2009	2010
Úroková sazba bankovního úvěru	4,28%	4,56%	4,39%
Přírážka	2,75%	2,75%	2,75%
<b>NVK</b>	<b>7,03%</b>	<b>7,31%</b>	<b>7,14%</b>

(interní zdroj)

### Přehled nákladů na vlastní kapitál dle různých přístupů

Souhrn předcházejících výpočtů uvádí následující tabulka. Aritmetickým průměrem z předešlých hodnot získáme průměrnou hodnotu nákladů na vlastní kapitál.

	2008	2009	2010	
Stavebnicový model	16,58%	20,43%	21,69%	
Průměrná rentabilita v odvětví	22,61%	13,40%	6,80%	
Odvození z NCK	7,03%	7,31%	7,14%	
<b>Průměrná hodnota nákladů na VK</b>	<b>15,5%</b>	<b>5,63%</b>	<b>8,03%</b>	<b>13,7%</b>

### Náklady na cizí kapitál:

Jsou stanoveny dle výše navrženého dlouhodobého úvěru. Tedy činí **4,39%**

### Průměrné náklady na kapitál:

Pro výpočet váženého aritmetického průměru na celkový podnikový kapitál je použit následující vztah:

$$WACC = N_{CK} \times (1 - t) \times \frac{CK}{C} + N_{VK} \times \frac{VK}{C}$$

$$WACC = 0,0439 \times (1 - 0,19) \times \frac{15000000}{30350000} + 0,137 \times \frac{15350000}{30350000} = 0,087$$

Průměrné náklady na kapitál činí **8,7%**.

**PŘÍLOHA PV.: FOTOGALERIE SOUČASNÝCH HOTELOVÝCH  
POKOJŮ INTERHOTELU MOSKVA**

