

PROJEKT ZVÝŠENÍ NÁVŠTĚVNOSTI WELLNESS HOTELU REZIDENCE AMBRA

Bc. Oldřich Sitko

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. Oldřich SITKO**
Osobní číslo: **M100339**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt zvýšení návštěvnosti wellness hotelu
Rezidence Ambra**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Charakterizujte wellness služby.
- Popište analytické metody používané v diplomové práci.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav v hotelu s důrazem na obsazenost.
- Na základě výsledků analýzy zhodnoťte a formulujte závěry pro projekt.
- Vypracujte konkrétní projektové řešení zvýšení návštěvnosti hotelu včetně jeho ekonomické analýzy.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- CATHALLA, H. *Wellness: od vnějšího pohybu k vnitřnímu klidu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-2323-5.
KIRÁL'OVÁ, A. *Marketing hotelových služeb*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2002. 150 s. ISBN 80-86119-44-0.
KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 260 s. ISBN 80-7261-010-4.
MORRISON, A.M. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 523 s. ISBN 80-85605-90-2.
PORTER, M.E. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
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 ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji 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 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit 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 bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně

23.4.2012



Jméno, příjmení, podpis

¹⁾ 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 nevybízí v zveřejňování disertačních, diplomových, bakalářských a rigorózních prací, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledků 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 předtím než nejmeně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí 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 požičovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) 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 práve autorského také nezahrnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li náhodou 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).

3) 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 splnění podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpovídá autor takového díla udělit svolení bez ústředního důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení obyčejného projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li ospaněno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinou 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 výděleku jim 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 mírynosti až do jejich skutečné výše; právo se přiměřeně k výši výděleku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Moje diplomová práce je zaměřena na zvýšení obsazenosti wellness hotelu Residence Ambra v Luhačovicích. Práce je rozdělena do tří celků. V první části práce popisují teoretické poznatky z oblasti cestovního ruchu, wellness a také metody použité v práci. Praktická část se primárně zaměřuje na popis hotelu, analýzy externí i interní a především na analýzu obsazenosti. Třetí projektová část je věnována konkrétnímu projektovému řešení, popisu projektu a jeho proveditelnosti, aj.

Klíčová slova: projekt, obsazenost, wellness, analýza, hotel

ABSTRACT

My diploma work is focused on project of attendance increases in wellness hotel Residence Ambra in Luhacovice. This work is divided into three parts. In the first part is described theoretical knowledge of tourism, wellness and analytical methods used in the work as well. The second practical part is primarily focused on the hotel description, external and internal analysis and especially on occupancy analysis. The third project part is dedicated to specific project solution, its project description and feasibility, etc.

Keywords: project, occupancy, wellness, analysis, hotel

Poděkování

Nejprve bych chtěl poděkovat Ing. Zuzaně Tučkové, Ph.D. za cenné rady a čas, který mi věnovala v průběhu příprav této práce. Dále bych chtěl poděkovat mým kolegům z hotelu Residence Ambra, jmenovitě Ing. Ludmile Štouračové za poskytnuté materiály, Magdě Semelové a především Gabriele Remešové za poskytnuté poznatky z praxe.

Poděkování patří také mojí rodině, která mě plně podporovala v mém studiu.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I. TEORETICKÁ ČÁST	12
1 VYMEZENÍ ODVĚTVÍ CESTOVNÍHO RUCHU	13
1.1 Cestovní ruch a služby CR	13
2 TRH WELLNESS SLUŽEB	15
2.1 Vývoj wellness v České republice	15
2.2 Wellness ve světě	16
3 ANALYTICKÉ METODY APLIKOVANÉ V PRÁCI	18
3.1 Vnější prostředí – PESTLE analýza	18
3.1.1 Politické prostředí	18
3.1.2 Ekonomické prostředí	18
3.1.3 Technologické a technické prostředí	19
3.1.4 Ekologické prostředí	20
3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	21
3.3 Vnitřní prostředí firmy – VRIO analýza	23
3.4 Vnitřní analýza metodou „7S“	24
3.5 Analýza obsazenosti	24
3.6 Model konstantní sezónnosti	25
3.7 Finanční analýza na bázi poměrových ukazatelů	27
3.7.1 Ukazatelé rentability	27
3.7.2 Ukazatelé likvidity	28
3.7.3 Ukazatelé aktivity	28
3.7.4 Ukazatelé zadluženosti	29
3.8 Marketingový mix	30
3.8.1 Definice produktu	31
3.8.2 Definice ceny	31
3.8.3 Definice místa, distribuce	32
3.8.4 Definice marketingové komunikace	33
II. PRAKTICKÁ ČÁST	35
ÚVOD DO PRAKTICKÉ ČÁSTI	36
4 TRH WELLNESS SLUŽEB	37
5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	38
5.1 Popis účetní jednotky	38
5.2 Organizační struktura společnosti	40

5.3	Wellness hotel Rezidence Ambra	40
5.3.1	Ubytování	41
5.3.2	Stravování.....	41
5.3.3	Balneoprovoz	42
5.4	Lokalizace hotelu	42
5.5	Vývoj tržeb a zisku.....	45
6	SITUAČNÍ ANALÝZA HOTELU REZIDENCE AMBRA	47
6.1	Vnější analýza hotelu – PESTLE analýza.....	47
6.2	Oborová analýza – Porterův model pěti hybných sil	49
6.3	Vnitřní analýza hotelu	55
6.3.1	VRIO analýza.....	55
6.3.2	Analýza prostředí hotelu metodou „7S“.....	56
6.4	SWOT analýza	58
6.5	Analýza obsazenosti.....	59
6.5.1	Obsazenost hotelu 2009 - 2011	60
6.5.2	Celková obsazenost	61
6.5.3	Dílčí obsazenost v hlavní sezóně	62
6.6	Model konstantní sezónnosti.....	63
6.7	Finanční analýza – vybrané ukazatele.....	66
6.7.1	Ukazatelé rentability	66
6.7.2	Ukazatelé likvidity	67
6.7.3	Ukazatelé aktivity.....	68
6.7.4	Ukazatelé zadluženosti.....	68
7	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	69
7.1	Výchozí pozice.....	69
7.2	Dotazníkové šetření, výsledek šetření	69
7.3	Závěry pro projekt.....	72
8	POPIS PROJEKTU, HLAVNÍ CÍL, DÍLČÍ PROJEKTY	73
8.1	Popis projektu.....	73
8.2	Dílčí projekt – Sestavení nového balíčku služeb	73
8.2.1	Tvorba zisku na produkt.....	76
8.3	Dílčí projekt – zavedení magnetických karet.....	78
8.3.1	Popis projektu.....	78
8.3.2	Cenová kalkulace	78
8.3.3	Popis magnetické karty	78

8.3.4 Podpora magnetických karet	79
8.4 Aktivity projektu	81
8.5 Analýza cílových skupin	82
8.6 Analýza zainteresovaných stran	82
9 ODHAD POPTÁVKY, MARKETINGOVÝ MIX, ANALÝZA RIZIKA	84
9.1 Analýza poptávky	84
9.2 Marketingový mix	85
9.2.1 Produkt	85
9.2.2 Distribuce	86
9.2.3 Cena	87
9.2.4 Komunikační politika	89
9.3 Rizika spojená s projektem	91
ZÁVĚR	92
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	93
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	95
SEZNAM OBRÁZKŮ	96
SEZNAM TABULEK	97
SEZNAM GRAFŮ	98
SEZNAM PŘÍLOH	99
P I Dotazník spokojenosti	99
P II Výdaje na marketing za rok 2011	99
P II Rozvaha	99
P IV Výkaz zisků a ztrát	99

ÚVOD

Téma diplomové práce je „Projekt zvýšení návštěvnosti wellness hotelu Rezidence Ambra“. Toto téma jsem zvolil na základě skutečnosti, že v tomto hotelu pracuji a myslím, že mohu touto prací přispět ke zvýšení jeho návštěvnosti. Podstatou mé práce je představit jak trh wellness služeb, ve kterém hotel provozuje svou činnost, tak samotný hotel Rezidence Ambra s důrazem na jeho obsazenost, a pokusit se zvýšit návštěvnost a ovlivnit tak vývoj poptávky po jeho produktech.

Trh wellness služeb potažmo samotný vývoj wellness nemá v České republice tak silnou tradici jako například lázeňství. Lázeňství samo o sobě má velký význam v cestovním ruchu a společně s wellness odvětvím také ovlivňují mnoho ekonomických ukazatelů jako např. podíl na tvorbě HDP, vytváření nových pracovních míst a podnikatelských příležitostí a s tím spojené snižování nezaměstnanosti. Dále se podílejí na rozvoji sociálně-kulturního zázemí regionu, účincích poptávky v cestovním ruchu na ostatní odvětví, platební bilanci státu a mají vliv na příjmy do státního rozpočtu a místních rozpočtů.

V současné době žijeme ve velmi turbulentním prostředí, které má potřebu se neustále měnit a reorganizovat, a to především v důsledku změn ekonomických, sociálních, zdravotnických, legislativních aj. norem. Současná ekonomická recese nutí spotřebitele k závažným rozhodnutím a bohužel oblasti služeb jsou v první linii omezení zákaznické spotřeby. Finanční krize se odráží ve službách s několikaměsíčním zpožděním, a proto by měl mít, dle mého názoru, každý podnikatelský subjekt operující ve službách zpracován svůj krizový plán. Hotel RA je v posledních měsících (prosinec 2011 – únor 2012) také ve fázi útluhu, a to až ve výši 15 procentního propadu oproti loňskému roku. Je proto nutné zpracovat kvalitní projekt, který bude konkurenceschopný a realizovatelný a dokáže zvýšit poptávku po produktech stávajících i produktech nových.

Na základě orientace této práce je hlavní cíl vymezen takto:

- **ZVÝŠIT OBSAZENOST HOTELU O 10% V ROCE 2012**

Dílčí cíle:

- představit trh wellness služeb jako dynamické odvětví
- analyzovat obsazenost hotelu RA
- navrhnout nový pobyt, který bude konkurenceschopný a uvést jej do prodeje
- navrhnout možná opatření, která by přispěla ke zvýšení návštěvnosti
- poukázat na nedostatky, které brání v rozvoji hotelu

Pro svůj metodický postup jsem zvolil sběr primárních i sekundárních dat především z brožur, publikací, článků a především také z vnitřních zdrojů hotelu. Teoretická část se zaměřuje na oblast cestovního ruchu na odvětví wellness služeb, vymezení vývoje wellness u nás i ve světě a také charakterizuje metody aplikované v této práci.

V analytické části se věnuji popisu hotelu, jeho vnitřní i vnější analýze. Pro vnější analýzu jsem použil PESTLE analýzu a Porterův model pěti konkurenčních sil. Vnitřní analýzu jsem provedl na s pomocí analýzy zdrojů a analýzy „7S“. Vnitřní i vnější analýzu jsem poté shrnul ve SWOT analýze. Na SWOT navazuje analýza obsazenosti, model konstantní sezónnosti a finanční analýza na bázi poměrových ukazatelů. Dále jsem do této práce zařadil dotazníkové šetření, abych odhalil cílový trh a zákaznické potřeby. Na tento celek potom navazuje závěr pro projekt.

V projektové části jsem se zaměřil především na to, abych projektem přispěl k reálnému zvýšení návštěvnosti hotelu. Reagoval jsem i na požadavky managementu hotelu a skloubil jsem i zákaznické přání a návrhy. Za pomocí odborníků z praxe jsem vytvořil nový pobyt a nový věrnostní program. Projektová část tedy popisuje dílčí projekty, aktivity projektu a jeho proveditelnost. Dále jsem se zaměřil na odhad poptávky a marketingový mix. Následuje vyhodnocení projektu a závěr.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ODVĚTVÍ CESTOVNÍHO RUCHU

1.1 Cestovní ruch a služby CR

Vymezení pojmu cestovního ruchu je jedním ze základních předpokladů teoretické části, protože hotel RA svoje podnikatelské aktivity právě v tomto odvětví realizuje. Navíc oblast wellness, ubytování a stravování s cestovním ruchem přímo souvisí. Cestovní ruch je v podstatě soubor několika různých navzájem propustných celků, kdy tyto celky znamenají pro zákazníka potřebu strávit volný čas na místě mimo své bydliště, zajištění stravovacích a ubytovacích služeb, zajištění doplňkových služeb jako wellness, fitness apod. Bez služeb by ostatně nemohl vzniknout samotný cestovní ruch. Lidé dnes i v minulosti museli mít myšlenku, že chtějí poznávat, cestovat, navštívit různá místa, objevovat a pokud je toto kritérium splněno, pak v závislosti na tuto touhu se nabalují všechny ostatní služby, které přímo s cestováním souvisejí.

Podle Světové organizace cestovního ruchu WTO¹ je CR jedním z největších zaměstnavatelů na světě. Statisticky je prokázáno, že přibližně každé osmé až deváté pracovní místo ve světě je vyvoláno cestovním ruchem. CR se tedy podílí na celosvětové zaměstnanosti 9 – 10%, což si myslím, je velké číslo. Se zaměstnanci v CR se setkáváme každý den, aniž bychom si to uvědomovali. Veskrze všichni zaměstnanci stravovacích, ubytovacích, směnárenských služeb, pracovníci v turistických informačních centrech, zaměstnanci v dopravě aj., ti všichni pracují v odvětví CR a poskytují tak lidem určité hodnoty. Podle Jakubíkové (2009, s. 23) jsou služby CR službami komplexními. Je potřebné si uvědomit, že jsou poskytovány mnoha podnikatelskými i nepodnikatelskými subjekty nejen v samotném rekreačním prostoru, ale i v místě poptávky. K tomu, aby byli návštěvníci spokojeni, je nezbytná spolupráce mezi jednotlivými subjekty a také koordinace činností v daném rekreačním prostoru, v daném čase a koordinace z hlediska funkcí služeb cestovního ruchu.

Základní služby v CR jsem seřadil do přehledné tabulky. Uvedl jsem je záměrně, protože základní služby v CR se vyskytují i v analyzovaném hotelu RA a já s nimi budu dále pracovat v praktické části.

¹ WTO – WorldTradeOrganization

Tab. 1 Služby v cestovním ruchu.

Služby v cestovním ruchu			
Služby CR		Ostatní služby CR	
Dodavatelské služby	Zprostředkovatelské služby	Specializované služby pro CR	Služby místní infrastruktury
Informační	Informační	Informační	Informační
Dopravní	Cestovní kanceláře	Pojišťovací	Obchodní
Ubytovací	Cestovní agentury	Směnárenské	Komunální
Stravovací		Pasových orgánů	Zdravotnické
Sportovně-rekreační		Celních orgánů	Policejní
Kulturně-společenské			Záchranné
Lázeňské			Poštovní a telekomunikační
Kongresové			
Průvodcovské			
Asistenční			
Animační			

Zaujala mne také monografie Foreta, Foretové (2001, s. 19 – 20), kde autoři nastiňují specifika cestovního ruchu v regionu, což by se dalo analogicky vztáhnout také na oblast Luhačovicka. I já jsem přesvědčen o tom, že rozvoj CR je v první řadě podmíněn politicko-správními podmínkami, je zde vidět silný efekt sezónnosti a nabídku silně ovlivňuje také rozvoj a využívání techniky a technologií (internet, informační a rezervační systémy – Start-Amadeus, Galileo, Sabre aj.) a v neposlední řadě kooperace s městem a místními orgány.

2 TRH WELLNESS SLUŽEB

Co je to vlastně wellness? Nové pojetí myšlenky starých Řeků – kalokaháthie – spojení tělesné a duševní krásy. Pojem wellness je od konce 20. století trendem, který, jak se zdá, v dohledné době nezanikne. Jak tvrdí Cathala (2007), wellness je neodmyslitelně spojen s lázeňstvím a zdravým životním stylem a je velkým lákadlem pro turisty. Faktem je, že do České republiky se odvětví wellness dostalo o poznání později a proto velká většina turistů směřovala za atraktivními relaxačními pobyty na Slovensko nebo do Maďarska. Následně české lázně a nejen ty pochopily, že je důležité se také zaměřit na zdravou, tudíž majoritní část populace. Dnes jsou různé rekondiční a relaxační pobyty již neodmyslitelnou součástí nabídky lázeňských zařízení (Sitko, 2010, s. 52).

Předmětem wellness je psychická rovnováha, relaxace, mentální a duševní rozvoj, mezilidské vztahy a komunikace, pravidelný pohyb, zdravá vyvážená strava, čerpání nové energie a umění zvládat stres. Nabídka wellness služeb se rok od roku rozšiřuje. Mezi běžné služby patří masáže, koupele, vířivé vany, zábaly, saunování, aromaterapie, perličkové koupele atd. V současné době se prosazují také populárnější wellness programy jako solné jeskyně či kryoterapie.

Podle Hejmy (2010) i přesto, že zdravý životní styl je stále populárnější, v tuzemsku stále chybí kvalitní wellness centra a zařízení. Hlavním důvodem jsou vysoké základy, dlouhá návratnost vložených prostředků a nepřipravenost provozovatelů. Dále Hejma (2010) tvrdí, že současný stav wellness center není zcela uspokojivý. Hodnotit úroveň služeb wellness center z pohledu obvyčejného zákazníka je velmi složité. Důležité je si uvědomit, že v rámci provozu a poskytování služeb v oblasti wellness personál nakládá především se zdravím svých klientů. Společně s autorem článku si i já myslím, že vytvořit hodnotící kritéria, podle nichž by mohl návštěvník objektivně posoudit úroveň služeb, není jednoduché, ale do budoucna nutné.

2.1 Vývoj wellness v České republice

Podle Poděbradského (2008) dorazilo wellness do České republiky se zpožděním. Implementace myšlenek do strategií ubytovacích zařízení, lázeňských zařízení a fitness zařízení započala v 90. letech 20. století. Se situací na trhu wellness služeb souvisí trendy v hotel-

nictví. Pokud má být hotel prosperujícím podnikem na trhu konkurence, musí jeho provozatel sledovat, znát a předvídat trendy ve spotřebitelském chování a ihned je umět využít v nabídce služeb. Vývoj počátkem 21. století je provázen růstem požadavků hostů na kvalitu s druhovou strukturou nabízených služeb, profesionální management hotelů a chování pracovníků hostům (Gúčik, Patůš, 2005, s. 22 – 24). Na počátku 21. století se začalo s aktivní propagací zdravého životního stylu a postupem času se rozvinul i koncept usilující o komplexní přístup k fyzické a psychické stránce člověka. Za možným pozdním příchodem wellness odvětví na český trh je také způsob, jakým je chápána lázeňská péče. V Kanadě, USA a Velké Británii je například lázeňská péče spojena s relaxací, odpočinkem i kosmetickou péčí, v České republice si lázeňství zachovává typicky medicínský charakter, který byl určen dříve především populaci seniorů.

Jak již bylo řečeno, wellness je odvětví dynamicky se rozvíjející a je proto perspektivním oborem pro podnikatelskou činnost. Wellness služby se vztahují z převážné většiny k lázeňským místům, kde subjekty tyto služby zahrnují do svých produktových balíčků. Wellness centra také mohou fungovat samostatně jako beauty a fitness studia. Wellness centra většinou nabízejí prostory pro sport, fitness, bazén, sauny, whirlpools a beauty služby.

Vzhledem k tomu, že na trhu wellness existuje značná konkurence především v zahraničí, jsou zákazníci přicházející z těchto zemí zvyklí na kvalitně poskytované služby a vyžadují tento standard i u nás. Je proto nutné zabezpečit tento standard tak, aby bylo poskytnuto kvalitní ubytování, stravování i wellness i těm nejnáročnějším zákazníkům. Kvalitně hodnocené služby v této oblasti může v budoucnu zajistit ČAW², která připravuje v současné době certifikaci subjektů wellness (Poděbradský, 2008, s. 17).

2.2 Wellness ve světě

Wellness se stal ve světě velmi působivým prodejním artiklem s tím, jak lidé začali pociťovat účinky zdravého životního stylu. Řada jeho zastánců byla ale trochu zklamána z toho, že se původní myšlenka wellness rychle vytratila a stal se tak pouhým byznysem. V zahraničí proto velmi narůstá zájem o tzv. selfness. Podle Poděbradského (2008, s. 18) je

² Česká asociace wellness

pojem selfness spojen nejen s pasivním přijímáním služby jako je tomu u wellness, ale klient by se měl aktivně podílet na pozitivním směřování svého života. Velká péče je věnována individuálním potřebám jednotlivce, programy jsou připravovány na míru požadavkům zákazníků. V rámci trendu selfness je kladen důraz i na aktivní přístup člověka ke svému životu. Není tak jen pasivním přijímajícím příjemných masáží či kosmetické péče, sám usiluje o sebezdokonalení ať už v oblasti fyzické či duševní.

Podle organizace International Spa Association, zákazníci wellness center již dobře vědí, co mohou od jednotlivých zařízení očekávat. Nejčastěji hledají relaxaci a pomoc od drobných zdravotních či duševních potíží. Velkou popularitu si získali tzv. anti-ageing procedury a procedury, po jejichž absolvování se člověk nejen lépe cítí, ale i vypadá. Mezi nejvíce kupované služby patří masáže všeho druhu a také procedury, které zaručují lepší kondici (aquaaerobic, zumba, bossu, heat programy atd.).

V Evropě je situace na trhu wellness velmi zajímavá. Podle Berky a kol., kteří vypracovali studii týkající se kvality wellness v zahraničí i v ČR pro MMR, je současná situace pro rakouský a německý trh na úrovni stagnace. Tvrdí, že podle mínění odborného „Institut für Freizeitwirtschaft“, zaznamenává Rakousko snížení poptávky po wellness produktech ze strany německých zákazníků. Odlišná situace je v Polsku, kde byla vybudována v posledních dvou letech masivní struktura poskytovatelé služeb. Mnohá wellness centra a hotely byly vybudovány z pomoci evropských finančních prostředků. Uvádí, že Polsko má velkou výhodu v poměru cena/výkon, proto získalo podstatnou část německé klientely. V sousedním Slovensku se využívá podobného principu, tedy získat novou skupinu zákazníků více citlivých na cenu. Neopomenuli ani důležitost marketingu. Slovinsko výrazně podporuje rozvoj wellness infrastruktury. Maďarsko se snaží obohatit klasické produkty wellness a připravilo produkty „Wellness in the City“, tedy kombinaci wellness a městského cestovního ruchu.

Mnoho evropských zemí si vytvořilo systém certifikací, značek, kategorizací wellness služeb apod. Značku kvality pro wellness si stanovily např. Dánsko, Německo, Švýcarsko, Rakousko a Indie. Národní systém kvality služeb funguje např. ve Francii (Qualité Tourisme), Maďarsku (Magyar Turizmus Minősegi Díj), Německu (Service Qualität Deutschland), Švýcarsku (Quality - Our Passion). Kategorizaci wellness zařízení používají v Irsku, na Slovensku a v Estonsku.

3 ANALYTICKÉ METODY APLIKOVANÉ V PRÁCI

3.1 Vnější prostředí – PESTLE analýza

Makroprostředí tvoří širší okolí firmy, organizace, destinace cestovního ruchu tedy takové společenské vlivy, které působí na mikroprostředí jako celek a ovlivňují i vnitřní prostředí firmy. Makroprostředí zahrnuje faktory působící na mikroúrovni. Neustále se měnící makroprostředí skýtá mnoho tržních příležitostí. Firmy by měly získat určitou zručnost v identifikaci nových trendů a dokázat je aplikovat ve svém podnikání. Já jsem vybral pro identifikaci makroprostředí analýzu PESTLE, která se zaměřuje na několik různých prostředí a vymezuje jejich základní vlivy na firmu. Analýza PESTLE se zaměřuje na politické prostředí, ekonomické prostředí, sociálně-kulturní prostředí, technologické, ekologické a legislativní prostředí.

3.1.1 Politické prostředí

Politické prostředí je základní faktor, který rozhoduje o tom, zda se fyzická či právnická osoba rozhodne podnikat v dané zemi, v daném oboru a jakou formu podnikání si zvolí. Koudelka, Vávra (2007) tvrdí, že politické okolí zahrnuje zákony, vládní úřady a zájmové skupiny, které ovlivňují a omezují nejrůznější organizace a jednotlivce v každé společnosti. Politické prostředí a cestovní ruch mají mezi sebou také vzájemné vazby. Mír a příznivé politické klima jsou bezesporu nejdůležitějšími podmínkami pro rozvoj cestovního ruchu. Terorismus je naopak omezujícím faktorem, který brání rozvoji CR. Mnoho závisí také od společenského zřízení, ve kterém se CR rozvíjí, protože stát je nositelem politiky CR. Důsledky této politiky se projevují při vytváření státních orgánů CR, tvorbě koncepcí rozvoje CR a strategií, tvorbě legislativního rámce, právních norem týkajících se možností rozvoje CR, ale i v jeho poklesu nebo stagnaci, vytváření destinačního managementu a podpora kooperace mezi stávajícími subjekty (Hesková, 2006, s. 17).

3.1.2 Ekonomické prostředí

Hesková (2006) popisuje ekonomické prostředí jako velmi významné pro rozvoj cestovního ruchu. Jde převážně o poštovní či negativní vlivy vývoje ekonomického růstu, neza-

městnanosti, inflace, stability měny a úrokové míry. Rozhodující je ekonomický růst, který se projevuje v růstu hrubého domácího produktu. Podle Jakubíkové (2009) je ekonomické prostředí obsaženo faktory, které ovlivňují kupní sílu spotřebitelů (v našem případě hostů, návštěvníků) a strukturu jejich výdajů. Obyvatelstvo samo o sobě netvoří trh. Lidé musejí být také připraveni ochotni a schopni nakupovat např. služby. A kupní síla je téměř vždy mezi individuálními i podnikovými zájmy zákazníka rozložena nerovnoměrně (Kotler, 2000, s. 95). V rámci ekonomického prostředí je důležité vnímat různou míru konkurence pomocí čtyř struktur trhu – monopol, oligopol, monopolistická konkurence a dokonalá konkurence.

Nejdůležitější faktory ekonomického prostředí (Jakubíková, 2009, s. 124):

- aktuální hospodářský cyklus
- výše národního důchodu
- ekonomický růst
- růst HDP
- složení platební bilance
- fond volného času
- úroveň cen na trhu výrobků a služeb
- úroveň zaměstnanosti

3.1.3 Technologické a technické prostředí

Dalším z faktorů makroprostředí, působících na cestovní ruch, rekreaci ve volném čase a ubytovací a stravovací služby, je technologické prostředí. Horner (2003) je přesvědčena, nové technologie podstatně napomáhají růstu tzv. „globální vesnice“ a díky nim význam národních hranic pro kterékoliv odvětví neustále klesá. To se týká i průmyslu ČR, kde je technologie katalyzátorem globalizace.

Zvláště významné jsou nové technologické postupy a technologie, které ulehčují poskytování jednotlivých druhů služeb cestovního ruchu, umožňují snižovat počty pracovníků, šetřit energii, vodu apod. Informatizace společnosti souvisí s novými informačními technologiemi, které umožňují elektronické rezervování služeb přes centrální rezervační systémy, využívání internetu jako distribučního kanálu (facebook, twitter), který urychluje nejen

výměnu informací, ale i rozhodování účastníků cestovního ruchu a obchodní činnost v cestovním ruchu (Hesková, 2006, s. 19).

3.1.4 Ekologické prostředí

Ekonomický růst má své hranice a provází jej zhoršování ekologické situace v globálním i národním měřítku. Životní prostředí má zásadní vliv pro rozvoj cestovního ruchu, a je proto velmi důležité, aby podnikatelské subjekty vzájemně kooperovaly na zmírnění dopadu hospodářského růstu na toto prostředí.

Hesková (2009) přiznává, že závislost cestovního ruchu na ekologickém prostředí je větší než ve většině jiných hospodářských aktivit. Proto narušení rovnováhy země u prvků jako je půda, voda, ovzduší, flóra a fauna může vést k omezení, případně i k likvidaci cestovního ruchu.

Kopšo (1985) k tomuto tématu tvrdí, že přestože do systému životního prostředí společnosti zasahuje mnoho výrobních i nevýrobních odvětví národního hospodářství (průmysl, stavebnictví, doprava, kultura, zdravotnictví atd.) se specifickými aktivitami, řešení tohoto problému vyžaduje společenskou dělbu práce a zároveň koordinaci prostředků i cílů, které má dosáhnout společnost v ochraně životního prostředí.

Pro plánování udržitelného rozvoje CR v České republice lze použít mimo jiné doporučení UNWTO³ a WTTC⁴ Agenda 21 pro cestovní ruch a průmysl cestovního ruchu, která popisují dílčí úkoly a postupy pro aplikaci Agendy 21 v sektoru cestovního ruchu a navazující materiály, které se touto problematikou zabývají.⁵

³Světová organizace cestovního ruchu

⁴ Světová rada cestování a cestovního ruchu

⁵ Zdroj: MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČESKÉ REPUBLIKY, *Koncepce státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2007 – 2013*, Praha: MMR, 2007

3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Prvním základním určujícím faktorem výnosnosti podniku je přitažlivost odvětví. V kterémkoliv odvětví, ať domácím nebo mezinárodním, ať vyrábí výrobky nebo poskytuje služby, jsou pravidla konkurence vtělena do pěti dynamických konkurenčních faktorů: vstup nových konkurentů, hrozba nových výrobků nebo služeb (jež nahradí ty dosavadní), dohadovací schopnost kupujících, dohadovací schopnost dodavatelů a soupeření mezi existujícími konkurenty viz obr. 1. (Porter 1993)

Společné působení těchto pěti dynamických konkurenčních faktorů rozhoduje o schopnosti firem daném odvětví vytěžit z investic takové míry zisk, které převyšují cenu vloženého kapitálu. Hybná síla těchto pěti faktorů je od odvětví k odvětví různá a může se měnit v závislosti na změnách v těchto odvětvích.

Dohadovací schopnost kupujících ovlivňuje ceny, které si firmy mohou účtovat a stejně působí i hrozba zavedení nových výrobků či služeb. Dohadovací schopnost kupujících může taky ovlivnit náklady a investice, protože velmi schopní kupující požadují nákladná servis. Dohadovací schopnost dodavatelů rozhoduje o nákladech na suroviny a další vstupy. Pro hotel jsou významné především ceny potravin, cena vody a energií a také cena práce, protože mzdové náklady jsou dosti vysoké.

Intenzita soupeření ovlivňuje ceny a zároveň i náklady na soupeření v takových oblastech jako vývoj výrobních zařízení, vývoj výrobků, propagace a množství personálu prodeje. Hrozba vstupu nových konkurentů limituje ceny a vyvolává nové investice k odrazení nových konkurentů.

Hlavní složky odvětvové struktury (Porter, 1993, s. 25):

Překážky vstupu – potřeba investic, přístup k distribučním cestám, vládní politika, absolutní výhoda nízkých nákladů, náklady na přechod do odvětví

Rozhodující činitelé soupeření – růst odvětví, fixní náklady/přidaná hodnota, rozdíly mezi výrobky, náklady přechodu, koncentrace a vyváženost, špatný přístup k informacím, diferenciací konkurentů, překážky odchodu z odvětví

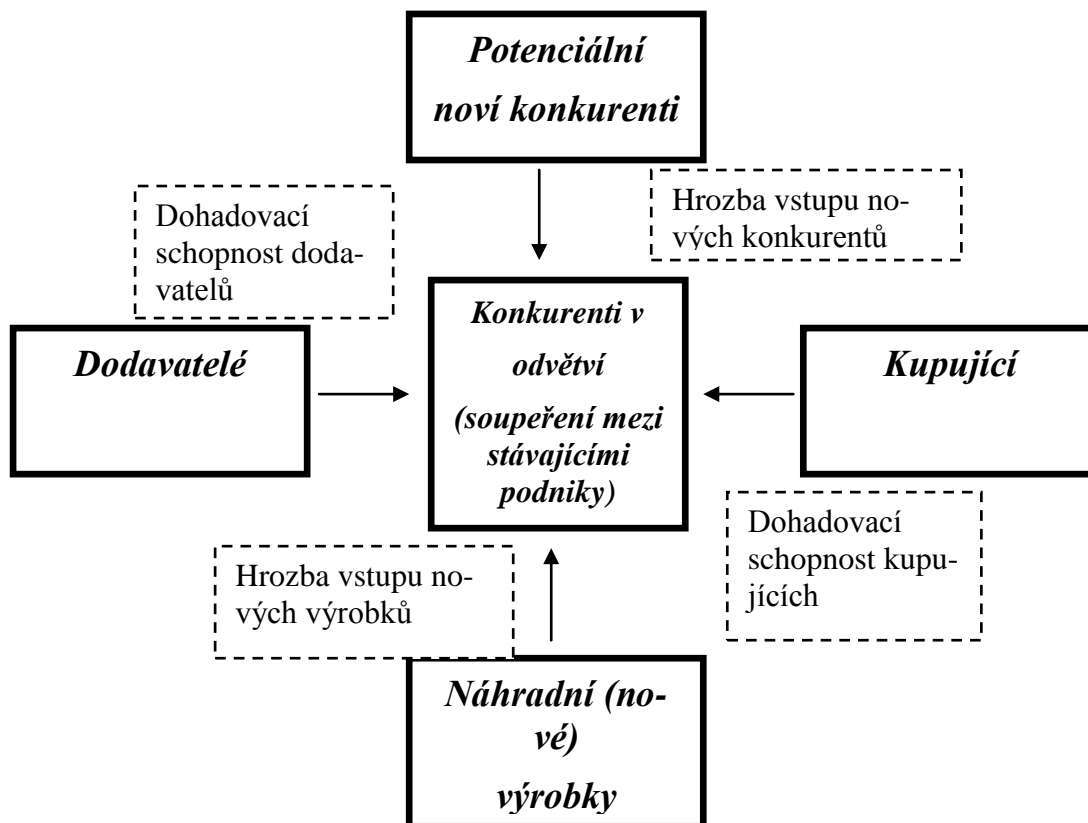
Rozhodující činitelé dohadovací síly dodavatelů – diferenciací vstupů, náklady přechodu u dodavatelů a u firem v daném odvětví, existence nových vstupů, koncentrace dodava-

telů, dopad vstupů na výši nákladů nebo na diferenciaci, hrozba integrace firem odběratel/dodavatel

Rozhodující činitelé dohadovací síly kupujících – koncentrace kupujících versus koncentrace firem, objem nákupů kupujících, náklady přechodu u kupujících v poměru k nákladům přechodu u firem, informovanost kupujících, schopnost integrace s prodávajícími, substituční výroky a služby, cena versus celkové náklady

Porterův model pěti konkurenčních sil jsem rozebral v analytické části této práce v kapitole věnované vnějšímu prostředí firmy.

Obr. 1. Porterův model pěti konkurenčních sil [Zdroj: Porter, 1993]



3.3 Vnitřní prostředí firmy – VRIO analýza

Jedním z autorů, který se zabývá novými analýzami pomocí empirických výzkumů je Barney (1997), který analytickými způsoby zkoumá situace a faktory, které přímo ovlivňují podnik na trhu a jeho schopnost se přizpůsobit konkurenci. Barney se zajímá ve své analýze nejdříve, proč některé podniky využívají svoje zdroje a kapacity lépe než ostatní a v této spojitosti se zajímá také o typ strategie, který je využíván. Barney vyvinul VRIO analýzu jako způsob hodnocení zdrojů organizace v následujícím pořadí:

- finanční zdroje
- lidské zdroje
- materiální zdroje
- nemateriální zdroje (znalosti, dovednosti)

VRIO je analytická metoda, která popisuje každý typ zdroje tzv. dimenzí hodnocení jak svoji vlastní organizaci, tak svého konkurenta. Metoda je akronymem počátečních písmen anglických názvů:

VALUE (hodnota) – Jakou má zdroj hodnotu, jak je nákladný a jak těžké či snadné je jej získat na trhu.

RARENESS (vzácnost) – do jaké míry je zdroj vzácný neboli omezený.

IMITATION (napodobitelnost) – do jaké míry je složité zdroj napodobit.

ORGANIZATION (organizace) – do jaké míry podporuje stávající struktura využitelnost zdroje.⁶

Tato analytická metoda přispívá k odhalení situace v dané organizaci, může přiblížit, zda a jak velký má organizace konkurenční a ekonomický potenciál. Výsledky analýzy mohou přispět především ke strategickému řízení rozvoje nebo může managementu ulehčit rozhodování o využití externího či interního zajištění procesů – outsourcing.

⁶Zdroj: ManagementMania.com - VRIO analýza [online]. 2008 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <http://managementmania.com/vrio-analyza>

3.4 Vnitřní analýza metodou „7S“

Analýza 7S od firmy McKinsey (McKinsey 7S Framework) je určena k analýze vnitřního prostředí firmy nebo týmu. Analýza je vhodná pro obecnou analýzu a je postavena na předpokladu, že úspěšná firma musí mít v souladu určité elementy. Analýza seskládá ze 7 elementů, přičemž američtí konzultanti A. Athos, R. Pascale, Tom Peters a Robert H. Waterman ze společnosti McKinsey and Company je navrhli koncem 70. let. Elementy jsou rozděleny na „tvrdé“ a „měkké“ a mezi tvrdé elementy patří:

- Strategy (strategie) – určuje, jakým způsobem organizace získává konkurenční výhodu
- Structure (organizace) – určuje, jakým způsobem je firma organizována
- Systems(procesy) – určují, jakým způsobem jsou prováděny každodenní činnosti a procesy

Mezi měkké elementy patří:

- Shared values (sdílené hodnoty) – určují, jakým způsobem jsou definované a sdílené firemní hodnoty
- Skills (kompetence) – určují, jakým způsobem získávají jednotliví pracovníci své kompetence
- Style (řízení a kultura) – určují, jakým způsobem jsou zaměstnanci řízeni a jaká existuje firemní kultura
- Staff (zaměstnanci) – určují, jaké jsou obecné schopnosti zaměstnanců

Tato analýza se používá především pro identifikaci možných zlepšení uvnitř organizace, analýzu případných dopadů plánovaných změn, identifikaci směřování strategie. Pro vlastní analýzu je pak možné využít jednoduchého formuláře se základní sadou typových otázek, kterou je možno rozšiřovat dle potřeby.

3.5 Analýza obsazenosti

Základním cílem této analýzy bylo zjištění skutečného stavu obsazenosti hotelu v letech 2009 – 2011 za účelem odhadu poptávky pro rok 2012 a následující odhad vývoje návštěvnosti hotelu. Analýza vychází ze sběru primárních dat programu Hotel společnosti DENEK. Tato primární data jsou skutečným odrazem obsazenosti hotelu. Tato analýza je

pro management hotelu směrodatným ukazatelem spolu s vývojem tržeb a zisku. Na analýzu obsazenosti navazuje ekonometrický model - model konstantní sezónnosti se schodovitým trendem a model konstantní sezónnosti s lineárním trendem.

3.6 Model konstantní sezónnosti

Arlt (1999) používá při popisu trendové složky i periodické složky označení časových intervalů (např. roků), které se člení na dalších r dílčích časových obdobích, které se nazývají sezóny (např. měsíce nebo čtvrtletí) a označují se $j = 1, 2, \dots, r$ (např. v případě že sezóny jsou měsíce $r = 12$, v případě že sezóny představují kvartály $r = 4$). Model lze s použitím uvedené symboliky zapsat ve tvaru:

$$y_{ij} = T_{ij} + S_{ij} + \varepsilon_{ij} \quad i = 1, 2, \dots, m, j = 1, 2, \dots, r \text{ (máme } r \text{ sezón během roku, nejčastěji je } r = 4 \text{ (čtvrtletí) nebo } r = 12 \text{ (měsíce))}$$

Předpokládáme

$S_{ij} = \beta_j$ pro j -tou sezónu v letech $i = 1, 2, \dots, m$, kde β_j jsou neznámé sezónní parametry, přičemž:

$$\sum_{j=1}^r S_{ij} = \sum_{j=1}^r \beta_j = 0 \text{ pro všechny roky } i = 1, 2, \dots, m$$

Předpokládáme tedy, že se každý rok v j -té sezóně opakují sezónní výkyvy β_j , který se mezi léty neliší.

a) Model konstantní sezónnosti se schodovitým trendem

Předpokládáme, že trendová složka nabývá ve všech dílčích obdobích $j = 1, 2, \dots, r$ daného roku i hodnoty α_i , takže posloupnost těchto hodnot v letech $i = 1, 2, \dots, m$ představuje tzv. schodovitý trend. Sezónní složka je konstantní, tj.

$$y_{ij} = \alpha_i + \beta_j + \varepsilon_{ij} \quad i = 1, 2, \dots, m, j = 1, 2, \dots, r$$

Odhadujeme $m+r$ parametrů (α_i, β_j):

$$a_j = \frac{1}{r} \sum_{i=1}^r y_{ij} = \bar{y}_i \text{ (nazýváme je roční průměry)}$$

$$b_j = \bar{y}_j - \bar{y}, \text{ kde } \bar{y}_j = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m y_{ij} \text{ (nazýváme dílčí např. čtvrtletní průměry)}$$

$$\bar{y} = \frac{1}{m \cdot r} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^r y_{ij} \text{ (nazýváme celkový průměr analyzované řady)}$$

b) Model konstantní sezónnosti s ročním lineárním trendem

Zjednodušení výše uvedeného modelu: dosažená úroveň v letech $i = 1, 2, \dots, m$ lineárně roste, v dílčích obdobích $j = 1, 2, \dots, r$, uvnitř let zůstává konstantní, tj.

$$y_{ij} = \alpha_0 + \alpha_1 \cdot (i - \bar{i}) + \beta_j + \varepsilon_{ij}, \quad i = 1, 2, \dots, m, j = 1, 2, \dots, r$$

Odhady parametrů:

$$a_0 = \bar{y} = \frac{1}{m \cdot r} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^r y_{ij}$$

$$a_1 = \frac{12}{m(m^2 - 1)} \sum_{i=1}^m (i - \bar{i}) \cdot \bar{y}_i$$

$$b_j = (\bar{y}_j - \bar{y}) \quad j = 1, 2, \dots, r$$

Popis a identifikace sezónní složky:

- rozbor eliminované sezónní složky může podstatně rozšířit znalosti o zákonitostech chování určitého ekonomického jevu
- může přispět ke konstrukci dokonalejších předpovědí v uvažované časové řadě
- sezónní očištěná řada zbavená sezónních a náhodných fluktuací umožňuje efektivnější studium dlouhodobých tendencí
- U metody klouzavých průměrů může dojít k „samovolnému“ očištění dané časové řady od sezónních a cyklických fluktuací, pokud byly aplikovány klouzavé průměry na řadu s periodickými složkami

3.7 Finanční analýza na bázi poměrových ukazatelů

Poměrových ukazatelů lze zkonstruovat záněční množství. Je-li dáno n nenulových veličin, lze obecně zkonstruovat $n(n - 1)$ podílových ukazatelů. Z těchto ukazatelů má ekonomický smysl pouze určitá část (Sekerka, 1997, s. 51). Sekerka (1997) dále tvrdí, že poměrové ukazatele ve finanční analýze umožňují získat rychlý a nenákladný obraz o základních charakteristikách firmy, umožňují provádět časová srovnání a průřezové a srovnávací analýzy a posuzovat zařazení podniku do určité třídy.

Finanční analýza podle Knápkové, Pavelkové (2010) slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky a další významné skutečnosti.

K finanční analýze prostřednictvím poměrových ukazatelů slouží rozvaha, výkaz zisků a ztrát, případně cash flow. V praxi se osvědčilo využívání pouze několika základních ukazatelů rozříděných do skupin podle jednotlivých oblastí hodnocení hospodaření a finančního zdraví podniku. Jsou to zejména skupiny ukazatelů zadluženosti, likvidity, rentability, aktivity, případně další ukazatele (Knápková, Pavelková, 2010, s. 82 – 83).

3.7.1 Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability jsou ukazatele, kde v čitateli se vyskytuje nějaký ukazatel odpovídající hospodářskému výsledku a ve jmenovateli nějaký druh kapitálu respektive tržby. Ukazatelé rentability mají mít obecně rostoucí tendenci. Jejich velikost a růst závisí na odvětví, cenách a dalších faktorech (Sekerka, 1997, s. 57).

$$\text{a) rentabilita tržeb ROS} = \frac{\text{ZISK}}{\text{TRŽBY}}$$

Zisk v čitateli zlomu může mít podobu zisku po zdanění, před zdaněním nebo EBIT. Ukazatel vyjadřuje ziskovou marži, která je důležitým ukazatelem pro hodnocení úspěšnosti podnikání.

$$\text{b) rentabilita celkového kapitálu ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{CELKOVÁ AKTIVA}}$$

Jedná se o důležitý ukazatel, který měří výkonnost neboli produkční sílu podniku. Použitím EBIT v čitateli je možné měřit výkonnost podniku bez vlivu zadlužení a daňového zatížení.

$$\text{c) rentabilita vlastního kapitálu ROE} = \frac{ZISK}{VLASTNÍ KAPITÁL}$$

Měřením rentability vlastního kapitálu lze vyjádřit výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Výsledek ukazatele by se měl pohybovat alespoň několik procent nad dlouhodobým průměrem úroční dlouhodobých vkladů.

3.7.2 Ukazatelé likvidity

Likvidita představuje rychlost možného převedení libovolného aktiva (zdroje) na peníze. Likvidita určitého aktiva je tím větší, čím kratší je doba jeho přeměny na peněžní formu a čím menší je při této přeměně ztráta společnosti (Sekerka, 1997, s. 56).

a) ukazatel běžné likvidity (likvidita III. stupně)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{OBĚŽNÁ AKTIVA}{KRÁTKODOBÉ CIZÍ ZDROJE}$$

Ukazatel běžné likvidity udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku. Doporučená hodnota ukazatele je v rozmezí 1,5 – 2,5. Při výpočtu ukazatele běžné likvidity by měla být zvažena struktura zásob a jejich realistické ocenění vzhledem k jejich prodejnosti (Knápková, Pavelková, 2010, s. 90).

b) ukazatel pohotové likvidity (likvidita II. stupně)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY + KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJTEK}{KRÁTKODOBÉ CIZÍ ZDROJE}$$

Ukazatel by měl nabývat hodnot v rozmezí 1 – 1,5. Při poměru menším než 1 musí podnik spoléhat na případný prodej zásob.

c) ukazatel okamžité likvidity (likvidita I. stupně)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJTEK}{KRÁTKODOBÉ CIZÍ ZDROJE}$$

Ukazatel by měl nabývat hodnot mezi 0,2 – 0,5. Vysoké hodnoty ukazatele svědčí o neefektivním využití finančních prostředků.

3.7.3 Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity měří schopnost společnosti využívat vložených prostředků a měří vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv nebo pasiv. Tyto ukazatele zpravidla vyjadřují počet obrátek jednotlivých složek zdrojů nebo aktiv v nějakém časo-

vém intervalu (rok) nebo dobu obratu - reciproká hodnota počtu obrátek (Sekerka, 1997, s. 61).

$$\text{a) obrat aktiv} = \frac{TRŽBY}{AKTIVA}$$

Všeobecně platí, že tím větší je hodnota tohoto ukazatele, tím lépe. Minimální doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1, hodnotu však ovlivňuje i příslušnost k odvětví. Nízká hodnota ukazatele znamená neúměrnou majetkovou vybavenost podniku a jeho neefektivní využití.

$$\text{b) obrat dlouhodobého majetku} = \frac{TRŽBY}{DLOUHODOBÝ MAJETEK}$$

Ukazatel DM má podobnou vypovídací schopnost jako předešlý ukazatel. Omezuje se však pouze na posouzení využití investičního majetku.

$$\text{c) doba obratu zásob} = \frac{PRŮMĚRNÝ STAV ZÁSOb}{TRŽBY} \times 360$$

Ukazatel udává, jak dlouho trvá jeden obrat, tj. doba nutná k tomu, aby peněžní fondy přešly přes výrobní a zbožní formy znovu do formy peněžní.

$$\text{d) doba obratu pohledávek} = \frac{PRŮMĚRNÝ STAV POHLEDÁVEK}{TRŽBY} \times 360$$

Doba obratu pohledávek je dobou existence kapitálu ve formě pohledávek, počítá se jako podíl průměrného stavu pohledávek a průměrných denních tržeb. Tento ukazatel vyjadřuje období od okamžiku prodeje na obchodní úvěr, po které musí podnik v průměru čekat, než obdrží platby od svých odběratelů. Delší průměrná doba inkasa pohledávek znamená větší potřebu úvěrů a tím vyšší náklady (Knápková, Pavelková, 2010, s. 104).

$$\text{e) doba obratu závazků} = \frac{KRÁTKODOÉ ZÁVAZKY}{TRŽBY} \times 360$$

Průměrná doba obratu závazků vyjadřuje dobu od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Tento ukazatel by měl dosáhnout alespoň hodnoty obratu pohledávek.

3.7.4 Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti jsou definovány obecně poměrem nějaké složky závazků k určitému druhu kapitálu. Tyto ukazatele mají doplňkový charakter k analýze zadluženosti na základě peněžních toků.

$$\text{a) celková zadluženost} = \frac{\text{CIZÍ ZDROJE}}{\text{CELKOVÁ AKTIVA}}$$

Celková zadluženost je základním ukazatelem zadluženosti. Hodnota, kterou většina autorů odborných publikací doporučuje, se pohybuje mezi 30 – 60%.

$$\text{b) krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem} = \frac{\text{VLASTNÍ KAPITÁL}}{\text{DLOUHODOBÝ MAJETEK}}$$

Výsledek a vývoj poměru VK na dlouhodobém majetku vyšší než 1 znamená, že podnik používá vlastní (dlouhodobý) kapitál i ke krytí oběžných (krátkodobých) aktiv, což svědčí o tom, že podnik tak dává přednost finanční stabilitě před výnosem (Knápková, Pavelková, 2010, s. 86).

$$\text{c) koeficient samofinancování} = \frac{\text{VLASTNÍ KAPITÁL}}{\text{CELKOVÁ AKTIVA}}$$

Poměr je opakem ukazatele celkové zadluženosti (společně tvoří 100%). Charakterizuje dlouhodobou finanční stabilitu a samostatnost. Udává, do jaké míry je podnik schopen pokrýt své potřeby vlastními zdroji. Hodnota ukazatele > 40% charakterizuje příznivou finanční situaci a lze z ní usoudit, zda podnik dosahuje dostatečně velký zisk.

3.8 Marketingový mix

Podle Petřů (1999) marketingový mix představuje jeden ze základních principů marketingového výzkumu. Zahrnuje především kontrolovatelné faktory, které slouží k uspokojování potřeb specifických skupin zákazníků. Marketingový mix je tvořen souhrnem činitelů, které spolu s určením cílových trhů vytvářejí marketingovou strategii firmy. Kotler (2001) v podstatě říká, že marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu.

Základní faktory marketingového mixu jsou čtyři a obvykle jsou označovány jako „4P“, což odráží základní anglickou terminologii:

- *Product – produkt*
- *Price – cena, kontraktační podmínky*
- *Place – místo, distribuce*
- *Promotion – marketingová komunikace*

3.8.1 Definice produktu

Za produkt se považuje to, co lze na trhu nabízet k pozornosti, k získání, k používání nebo ke spotřebě, co má schopnost uspokojit přání nebo potřebu druhých lidí. Solomon (2006) si myslí, že produkt je cokoli hmotného či nehmotného, co prostřednictvím procesu směny uspokojí potřeby spotřebitele nebo firemního zákazníka. Produktem může být výrobek, služba, myšlenka, osoba, organizace, kulturní výtvar, místo apod.

Produkt je základní stavební jednotkou marketingových aktivit. Měl by konkretizovat potřebu, přání, požadavky a očekávání zákazníků, odpovídat svými charakteristickými vlastnostmi požadovanému užítku a účelu využití. Produkt je složen z několika vrstev – úrovní. Nejčastěji používaným členěním produktu u nás je členění dle Kotlera:

- Jádru produktu – je to, co zákazník skutečně kupuje, nebo to, co si zákazník myslí, že kupuje. Jádro představuje splnění přání a řešení problémů zákazníka, naplnění jeho tužeb i očekávání.
- Vlastní produkt – je souborem charakteristických vlastností, které zákazník od produktu vyžaduje. Je předmětem konkurenčního úsilí. Znaky vlastního produktu jsou: provedení, kvalita, styl, design, značka, obal atd.
- Rozšířený produkt – obsahuje další dodatečné služby a užitné hodnoty, které zákazník jeho nákupem získává. Mezi takové služby se mohou řadit garanční a jiné opravy, poradenství, platby na splátky, servis atd. (Jakubíková, 2009, s. 190).

3.8.2 Definice ceny

Cena je hodnota, jíž se zákazníci vzdají výměnou za získání požadovaného produktu. Cenu lze zaplatit ve formě peněz, zboží, služeb, přízně, volebního hlasu nebo jiné věci, která by měla hodnotu pro druhou stranu (Solomon, 2006, s. 390).

Cena plní několik funkcí:

- Alokační – napomáhá kupujícím při rozhodování o tom, jak má vynaložit své peníze a jakým způsobem je rozdělit neboli spotřebovat tak, aby koupí bylo dosaženo co možná největšího spotřebitelského užítku.

- Informační – cena má také za úkol zákazníka informovat o dané hodnotě výrobku či služby na trhu, o jeho vztahu k výrobkům či službám konkurenčním nebo substitučním.

Trochu rozdílně lze pohlížet na ceny u organizací poskytujících služby. Zde ovlivňuje cenu mnoho faktorů. K nejdůležitějším patří cíle organizace, charakter služeb, které poskytuje, náklady a intenzita konkurence na trhu, na kterém umísťuje svoje služby (Vašítková, 2008, s. 122). V odvětví cestovního ruchu a zvláště v hotelnictví je při tvorbě cen nutné zohlednit specifické vlastnosti služeb ČR.

Služby je možno klasifikovat následovně:

- Služby podléhající veřejné regulaci (vzdělávání, zdravotnictví, komunikace)
- Služby podléhající samoregulaci (regulovány různými profesními institucemi a asociacemi)
- Služby tržní, s plnou liberalizací cenové tvorby

Nejčastěji používanými metodami tvorby cen jsou:

- Nákladová metoda
- Metoda srovnání s konkurencí
- Hodnotová metoda

Ceny, které organizace požadují za své výrobky a služby, musí být vyvážené tak, aby je byli zákazníci ochotni a schopni koupit. Cena ovlivňuje poptávku po výrobcích a službách na trhu. Pokud se cena výrobku sníží, trh na to zareaguje tak, že se poptávka po těchto výrobcích zvýší a naopak. U služeb se musí přihlížet na časové hledisko. Pokud totiž převládá finanční krize, lidé mohou služby omezovat. Cena, kterou je účastník CR ochoten zaplatit, je tedy vyjádřením jeho subjektivního ohodnocení očekávaného užitečného efektu v oblasti emocionální a se zvyšující cenou se toto očekávání zvyšuje (Jakubíková, 2009, s. 234).

3.8.3 Definice místa, distribuce

Úkolem distribuce je co nejvíce přiblížit vyrobené produkty zákazníkům. Distribuce řeší celou řadu rozporů mezi výrobcem a zákazníkem. Distribuce musí vyřešit problémy zejména v místě, čase a množství. Distribuční cesty, které musejí v největší míře vyhov-

vat zákazníkům a dále možnostem firmy, dále ovlivňují další položky v marketingovém mixu. Náklady na distribuci představují velkou část prodejní ceny. Právě proto nelze distribuční cesty měnit operativně jako jiné položky marketingového mixu. Jedná se o dlouhodobější strategické plánování a rozhodování. Distribuce je tak nejméně pružným nástrojem marketingového mixu.

Kotler, Armstrong (1992) uvádějí, že distribuční cesta je souhrn všech podniků a jednotlivých osob, které se stanou vlastníky nebo jsou nápomocny při převodu vlastnictví produktů a služeb v případech, kdy se produkt dostává od výrobce ke konečnému spotřebiteli nebo k průmyslovému zpracování.

V oblasti služeb má distribuce určité specifické rysy, které jsou spojené se zvláštnostmi služeb. V mnoha případech namísto toho, aby se služba uskutečnila v místě zákazníka, musí se zákazník dostavit na místo jejího poskytování (např. zákazník musí přijet do hotelu, aby zde mohl spotřebovávat služby).

Cestu produktů od výrobce ke spotřebiteli nebo k firemnímu zákazníkovi zajišťují tzv. mezičlánky. Tyto mezičlánky se rozdělují do dvou skupin:

- Prostředníci – nakupují a vlastní zboží, berou na sebe všechna rizika spojená s neprodejností zboží a případnou finanční
- Zprostředkovatelé – zprostředkovávají obchody, výrobky nevlastní, za své zprostředkování požadují provizi. V cestovním ruchu to mohou být např. cestovní kanceláře, cestovní agentury a jiní touroperátoři.

3.8.4 Definice marketingové komunikace

Marketingová komunikace neboli komunikační mix je pouze jedním ze čtyř prvků marketingového mixu, špičkou ledovce, kterou vidí téměř všichni, celý ledovec však málokdo (Jakubíková, 2009, s. 238). Firma o sobě dává vědět vším, co dělá. Slovo *promotion* v sobě zahrnuje prvky jako komunikace, propagace, podpora prodeje, public relations, stimulace prodeje – to vše lze nazvat marketingovou komunikací.

Cílem marketingového komunikačního mixu je seznámit cílovou skupinu zákazníků s produktem firmy takovým způsobem, aby zákazník zareagoval koupí daného produktu. V podstatě se nejedná o nic jiného, než produkt prodat a redukovat fluktuaci prodeju.

Faktory ovlivňující marketingový komunikační mix:

- Cílový trh – je stěžejním pilířem komunikačního mixu. Cílová skupina a především její kupní síla má největší vliv na to, pro koho bude organizace produkt představovat, jakým způsobem bude sdělovat tyto informace, kde a kdy bude propagovat a jaký cíl může očekávat.
- Produkt – jeho značka, cena, exkluzivita, typ, potřeba.
- Firma – především její zaměstnanci, kteří budou komunikovat se zákazníky, management firmy a jeho strategické cíle a strategie ceny.
- Prostředí – konkurenční prostředí, vnímání firmy okolím, vnitřní prostředí firmy.

Hlavní skupiny marketingové komunikace:

- REKLAMA – je placená forma neosobní masové komunikace, prezentace myšlenek, výrobků a služeb.
- PODPORA PRODEJE – usiluje o zvýšení obrátu krátkodobými stimuly pomocí využití různých nástrojů: snížením ceny, zvýšením přitažlivosti zboží, nabídkou dodatečných výrobků.
- ODOBNÍ PRODEJ – je forma komunikace prostřednictvím osobního kontaktu za účelem prodeje zboží.
- PRÁCE S VEŘEJNOSTÍ – PR je o řízení vztahů podniku s veřejností, tj. s potenciálními zákazníky, dodavateli, bankami, legislativními orgány atd. (Tomek, Vávrová, 1999, s. 105).

Po teoretické části se nyní budu věnovat části analytické, kde jsem zpracoval detailní popis hotelu, jeho vnitřní i vnější analýzu, na kterou navazuje SWOT analýza. Dále jsem zpracoval analýzu obsazenosti. Na tuto analýzu navazuje model konstantní sezónnosti s predikcí na následující období. Analytickou část zakončuje finanční analýza a závěry pro projekt.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

ÚVOD DO PRAKTICKÉ ČÁSTI

V praktické části se zabývám trhem wellness služeb, a kterém hotel RA působí. Je potřeba ho lépe pochopit, proto jsem tuto kapitolu uvedl touto problematikou. Na trh wellness služeb navazuje samotný popis hotelu, charakteristika, lokalizace a vývoji zisku a tržeb. Na tento celek navazuje vnitřní a vnější analýza zakončena SWOT analýzou. Další kapitolou, která následuje je analýza obsazenosti, model konstantní sezónnosti a finanční analýza na bázi poměrových ukazatelů.

Chtěl jsem odhalit, jakého máme zákazníka a cílový trh, proto jsem se rozhodl dále v praktické části využít dotazníkové šetření. Toto šetření mi pomohlo objasnit zákaznické potřeby, které jsem poté zohlednil v samotné projektové části. Praktická část je zakončena závěrem pro projekt.

4 TRH WELLNESS SLUŽEB

Ve věku stále rostoucí komodizace výrobků je kvalita služeb jedním z nejslibnějších zdrojů diferenciací a odlišení. Poskytování kvalitních služeb je podstatou podnikání zaměřeného na zákazníka. Současná situace v oblasti wellness a potažmo v lázeňství celkově je velmi zajímavá. V poslední době se ukazuje, že mnoho hotelů, které byly dříve zaměřeny pouze na ubytování, se nyní specializují na poskytování wellness služeb. V podstatě se jedná o inovační chování hotelů, které zjistily, že trh wellness služeb se v posledních deseti letech dynamicky rozvíjí. Management hromadných ubytovacích zařízení vidí právě v tomto segmentu možnost dalšího rozvoje a samozřejmě dalšího zisku. Hotely tudíž zřizují dodatečně wellness centra, bazény, sauny, masážní studia nebo studia. Trh wellness hotelů zkrátka zažívá konjunkturu a kdo nevyužil tohoto trendu, stojí opodál. Konkurence je navíc velmi vysoká a tak v době, kdy klient vybírá, kde a za co utratí své peníze, bude při výběru ubytování kritickou výhodou možnost navštívení wellness centra.

Situace na trhu wellness služeb v České republice je ale stále kritická. Klient se jen velmi těžko orientuje v této nabídce služeb a je to způsobeno také tím, že u nás neexistuje téměř žádná norma v podnikání na tomto trhu. Oproti zahraničním hotelovým řetězcům, které mají nabídku koncipovanou v kooperaci s jinými podnikatelskými subjekty, jsme v této oblasti ještě v začátcích. Jednou z prvních asociací pohybující se v tomto odvětví je Česká asociace wellness⁷, která působí v České republice již několik let. Asociace si klade za cíl sjednocovat a zastupovat wellness subjekty, rozvíjet službu pro členskou základnu, rozvíjet a propagovat wellness všemi dostupnými prostředky jako jsou veletrhy, publikace, konference, rozvíjet vzdělávací aktivity a navazovat kolegiální vztahy s odbornými organizacemi, institucemi a živnostenskými společenstvy v tuzemsku i zahraničí ke spolupráci a výměně zkušeností.

Podnikatelé nyní mohou využít dotace z fondů Evropské unie na vybudování wellness center, přesto ale pořád kvalitní nabídka služeb na trhu chybí. Projekty, které zahrnují výstavbu takovýchto center, jsou ale velmi finančně náročné a i samotný provoz je značně nákladný. Podnikatelské subjekty mají strach i z kolísavé poptávky, a to i přesto, že se jedná o dynamicky rozvíjející se segment, jak jsem již uvedl výše. Myslím si, že čeští spotřebite-

⁷ČAW je státem registrovaná, nezávislá, nepolitická, odborná, dobrovolná a otevřená zájmová organizace, založená k podporování a rozvoji oboru WELLNESS v České republice.

lé služeb jsou na rozdíl od zahraničních spotřebitelů více vázáni svou finanční situací, která je nutí omezovat své výdaje na tomto trhu v době např. finanční recese.

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

V této části práce se budu zabývat analýzou hotelu. Nejprve se zaměřím na popis účetní jednotky, organizační strukturu hotelu, charakteristiku, lokalizaci a vývoj tržeb a zisku. Poté přijde na řadu vnější analýza hotelu, vnitřní analýza a syntéza v podobě SWOT analýzy. Tato práce je zaměřena na zvýšení návštěvnosti hotelu, proto jsem zpracoval analýzu obsazenosti a model konstantní sezónnosti. Na tuto kapitolu navazuje finanční analýza na bázi poměrových ukazatelů.

Hotel Residence Ambra, která provozuje hotel od roku 2006, měl být v původně plánovaném projektu luxusní rezidencí pro seniory. V průběhu realizace projektu se však od tohoto upustilo a tak se později z domu pro seniory stal hotel. I proto jsou pokoje nadstandardně velké, mají kuchyňský koutek a jsou celkově zařízeny na dlouhodobější pobyty. Od roku 2006 tedy společnost Residence Ambra a.s. provozuje wellness hotel Residence Ambra.

5.1 Popis účetní jednotky

název společnosti:	Residence Ambra a.s.
sídlo:	Solné 1055, 763 26 Luhačovice
právní forma:	akciová společnost
IČO:	260 68 567

Předmět činnosti:

- zprostředkování služeb
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců
- pronájem a půjčování věcí movitých
- realitní činnost

- pořádání kulturních produkcí, zábav a provozování zařízení sloužících k zábavě
- specializovaná maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím
- pořádání výstav, veletrhů, přehlídek a obdobných akcí
- masérské, rekondiční a regenerační služby
- provozování cestovní agentury
- hostinská činnost
- pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti
- poskytování služeb pro rodinu a domácnost
- poskytování služeb pro osobní hygienu a služeb souvisejících s péčí a vzhled osob
- praní, žehlení, opravy a údržba oděvů, bytového textilu osobního zboží

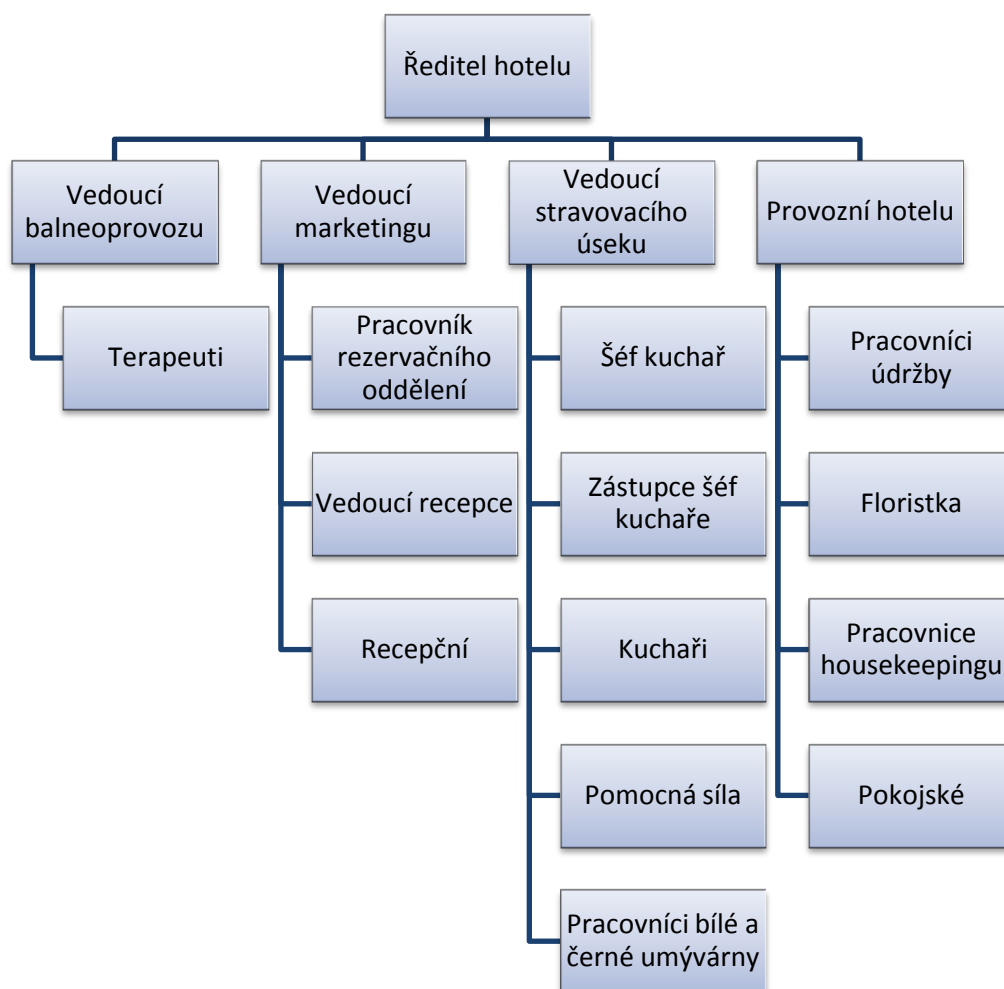
datum vzniku společnosti: 1. 12. 2003

zápis v OR: vedeným Krajským soudem v Brně, oddíl B, vložka 5608

základní kapitál: 20 000 000,-Kč

5.2 Organizační struktura společnosti

Obr.2. Organizační struktura hotelu



Organizační struktura na obrázku 1 je liniová a patří hotelu RA. Jedná se o jednu z nejstarších organizačních struktur a já se domnívám, že je vhodně zvolena. Existují zde jednoznačné vazby mezi podřízenými a nadřízenými. Předností této struktury jsou jasné kompetence a jednoduché vztahy podřízenosti a nadřízenosti.

5.3 Wellness hotel Rezidence Ambra

Hotel je moderně vybavené zařízení s celoročním provozem, které nabízí kvalitní ubytování, stravovací služby a relaxaci v Centru vitality. Hotel najdete v klidném prostředí u lesa, od centra lázeňského městečka asi 450 m. Oblibu u klientů si získal klidem, pohodou a přátelskou atmosférou.

V základní nabídce služeb jsou wellness pobyty, hotelové ubytování, vzdělávací a prezentační firemní pobyty a individuální i skupinové programy sestavené na přání. Stálou nabídku během roku aktuálně doplňuje vedení marketingu o pobyty velikonoční, prázdninové, vánoční a silvestrovské. Veškeré informace mohou klienti nalézt na kvalitně zpracovaných webových stránkách www.hotel-ambra.cz.

5.3.1 Ubytování

- ubytovací kapacita - 118 základních lůžek a 47 přistýlek
- 49 jednolůžkových, dvoulůžkových a třílůžkových pokojů /s možností přistýlky/
- 1 bezbariérový pokoj
- 7 standardních apartmánů
- 2 nové luxusní apartmány Deluxe a Superior - v ceně ubytování navíc zdarma zapůjčení hotelového županu, hotelové přezůvky, mísa čerstvého ovoce na pokoji v den příjezdu, parkovací stání v podzemní garáži
- nadstandardní rozměry pokojů
- dvoulůžkové pokoje 34 - 38 m², apartmány 54 - 76 m², bezbariérový pokoj 74 m²
- vybavení pokojů: koupelna se sprchovým koutem (většina apartmánů s vanou), WC, balkony (kromě 5. etáže), TV, připojení k internetu, telefon, minibar, zabudovaný fén, bezpečnostní schránka
- 47 parkovacích míst zdarma u hotelu a 9 míst v podzemní garáži

5.3.2 Stravování

- klimatizovaná restaurace s kapacitou 100 míst, lobby bar, letní terasa - celodenní provoz
- polopenze u wellness pobytů: snídaně formou švédských stolů, večere teplý bufet - polévka, 4 hlavní jídla, zeleninové a ovocné saláty, dezert, nápoj
- teplý bufet zahrnuje široké spektrum pokrmů. Hostům se předkládají tradiční jídla české kuchyně, moravské speciality, bezmasé pokrmy, jídla mezinárodní kuchyně i racionální strava. Nabídka je denně obměňována.

- na přání lze zajistit hostům stravování formou plné penze. Obědové menu nabízí opět velký výběr - polévku z denní nabídky a 14 hlavních jídel včetně příloh. Hotel respektuje dietetická opatření - např. dieta diabetická, bezlepková, vegetariánská strava a další.
- k dispozici je trvale nutriční terapeut pro konzultace týkající se stravovacích návyků, doporučení vhodné stravy či pitné kúry

5.3.3 Balneoprovoz

- v Centru vitality se nachází bazén s protiproudy 13 x 7,5 m, whirlpool - pro ubytované zdarma
- široká nabídka procedur - koupele, masáže, zábaly, oxygenoterapie, infrasauna, vana s magnetickým polem, světelnou terapií a muzikoterapií, lávové kameny, pivní koupel, medové a čokoládové masáže a zábaly, lymfatická a podtlaková masáž - nabídku procedur průběžně doplňujeme o zajímavé novinky
- hotel může zajistit odbornou konzultaci s lékařem při výběru vhodných procedur a pohybových aktivit.
- hotel každým rokem aktualizuje nabídku procedur

5.4 Lokalizace hotelu

Jak již bylo zmíněno výše, hotel RA se nachází ve městě Luhačovice, které lze považovat za destinaci cestovního ruchu. Jsem přesvědčen o tom, že velkým dílem přispívá tomu, proč do této oblasti jezdí turisté. Luhačovice spadají pod turistickou oblast Zlínsko a dále je tato oblast definována dle členění agentury CzechTourism⁸ jako oficiální turistická oblast, což je zásadní pro destinační management a organizaci cestovního ruchu vůbec. Lze předpokládat, že pokud se výrazně zlepší podmínky cestovního ruchu v této destinaci, mů-

⁸ Agentura CzechTourism, jinak Česká centrála cestovního ruchu, je státní příspěvkovou organizací Ministerstva pro místní rozvoj České republiky. Byla zřízena v roce 1993 za účelem propagace České republiky jako atraktivní turistické destinace na zahraničním a od roku 2003 také na domácím trhu.

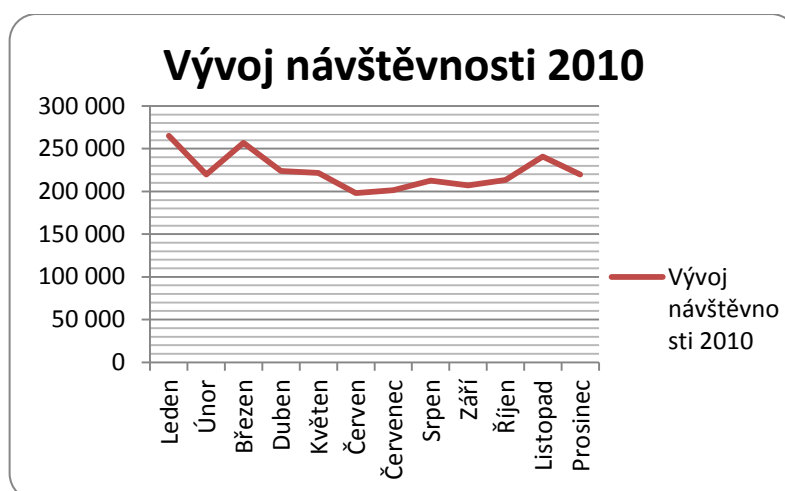
že to mít také výrazný vliv na poptávku po službách hromadných ubytovacích zařízení dále jen HUZ a především po službách hotelu RA.

Luhačovice se nacházejí v jihovýchodní části České republiky ve Zlínském kraji. Východní a jihovýchodní část města spadá do Chráněné krajinné oblasti Bílé Karpaty. Největší turistickou atrakcí Luhačovic je bezesporu výskyt léčivých pramenů, kterých je na tomto místě hned 16. Jsou to převážně hydrouhličitanochlorido-sodné kyselky a jeden sirný pramen, které vyvěrají na různých místech Luhačovic, přičemž nejznámějším pramenem je Vincentka a Aloiska. Luhačovice mají 4975 obyvatel a rozloha města je 1450 hektarů.

Každoročně navštíví Luhačovice tisíce návštěvníků, převážně domácí, ale i návštěvníci z Rakouska nebo Slovenska. Podrobný přehled návštěvnosti Luhačovic přikládám níže v grafu 1 a 2.

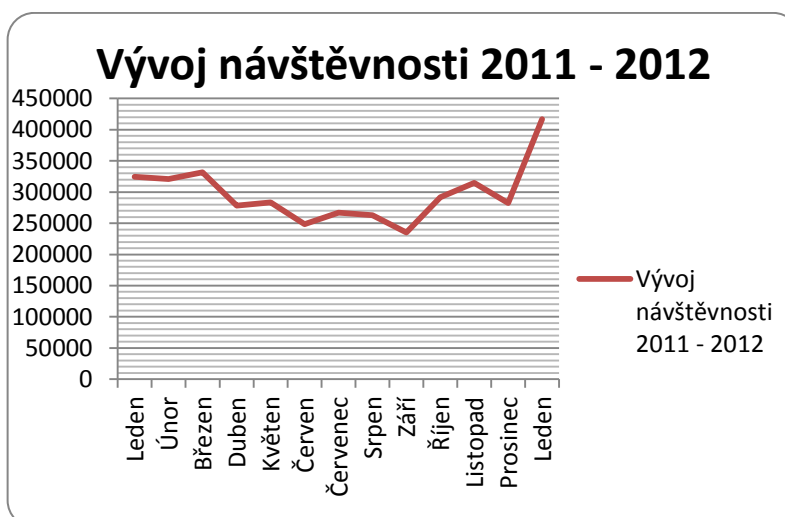
Tab. 2 dat pro grafy [Zdroj: <http://www.portalluhacovice.cz/statistiky-navstevnosti/>]

Měsíc	Rok	Počet návštěvníků	Rok	Počet návštěvníků	Rok	Počet návštěvníků
Leden	2010	265108	2011	324250	2012	416596
Únor	2010	219874	2011	321031		
Březen	2010	256907	2011	331431		
Duben	2010	223905	2011	278435		
Květen	2010	221693	2011	283408		
Červen	2010	197880	2011	248663		
Červenec	2010	201544	2011	266852		
Srpen	2010	212638	2011	262712		
Září	2010	207130	2011	235365		
Říjen	2010	213490	2011	291763		
Listopad	2010	240729	2011	314581		
Prosinec	2010	219962	2011	282304		



Graf 1. Vývoj návštěvnosti v Luhačovicích

Graf 1 ukazuje vývoj návštěvnosti Luhačovic za rok 2010. Z celkové návštěvnosti Luhačovic celých 48 % návštěvníků bylo ubytováno alespoň 1 noc v hromadném ubytovacím zařízení v Luhačovicích. V roce 2011 bylo toto číslo ještě o 3 procenta vyšší.



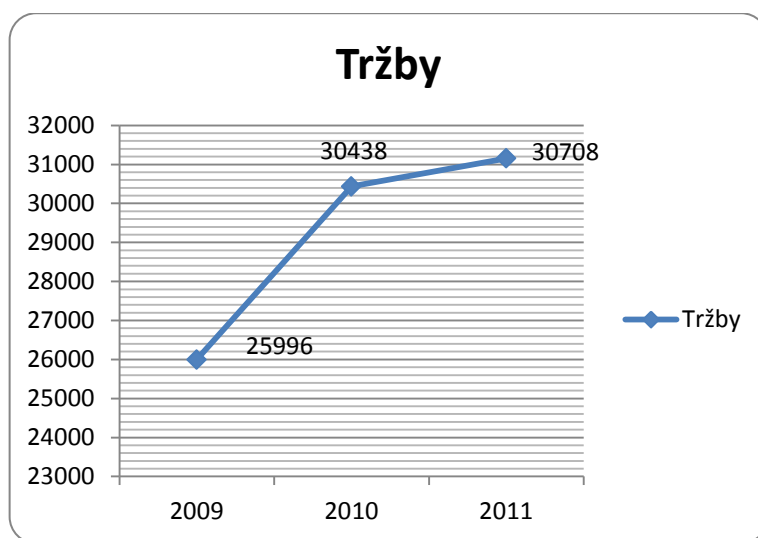
Graf 2. Vývoj návštěvnosti v Luhačovicích

Z obou grafů je patrné, že se Luhačovice stávají turisticky velmi zajímavou destinací České republiky. Tato data jsou pro vedení hotelu také velmi důležitá, data se analyzují a na základě výsledků se připravují dny otevřených dveří, které se konají v měsíci s nejvyšší návštěvností Luhačovic. Návštěvnost města stále roste, což samozřejmě ekonomicky

pozitivně působí na místní rozpočet. Konec konců zvýšení návštěvnosti bylo jednou z prioritních os marketingové strategie rozvoje cestovního ruchu města Luhačovice. Luhačovice také spadají do dokumentu Základní strategické vize CR pro období 2007 – 2013, která se vztahuje na rámec celé České republiky, potažmo právě na turistickou oblast Zlínsko. Program této strategické vize se člení na několik priorit, které jsou uvedeny v Marketingové strategii rozvoje cestovního ruchu města Luhačovice ve vazbě na rozvoj CR TO Zlínsko, souhrn výsledků (2006).

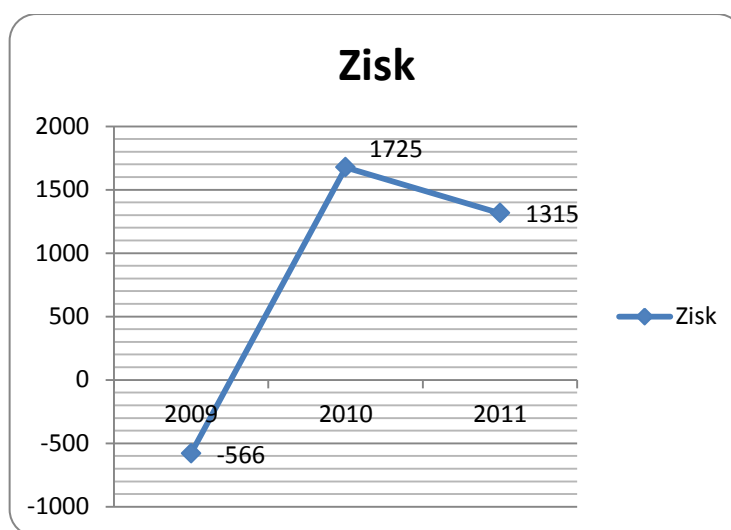
5.5 Vývoj tržeb a zisku

Vývoj tržeb a zisku je pro společnost velmi důležitou informací. Také vývoj nákladů dává podstatné informace o tom, jak daná firma hospodaří, i když se nedají náklady vždy ovlivnit. V následujících grafech je zaznamenán vývoj tržeb a zisku. Hodnoty v těchto grafech jsou uváděny v tisících.



Graf 3. Vývoj tržeb

V roce 2009 byly tržby nejnižší ve sledovaném období. Rok 2010 zaznamenal nárůst tržeb o 17,1% oproti roku 2009. Z grafu lze vyčíst, že tento nárůst byl markantní. Růst tržeb za rok 2011 již takto markantní nebyl. Tržby se zvýšily meziročně o pouhé 1%.



Graf 4. Vývoj zisku

Graf 4 ukazuje vývoj zisku v letech 2009 – 2011. Největšího zisku ve sledovaném období hotel dosáhl v roce 2010. Rok 2009 znamenal pro majitele hotelu ztrátu vy výši 566 000 Kč. V roce 2011 došlo meziročně k poklesu zisku o 23,7% na 1 315 000 Kč. Vývoj nákladů je také velmi zajímavý. V roce 2009 byly náklady na úrovni 26 846 000 Kč, v roce 2010 se náklady zvýšily vlivem zvýšení cen energií a ostatních vstupů o 2 386 000 Kč. V roce 2011 opět náklady zaznamenaly nárůst, a to vlivem zvýšení cen energií a změnou DPH o téměř 610 000 Kč. V roce 2011 byly náklady za spotřebu elektrické energie na úrovni 2 579 968 Kč a za spotřebu vody se vyšplhaly na bez mála 550 000 Kč. Prognóza je taková, že vlivem zvyšujícího se DPH, zvyšujících cen vstupů a cen energií, budou náklady růst i v následujících letech.

V následující kapitole se věnuji situační analýze hotelu RA. Budu zde analyzovat hotel a jeho vnitřní i vnější prostředí. Kapitola pokračuje analýzou obsazenosti, SWOT analýzou, finanční analýzou, dotazníkovým šetřením a následným závěrem pro projekt.

6 SITUAČNÍ ANALÝZA HOTELU REZIDENCE AMBRA

6.1 Vnější analýza hotelu – PESTLE analýza

➤ POLITICKÉ PROSTŘEDÍ

Současnou situaci na politické scéně v České republice hodnotím jako velmi kritickou. Mé tvrzení mohu doložit výsledky šetření Centra pro výzkum veřejného mínění, kde tři čtvrtiny obyvatelstva nevěří Poslanecké sněmovně. Podle Parlamentních listů nejvíce obyvatel věří prezidentu České republiky, a to hned 57%.

Volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky proběhly 28. a 29. května 2010. Původně se měly konat již v roce 2009, kdy se mělo jednat o předčasné volby, které by zkrátily páté volební období Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky. Výsledky voleb v roce 2010 byly překvapující. Vyhrála ČSSD s 22,08%, na druhém místě se umístila ODS s 20,22% hlasů, následovanou TOP 09 s 16,7%. Na čtvrtém místě se umístila strana KSČM s 11,27% a do Poslanecké sněmovny se dostala další strana, a to Věci veřejné s 10,88% hlasů. ODS, TOP 09 a Věci veřejné poté utvořili velkou koalici se 118 mandáty. ODS si klade za cíl zvládnutí současné krize, nezvyšování daní podnikatelských subjektů a spolu s TOP 09 usilovaly o progresivní zdanění a společné zdanění manželů. V programu obou stran se také objevilo nutné dokončení reformy školství, zdravotnictví a především důchodová reforma. TOP 09 se také zaměřuje na problematiku hospodářské politiky s cílem odstranit deficity veřejných rozpočtů. Věci veřejné usilovali o požadavek na zákon o obecném referendu, který projednáván nebyl a jako hlavní bod programu si vzali boj s korupcí. Představitelé ODS, TOP 09 i VV jsou zastoupeni i v místní samosprávě města Luhačovic.

V poslední době se také hovoří o krizi Evropské unie potažmo o krizi v celé eurozóně. Tato dluhová krize se postupně šíří již od roku 2009 a její příčinou je vysoký veřejný dluh v části eurozóny. Do této problematické situace se dostaly státy, které nezodpovědně řídily svou fiskální politiku. Největší problémy v současnosti má Řecko, které v roce 2010 požádalo o finanční pomoc ze zdrojů EU a Mezinárodního měnového fondu. V únoru 2012 přijali řečtí zákonodárci balík úsporných opatření, kterým chce vláda zajistit druhý finanční úvěr ze zahraničních zdrojů a předejít tak bankrotu země.

Bohužel všechny tyto informace ovlivňují myšlení managementu a jeho strach z nových, rizikových akcí jako je např. technologická inovace, investiční akce a další.

➤ EKONOMICKO-SOCIÁLNÍ PROSTŘEDÍ

V současné době je svět opět poznamenán vývojem finanční krize. Tato sebou přináší vážné problémy jak v politickém sektoru, tak v sektoru ekonomickém a především v sektoru služeb. Služby, které nabízí hotel Rezidence Ambra, jsou převážně charakteru doplňkovosti. Klient je může mít, ale dokáže se bez nich klidně obejít, čili konečný spotřebitel tuto službu může omezit. Tento fakt by mohl mít za následek omezení obsazenosti hotelu a v konečném důsledku také omezení tržeb.

Vývoj HDP za 3. čtvrtletí roku 2011 naznačuje meziroční růst o 1,2%. Vývoj zaměstnanosti je také důležitým faktorem ovlivňujícím chování firem. Míra nezaměstnanosti v lednu 2012 vzrostla na 9,1% oproti prosinci 2011, kdy byla 8,6%. V listopadu pak míra nezaměstnanosti dosahovala osmi procent. Jak je vidět, nezaměstnanost lehce roste a predikce pro nadcházející období jsou takové, že míra nezaměstnanosti bude stagnovat nebo lehce klesat. Dalším důležitým ukazatelem je zvýšení dolní sazby DPH z 10% na 14%. Lidé se velmi bojí rapidního zdražování v důsledku růstu dolní sazby DPH, která bezesporu dopadne na spotřebitele i firmy. Horní sazba pro rok 2012 se ustálila na hodnotě 20%. Od 1. 1. 2013 se přitom počítá s jednotnou sazbou DPH 17,5%. Taktéž zajímavým ukazatelem je vývoj inflace. Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného indexu spotřebitelských se v průměrném meziročním srovnání ocitla na hodnotě 1,9% což je 0,4% více než průměrná meziroční míra inflace za rok 2010. Vývoj inflace zažívá mírný nárůst.

➤ TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ

Technologické prostředí v současné době ovlivňuje výrazně všechna odvětví od průmyslu až po cestovní ruch. V posledních letech se hovoří převážně o využívání obnovitelných zdrojů energie (biomasa, energie ze Slunce, energie získaná z vody nebo z větru atd.) Využívání těchto zdrojů bude pro budoucnost ekologických hotelů konkurenční výhodou, ovšem v dnešní době je velmi technologicky náročné tyto zdroje využívat v plné míře. Hotel RA využívá k tepelnému vytápění podlahové topení na bázi elektrické energie. Hotel by mohl v budoucnu využít ohřev tepelnými čerpadly, která fungují na principu chladniček. Odčerpávají teplou vodu na místo, kde je potřeba ohřát vzduch, obvykle z místa chladněj-

šího na místo teplejší. Hotel by mohl využít především to, že tato čerpadla snižují náklady na vytápění, pokud jsou používána správně, nejsou např. nevhodně dimenzována nebo používána. Během několika následujících let bude možné prostřednictvím zlepšujících se technologických podmínek stavět objekty méně energeticky náročné, což majitelům např. hotelů ušetří značné náklady na provoz. Dnes je tepelnými čerpadly vybavena každá desátá stavba.

➤ LEGISLATIVNÍ PROSTŘEDÍ

Z hlediska okolí společnosti má zásadní význam právní řád daného státu. Regulační a kontrolní funkci v organizaci přebírají právní předpisy. Obecné předpisy pro podnikání v pohostinství a hotelnictví se řídí stejnými podmínkami a obecnými předpisy jako v jiných oborech.

Zákon č. 445/1991 Sb., o živnostenském podnikání a jeho novela č. 356/1999 Sb. – podnikání fyzických osob na základě živnostenského oprávnění.

Obchodní zákoník č. 513/1991 Sb. A jeho novela č. 501/2001 Sb. – podnikání právnických osob jako obchodní společnost (nejčastěji v hotelnictví s.r.o., a.s.)

➤ EKOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ

Hotel Residence Ambra se snaží být ekologicky aktivní. V pokojích hosté naleznou koše na třídění odpadu. Hotel je vytápěn elektrickou energií formou podlahového topení, díky čemuž do okolí nevypouští žádné prachové částice, které by způsobovaly zhoršování kvality vzduchu. Odpadové hospodářství má hotel také kvalitně zpracováno a pravidelně kontrolováno, což zamezuje vzniku negativních externalit ve formě zhoršování kvality vody nebo kvality vzduchu.

6.2 Oborová analýza – Porterův model pěti hybných sil

Pro vnější analýzu jsem zvolil Porterův model pěti hybných sil. Pro lepší pochopení dané problematiky jsem vytvořil tabulkový systém porovnávání hybných sil. Porovnávám zde vliv těchto sil v roce 2011 a následně odhaduji jejich vliv na konkurenční tlaky v roce 2013. Tato predikce vychází pouze z mého názoru na budoucí vliv konkurenčních sil na

odvětví cestovního ruchu. Porterův model je adaptován na hotel RA a na rizika spojená s daným odvětvím.

Tab. 3. Riziko vstupu potenciálních konkurentů

		2011	2013
Existence bariér vstupu	1 – neexistují bariéry	7	6
	10 – bariéry jsou značné		
Lidské zdroje	1 – omezeny	8	9
	10 – neomezené zdroje		
Potřeba značného kapitálu ke vstupu do odvětví	1 – žádný kapitál	6	8
	10 – značný kapitál		
Konkurenceschopnost – ohrozí vstupující firma moji existenci?	1 – neohrozí	4	5
	10 – silně ohrozí		
Bude stávající společnost schopna snižovat náklady po vstupu nových konkurentů?	1 – náklady nebude schopna snižovat	2	3
	10 – sníží náklady razantně		
Celkem		27	31
Průměr		5,4	6,2

Číselně jsem označil možnosti odpovědí, přičemž hodnota 1 značí vždy nejnižší vliv a hodnota 10 značí nejvyšší vliv.

Z tabulky 3 je patrné, že hrozba vstupu nových konkurentů v roce 2013 bude větší než v roce 2011. Podnikatelské subjekty se budou snažit vstoupit na trh wellness služeb nebo se budou snažit o výrazné inovační změny. I přesto, že pro vstup do odvětví bude potřeba značného kapitálu, bariéry vstupu se dle mého názoru budou snižovat. Legislativní rámec bude podporovat nově vznikající subjekty a v odvětví služeb bude dostatek kvalifikovaných lidských zdrojů. Jednoduše řečeno, konkurence bude sílit a proto by se měl hotel RA pokoušet oslovovat nové segmenty potenciálních zákazníků, být schopen konkurovat nově vzniklým subjektům, a to především strategií diverzifikace a diferenciací.

Pomocí diverzifikace by měl hotel snižovat rizika tím, že se nebude spoléhat na jediný produkt, ale bude své aktivity směřovat i do jiných oblastí např. zábavního průmyslu nebo kongresového a incentivního CR.

Tab. 4. Rivalita mezi stávajícími konkurenty

		2011	2013
Ceny konkurentů	1 – mohou snížit poptávku	7	8
	10 – poptávku nemohou ohrozit		
Diferenciace služeb	1 – diferencované služby	6	7
	10 – nediferencované služby		
Počet konkurentů	1 – nízký počet	7	8
	10 – vysoký počet		
Marketingová strategie konkurentů	1 – slabá	4	5
	10 – silná		
Náklady ukončení činnosti	1 – nízké náklady	7	7
	10 – vysoké náklady		
Sounáležitost se značkou	1 – nízká preference	4	5
	10 – vysoká preference		
Celkem		35	40
Průměr		5,83	6,66

Tabulka 4 se zaměřuje na rivalitu mezi stávajícími konkurenty. Jsem přesvědčen o tom, že pokud se firma snaží inovovat své produkty s dostatečným předstihem, mohou tuto firmu zařadit i do kategorie nových potenciálních konkurentů, protože produkty, které eventuálně nabídne, mohou být pro stávající konkurenci velkou hrozbou.

Z tabulky vyplývá, že konkurenční boj se bude nadále stupňovat. Rivalita mezi stávajícími konkurenty je závislá na mnoha faktorech. Mnoho hotelů se zaměřuje na strategii cenového srovnání s konkurencí a také v oblasti služeb se snaží nabízet podobné produkty, což si myslím je v současné době nevýhoda. Oblast služeb jsou velmi proměnlivá a pouze subjekt, který dokáže vycítit změny na trhu, může být dále konkurenceschopný, což souvisí s nepřetržitou diferenciací služeb. Dalším ukazatelem, který by měl hotel RA sledovat je sounáležitost se značkou jak z řad svých zákazníků, tak z řad svých zaměstnanců.

I zaměstnanci by měli cítit určitou sounáležitost a soudržnost s firmou a tím pádem být hlavní konkurenční výhodou.

Tab. 5. Smluvní síla odběratelů

		2011	2013
Věrní zákazníci	1 – zákazníci využívají jiná zařízení	4	6
	10 – zákazníci se vracejí		
Spokojenost zákazníka	1 – nespokojení hosté	8	9
	10 – spokojení hosté		
Náklady klienta přechodu ke konkurenci	1 – nízké	6	5
	10 – vysoké		
Finanční prostředky zákazníka	1 – omezené	6	7
	10 – neomezené		
Diferencovaný produkt	1 – nediferencovaný	6	8
	10 – diferencovaný		
Omezení spotřeby služeb wellness	1 – potřeba je silná	6	4
	10 – služba může být omezena		
Celkem		36	39
Průměr		6	6,5

Tabulka 5 charakterizuje smluvní sílu odběratelů. Odběratelé v tomto kontextu znamenají hosty, kteří jsou ovlivňováni nabídkou a tvoří poptávku po produktech hotelových subjektů. Pro hotely všeobecně je velmi důležitá kvalita služeb a s tím spojená spokojenost hostů, kteří hotel navštěvují. Čím větší kvalita služeb, tím větší návratnost klientely. V současné době není nabídka na trhu wellness služeb zatím dostatečná a chybí také hotely vyšší kategorie. Tato nabídka by se měla do budoucna o poznání zvýšit, tudíž větší nabídka srazí ceny wellness programů na nižší úroveň a zákazníci budou moci vybírat z většího počtu produktů. Dle mého názoru se klienti budou vracet na místo, kde jsou se službami spokojeni a kde je nabídka wellness centra dostatečně široká. Také spokojenost klientely se bude zvyšovat v závislosti na dynamicky se rozvíjejícím odvětví hotelnictví a cestovního ruchu. Bohužel ale faktem také zůstává skutečnost, že pokud se opět objeví ekonomická recese, spotřebitelé na to zareagují omezením spotřeby po službách obecně a tím také dojde

k omezení poptávky. S tímto jevem budou muset všechny podnikatelské subjekty působící ve službách počítat a zahrnout jej do svého krizového plánu.

Tab. 6. Smluvní síla dodavatelů

		2011	2013
Počet dodavatelů	1 – žádný dodavatel	8	9
	10 – mnoho dodavatelů		
Možnost změnit dodavatele	1 – negativní vliv	7	5
	10 – pozitivní vliv		
Jakost zboží, kterou dodavatel nabízí	1 – nízká	5	6
	10 – vysoká		
Je nabídka dodavatele dostačující?	1 – omezená nabídka	7	8
	10 – diferencovaná nabídka		
Hrozba existence substitutů	1 – velká	5	3
	10 – malá		
Mohou dodavatelé ohrozit chod hotelu?	1 – nemohou ohrozit chod	5	3
	10 – mohou ohrozit chod		
Ceny vstupů	1 – nízké ceny	4	6
	10 – vysoké ceny		
Celkem		41	40
Průměr		5,85	5,7

Dohadovací schopnost dodavatelů rozhoduje o nákladech na suroviny a další vstupy. Tabulka 6 se zabývá smluvní silou těch dodavatelů, kteří působí v oblasti služeb. Tato hybná síla je závislá na počtu dodavatelů v odvětví, protože čím větší počet dodávajících subjektů bude na trhu, tím menší dohadovací schopnost budou tyto subjekty mít. Myslím si, že počet dodavatelů v následujících letech poroste, taktéž nabídka bude více diferencovaná. Navíc si dnes malé hotely mohou dovolit nakupovat ve velkoobchodech, kde je nabídka taktéž široká, takže vyjednávací schopnost dodavatelů dle mého názoru bude do budoucna klesat. Dodávající subjekty se již dnes snaží svým odběratelům zajistit další přidané hodnoty jako např. slevy, odměny za věrnost, zboží nad rámec objednávky atd., a po konzultaci s vedoucí stravovacího úseku paní Fialovou jsem přesvědčen o tom, že tento trend bude nadále pokračovat.

Tab. 7. Hrozba substitučních produktů

		2011	2013
Ceny substitutů na trhu	1 – ceny se sníží	5	6
	10 – ceny se zvýší		
Existence substitutů na trhu	1 – žádná nabídka	7	9
	10 – nabídka je velká		
Kvalita substitutů	1 – zůstanou ve stejné kvalitě	4	6
	10 – kvalita se mnohonásobně zvýší		
Mohou být naše produkty nahrazeny?	1 – nepravděpodobné	4	6
	10 – pravděpodobně mohou být nahrazeny		
Konkurenční substituty v dané lokalitě	1 – konkurence je nízká	4	5
	10 – konkurence je vysoká		
Celkem		24	32
Průměr		4,8	6,4

Poslední hybnou silou je hrozba substitučních produktů, která je znázorněna v tabulce 7. Nabídka pobytů bude v nadcházejících letech růst společně s nabídkou hotelových služeb. Pro potenciální zákazníky je to dobrá zpráva, jelikož budou moci vybírat z mnohonásobně většího portfolia produktů. Jsem přesvědčen o tom, že ceny substitutů se také zvýší, byť ne výrazně, v důsledku zvýšení cen vstupů. Produkty se taktéž kvalitativně zvýší a bude to zapříčiněno zvýšenou poptávkou po kvalitních službách ubytovacích, stravovacích i wellness službách. Hrozba substitučních produktů se tedy oproti roku 2011 zvýší.

6.3 Vnitřní analýza hotelu

6.3.1 VRIO analýza

Tabulka 8 znázorňuje výsledky analýzy, která vznikla ohodnocením koeficientů různých faktorů. Těmito faktory jsou vnější faktory (cenová politika, technologický pokrok, preference zákazníků), dynamika zdrojů pro podnikání (oblast majetku, technologií, lidských zdrojů, goodwill), manažerské dovednosti (podniková kultura, atmosféra ve firmě, koordinační dovednosti manažerů) a strategie plánování (marketingové, personální, finanční, plán tržeb). Dále navazuje konkurenční pozice a ekonomický přínos daného prostředku.

Tab. 8. Faktorová analýza metodou VRIO

	VALUE	RARE-NESS	IMITABILITY	ORGANIZATION		
Prostředek	Vytváří hodnotu?	Je ojedinělý?	Lehce napodobitelný?	Dobře využit podnikem?	Konkurenční pozice	Ekonomický přínos
Obor podnikání	ANO	RELATIVNĚ	ANO	SPÍŠE ANO	SHODNÁ	NORMÁLNÍ
Vnímání značky	ANO	ANO	ANO	SPÍŠE ANO	VÝHODA	VYSOKÝ
Zaměstnanci	ANO	RELATIVNĚ	SPÍŠE ANO	DOBŘE	VÝHODA	VYSOKÝ
Přístup zákazníka	ANO	RELATIVNĚ	ANO	DOBŘE	VÝHODA	NORMÁLNÍ
Finanční zdroje	ANO	RELATIVNĚ	ANO	USPOKOJIVĚ	NEVÝHODA	NÍZKÝ
Znalosti a zkušenosti	ANO	ANO	SPÍŠE ANO	ANO	VÝHODA	VYSOKÝ

Do tabulky 8 jsem umístil na vertikální osu prostředky vnímání vztahující se k vnitřní struktuře společnosti. Na horizontální osu jsem umístil prostředky hodnotící. Výsledkem analýzy jsou odpovědi na zásadní otázky týkající se chodu hotelu, přičemž tyto odpovědi mohou nabývat rozsahu: ANO – SPÍŠE ANO – DOBŘE - RELATIVNĚ – USPOJIVĚ – SPÍŠE NE – NE.

6.3.2 Analýza prostředí hotelu metodou „7S“

Metoda „7S“ umožňuje nahlédnout do vnitřního prostředí hotelu formou následujících parametrů:

- *Staff (skupina)* – skupina obecně byla vytvořena za účelem plnění cílů dané společnosti. Do této skupiny spadají zaměstnanci, vedení hotelu a také akcionáři, přičemž každá skupina má jiné priority. Zaměstnanci se podílejí jak na vytváření hodnot pro zákazníky, tak pro majitelé společnosti. Management se podílí na chodu podniku, prioritním cílem je zvýšení obsazenosti a zisku, správná a častá komunikace se zaměstnanci, dodavateli a především odběrateli a vlastníky. Vlastníci se stanovili za svůj hlavní cíl zvýšit hodnotu podniku a rozšířit svůj cílový trh. Zaměstnanci by měli být pravidelně proškolení a měli by být seznámeni s budoucím vývojem firmy a s jejím posláním.
- *Strategy (strategie)* – svou strategií se hotel snaží odlišit od ostatní konkurence v Luhačovicích. Jako svou základnu pro rozvoj návštěvnosti si management hotelu zvolil své zaměstnance. Vedení hotelu ví, že zaměstnanci vystupují jako primární činitel v komunikaci s hostem, a proto se domnívá, že soudržný a stálý kolektiv zaměstnanců může být brán jako konkurenční výhoda. Samozřejmostí je, že strategie se také ubírá cestou poskytování kvalitních a diferencovaných služeb, zaměřuje se na komplexnost poskytování těchto služeb. Cílem je udržet klienta na hotelu, ať už si bude užívat ve wellness centru, navštěvovat restauraci, s dětmi využívat dětský koutek nebo využívat služeb fitness clubu.
- *Shared values (sdílené hodnoty)* – vize, poslání, firemní kultura. V této oblasti vidím značný problém. Jako zaměstnanec firmy si představuji, že hodnoty podniku a cíle budou pravidelně konfrontovány s podřízenými pracovníky. Dle mého názoru jsou zde špatně pochopeny termíny jako vize a poslání. Zaměstnanci nejsou obeznámeni s tím, zda je pro společnost důležitý zisk, spokojenost klientů, sdílené hodnoty jako firemní kultura a další. Taktéž pohled do budoucnosti s pozitivním náhledem chybí. Myslím si, že tyto nedostatky dále prohlubují napětí mezi zaměstnanci a zaměstnavateli a to se bohužel odráží v celé kultuře firmy. Management hotelu se ale snaží aplikovat do systému firemní kultury etický kodex. Etický Kodex

je pro všechny zaměstnance závazný, s jeho interpretací se zaměstnanci seznamují v průběhu vykonávání pracovní činnosti. Vedení hotelu pořádá pro své manažery, ale i pracovníky recepce, balnea a housekeepingu školení v podobě asertivního chování, zvládání kritických situací a modelové příklady z praxe. Kodex je tedy závazný pro zaměstnance, kteří jsou u společnosti zaměstnání na plný nebo částečný pracovní úvazek. Kromě tohoto Kodexu je pro manažery závazné s ním související ustanovení příslušných principů, postupů, pracovního pořádku a interních a externích předpisů. Porušení těchto předpisů má za následek disciplinární jednání s tím, že manažerovi může pracovní poměr skončit. Určité případy mohou být dále postoupeny orgánům činným v trestním jednání.

- *Skills (schopnosti)*– také dovednosti, znalosti a zkušenosti. Manažeři hotelu byli vybráni na základě výběrových řízení tak, aby splňovali podmínky určené majiteli hotelu. Vedení hotelu by mělo zajistit manažerům i pracovníkům recepce, restaurace a balnea pravidelné lekce anglického jazyka, protože do hotelu každoročně přichází více a více hostů ze zahraničí. V rámci zvýšení své kvalifikace a rozšíření zkušeností se vedoucí marketingu a recepce pravidelně účastní veletrhů CR a seminářů vysokých škol na téma hotelové provozy a marketing hotelových provozů. Vedení hotelu může také využít prostředků z Evropské unie na rekvalifikační kurzy a školení, čehož zatím nevyužilo.
- *Style (styl manažerského jednání)* – Společnost vyžaduje, aby si každý manažer plnil všechny svoje povinnosti v souladu s nejvyššími principy podnikatelské etiky a všemi platnými právními předpisy. Za účelem dosažení tohoto cíle musejí zároveň všichni zaměstnanci, manažeři zvláště, dodržovat určité normy chování na pracovišti. Práce manažera v hotelovém provozu vyžaduje operativní přístup a rychlé rozhodování, což si myslím je zde splněno. Manažeři by měli jít příkladem a držet se všech platných směrnic, které stanovili ve spolupráci s vedením firmy.
- *Structure (organizační struktura)* – hotel RA má liniovou organizační strukturu v čele s ředitelkou, která zodpovídá za chod hotelu. Organizační struktura je vyobrazena v části 6.3. Na dalších postech jsou odpovědní pracovníci, kteří zodpovídají za svůj přidělený úsek a delegují své pravomoci na nižší stupně organizační struktury.

- Systems (systémy) – do této části mohou aplikovat metody řízení, postupy, procesy uskutečňované v hotelu, technické systémy, informační systém, technologii, která se používá v hotelu. Systémy řízení jsou regulovány vnitřními směrnicemi. Tyto směrnice byly v hotelu aplikovány postupně během několika let provozu. Směrnice se také aktualizují a přizpůsobují se daným podmínkám. Informační systém v hotelu funguje na bázi DENEK programu HOTEL, který spravuje veškerou databázi hostů, evidenci stravování, časování procedur aj. Systém vytápění funguje na bázi podlahového topení, které je sice ekonomicky náročnější, ale zato jde o flexibilní zdroj tepla, který lze přizpůsobit okolním podmínkám.

6.4 SWOT analýza

Tab. 9. SWOT analýza [vlastní zpracování]

SILNÉ STRÁNKY	PŘÍLEŽITOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Stálý personál • Kvalifikovaný personál 	<ul style="list-style-type: none"> • Možnost zaměřit se na ochranu životního prostředí • Rozšíření wellness produktů o pedikúru, solárium, nehtový design
<ul style="list-style-type: none"> • Vlastní wellness centrum v budově 	<ul style="list-style-type: none"> • Členství v Asociaci wellness
<ul style="list-style-type: none"> • Nadstandardní velikost pokojů 	<ul style="list-style-type: none"> • Využít potenciál kongresového CR
<ul style="list-style-type: none"> • Kreativní management 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření segmentu zákazníků - Slovensko, Rakousko
<ul style="list-style-type: none"> • Rozsáhlá nabídka wellness produktů 	<ul style="list-style-type: none"> • Zprovoznit salonek jako vinnárnu pro hosty o víkendech
<ul style="list-style-type: none"> • Nový, moderně zařízený hotel 	<ul style="list-style-type: none"> • Možnost pořádání teambuildingových akcí
<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitní stravování 	<ul style="list-style-type: none"> • Naučit personál týmové práci

Tab. 10. SWOT analýza [vlastní zpracování]

SLABÉ STRÁNKY	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • Absence vize, poslání a špatná firemní kultura 	<ul style="list-style-type: none"> • Růst konkurence v odvětví v regionu
<ul style="list-style-type: none"> • Omezený věrnostní program 	<ul style="list-style-type: none"> • Náročnost na kapitál
<ul style="list-style-type: none"> • Velké energetické nároky na provoz hotelu 	<ul style="list-style-type: none"> • Současná ekonomická krize
<ul style="list-style-type: none"> • Omezená nabídka wellness pobytů s relaxačně-sportovní tematikou 	<ul style="list-style-type: none"> • Negativní vývoj zaměstnanosti
<ul style="list-style-type: none"> • Absence pohostinského provozu s delší otevírací dobou 	<ul style="list-style-type: none"> • Nárůst počtu slevových portálů
<ul style="list-style-type: none"> • Nevybavený kuchyňský kout na pokojích 	<ul style="list-style-type: none"> • Možná fluktuace personálu
<ul style="list-style-type: none"> • Omezená nabídka minibarů 	<ul style="list-style-type: none"> • Novela lázeňského zákona platná k 1. 7. 2012
<ul style="list-style-type: none"> • Absence osobního hodnocení zaměstnanců a motivačního plánu 	<ul style="list-style-type: none"> • Sezónní výkyvy v obsazenosti hotelu
<ul style="list-style-type: none"> • Nenastínění strategického plánu zaměstnancům 	

6.5 Analýza obsazenosti

Analýzu obsazenosti hotelu jsem vypracoval pomocí programu DENEH Hotel, který zpracovává dílčí obsazenost měsíční. Seřadil jsem tedy primární data do tabulky a vytvořil jsem přehledné grafy, na kterých je vidět růst nebo pokles návštěvnosti hotelu. Z analýzy také vyplývá, které měsíce sezóny mají nejmenší obsazenost. Výsledky analýzy zhodnotím v syntéze.

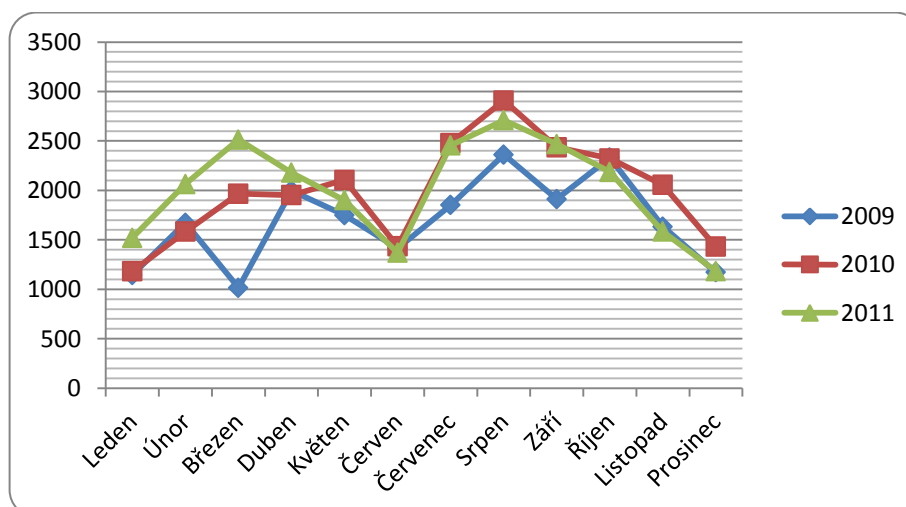
6.5.1 Obsazenost hotelu 2009 - 2011

Tab. 11. Obsazenost hotelu - skutečnost

Obsazenost hotelu - skutečnost						
	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen
2009	1144	1672	1015	1997	1750	1414
2010	1181	1583	1967	1951	2106	1434
2011	1520	2063	2513	2179	1900	1369
	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
2009	1852	2361	1911	2330	1633	1171
2010	2478	2908	2435	2323	2055	1430
2011	2456	2710	2468	2186	1582	1183

Tab. 12. Obsazenost hotelu - v procentech

Obsazenost hotelu – v procentech						
	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen
2009	31%	51%	28%	56%	48%	40%
2010	32%	48%	54%	55%	58%	40%
2011	42%	63%	69%	62%	52%	39%
	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
2009	51%	65%	54%	64%	46%	32%
2010	68%	80%	69%	64%	58%	39%
2011	67%	74%	70%	60%	45%	32%



Graf 5. Obsazenost hotelu 2009 - 2011

Graf 5 ukazuje, jaká byla obsazenost v rozmezí let 2009 - 2011. Největší obsazenost v roce 2009 byla v měsíci srpnu, naopak nejmenší návštěvnost zaznamenal měsíc březen. V období mimosezóny, do které se počítají všechny měsíce od října do konce dubna, je pokles obsazenosti očekávaný. Pro hotel je nejvíce důležitá obsazenost v hlavní sezóně a zde lze pozorovat největší pokles v měsíci červnu.

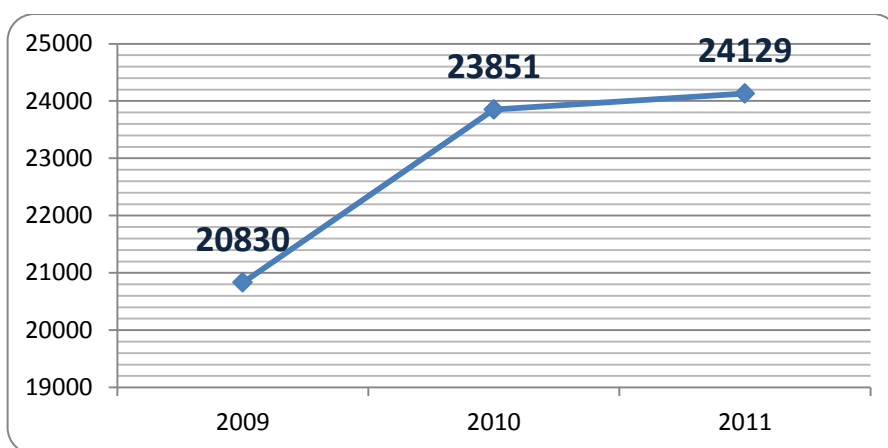
V roce 2010 zaznamenala obsazenost silný nárůst. Poptávka po wellness pobytech vzrostla nejvíce v měsíci srpnu, a to o rovných 15%. Srpen byl měsícem rekordní obsazenosti, bohužel ale 80% návštěvnost je spojena s rizikem snížení kvality služeb, což bylo patrné zejména v ubytovací části, ale také v restauraci a balneu. Mírný nárůst obsazenosti je patrný taktéž v období mimosezóny. Zájem vzrostl zejména o dlouhodobější pobyty, v průměru 3 – 4 lůžko-dny. Opět je zde ale vidět trend poklesu návštěvnosti v období hlavní sezóny v měsíci červnu. Tento jev je možné vysvětlovat tak, že v Luhačovicích se v tento měsíc nekonají žádné kulturní a společenské události.

Rok 2011 se nesl v duchu velmi mírného nárůstu obsazenosti. Silný nárůst, který byl zaznamenán mezi roky 2009 a 2010 se bohužel nepodařilo zopakovat. V srpnu poklesla obsazenost oproti roku 2010 o 6% a taktéž v květnu o 6%. Měsíc červen se stal opět nejméně obsazeným měsícem v hlavní sezóně. Vedení hotelu se proto pokouší nejrůznějšími prostředky přispět k tomu, aby červen dosáhl alespoň 50% obsazenosti. K tomuto požadavku by měla přispět i tato diplomová práce.

6.5.2 Celková obsazenost

Z celkové obsazenosti hotelu lze vyvodit určitý tvar poptávky po produktech hotelu. Z grafu je patrné, že návštěvnost se skokově zvýšila oproti roku 2009 o 3021 hostů v roce 2010. Tak vysoký nárůst ale již není patrný v roce 2011, kdy se obsazenost zvýšila pouze o 278 hostů. Mohu tedy naznačit, že management hotelu očekává v následujících letech také nárůst klientely nebo alespoň stejné výsledky jako v roce 2011. Odhaduji, že poptávka po produktech hotelu se tedy ještě zvýší, nepředpokládám, že by v roce 2012 měla poklesnout.

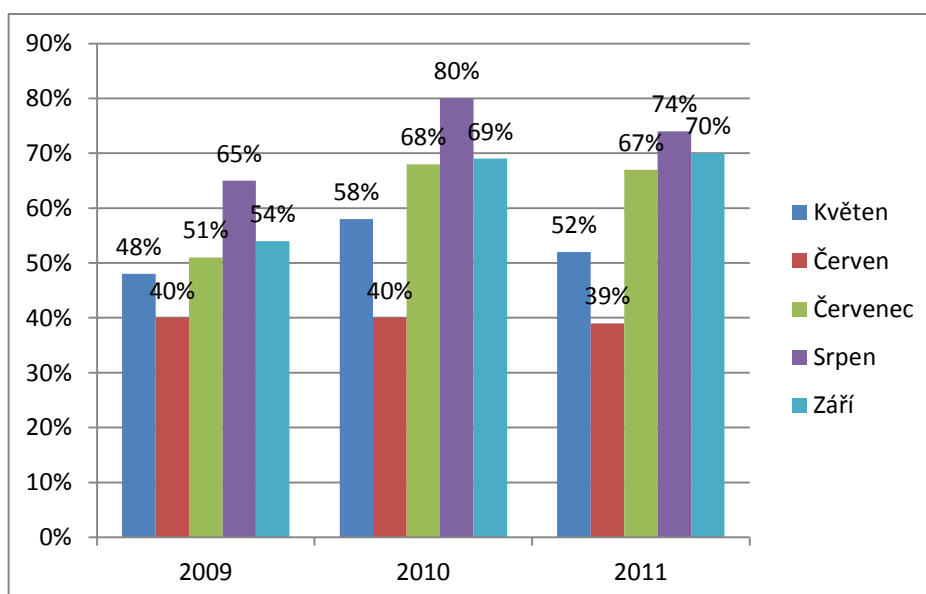
V grafu 8 je patrná zvyšující se tendence návštěvnosti hotelu, což je dobrým ukazatelem pro chod hotelu.



Graf 6. Celková obsazenost hotelu [vlastní zpracování]

6.5.3 Dílčí obsazenost v hlavní sezóně

Z níže zobrazeného grafu 7 lze vyčíst obsazenost v hlavní sezóně v letech 2009 – 2011. Je patrné, že nejméně navštěvovaným měsícem je červen a nejvíce navštěvovaným je měsíc srpen. Ceny pobytů se v období hlavní sezóny pohybují na vyšší úrovni než v mimosezóně, proto management hotelu velmi usiluje o to, aby se červen přiblížil alespoň průměru obsazenosti v roce 2009, která byla 52,2%.



Graf 7. Dílčí obsazenost v hlavní sezóně [vlastní zpracování]

6.6 Model konstantní sezónnosti

Předpokládáme, že trendová složka nabývá ve všech dílčích obdobích $j = 1, 2, \dots, r$ daného roku i hodnoty α_i , takže posloupnost těchto hodnot v letech $i = 1, 2, \dots, m$ představuje tzv. schodovitý trend. Sezónní složka je konstantní tj.,

$$y_{ij} = \alpha_i + \beta_j + \varepsilon_{ij}, \quad i = 1, 2, \dots, m, \quad j = 1, 2, \dots, r$$

Odhadujeme $m+r$ parametrů (α_i, β_j):

$$\alpha_i = \frac{1}{r} \sum_{j=1}^r y_{ij} = \bar{y}_i \text{ (nazýváme je roční průměry)}$$

$$\beta_j = \bar{y}_j - \bar{y}, \text{ kde } \bar{y}_j = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m y_{ij} \text{ (nazýváme dílčí (např. čtvrtletní průměry)}$$

$$\bar{y} = \frac{1}{m \cdot r} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^r y_{ij} \text{ (nazýváme celkový průměr analyzované řady)}$$

Kvantifikujeme působení sezónních vlivů na množství obsazenosti wellness hotelu v jednotlivých čtvrtletích let 2009 – 2011. Jednotlivá čtvrtletí jsou rozdělena podle měsíců v následující tabulce. Symbol m značí počet zkoumaných let, r značí počet zkoumaných sezón. Symbol n je součinem obou předchozích veličin.

$m = 3, r = 4, n = m \times r = 12$ pozorování

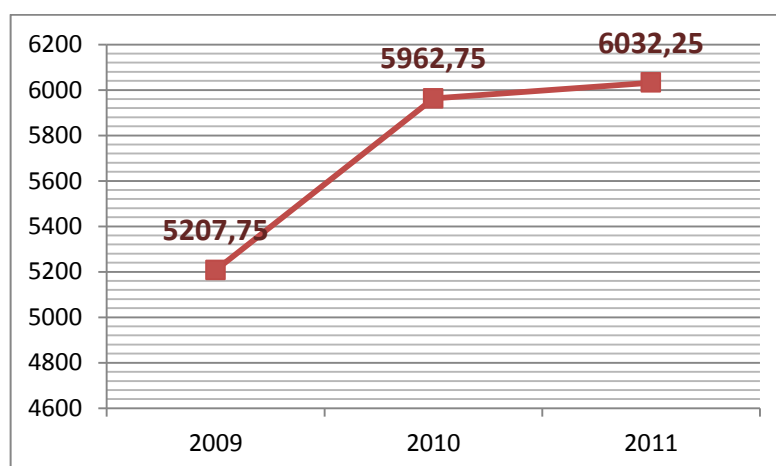
Tab. 13. Rozdělení sezón

Čtvrtletí	Měsíce
I.	Leden-únor-březen
II.	Duben-květen-červen
III.	Červenec-srpen-září
IV.	Říjen-listopad-prosinec

Tab. 14. Model konstantní sezónnosti

Sezóna					
Rok	I.	II.	III.	IV.	\bar{y}_i
2009	4421	5152	6124	5134	5207,75
2010	4731	5491	7821	5808	5962,75
2011	6096	5448	7634	4951	6032,25
\bar{y}_j	5082,7	5363,7	7193,0	5297,7	5734,25
b_j	-651,58	-370,58	1458,75	-436,58	= 0

V prvním čtvrtletí klesla obsazenost působením sezónních vlivů o 651 osob. Z tabulky je jasné, že největší pokles se uskutečnil právě v tomto čtvrtletí. Naproti tomu třetí čtvrtletí zaznamenalo obrovský nárůst obsazenosti, protože v tomto období je hlavní sezóna. Schodovitý trend je patrný z následujícího grafu.



Graf 8. Schodovitý trend

Tabulka pokračuje modelem konstantní sezónnosti s ročním lineárním trendem a predikcí pro následující rok. Dosažená úroveň v letech $i = 1, 2, \dots, m$ lineárně roste, v dílčích obdobích $j = 1, 2, \dots, r$, uvnitř let, zůstává konstantní.

$$y_{ij} = \alpha_0 + \alpha_1 \cdot (i - \bar{i}) + \beta_j + \varepsilon_{ij}, \quad i = 1, 2, \dots, m, \quad j = 1, 2, \dots, r$$

Odhady parametrů:

$$a_0 = \bar{y} = \frac{1}{m \cdot r} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^r y_{ij}$$

$$a_1 = \frac{12}{m(m^2 - 1)} \sum_{i=1}^m (i - \bar{i}) \cdot \bar{y}_i$$

$$b_j = (\bar{y}_j - \bar{y}); j = 1, 2, \dots, r$$

Tab. 15. Model konstantní sezónnosti s ročním lin. trendem

$i - \bar{i}$	$Y_i (i - \bar{i})$	\hat{T}_{ij}	\hat{T}_{ij}^2	I.	II.	III.	IV.
-1	-5207,75	5321,75	28321023,1	23527457	27417656	32590397	27321865
0	0	5734,25	32881623,1	27128737	31486767	44847569	33304524
1	6032,25	6146,75	37782535,6	37470588	33487494	46924290	30432559
	Σ 824,5		98985181,7	88126782	92391917	124362256	91058948

V tabulce 15 je vyobrazen ve třetím sloupci odhadnutý roční lineární trend, který jsme získali na základě vzorce:

$$\hat{T}_{ij} = a_0 + a_1 \cdot (i - \bar{i}), \text{ kde}$$

$$a_0 = \frac{20831+23851+24129}{m \cdot r} = \frac{68811}{12} = 5734,24 = \bar{y}_i$$

$$a_1 = \frac{12}{3(3^2-1)} \times 824,5 = 412,25$$

$$i = -1, 0, 1; \bar{i} = \frac{1+2+3}{3} = 2$$

$$\hat{T}_{ij} = 5734,25 + 412,25 \times (1 - 2) = 5321,75$$

$$\hat{T}_{ij} = 5734,25 + 412,25 \times (2 - 2) = 5734,25$$

$$\hat{T}_{ij} = 5734,25 + 412,25 \times (3 - 2) = 6146,75$$

Pro I. sezónu je predikce počítána jako podíl následujících položek = $\frac{88126782}{98985181,7} = 0,89$

Pro II. sezónu = $\frac{92391917}{98985181,7} = 0,93$

Pro III. sezónu = $\frac{124362256}{98985181,7} = 1,256$

Pro IV. sezónu = $\frac{91058948}{98985181,7} = 0,92$

Výsledky jsou seřazeny v následující tabulce 16. Bylo zjištěno, že v následujícím roce (rok 2012) bude v I. sezóně obsazenost klesat o 11%, v následující sezóně bude klesat o 6,7%,

třetí sezóna zaznamená nárůst o 25,6% a v období od října do prosince dojde opět k poklesu, a to o 8,01% oproti roku 2011.

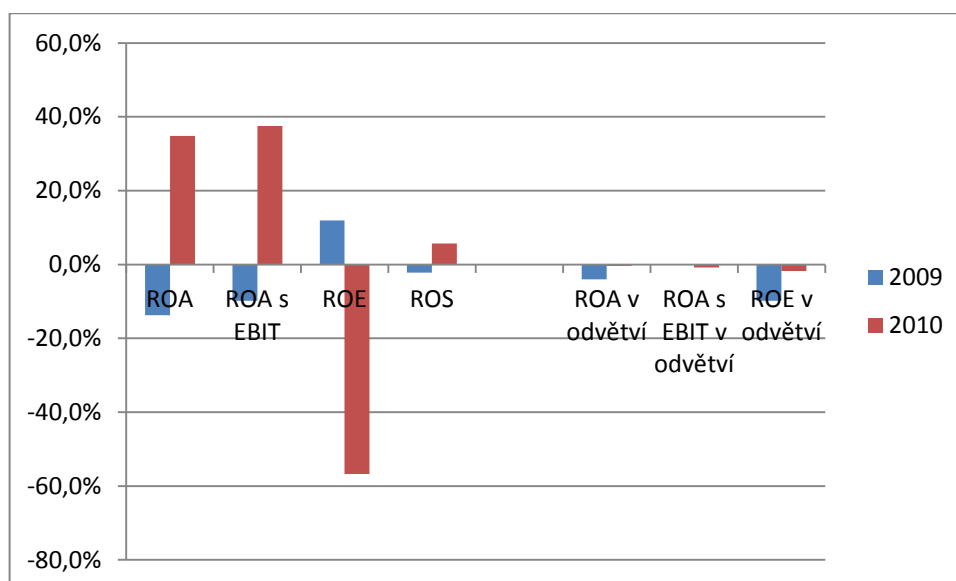
Tab. 16. Procentuální vyjádření

Sezóna	$\Sigma T_{ij} \cdot I / \Sigma T_{ij}^2$		V procentech	
I.	0,89	x100	89,0	-11%
II.	0,93	x100	93,3	-6,7%
III.	1,26	x100	125,6	25,6%
IV.	0,92	x100	91,99	-8,01%

6.7 Finanční analýza – vybrané ukazatele

Finanční analýzu jsem zpracoval pomocí vybraných ukazatelů rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Analýze jsem podrobil účetní výkazy rozvahy a výkaz zisků a ztrát pro roky 2009 - 2010. Taktéž jsem do grafů uvedl srovnání s odvětvím, aby bylo možné srovnání. Data z odvětví jsem získal ze statistik Ministerstva průmyslu a obchodu.

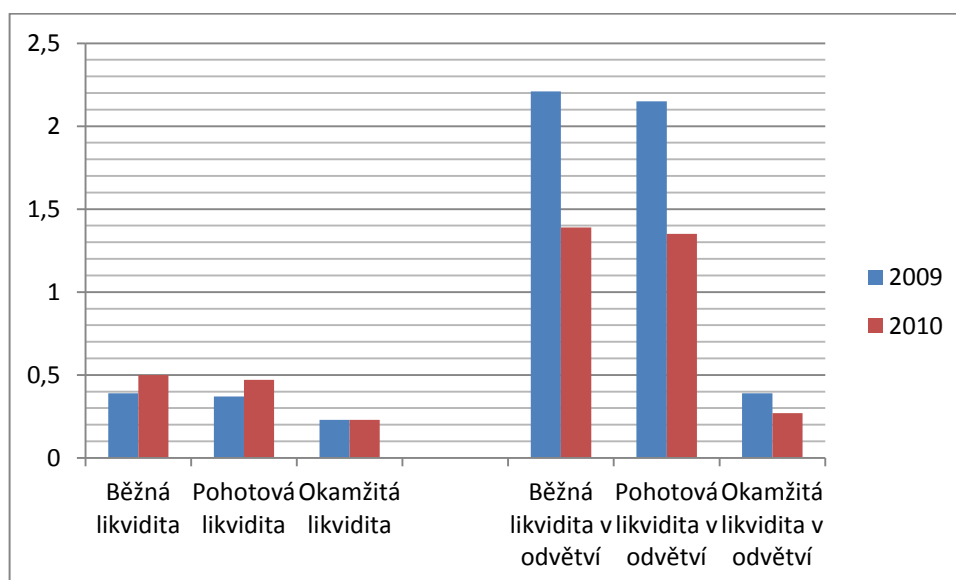
6.7.1 Ukazatelé rentability



Graf 9. Ukazatelé rentability

Hotel RA má v roce 2009 zápornou rentabilitu, je to způsobeno tím, že společnost zaznamenala v roce 2009 ztrátu a také tím, že vlastní kapitál nabývá záporných hodnot. Zlepšení nastává v roce 2010, ovšem zápornou hodnotu opět zaznamenává ukazatel rentability vlastního kapitálu. Rentabilita v odvětví je v obou sledovaných letech záporná. Je to způsobeno záporným ziskem v odvětví a také EBIT je záporný. U rentability celkového vloženého kapitálu jsou uvedeny oba způsoby výpočtu, protože výpočet s provozním výsledkem hospodaření (EBIT) vyjadřuje hodnotu výsledku bez ohledu na to, pro koho byl výsledek hospodaření určen a jak s ním podnik naložil (ze zisku firma nejen uspokojuje své potřeby, ale musí z něj platit daně a úroky z poskytnutých finančních prostředků věřiteli).

6.7.2 Ukazatelé likvidity



Graf 10. Ukazatelé likvidity

Graf 12 zobrazuje ukazatele likvidity. Běžná likvidita hotelu byla v roce 2009 na úrovni 0,39 a v roce 2010 vrostla na 0,5. Hodnoty jsou velmi malé, podnik zřejmě využívá část krátkodobých cizích zdrojů k financování dlouhodobého majetku. Pohotová likvidita také v roce 2010 vzrostla oproti roku 2009, a to z hodnoty 0,37 na 0,47. Společnost musí spoléhat na případný prodej svých zásob. Okamžitá likvidita zůstala téměř stejná na hodnotě 0,23. Okamžitá likvidita jediná splňuje doporučenou hodnotu 0,2 – 0,5; čili podnik je schopen okamžitě uhradit své krátkodobé závazky. V odvětví je situace pro okamžitou likviditu takřka shodná. Pouze běžná a pohotová likvidita zaznamenává vyšší hodnoty.

6.7.3 Ukazatelé aktivity

Tab. 17. Ukazatelé doby obratu

	2009	2010
Doba obratu zásob	2,2 dnů	2,8 dnů
Doba obratu pohledávek	17,1 dnů	22,8 dnů
Doba obratu závazků	122,7 dnů	94,5 dnů
Doba obratu zásob (odvětví)	6,01 dnů	6,26 dnů
Doba obratu pohledávek (odvětví)	166,2 dnů	164,8 dnů
Doba obratu závazků (odvětví)	94 dnů	142 dnů

Tabulka 17 ukazuje doby obratu zásob, pohledávek a závazků. U doby obraty zásob je jasné vidět, že hotelu RA jeden obrat, což je doba nutná k tomu, aby peněžní fondy přešly přes všechny výrobní a zboží formy zpět do formy peněžní, trvá 2,2 dny. V odvětví je toto období delší v roce 2009 i v roce následujícím. Doba obratu pohledávek, což je v podstatě doba, kdy vystavitel faktury musí čekat v průměru na úhradu od svých odběratelů, byla v hotelu RA v roce 2009 17,1 dnů a v roce 2010 se zvýšila na 22,8 dnů. V odvětví mě překvapila hodnota pro rok 2009 166,2 dnů a taktéž pro rok 2010 hodnota 164,8 dnů. Hodnoty jsou velmi vysoké, ale v podstatě obě hodnoty, doba obratu pohledávek a závazků, jsou takměř shodné.

6.7.4 Ukazatelé zadluženosti

Tab. 18. Ukazatelé zadluženosti

	2009	2010
Celková zadluženost	215%	161%
Koeficient samofinancování	-115%	-61%
Míra zadlužení	-1,85	-2,62
Krytí DM vlastním kapitálem	-16,6	-5,1
Celková zadluženost (odvětví)	58%	72,8%
Koeficient samofinancování (odvětví)	42%	27,2%
Míra zadlužení (odvětví)	1,4	2,8
Krytí DM vlastním kapitálem (odvětví)	0,5	0,3

Tabulka 16 zobrazuje ukazatele zadluženosti hotelu RA a zadluženost v odvětví. Celková zadluženost hotelu přesáhla v roce 2009 200%. V roce 2010 zadluženost klesla na 161%. Přitom doporučená hodnota se pohybuje mezi 30 – 60%. Koeficient samofinancování a celkové zadluženosti společně tvoří 100%. Hodnota ukazatele samofinancování je záporná, stejně tak míra zadlužení a krytí DM vlastním kapitálem. Je to způsobeno zápornou hodnotou vlastního kapitálu na základě vysoké neuhrazené ztráty minulých let. Představenstvo společnosti věří, že ztráty budou kryty zisky následujících let.

7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

7.1 Výchozí pozice

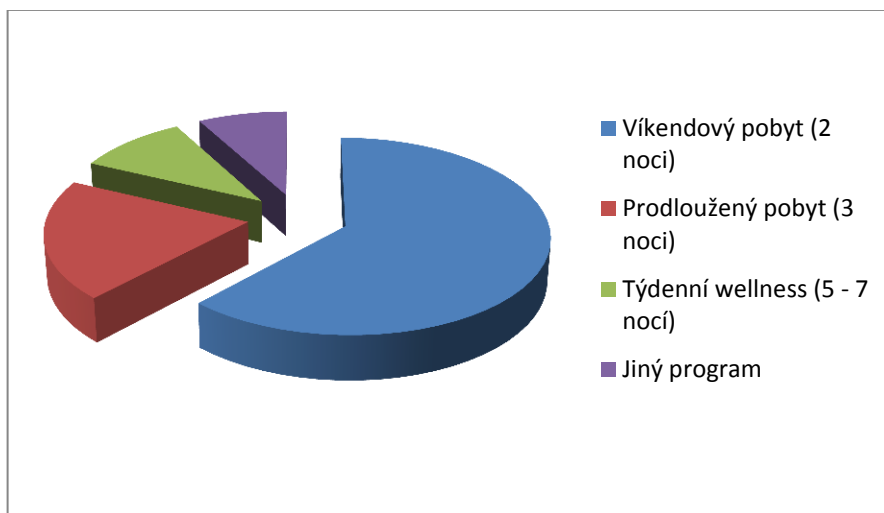
Dnešní nabídka wellness programů je v Luhačovicích potažmo ve Zlínském kraji široká, avšak v národním měřítku zatím jen uspokojivá. I přesto že produktů přibývá a zájem o služby celkově mírně klesá, počet hotelů a penzionů s wellness tematikou v Luhačovicích rok od roku roste a to je také důvod, proč být v tomto oboru lepší než ostatní konkurence. K tomu, aby marketingové oddělení mělo informace a přehled o kladných a záporných hodnocení hotelu slouží dotazníkové šetření. Dotazník je podle mého názoru velmi dobrým nástrojem, jak snadno a rychle dostat od hostů zpětnou vazbu, začít operativně jednat a předejít takto dalšímu negativnímu hodnocení. Z výsledků dotazníkového šetření jsem vybral ty okruhy, které přímo souvisejí s cílem této diplomové práce.

7.2 Dotazníkové šetření, výsledek šetření

Samotné dotazníkové šetření bylo prováděno v souvislosti s projektem této práce tak, aby odhalilo preference všech cílových skupin, které pobývaly v minulosti v hotelu RA. Na tyto reference lze později navázat a vzít v úvahu návrhy opatření na zlepšení stávající situace. V rámci tohoto projektu bylo osloveno 350 respondentů, což je vzorek, který vypovídá přesně o situaci v hotelu. Dotazníkové šetření mělo 100% návratnost, ovšem ne na všechny dotazy bylo zodpovězeno, proto jsem se rozhodl, vybrat ty okruhy, které se přímo dotýkají cílů této práce. Hosté odpovídali písemně, dotazníky jim byly předány na recepci hotelu v období vyšší i nižší obsazenosti v měsících září 2011 až prosinec 2011.

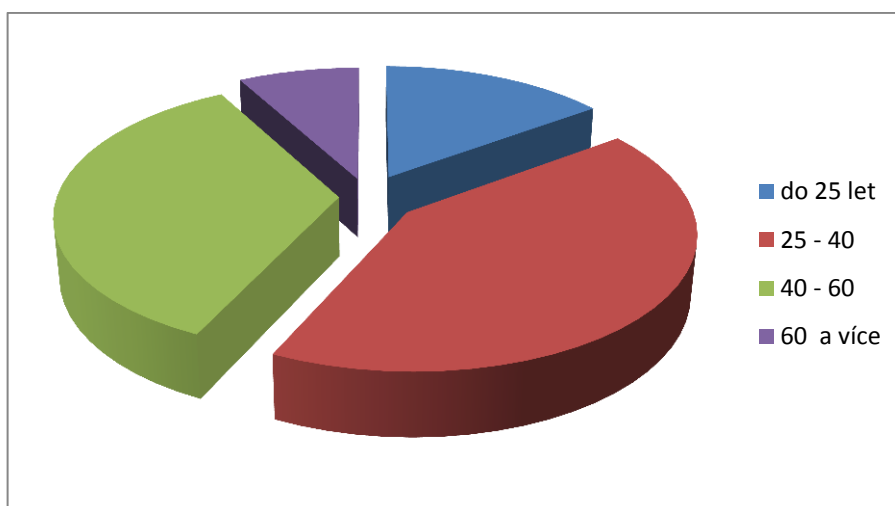
Cílem dotazníkového šetření bylo odhalit, zda jsou hosté se službami hotelu spokojeni, či nespokojeni a zda mají návrh na zlepšení dosavadního chodu. Dotazníky byly rozděleny podle věku, bydliště a podle typu pobytu. Dotazník jsem umístil do přílohy P I.

Z grafu 11 je patrné, že největší počet hostů (62%) preferuje krátkodobé pobyty před těmi dlouhodobými. 20% z nich v hotelu strávilo prodloužený víkend a jen okolo 10% hostů mělo pobyt dlouhodobý, což je 5 – 7 nocí. Jiný program využilo 8% dotázaných hostů a mohou to být právě ti, kteří v hotelu strávili pouze jednu noc.

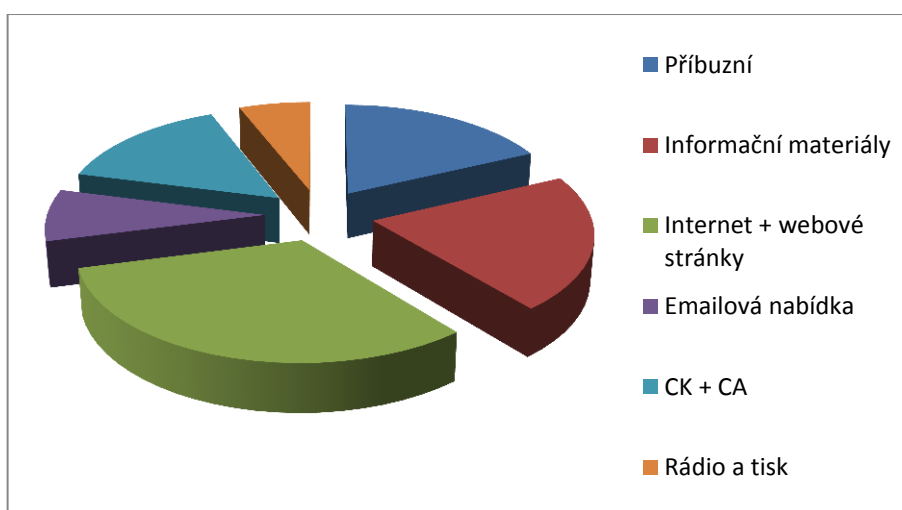


Graf 11. Jak dlouhý pobyt čerpáte?

Dalším zkoumaným faktem byl věk zúčastněných hostů. Největší skupinu návštěvníků tvoří osoby mezi 25 a 40 lety, a to 42%. Naopak nejmenší skupinou jsou senioři nad 60 let. Mohu říci, že pro marketingové oddělení je nejvýznamnější skupinou ta od 25 do 60 let a tvoří rovných 77% obsazenosti. Pro tento cílový trh je určen i následující projekt.



Graf 12. Do jaké věkové skupiny patříte?

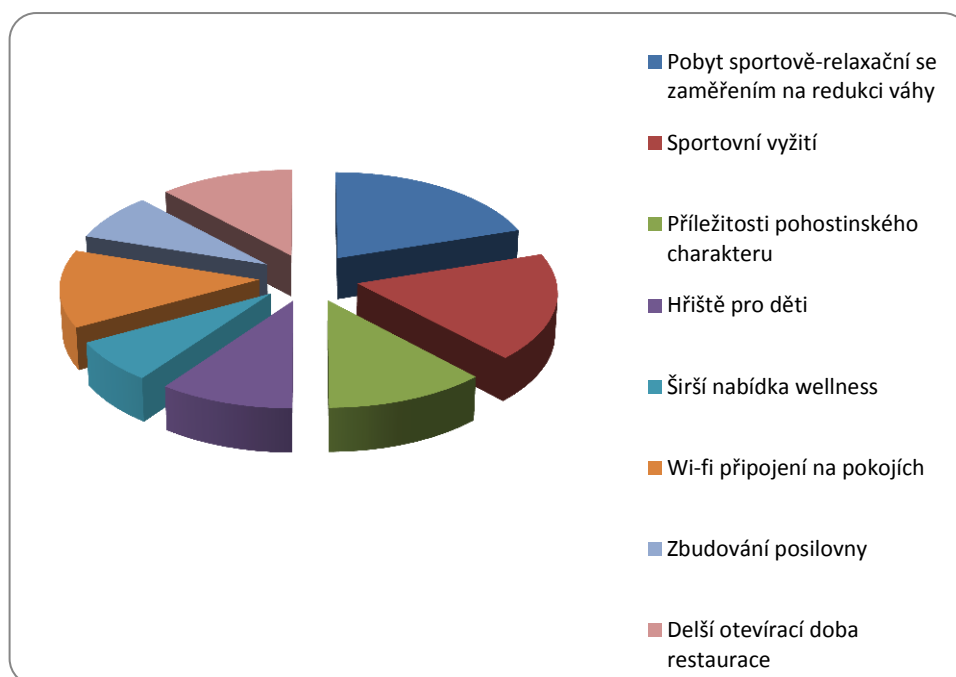


Graf 13. Jak jste se o RA dozvěděli?

V grafu 13 je vyobrazen zdroj, který informoval klienty o hotelu. Největší část zaujímá internet a webové stránky, což je jasný signál, že nynější potenciální zákazníci se orientují v masové webové komunikaci. Graf je velmi důležitý, protože ukazuje, jakým způsobem se hosté o hotelu dozvěděli. Tyto informace jsou pro marketing hotelu nesmírně cenné. Vedení marketingu je schopno se podle těchto výsledků rychle rozhodnout, jakým směrem se dále ubírat, a která propagace je nejvhodnější. Z výsledků vyplynulo, že největší propagační potenciál mají hotelové webové stránky a reklama na internetu.⁹ Podle mého názoru, ruku v ruce, jdou příbuzní a propagační materiály, jako jsou letáky a katalogy. Hosté berou tyto katalogy svým příbuzným, a tím doporučují jejich návštěvu.

Následující graf 13 je rozhodující pro závěry pro projekt. Největší počet dotázaných by uvítal wellness pobyt, který zjevně na trhu chybí. Po průzkumu jsem zjistil, že opravdu relaxačně-sportovní pobyt, který by byl zaměřen na zdravý životní styl formou nastavení správné životosprávy ve Zlínském kraji, na trhu chybí. V projektu se tedy zaměřuji na zhotovení balíčku služeb, tak abych mohl uvést na trh nový pobyt, který by byl zároveň produktem s variabilními položkami. Pobyt by tak mohl být modifikován pro různé sezóny roku.

⁹ Marketingové oddělení platí na nejnavštěvovanějších stránkách své bannery s rychlým odkazem a také platí za vyhledávače tak, aby se umísťovali na prvních třech místech po vyhledání.



Graf 14. Jaké jsou Vaše návrhy ke zlepšení?

7.3 Závěry pro projekt

Závěry pro projekt jsou jednoznačné – zvýšit obsazenost hotelu a tím zlepšit finanční situaci společnosti. Z analytické části vyplynulo, že obsazenost hotelu se sice zvyšuje, ale ne tempem, který management očekává. Také vnitřní a vnější analýzy odhalily nejrůznější nedostatky. Z analýzy obsazenosti vyplynulo, že marketingové oddělení se musí soustředit především na obsazenost v zimních měsících a také v hlavní sezóně na měsíc červen, který je nejméně obsazovaným měsícem v této sezóně. Jednotlivé závěry níže:

- Zvýšit návštěvnost v zimních měsících a v měsíci červnu, na kterou odkazují v kapitole o analýze obsazenosti
- Zlepši firemní kulturu, na kterou odkazuje kapitola o vnitřní analýze hotelu
- Stát se konkurenceschopnou firmou (na toto odkazují v kapitole oborová analýza)
- Zlepšit ekonomickou situaci, na kterou odkazují v kapitole o finanční analýze
- Zvýšit obsazenost plošně za celý rok 2012, což vyplynulo v kapitole o modelu konstantní sezónnosti

8 POPIS PROJEKTU, HLAVNÍ CÍL, DÍLČÍ PROJEKTY

8.1 Popis projektu

Z analytické části vyplynulo, že v období hlavní sezóny je nejméně navštěvovaným měsícem období od začátku do konce června. Dále bylo zjištěno, že obsazenost klesala i v zimních měsících, což není pro management hotelu tolik závažné, jako právě v hlavní sezóně, kdy hotel může nadsadit své ceny. Projekt je koncipován tak, aby reagoval na výsledky analytické části a také aby zohlednil současný stav poptávky po wellness programech popřípadě po kvalitních hotelových službách.

Záměrem projektu je zvýšit obsazenost hotelu a tím zlepšit budoucí ekonomickou situaci tohoto subjektu. Projekt má i dílčí cíle, kterými jsou:

1. Představit hotel a propagovat jeho wellness programy a kvalitní ubytování
2. Prostřednictvím realizace projektu přispět k vyšší návštěvnosti hotelu
3. Analyzovat nedostatky uvnitř organizace a postupně je odstranit

Projektovou část bych představil formou dílčích projektů. Myslím si, že prostředí hotelu a lázeňství je v současné době velmi křehké, a to především v důsledku legislativních změn a omezení poptávky po těchto druzích služeb. Projekt jsem tedy rozdělil na tři dílčí projekty, které dohromady tvoří základ pro úspěšnou realizaci obsazenosti. První z dílčích projektů je již nyní ve stádiu přípravy a k 1. 6. 2012 by měl být projekt realizován.

8.2 Dílčí projekt – Sestavení nového balíčku služeb

Sestavení nového balíčku služeb jsem konzultoval s vedoucí marketingu, vedoucí balneo-provozu a samozřejmě s vedením hotelu. Shodli jsme se na tom, že pouze sestavení nového balíčku, určení stravy a procedur samo o sobě není řešením, se kterým by se chtělo vedení

společnosti prezentovat. V projektu nového balíčku jsem tedy musel představit přidanou hodnotu pro zákazníka, kterou k tomuto balíčku dostane a řídit se případnou poptávkou po těchto produktech. Poptávku po produktech hotelu jsem označil jako mírně rostoucí, což mi pomohlo vymezit závěry pro tento dílčí projekt.

Vytvořil jsem balíček služeb, který je konkurenceschopný a podle průzkumu trhu, jej žádný hotel nenabízí. Zaměřil jsem se na cílovou skupinu žen s mírnou nadváhou, které by chtěly nastartovat svůj metabolismus, relaxovat a aktivně využívat balneo provoz.

Název pobytu: Nastartuj svůj metabolismus

Cena pobytu: 11.880,-Kč

Balíček obsahuje následující služby:

V ceně je zahrnuto:

7 x ubytování

7 x plná penze

1 x konzultace s odborníkem na výživu

Pitný režim

Program Centra vitality:

5 x aquaaerobic

3 x oxygenoterapie

2 x cvičení na bosu

1 x kosmetické ošetření pleti

1 x zábal anticelulitidní

1 x lymfatická masáž podtlaková

+ volný vstup do bazénu

+ volný vstup do whirlpoolu

+ ZDARMA zapůjčení horských kol nebo Nordic Walking holí

Strava: strava bude probíhat formou plné penze, do které bude zahrnuta snídaně, svačina, lehký oběd, ovoce, večeře. Stravu bude klient konzultovat s nutriční terapeutkou, která je přítomna na hotelu. V rámci pobytu může klient požádat o vstupní prohlídku a s odborníkem na výživu si nechá sestavit tzv. Body mass index.

Po zhodnocení stravování s nutriční terapeutkou bylo jasné, že ke každému klientovi, který si zakoupí pobyt, se musí přistupovat individuálně. Jelikož každý klient bude mít jiné nároky a především jiné zdravotní komplikace, lze usuzovat, že stravovací plán se bude sestavovat až po příjezdu hosta.

Taktéž po konzultaci s odborníkem na balneoprovoz jsem zjistil, že balíček procedur bude muset být do jisté míry variabilní, jelikož procedury s vysokou fyzickou zátěží nelze doporučit všem stejnou mírou. Proto jsme se rozhodli, že balíček bude možné změnit na místě, podle zdravotního stavu klienta. V tabulce 20 jsem zhodnotil připravenost projektu pro realizaci. Popis aktivit projektu přiblížím v jedné z následujících kapitol.

Tab. 19. Připravenost projektu

Produkt	Hlavní produkt	Složka služeb	Pověst	Použití obchodní značky	Záruky
Pobyty pro ženy, které nejsou spokojeny se svým životním stylem	Konfekční pobyt	Péče a pozornost veškerého personálu	Renomovaná společnost	Silná značka	Poprodejní servis
		Stravování	90% spokojených klientů	Logo firmy	
		Ovoce na pokoji			
		Pitný režim			

Tab. 20. Připravenost projektu

Hlavní konkurenční produkty	Cenová politika	Distribuce	Propagace	Fáze životního cyklu produktu	Ziskovost
Ostatní wellness hotely	Hodnota odpovídající vynaloženým finančním prostředkům	Prostřednictvím cestovních kanceláří a agentur	Internetová reklama	Nový na trhu	V roce 2012 bude ziskový
Wellness centra	Cena zahrnuje veškeré služby	Prostřednictvím webového formuláře	Facebook kampaň	Stále ve fázi růstu	
		Osobní prodej	Slevové portály		
			Katalog na webových stránkách hotelu		

8.2.1 Tvorba zisku na produkt

Z následující tabulky lze vyčíst, jakým směrem se bude produkt vyvíjet z ekonomického hlediska. Produkt se bude nabízet jako samostatný pobyt pro jednotlivce, dvojice i skupiny a je zřejmé, že čím větší poptávka po tomto balíčku bude, tím menší bude potřeba nákladů na jeho realizaci. Vypočítal jsem, že při objednávce 32 osob se celkový zisk bude pohybovat okolo 145 822 korun. V této částce je započtena úspora fixních výdajů pro 16 osob (17. - 32.), jelikož fixní výdaje projektu budou již pokryty klienty (1. - 16.). Čili z této tabulky vyplývá, že pro management hotelu bude výnosnější nabízet tento pobyt firmám jako zaměstnanecký benefit tak, aby na týdenní pobyt přijelo co možná nejvíce lidí. Pobyt bude ale také nabízen jako individuální pro dvoulůžkové, třílůžkové a nadstandardní pokoje.

Tab. 21. Tvorba zisku na produkt

Náklady na stravování	1 400 Kč
Náklady na ubytování	3 780 Kč
Režijní náklady na procedury	750 Kč

Ostatní náklady	60 Kč
Služby průvodce	150 Kč
Celkové náklady	6 140 Kč
Výdaje na propagaci	
Brožura 300 ks	7 500 Kč
Pošta	2 500 Kč
Reklama	12 050 Kč
Propagační portály (webové)	4 000 Kč
Celkové odhadované výdaje na reklamu	26 050 Kč
Rekapitulace	
Fixní výdaje na osobu	6 140 Kč
Fixní výdaje package v ceně 32 190 Kč	2 146 Kč
Čisté náklady na osobu za služby	8 286 Kč
Režijní přírážka - k zajištění 30% zisku z hrubého obratu = hrubá cena	11 837 Kč
Zaokrouhlení nahoru	43 Kč
Celková realizační cena	11 880 Kč
Tvorba zisku při 16 spotřebitelích	
Realizační cena služeb	11 837 Kč
Mínus čisté náklady služeb	-8 286 Kč
Zisk za služby na osobu (režijní přírážka)	3 551 Kč
Celkový zisk na 16 osob	56 816 Kč
Tvorba zisku při 32 spotřebitelích	
Realizační cena služeb	11 837 Kč
Mínus čisté náklady služeb	-8 286 Kč
Zisk za služby na osobu (režijní přírážka)	3 551 Kč
Zisk za služby/min 32 spotřebitelů	113 632 Kč
Plus úspora fixních výdajů pro 16 osob (17. - 32.), jelikož fixní výdaje projektu byly již pokryty klienty (1. - 16.)	32 190 Kč
Celkový zisk na 32 osob	145 822 Kč

8.3 Dílčí projekt – zavedení magnetických karet

8.3.1 Popis projektu

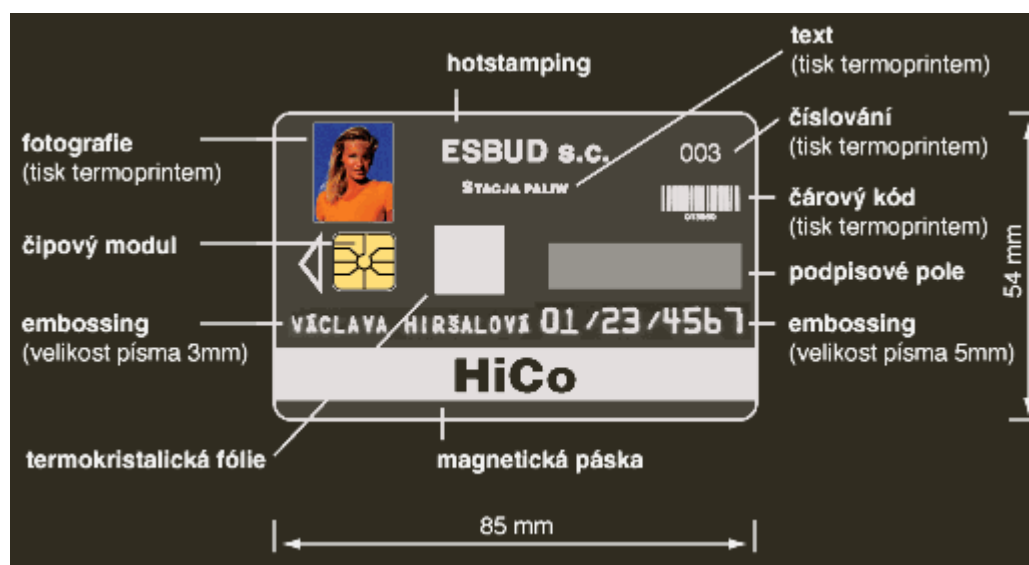
Projekt „Zavedení magnetických karet“ by mohl být realizován společně se zavedením nového balíčku služeb, a to k 1. 6. 2012. Magnetické čipové karty by sloužily věrným klientům jako klasická karta, kde by sbírali body za množství strávených nocí v hotelu, bez ohledu na typ balíčku. V zemích západní Evropy je tento způsob prezentace zcela běžný, u nás se používá prozatím jen v luxusních hotelových řetězcích jako je Hilton, či Four Seasons. Výhodou těchto karet je to, že klienti mají potřebu se vracet tam, kde jsou spokojeni a navíc mohou sbírat určité body, za které bude možno získat určité služby, výhody, slevy atd. Další výhodou bude také to, že pomocí certifikace karet, bude mít hotel kompletní databázi hostů s kartami a bude jim moci zasílat nové nabídky, slevy, mimořádné nabídky aj.

8.3.2 Cenová kalkulace

Při objednání 5000 ks magnetických karet lze získat 5% slevu z ceny karet. Cena je 3,50 Kč za kus. Karty budou vyrobeny ofsetovým tiskem do kraje karty. Karty budou vyrobeny dle ISO normy, tedy 86 x 54 mm x 0,76 mm (tloušťka). Karty budou kryty laminační vrstvou pro případ poškození, např. otěrem. Termín dodání je 14 dní od autorské korektury.

8.3.3 Popis magnetické karty

Obr. 3. Personifikace karet [Zdroj: <http://www.mcard.cz/magneticke-karty/>]



Personifikace plastových karet se provádí různými technologiemi, díky nimž jsou na kartu nanášeny prvky, dle kterých lze rozpoznat jednotlivé majitele karet. Personifikovaná karta se díky těmto prvkům stává takzvanou kartou osobní. Obr. 2. Ukazuje personifikační prvky karet, přičemž pro naše účely nepotřebujeme fotografii, podpisové pole a termokristalickou fólii.

Magnetické karty s pruhem HiCo (HighCoercivity) jsou karty, které se používají jako věrnostní, slevové, protože na tento typ karet lze nahrát určitá informace. Pro naše potřeby bychom museli vytvořit systém, který by zaznamenával na kartách klientů počty strávených nocí na hotelu. Systém by byl umístěn na recepci hotelu a při odjezdu klienta by pracovník recepce nahrál na tuto kartu počet strávených nocí včetně všech účastníků. Výhodami těchto karet jsou především jejich nízká pořizovací cena a snadná identifikace. Bohužel nevýhodou je jejich snadná zničitelnost a možnost poškození magnetického pruhu.

8.3.4 Podpora magnetických karet

Magnetické karty se budou vydávat na recepci hotelu po vyplnění základních informací o klientovi. Karty nebudou zpoplatněny, budou se tedy vydávat zadarmo a pracovníci recepce budou klienty informovat o výhodách těchto karet. Klientům se budou pravidelně zasílat informace elektronickou poštou stavu bodů na kartě a o možnostech nákupu za tyto body. S vedoucí marketingu jsme předběžně určili, že za každou noc strávenou na hotelu dostane host na kartu 8 bodů. Tyto body se budou počítat pouze osobám starším 12 let. Za děti do 12 let se bude počítat 3 body.

Příklad:

Pokud přijede rodina čítající dvě dospělé osoby, jedno dítě ve věku 10 let, druhé dítě ve věku 13 let a stráví v hotelu 4 dny, na kartu se jim při odjezdu zapíše 81 bodů. Bodový systém lze kombinovat se všemi rodinnými příslušníky.

Na podporu karet bude marketingové oddělení vydávat prospekty a elektronické brožury, na kterých se každý klient dozví, co si může za získané body vybrat. Prospekty bude možné vzít sebou v tištěné podobě přímo na recepci, zaslat poštou nebo elektronicky na webových stránkách hotelu. Návrh možných odměn je zobrazen v následující tabulce.

Tab. 22. Návrh bodového systému

Body	Produkt
150 bodů	20% sleva na pobyt
250 bodů	Možnost 2 x navštívit zdarma bazén a whirlpool
350 bodů	Romantická večeře pro dvě osoby zdarma
450 bodů	2 x masáž lávovými kameny zdarma
500 bodů	Pobyt pro jednu osobu na 1 noc se snídaní zdarma
600 bodů	Pobyt pro dvě osoby na dvě noci se snídaní zdarma
700 bodů	Pobyt pro dvě osoby na dvě noci se snídaní a výběrem procedur v hodnotě 1500 Kč zdarma

Tabulku s návrhem bodového systému jsem konzultoval s ředitelkou hotelu a s vedoucí marketingového oddělení. Tabulka je sestavena tak, aby klienta motivovala k dalším návštěvám a dalšímu sbírání bodů. Myslím si, že tento způsob věrnostního programu je inovativní a tvrdím, že dnešní spotřebitel hotelových služeb raději dostane produkt navíc „zdarma“ tam, kde je se službami spokojen, než aby sledoval současnou vlnu slev v ostatních hotelích.

Projekt nového balíčku bude spuštěn 1. června 2012 na webových stránkách hotelu, poté se spustí kampaň podpory prodeje formou propagace pobytu cestovními kanceláři a agenturami. Chceme také spolupracovat s odborníky z praxe, proto jsme oslovili lékaře a do budoucna chystáme pobyty pro diabetiky a další.

8.4 Aktivity projektu

- | | |
|------------------|---|
| 1. fáze projektu | Příprava projektu <ul style="list-style-type: none">- manažerské a organizační plány- konzultace s nutričním terapeutem- zajištění finančních prostředků- řízení projektu po celou dobu trvání |
| 2. fáze projektu | Marketing a reklama <ul style="list-style-type: none">- propagace produktu po celou dobu trvání projektu- propagace přínosů produktu |
| 3. fáze projektu | Realizace projektu <ul style="list-style-type: none">- příprava na nový systém věrnostních karet- vystavení pobytu na webových stránkách hotelu- příprava podkladů pro CA a CK- příprava informačních podkladů pro držitele karet- zpětná kontrola vedoucím pracovníkem |
| 4. fáze projektu | Uvedení do provozu <ul style="list-style-type: none">- neustálá kontrola a odstranění dodatečných chyb- zaškolení příslušného personálu- vypracování podkladů pro závěrečnou zprávu- zhodnocení projektu |

8.5 Analýza cílových skupin

Hotel RA je kvalitní ubytovací zařízení, které je v Luhačovicích na špičce v poskytování veškerých nabízených služeb. Management hotelu a marketingové oddělení se primárně zaměřuje na střední a vyšší vrstvy, které si mohou vyšší ceny služeb dovolit. Dále se vedení hotelu zaměřuje na kongresovou turistiku pro velké i střední firmy, kterým může nabídnout jak prostory pro jednání, tak doprovodné služby jako jsou team-buildingové aktivity a možnost využívání hotelového bazénu. Mezi klientelu, kterou se hotel v poslední době snaží oslovovat, je zajisté zahraniční klientela. Mezi zahraniční klientelu, která navštěvuje hotel nejvíce, patří určitě Slováci, Rakušané, ale také Britové a Němci. Ve většině případů se jedná o pracovní cesty a hotel RA byl doporučen jako kvalitní HUZ. Zde jsem shrnul všechny skupiny, které navštěvují hotel:

1. Senioři
2. Rodiny s dětmi¹⁰
3. Bezdětné dvojice
4. Zahraniční klientela
5. Pasanti (většinou ala carte hosté v restauraci, balneu)
6. Střední a velké firmy
7. Česká lékařská komora (diabetologické dny)
8. Účastníci kongresové a incentivní turistiky
9. Jednorázové akce (svatby, oslavy, výročí)

8.6 Analýza zainteresovaných stran

Pro hotel je velmi důležité, jak bude vnímán svým okolím a také jakou má vnitřní politiku. Musí být o něm pojednáno jako o subjektu, který má pozitivní výsledky, pozitivní vnitřní povědomí a musí na okolí působit klidně a vyrovnaně. Wellness hotel je totiž velmi křehká struktura a působí na něj veškeré okolní vlivy silným tlakem.

¹⁰ Hotel je od roku 2011 certifikován jako Kidsfriendly a je zařazen do databáze hotelů, které vítají děti

Za základní přímé zainteresované strany považují:

1. Zaměstnanci – podílejí se na zisku/ztrátě hotelu. Kvalitní zaměstnanci mohou přispět k větší míře obsazenosti a tím jsou pro majitele hotelu konkurenční výhodou. Na druhou stranu zaměstnanci očekávají od svého zaměstnavatele adekvátní mzdu, popřípadě určité benefity, očekávají kvalitní pracovní prostředí a profesní růst.
2. Majitelé – závisí na nich chod hotelu, vkládají do společnosti své finanční prostředky s vidinou určitého zisku. Cílem majitele je uspokojit své zákazníky, posílit tržní hodnotu podniku a uspět na poli konkurence.
3. Management – je závislý na majitelích hotelu. Přerozděluje finanční prostředky, podílí se na zisku/ztrátě, dodržuje legislativní a právní normy. Podílí se na růstu hodnoty podniku.
4. Zákazníci – cílová skupina, neboli primární stakeholder, kvůli kterému podnikání započalo. Zákazníci jsou střediskem tvořícím zisk a očekávají tudíž kvalitní produkty a služby, širokou škálu nabízených produktů, kvalifikovaný personál a ceny odpovídající dané nabídce. Pro hotel můžou být zákazníci ve středu fokální strategie.
5. Konkurence – konkurence v oblasti hotelnictví je především v Luhačovicích velmi velká. I přesto všechno ale vnímám konkurenci ze dvou úhlů – jako hrozbu, i jako příležitost pro nové inovace jak technologické, tak kulturní a společenské. V rámci konkurence se v dnešní době zapomíná na kooperaci mezi subjekty, a to si myslím je velká chyba. Dle mého názoru je spolupráce velmi důležitá a v mnohých aspektech i přínosná.
6. Obchodní partneři – taktéž důležitou skupinu tvoří obchodní partneři. Pro hotel mohou znamenat výhodu v podobě přijetí know-how a dobrého vnímání určitého druhu partnerství. Očekávání z druhé strany jsou taktéž velká – především dodržení smluv, fakturace a dodávky zboží, kvalita jednání.
7. Veřejný sektor – pro hotel je velmi důležité to, jak je vnímán veřejností. Veřejnost je velmi dobrým zdrojem reklamy, který může ovlivnit mnoho potenciálních klientů. Veřejnost můžeme přesvědčit o kvalitách služeb nejrůznějšími způsoby –

osobní návštěva, dny otevřených dveří, veletrhy, účast v soutěžích, sponzoring atd.

9 ODHAD POPTÁVKY, MARKETINGOVÝ MIX, ANALÝZA RIZIKA

9.1 Analýza poptávky

Realizací projektu můžeme přispět k zvyšující poptávce po atraktivních hotelových zařízeních a především po kvalitních službách a rozmanitému sortimentu produktů. Jak jsem uvedl v kapitole o analýze obsazenosti, poptávka po službách hotelu RA se zvyšuje, avšak menším tempem než se původně předpokládalo. V roce 2011 byla obsazenost hotelu na úrovni 57%, v roce 2010 56,8%. Je patrné, že se poptávka zvyšuje. Management hotelu by chtěl dosáhnout alespoň 60% v roce 2012, přičemž obsazenost by neměla překročit 80%, protože při 80% a vyšší návštěvnosti se prudce zhoršuje kvalita a úroveň poskytovaných služeb, což lze pozorovat přes víkendy, kdy se obsazenost pohybuje na úrovni 98%. Pomocí odhadu poptávky je možno získat představu o tom, jaké objemy prodeje lze očekávat při různých cenách. Z Programu rozvoje CR ve Zlínském kraji a dle dat českého statistického úřadu vyplývá, že je patrný nárůst poptávky po wellness programech a také po wellness hotelech vyšší kategorie. Z analýzy ČSÚ vyplývají stanoviska pro určení poptávky po produktech hotelu:

- Zlínský kraj navštívilo a alespoň jednu noc přenocovalo 473,8 tis. návštěvníků. Oproti roku 2010 je to přírůstek návštěvníků o 2,4%. Počet hostů ze zahraničí meziročně vzrostl o 26,4%, naopak rezidentů ubylo právě o 1%. Celkově v roce 2011 navštívilo HUZ ve ZK větší počet zahraniční klientely než v roce 2010 a menší počet domácích hostů. Můžeme tedy předpokládat, že návštěvnost zahraničních hostů v roce 2012 také vzroste. Hotel RA je chopen uspokojit poptávku klientů ze zahraničí.
- Důležitým aspektem roku 2011 a následujícího roku je výrazný nárůst poptávky po tzv. MICE¹¹ pobytech. Tyto pobyty tvořily kolem 10,5% celkové obsazenosti hotelu a většinou se jednalo o pobyty krátkodobého charakteru (1 – 2 lůžkodny).

¹¹ MICE – meetings, incentive, conference, exhibition

- RA proto počítá s variantou, že tato turistika se bude nadále rozvíjet a nabízí pro tyto druhy pobytů i manažerské balíčky.

9.2 Marketingový mix

Marketingový mix představuje operativní a praktickou konkretizaci procesu marketingového řízení. Jedná se o soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, které vhodně zvolenou kombinací umožňují firmě či organizaci dosáhnout cílů prostřednictvím uspokojení potřeb a přání i řešení problémů cílového trhu. V podstatě se jedná o konkrétní prvky nazývané také jako 4P. Ve své práci se budu zabývat analýzou 4P, což je:

- Product (produkt – v našem případě se jedná převážně o službu)
- Place (distribuce neboli místo, kterého se analýza týká)
- Price (cenová strategie)
- Promotion (marketingová komunikace)

9.2.1 Produkt

Produkt wellness hotelu Rezidence Ambra je především služba. V odvětví cestovního ruchu by si měla služba/výrobek zasloužit zvláštní pozornost. Klienti si totiž kupují předem něco, co nelze uchopit – není to tudíž předmět. Většina služeb, které se nacházejí v hotelu, jsou kombinací lidského faktoru, sestavování balíků služeb a programovou specifikaci paketů neboli tzv. programování.

Stálá nabídka hotelu se koncentruje v katalogu, který je hostům k dispozici vždy šest měsíců před začátkem nového roku. Katalogy obsahují vždy nabídku, která obsahuje wellness pobyty, hotelové ubytování, služby wellness centra, popřípadě možné slevy, pobyty s dětmi a také lze v katalogu najít informace o hotelu. Myslím si, že katalog je základním marketingovým nástrojem pro reklamu hotelu.

K velkým výhodám hotelu patří jistě fakt, že wellness centrum se nachází přímo v hotelu. V Luhačovicích se nacházejí také hotely, které nabízejí svoje wellness centrum, ale to je součástí buď jiného hotelu, nebo se nachází v depandanci. Kvalitně zařízené centrum obsahuje bazén, masážní studia, studia zaměřená na kosmetická ošetření, místnost pro koupe-

le aj. Nejdůležitějším faktorem pobytu je ale dle mého názoru ubytovací prostor, ve kterém hosté tráví nejvíce času. Hotel nabízí dvoulůžkové, třílůžkové pokoje i apartmány nadstandardních rozměrů¹². Pokoje jsou vybaveny malým kuchyňským koutem, který je ale dle mého názoru zbytečný, protože není nijak vybaven. Kouty byly součástí pokojů již od samotného začátku fungování hotelu, jelikož původní záměr majitele byl vybudovat místo hotelu dům pro seniory.

Neméně důležitým produktem spojeným s pobytem je zajištění stravovacích služeb. Veškeré wellness pobyty již ve svém balíku obsahují polopenzi. Hotelové ubytování obsahuje pouze snídani, ale lze dokoupit polopenze i plná penze. Marketingové oddělení také v průběhu roku aktualizuje svou nabídku a tuto vyvěšuje pravidelně na své webové stránky do sekce LAST MINUTE.

Služby:

- Základní: ubytování, stravování, wellness služby, parkování
- Doplnkové: služby dětského koutku, fitness, stravovací plán – bezlepková dieta, směnárenské služby, zajištění průvodcovských služeb aj.

9.2.2 Distribuce

Pojem distribuce a místo je v marketingovém mixu velmi významný. Jedná se o způsoby distribuce produktu od jeho výrobce ke konečnému spotřebiteli. Jak již bylo zmíněno výše, v případě hotelu jde o služby, které si zákazník kupuje. V našem případě musí spotřebitel danou službu využít přímo v hotelu, čili hotel je v tomto případě místo s nulovou flexibilitou. Produkty jsou distribuovány především formou rezervačního oddělení, které funguje 24 hodin a má několik telefonních linek. Výrazným činitelem distribuce jsou cestovní kanceláře a cestovní agentury. Hotel Residence Ambra spolupracuje s téměř třemi desítkami takových to subjektů, přičemž nejvíce prodejů zprostředkovávají kanceláře Hotel.cz, Spa.cz, LP Litomyšl, Čedok, CA Baleza a Pobytové balíčky. Kanceláře a agentury si za svoje zprostředkování účtují provizi 5% - 15% z ceny pobytů. Tato provize se odečte z ceny pobytu po odjezdu klienta a touto částkou je poté ponížena faktura.

¹² Dvoulůžkové pokoje mají rozměry od 34 do 38 m², apartmány potom od 54 do 76 m²

Důležitou distribuční sítí jsou také webové stránky, přes které se uskutečňuje prodej prostřednictvím webového formuláře. Klient si může také sestavit vlastní balíček a to také prostřednictvím webového formuláře. Tyto formuláře jsou následně zpracovány pracovníky recepce nebo rezervačního oddělení. Myslím si, že tento způsob prodeje je taktéž vyhledávaný, a to především proto, že lidé nemusejí trávit čas u telefonu a dostanou veškeré informace přehledně mailem.

9.2.3 Cena

Cenová strategie hotelu vychází především z konkurenceschopných produktů tak, aby cena nebyla ani příliš vysoká ani příliš nízká. Ceny se pohybují v rámci čtyřhvězdičkových hotelů na standardní úrovni. Ceny pobytů jsou odvozeny od toho, že hotel nabízí ke všem svým pobytům využívání hotelového bazénu a whirlpoolu zdarma. Také vychází z kvalitních služeb nadstandardně velkých a vybavených pokojů. V současné době jsou také apartmány Superior a Deluxe vybaveny kávovarem a varnou konvicí, kde si hosté mohou udělat espresso nebo čaj, přičemž jde o zkvalitňování služeb za poměrně malé náklady.

Management hotelu využívá cenovou politiku a sní spojenou tvorbu cen strategicky i takticky. Strategickými cenami se rozumí ceny pobytů v katalogu, které nelze v průběhu roku výrazně ovlivnit. Taktické ceny, které se vztahují ke krátkému období zhruba jednoho až dvou měsíců, mohou výrazně ovlivnit poptávku a sní spojenou obsazenost hotelu, což je naším prvořadým cílem. Taktické ceny se většinou kalkulují několik týdnů před spuštěním samotné kampaně. Touto kampaní je zde myšleno zlevnění pobytů o 10% - 32% ze stávající katalogové nabídky nebo zahájení prodeje pobytu zcela nového. Může se jednat například o pobyty vztahující se k událostem v průběhu roku, jako jsou jarní prázdniny, Velikonoce, letní prázdniny, Vánoce apod. Pokud se také nenaplní obsazenost na požadovanou míru v průběhu zimních měsíců, marketingové oddělení vytvoří většinou pobyt např. Zimní relaxace a tento prodává na svých webových stránkách jako Last minute s výraznou slevou.

Aby byla cenová politika hotelu jasně zřetelná, vybral jsem pro srovnání cen hned několik hotelů. Tabulka 23 odkazuje na srovnání cen hotelů vyšší kategorie pouze v Luhačovicích. Z ní je jasně patrné, že v období hlavní sezóny je nejdražší pobyt ve dvoulůžkovém pokoji v hotelu Augustiniánský dům. Hned druhým nejdražším je Rezidence Ambra s cenou

2850,-Kč za pokoj. Pokládám si tedy otázku, proč by lidé měli navštěvovat Hotel RA, který je dražší a přitom se nachází asi 500 m od centra? Odpověď je jednoduchá. Mnoho zákazníků si zvyklo využívat wellness centrum zdarma tak jak je tomu v hotelu RA, na rozdíl od hotelů Alexandria nebo Palace, kde hosté musejí za vstup do bazénu platit. Srovnání cen přímých konkurentů v následující tabulce.

Tab. 23. Srovnání cen konkurenčních ubytovacích zařízení v Luhačovicích

Pobyt na jednu noc	Jednolůžkový	Dvoulůžkový
Hotel Alexandria****	1975,-Kč	2575,-Kč
Hotel Jurkovičův dům****	1625,-Kč	2210,-Kč
Hotel Palace****	1500,-Kč	2045,-Kč
Hotel Dům Bedřicha Smetany****	1315,-Kč	1745,-Kč
Vila Alpská Růže****	1315,-Kč	1320,-Kč
Vila Antoaneta****	1500,-Kč	2350,-Kč
Hotel Augustiniánský dům****	2550,-Kč	3650,-Kč
Hotel Rezidence Ambra****	1.800,-Kč	2850,-Kč

Aby bylo srovnání cen úplné, doplníme text o tabulku, která srovnává ceny hotelů vyšší kategorie ve Zlínském kraji. Toto srovnání je také žádoucí, protože hotel RA tvoří cenovou politiku podle metody 3C, kde největší složkou srovnání jsou konkurenční ceny, což má i své nevýhody v podobě možných cenových válek, dále pak ochota zákazníků přijmout hodnotu produktu a samozřejmě nákladově orientovaná cena fixních a variabilních nákladů. V tabulce 24 tedy vidíme, že nejdražším hromadným ubytovacím zařízením je opět Hotel Augustiniánský dům. Na druhém místě je hotel Baltaci ve Zlíně a co je zajímavé, tak stejné ceny mají Hotel Slunce a Hotel RA.

Tab. 24. Srovnání cen hotelů ve Zlínském kraji

Pobyt na jednu noc	Město	Jednolůžkový	Dvoulůžkový
Hotel Octárna****	Kroměříž	1190,-Kč	1900,-Kč
Hotel Horal****	Vsetínsko	980,-Kč	1290,-Kč
Hotel Slunce****	Uherské Hradiště	1800,-Kč	2850,-Kč
Hotel Baltaci*****	Zlín	2200,-Kč	3100,-Kč
Hotel Augustiniánský dům****	Luhačovice	2550,-Kč	3650,-Kč
Hotel Rezidence Ambra****	Luhačovice	1800,-Kč	2850,-Kč

9.2.4 Komunikační politika

Reklama – reklama je v současné době velmi důležitá. Pouze spokojený zákazník nestačí, protože mnoho lidí se dnes spíše podělí o negativních zkušenostech než o těch pozitivních. Hotel RA investuje do reklamy značné finanční prostředky a počítá s tím, že se jim tyto náklady vrátí v podobě tržeb za prodej služeb. Hotel má své webové stránky, které považují osobně za velmi kvalitně a přehledně zpracovány. Za správu webové prezentace svého webu hotel zaplatil za rok 2011 67500,- Kč, jak je vidět v tabulce níže. Není to ovšem největší položka z tohoto výčtu. Nejvíce management hotelu utratil za kampaň na internetu a bannery na internetových stránkách. Podrobný přehled jsem umístil do přílohy I.

Tab. 25. Náklady na reklamu

Forma reklamy	Náklady
Webové stránky	67 500 Kč
Kredity - internet (Google, Aukro, Sklik, Facebook)	53 112 Kč
Radio	61 380 Kč
Tištěná inzerce, časopisy	28 218 Kč
Reklamní předměty	39 545 Kč
Katalogy, letáky, poukazy	123 942 Kč
Veletrhy, pevná reklama	40 410 Kč
Internet	129 156 Kč

Hotel RA je prezentován také moravskými rádii, která mají sílu oslovit široké masy lidí. Za reklamu v rádiích management hotelu utratil v roce 2011 61380,- Kč. V rádiích je hotel prezentován formou spotů či rádiových jingelů především v rámci soutěží o pobyty a procedury.

Venkovní reklama představuje pro hotel především formu směrových tabulí umístěných u silnic v Luhačovicích. Jelikož je hotel umístěn na konci silnice na kopci u lesa, tvrdím, že směrové tabule jsou pro hotel velmi žádané. Pro potenciální klientelu jsou tyto ukazatele velmi důležitým prostředkem pro orientaci. Taktéž si myslím, že efektivním zdrojem reklamy pro hotel by byl stabilní outdoorový billboard, umístěný u hlavní silnice při vjezdu do Luhačovic z Uherského Brodu i ze Zlína.

Dalším velmi významným prostředkem marketingu jsou veletrhy, na kterých se hotel také prezentuje. Veletrhy představují nástroj benchmarkingu, kde lidé mohou srovnávat zařízení, služby a produkty. Hotel si na veletrhu otevře svůj vlastní stánek a prezentuje svoje služby jeho návštěvníkům. V roce 2010 se hotel prezentoval na veletrzích GO a Region-tour v Brně. Taktéž pracovníci marketingového oddělení navštívili veletrh HolidayWorld konaný v Praze a veletrh CR v Bratislavě.

V současné době se hotel RA účastní soutěže o nejlepší wellness hotel v ČR a ve Zlínském kraji mezi hotely vyšší kategorie ****.

Osobní prodej – osobní prodej se realizuje přímo na recepci v hotelu. Osobní prodej pobytů není výjimečný, spíše se jedná o telefonickou a elektronickou komunikaci mezi personálem rezervačního oddělení, recepce a hostem. Při osobním prodeji je velmi důležité na klienta zapůsobit pozitivním dojmem, nabídnou mu pobyt dle jeho požadavků tak, aby byl spokojen. Pracovníci recepce mají možnost klientům poskytovat mimořádné slevy, a to v případě, že hosté na hotelu stráví větší počet nocí nebo hotel navštíví ve větší skupině. To dává recepčním určitou dávku pravomocí a mohou tímto způsobem i řešit nečekané problémy spojené s ubytováním klienta přímo na hotelu.

Podpora prodeje – podpora prodeje je na rozdíl od reklamy, která má působit dlouhodoběji, nástroj marketingu, který má za cíl stimulovat okamžitý prodej. Významný je tento prostředek především v období ekonomické recese, v době, kdy je na trhu silná konkurence a kdy převažuje nabídka nad poptávkou. Zaměstnanci RA mají za úkol zvýšit tímto způsobem prodej, napomoci k opětovnému nákupu produktů a snížení cykličnosti prodeje.

Prostředkem podpory prodeje jsou nejrůznější vzorky, které ovšem hotel nemůže poskytnout. Naproti tomu hotel poskytuje svým klientům dárky v podobě lázeňských oplatků při ukončení pobytu a uvítací přípitek a dezert při nástupu na pobyt. Dalším benefitem pro hosty je možnost využívat zdarma bazén a whirlpool. Dalším prostředkem podpory prodeje je zboží, které je vystaveno na recepci hotelu, ať už jsou to produkty od společnosti Vincentka, nebo kosmetické zboží, či prodej vlastních pohledů a vlastních oplatků. Dále vedení spolupracuje s nejrůznějšími organizacemi, kterým věnuje dárkové poukazy na pobyty a jiné služby např. do tombol nebo soutěží.

Další podporou prodeje jsou mimořádné slevy nebo již zlevněné pobyty. V současné době, kdy lidé omezují spotřebu těchto typů služeb, jsou slevy vítanou formou podpory prodeje.

9.3 Rizika spojená s projektem

S projektem jsou do jisté míry spojená také určitá rizika. Rizika tohoto projektu bude sledovat tým spojený z vedoucích pracovníků jednotlivých úseků. Tyto rizika budou vyplývat z rizika nesplnění cílů této práce. Jednotlivé úseky budou muset sledovat průběžně stav obsazenosti, počet lůžko-dnů navrhovaného pobytu ve sledovaném měsíci, sledovat spokojenost klientely s navrhovaným jídelníčkem, procedurami, sportovními aktivitami a ubytováním. Dále pracovníci marketingu musejí sledovat počet vydaných věrnostních karet, aktualizovat brožuru odměn, průběžně vyhodnocovat stav bodů klientů. Vedoucí ze všech úseků se budou společně scházet 1x měsíčně na společnou poradu, kde budou hodnotit stav aktuální situace.

Jednotlivá rizika spojená s projektem:

1. Nedostatečná manažerská příprava k projektu – riziko bude eliminováno výběrem kvalitního vedoucího projektu, který bude sledovat všechny fáze přípravy od začátku záměru po realizaci.
2. Navýšení cen pobytů z důvodu zvýšení cen vstupů – riziko, které lze ovlivnit dodatečným výběrem dodavatelů, analýzou všech dodavatelů a výběrem levnějšího dodavatele.
3. Legislativní rizika – DPH; neovlivnitelné riziko
4. Nesprávné vyhodnocení projektu – riziko bude eliminováno správnou analýzou vybraných dat a ukazatelů a kvalitním sběrem těchto dat. Vedoucí úseku musí pravidelně kontrolovat stanovené termíny a dodržovat kvalitu poskytovaných služeb.
5. Neúplné využití kapacity hotelu – nedostatečná kvalita wellness a nabídka nových pobytů s tím, že projekt předkládá nový typ věrnostního programu, eliminuje nedostatečné využití kapacity hotelu. Požadovaná obsazenost je stanovena na úrovni 65%.
6. Nesplnění cíle projektu zvýšení návštěvnosti hotelu – riziko bude eliminováno dostatečnou nabídkou pobytů a kvalitní nabídkou poskytovaných služeb. Předpokládá se, že nový pobyt bude ziskový.

ZÁVĚR

Hotel Rezidence Ambra je právoplatným členem čtyřhvězdičkových hotelů v Luhačovicích. Rozšíření wellness centra, které trvalo 8 měsíců v roce 2009, přineslo novou poptávku po wellness programech hotelu.

Cílem mojí diplomové práce bylo zaměřit se na zvýšení návštěvnosti hotelu, tím pádem pozitivně ovlivnit obsazenost a zlepšit tak ekonomickou situaci hotelu. V dnešní době, kdy každý hotel doslova bojuje o každého klienta, je velmi důležití nabídnout takový druh produktu, který bude konkurenceschopný a přinášet spotřebiteli užitnou hodnotu. Pokud tato hodnota bude vyšší, než host očekával, můžeme předpokládat, že se host vrátí a nabídnout mu navrhovaný typ věrnostního programu.

V současné době si hotel nemůže dovolit větší investiční akce, proto jsem byl požádán vedením hotelu, abych zpracoval projekt nového pobytu. K tomu jsem přispěl svými nápady, radil jsem se s odborníky na wellness produkty, s odborníky na výživu i s ředitelkou hotelu. Přispěl jsem také k nápadu na nový typ věrnostního programu, který vedení hotelu schválilo a nyní je projekt ve stádiu příprav.

Neméně významným přínosem projektu je zvýšení nabídky produktů hotelu, zkvalitnění služeb, větší možnost sportovního vyžití a hotel přispěje k rozvoji incentívni turistiky, relaxačně-sportovní turistiky a bude platit za hotel s inovativními produkty.

Projekt by měl přispět nejen ke zvýšení návštěvnosti hotelu, ale také ke zvýšení a zlepšení nabídky wellness produktů, posílení firemní kultury, k větší orientaci na zákazníka a na jeho potřeby a také by měl přispět k celkovému pojetí strategie hotelu.

Z výše uvedených důvodů vyplývá realizovatelnost projektu. Vedení hotelu bude schopno zajistit finančně i provozně projekt udržet ve všech fázích jeho realizace. Myslím tedy, že cíle stanovené v úvodu, se mi podaří splnit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARLT, Josef. *Moderní metody modelování ekonomických časových řad*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 307 s. ISBN 80-716-9539-4.
- CATHALA, Hana. *Wellness: od vnějšího pohybu k vnitřnímu klidu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 168 s. ISBN 80-247-2323-9.
- HEJMA, Jan. Vývoj a optimalizace wellness. *Top hotelnictví*. 2010, č. 1. Dostupné z: <http://www.tophotelnictvi.cz/archiv/top-hotelnictvi-2010/vvoj-a-optimalizace-wellness/>
- HESKOVÁ, Marie. *Cestovní ruch: pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2006, 223 s. ISBN 80-716-8948-3.
- HORNER, Susan. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času:[aplikovaný marketing služeb]*. Praha: Grada, c2003, 486 s. ISBN 80-247-0202-9.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 288 s. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3247-3 (BROŽ.).
- KIRÁLOVÁ, Alžbeta. *Marketing: destinace cestovního ruchu*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2003, 173 s. ISBN 80-861-1956-4.
- KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 205 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.
- KOPŠO, Emil. *Ekonomika cestovního ruchu*. 1. vyd. Banská Bystrica: SNP, n. p., 1985. ISBN I-84-67-188-85.
- KOSTKOVÁ, Miroslava. *Management hotelového provozu: distanční studijní opora*. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2010, 192 s. ISBN 978-80-7248-633-5 (BROŽ.).
- KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 203 s. ISBN 80-726-1082-1.
- KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 258 s. ISBN 80-726-1010-4.
- KOUDELKA, Jan a Oldřich VÁVRA. *Marketing: principy a nástroje*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, 257 s. Edice učebních textů. Marketing. ISBN 978-808-6730-196.

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČESKÉ REPUBLIKY, *Koncepce státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2007 – 2013*, Praha: MMR, 2007

PATUŠ, Peter a Marian GÚČIK. *Manažment ubytovacej prevádzky hotela*. Bánská Bystrica: Trian, 2005. ISBN 80-88945-81-X.

PETRŮ, Zdenka. *Základy ekonomiky cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Idea servis, 1999, 107 s. ISBN 80-859-7029-5.

REZIDENCE AMBRA A.S. *Katalog služeb 2012: Wellness hotel Rezidence Ambra*. Luhačovice, 2011.

SEKERKA, Bohuslav. *Finanční analýza společnosti na bázi účetních výkazů*. 2.upr.vyd. Praha: Profess, 1997, 172 s. ISBN 80-852-3540-4.

SITKO, Oldřich. *Možnosti rozvoje cestovního ruchu ve Zlínském kraji*. Ostrava, 2010. Bakalářská práce. Vysoká škola Báňská - Technická univerzita Ostrava. Vedoucí práce Ing. Martina Janásová.

SMEJKAL, Vladimír. *Řízení rizik*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 270 s. ISBN 80-247-0198-7.

SOLOMON, Michael R. *Marketing: očima světových marketing manažerů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, 572 s. ISBN 80-251-1273-X.

TOMEK, Gustav. *Malý výkladový slovník marketingu*. 2.rozš.vyd. Praha: A plus, 1999, 168 s. ISBN 80-902-5141-2.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

Česká asociace wellness [online]. 2006 [cit. 2012-02-08]. Dostupné z: <http://www.spawellness.cz/>

Český statistický úřad [online]. 2011 [cit. 2012-04-26]. Dostupné z: www.cszo.cz

PODĚBRADSKÝ, Jiří. MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Wellness v ČR*. Praha, 2008. Dostupné z: <http://www.mmr.cz>

Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. 2011 [cit. 2012-04-26]. Dostupné z: www.mpo.cz

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČR	Česká republika
HUZ	Hromadná ubytovací zařízení
ČSÚ	Český statistický úřad
RA	Rezidence Ambra
DM	Dlouhodobý majetek

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Porterův model pěti konkurenčních sil	22
Obr. 2. Organizační struktura hotelu Rezidence Ambra Chyba! Záložka není definována.	0
Obr. 3. Personifikace karet [Zdroj: http://www.mcard.cz/magneticke-karty]	78

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Služby v cestovním ruchu.....	14
Tab. 2 dat pro grafy [Zdroj: http://www.portalluhacovice.cz/statistiky-navstevnosti/]	43
Tab. 3. Riziko vstupu potenciálních konkurentů	50
Tab. 4. Rivalita mezi stávajícími konkurenty	51
Tab. 5. Smluvní síla odběratelů	52
Tab. 6. Smluvní síla dodavatelů.....	53
Tab. 7. Hrozba substitučních produktů	54
Tab. 8. Faktorová analýza metodou VRIO	55
Tab. 9. SWOT analýza [vlastní zpracování]	58
Tab. 10. SWOT analýza[vlastní zpracování]	59
Tab. 11. Obsazenost hotelu - skutečnost.....	60
Tab. 12. Obsazenost hotelu - v procentech	60
Tab. 13. Rozdělení sezón	63
Tab. 14. Model konstantní sezónnosti	64
Tab. 15. Model konstantní sezónnosti s ročním lin. trendem	65
Tab. 16. Procentuální vyjádření	66
Tab. 17. Ukazatelé doby obratu	68
Tab. 18. Ukazatelé zadluženosti	68
Tab. 19. Připravenost projektu.....	75
Tab. 20. Připravenost projektu.....	76
Tab. 21. Tvorba zisku na produkt	76
Tab. 22. Návrh bodového systému	80
Tab. 23. Srovnání cen konkurenčních ubytovacích zařízení v Luhačovicích	88
Tab. 24. Srovnání cen hotelů ve Zlínském kraji	88
Tab. 25. Náklady na reklamu	89

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Vývoj návštěvnosti v Luhačovicích	44
Graf 2. Vývoj návštěvnosti v Luhačovicích	44
Graf 3. Vývoj tržeb	45
Graf 4. Vývoj zisku.....	46
Graf 5. Obsazenost hotelu 2009 - 2011	60
Graf 6. Celková obsazenost hotelu [vlastní zpracování]	62
Graf 7. Dílčí obsazenost v hlavní sezóně [vlastní zpracování].....	62
Graf 8. Schodovitý trend.....	64
Graf 9. Ukazatelé rentability.....	66
Graf 10. Ukazatelé likvidity.....	67
Graf 11. Jak dlouhý pobyt čerpáte?	70
Graf 12. Do jako věkové skupiny patříte?	70
Graf 13. Jak jste se o RA dozvěděli?	71
Graf 14. Jaké jsou Vaše návrhy ke zlepšení?.....	72

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Dotazník spokojenosti
- P II Výdaje na marketing za rok 2011
- P II Rozvaha
- PIV Výkaz zisků a ztrát



DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI HOSTŮ REZIDENCE AMBRA

Vážení hosté,

velice si vážíme, že jste se rozhodli navštívit Rezidenci Ambra!

Přáli bychom si, abyste se u nás cítili příjemně, načerpali zde novou energii a získali spoustu příjemných zážitků. Naší snahou je co nejvíce vyjít vstříc Vaším přáním a požadavkům, a proto bychom se na Vás rádi obrátili s tímto **anonymním** dotazníkem. Pokud se ho rozhodnete vyplnit, označte prosím Vámi vybrané odpovědi křížkem a níže doplňte známkou.

Vaše případné připomínky a náměty pro nás budou velmi cenné.

Děkujeme a těšíme se na Vaši další návštěvu!

Rezidence Ambra

1. ZÁKLADNÍ INFORMACE

1. Jste muž nebo žena?

- muž
 žena

2. Do jaké věkové skupiny patříte?

- do 25 let
 25 – 40 let
 40 – 60 let
 60 -70
 70 a více

3. Uveďte prosím kraj, v němž máte trvalé bydliště:.....

2. NABÍDKA WELLNESS PROGRAMŮ A VAŠE PREFERENCE

1. Jak často využíváte wellness programy k relaxaci?

- Jedná se o můj první wellness
- Již jsem v minulosti wellness program absolvoval/a program
- Jsem pravidelným hostem wellness zařízení (1 – 2x ročně)

2. Jak dlouhý program jste si zvolil/a?

- Víkendový program
- Prodloužený víkend (nebo program V Ambře nejen o víkendu)
- Týdenní program
- Jiný program (individuální)

3. Jak jste se o Rezidenci Ambra dozvěděl/a?

- Na základě informace od příbuzných, známých
- Z našich informačních materiálů
- Vyhledal/a jsem si nabídku na internetu
- Formou e-mailové nabídky
- Prostřednictvím nabídky cestovní kanceláře
- Reklama v rádiu a tisku

4. Z jakého důvodu jste zvolil/a pro wellness program právě Rezidenci Ambra? (lze označit i více možností)

- Doporučení příbuzných, známých
- Nabídka poskytovaných služeb
- Cena
- Prostředí Luhačovic a okolí
- Obdržel/a jsem wellness program jako dárek
- Jiný důvod (prosím uveďte)...

.....

5. O jakou návštěvu Rezidence Ambra se ve Vašem případě jedná?

- První
- Druhou
- Více než druhou, jsem již pravidelným hostem

6. Jste-li pravidelným hostem Rezidence Ambra

- Zvyšuje se podle Vašeho názoru průběžně kvalita poskytovaných služeb?
- Je podle Vašeho názoru rozšiřována nabídka poskytovaných služeb?
- Nepozorujete žádné změny.

3. OBECNÉ HODNOCENÍ REZIDENCE AMBRA A NABÍDKY SLUŽEB

Zhodnoťte prosím služby poskytované Rezidencí Ambra známkou 1 – 5

(1 nejlepší, 5 nejhorší)

I. služby recepce a ubytování

- celkový přístup k Vám jako ke klientovi
- řešení Vašich případných připomínek, problémů či potřeb
- kvalita ubytování a vybavení pokoje
- úklid pokoje a přístup pokojských

Prostor pro Vaše vyjádření ke službám recepce a k ubytování (zejména Vaše konkrétní připomínky ke zkvalitnění našich služeb):

.....

.....

II. služby Centra vitality

- časové rozvržení procedur
- pestrost nabídky procedur

kvalita poskytovaných procedur

chování a odbornost personálu

Prostor pro Vaše vyjádření ke službám Centra vitality (zejména Vaše konkrétní připomínky ke zkvalitnění našich služeb):

.....

III. služby stravování

kvalita jídla

množství jídla

skladba denního menu

nabídka minutkových jídel

nabídka nápojů

chování personálu

Můžete porovnat Vaši spokojenost v Rezidenci Ambra s pobytem či zkušenostmi z jiných obdobných zařízení nabízejících wellness pobyty? Označte, prosím, křížkem.

Více spokojen/a

Stejně spokojen/a

Méně spokojen/a

Prostor pro Vaše další připomínky, doporučení a návrhy:

.....
--

.....

Děkujeme Vám za čas, který jste vyplnění dotazníku věnoval/a. Vyplněný dotazník odevzdejte prosím na recepci.

Zpracoval: Bc. Oldřich Sitko

PŘÍLOHA II: VÝDAJE NA MARKETING ZA ROK 2011

Webové stránky				
FPA-21/2011		11.01.2011	správa webové prezentace 1/2011	6 000
FPA-1167/2011		24.10.2011	správa webové prezentace 10/2011	3 000
FPA-120/2011		07.02.2011	správa webové prezentace 2/2011	3 000
FPA-200/2011		25.02.2011	správa webové prezentace 3/2011	3 000
FPA-347/2011		01.04.2011	správa webové prezentace 4/2011	3 000
FPA-604/2011		02.06.2011	správa webové prezentace 5/2011	3 000
FPA-605/2011		02.06.2011	správa webové prezentace 6/2011	3 000
FPA-758/2011		14.07.2011	správa webové prezentace 7/2011	3 000
FPA-897/2011		16.08.2011	správa webové prezentace 8/2011	3 000
FPA-1166/2011		24.10.2011	správa webové prezentace 9/2011	3 000
FPA-1163/2011		24.10.2011	roční hosting hotel-ambra.cz	2 500
FPA-412/2011		14.04.2011	roční poplatek za doménu hotel-	1 500
FPA-427/2011		15.04.2011	redesign internetové prezentace	22 000
FPA-1163/2011		24.10.2011	programátorské práce	8 500
				67 500
Kredity-internet				
FPA-856/2011		31.07.2011	Aukro.cz - internetové služby 6/2011	57
FPA-857/2011		31.07.2011	Aukro.cz - internetové služby 7/2011	57
FPA-1164/2011		24.10.2011	inzerční služby Sklik	2 500
FPA-121/2011		07.02.2011	inzerční služby Sklik	2 500
FPA-22/2011		11.01.2011	inzerční služby Sklik	2 500
FPA-257/2011		11.03.2011	inzerční služby Sklik	2 500
FPA-411/2011		14.04.2011	inzerční služby Sklik	2 500
FPA-606/2011		02.06.2011	inzerční služby Sklik	2 500
FPA-759/2011		14.07.2011	inzerční služby Sklik	2 500
FPA-882/2011		15.08.2011	kampaň Kredit na Facebooku	18 000
FPA-1165/2011		24.10.2011	reklamní kampaň Google	2 500
FPA-122/2011		07.02.2011	reklamní kampaň Google	2 500
FPA-23/2011		11.01.2011	reklamní kampaň Google	2 500
FPA-258/2011		11.03.2011	reklamní kampaň Google	2 500
FPA-410/2011		14.04.2011	reklamní kampaň Google	2 500
FPA-607/2011		02.06.2011	reklamní kampaň Google	2 500
FPA-760/2011		14.07.2011	reklamní kampaň Google	2 500
				53 112
Radio				
FPA-675/2011		24.06.2011	reklama Hitrádio Apollo Valašsko 9.6.-	14 931
FPA-527/2011		09.05.2011	reklama Hitrádio ORION 2.5.-9.5.2011	15 483
FPA-335/2011		28.03.2011	reklama Hitrádio ORION 21.3.-	15 483
FPA-1069/2011		30.09.2011	reklama Hitrádio ORION 23.9.-	15 483
				61 380
Tištěná inzerce-časopisy				
FPA-363/2011		01.04.2011	inzerát Colosseum - duben 2011	2 500
FPA-233/2011		24.02.2011	inzerce 40+MOJE GENERACE č.50	5 500
FPA-238/2011		01.03.2011	inzerce Magazín Východní Moravy	2 600
FPA-593/2011		25.05.2011	inzerce Magazín Východní Moravy	2 600
FPA-1374/2011		15.12.2011	inzerce v Agrospojì č.39/2011 str.61	3 000
FPA-657/2011		10.06.2011	inzerce v časopise OSKAR č.6/11	3 138
FPA-635/2011		13.06.2011	inzerce v Dovolené pro Vás č.21	3 000
FPA-47/2011		19.01.2011	inzerce ve Wellness-zdraví a krása	5 880
				28 218

reklamní předměty				
INTA-20/2011		31.03.2011	kuličkové pero	6 620
FPA-471/2011		29.04.2011	pohlednice AMBRA 500 ks	9 325
FPA-534/2011		12.05.2011	propisky Ambra 3000 ks	19 200
FPA-1254/2011		18.11.2011	Duplikace spotu AMBRA na CD (50)	2 200
FPA-338/2011		28.03.2011	Duplikace spotu AMBRA na CD (50)	2 200
				39 545
Tiskoviny, letáky				
FPA-980/2011		09.09.2011	katalog AMBRA 6000 ks,grafický	51 300
FPA-728/2011		29.06.2011	leták A4 oboustranný 2000 ks x 2,60	5 200
INTA-20/2011		31.03.2011	leták Ambra	27 760
FPA-986/2011		12.09.2011	letáky WELLNESS 3000 ks	7 200
FPA-413/2011		06.04.2011	logo na rodninnesasy.cz	1 250
FPA-326/2011		23.03.2011	zpracování a tisk dárkového poukazu	24 300
FPA-1082/2011		07.10.2011	ubytovací kartičky pro hosty 3000 ks	2 850
FPA-182/2011		22.02.2011	ubytovací kartičky pro hosty 3000 ks	2 850
FPA-239/2011		02.03.2011	fotoshop-56 kreditů	1 232
				123 942
veletrhy, pevná reklama				
FPA-180/2011		16.02.2011	prezentace-veletrh	1 290
FPA-939/2011		31.08.2011	prezentace WELL 1 na podzimních	1 490
FPA-881/2011		15.08.2011	vystoupení na kolonádním koncertě	5 000
FPA-14/2011		04.01.2011	poplatek+místo na veletrhu v Brně	7 500
FPA-61/2011		19.01.2011	doplňky pro výstavbu expozice na	2 250
FPA-135/2011		31.01.2011	Pronájem sloupů-reklamní tabule 1-6/	9 050
FPA-853/2011		31.07.2011	Pronájem sloupů-reklamní tabule 7-12/	6 440
FPA-325/2011		23.03.2011	PVC tabule+polep	1 100
PVAP-572/2011		15.12.2011	pronájem reklamní plochy-Nohávka	5 000
ZPA-40/2011		16.12.2011	prezentace-veletrh	1 290
				40 410
Internet				
FPA-110/2011		01.02.2011	reklama na azet.sk	9 546
FPA-855/2011		09.08.2011	reklama na hotelypensiony.cz	1 500
FPA-1218/2011		31.10.2011	reklama na internetu-seznam	24 000
FPA-1201/2011		09.11.2011	reklama na luhačovice.com	3 000
FPA-928/2011		20.08.2011	reklama na wellnessvikend.sk	1 224
FPA-503/2011		29.04.2011	reklamní kampaň -wellness hotely.eu,romantic..	10 000
FPA-379/2011		05.04.2011	reklamní kampaň 1.5.-31.12.2011-Centrum	4 667
FPA-1115/2011		11.10.2011	reklamní kampaň ve vysílání rádia Digi	25 000
FPA-854/2011		09.08.2011	Mediater,inform,zlaté stránky	5 970
FPA-93/2011		14.01.2011	V.I.P. banner 1-6/2011-Luhačovice	21 000
FPA-825/2011		31.07.2011	V.I.P. banner 7-12/2011-Luhačovice	21 000
FPA-265/2011		11.03.2011	vložení do 500 českých vyhledávačů	1 750
FPA-594/2011		31.05.2011	zápis na www.prostoryproakce.cz	500
				129 156
Torál má vyúčtováno jen do konce října, ale jestli ještě něco bude nevím.				
Celkem				543 263

Dalších celkem 104 tis jsou provize, včetně slevových portálů, nijak jsme nerozlišovali a stejně to je velmi nepřesné, protože někdy máme fakturu na provizi, jiný si ji prostě odečteme a v příjmech máme o to mén. Pro porovnání v roce 2010 byly provize 55 tis. Běžně z cestovek takto účtuje jen několika dá takže ten rozdíl mohou tak být ty slevové portály

PŘÍLOHA III. ROZVAHA

ROZVAHA (v tisících)
v plném rozsahu k
31.12.2010

Název, adresa a IČ účetní jednotky
Residence Ambra s.a.
Soleň 1055
763 26 Lupačovice
2005567

Účetní období
2010

zpracována v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb.

FINANČNÍ ÚŘAD
KONTROLA
25-05-2011

2010 2010

označ.	AKTIVA	říd. č.	Běžné účetní období			Mísrné úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 33)	001	5 968	1 050	4 918	4 114
A.	Pohledávky za upsání základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	1 646	1 050	605	288
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 5 až 17)	004	453	453	0	0
B.I.1.	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
	3. Software	007	453	453	0	0
	4. Ocenitelné práva	008	0	0	0	0
	5. Goodwill	009	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	1 202	387	805	288
B.II.1.	1. Pozemky	014	0	0	0	0
	2. Stavby	015	420	0	413	118
	3. Smpetitelné movité věci a soubory movitých věcí	016	782	590	192	170
	4. Pšstátelská celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
	5. Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	0
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
	9. Oseřovací rozdíly k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	0	0	0	0
B.II.1.	1. Podíly v ořázených a řízených osobách	024	0	0	0	0
	2. Podíly v účastních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
	3. Účastní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
	4. PČjky a úvěry - zřizující a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 38 + 46 + 38)	031	4 501	0	4 501	3 826
C.I.	Zásoby (ř. 33 až 35)	032	248	0	248	181
C.I.1.	1. Materiál	033	213	0	213	127
	2. Nedokončená výroba a poskytování	034	0	0	0	0
	3. Výrobky	035	0	0	0	0
	4. Mrazá a osazená zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0	0
	5. Zboží	037	33	0	33	34
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	3	0	3	2
C.II.1.	1. Pohledávky z obchodních vřstahů	040	0	0	0	0
	2. Pohledávky - ovlááující a řídicí osoba	041	0	0	0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky, čl.druž. a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	3	0	3	2
	6. Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
	7. Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
	8. Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 48 až 57)	048	1 921	0	1 921	1 234
C.III.1.	1. Pohledávky z obchodních vřstahů	049	1 405	0	1 405	750
	2. Pohledávky - ovlááující a řídicí osoba	050	0	0	0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky, čl.druž. a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
	6. Sřz. - daňové pohledávky	054	0	0	0	283
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	350	0	350	5
	8. Dohadné účty aktivní	056	0	0	0	0
	9. Jiné pohledávky	057	166	0	166	156
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 63)	058	1 631	0	1 631	2 053
C.IV.1.	1. Peníze	059	267	0	267	281
	2. Účty v bankách	060	1 364	0	1 364	1 782
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D.I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	342	0	342	370
D.I.1.	1. Náklady přřstřích období	064	43	0	43	64

2011 2010

Označ	PASIVA	řád.	Stav v běžném	Stav v minulém
a	b	č.	účet. období	účet. období
		c	5	6
	PASIVA CELKEM	(ř. 68 + 85 + 118)	4 948	4 114
A.	Vlastní kapitál	(ř. 69 + 73 + 76 + 81 + 91)	-3 041	-4 796
A.I.	Základní kapitál	(ř. 70 až 72)	20 000	20 000
A.I. 1.	Základní kapitál	070	20 000	20 000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
3.	Změny základního kapitálu	072	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	(ř. 74 až 77)	22	22
A.II. 1.	Emisní úbo	074	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	22	22
3.	Operační rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
4.	Operační rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	(ř. 78 + 80)	0	0
A.III. 1.	Zákonný rezervní fond/Neodělitelný fond	078	0	0
2.	Statutární a ostatní fondy	080	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	(ř. 82 + 83)	-24 788	-24 322
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	0	0
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	083	-24 788	-24 322
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (8-7)	084	1 728	-568
B.	Cizí zdroje	(ř. 85 + 91 + 107 + 114)	7 989	8 962
B.I.	Rezervy	(ř. 87 až 90)	0	0
B.I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	0	0
2.	Rezerva na odchody a podrobné závazky	088	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	089	0	0
4.	Ostatní rezervy	090	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	(ř. 92 až 101)	0	0
B.II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092	0	0
2.	Závazky - ovládatel a řídicí osoba	093	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	094	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účasníkům sdružení	095	0	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0
6.	Vydané dluhopisy	097	0	0
7.	Dlouhodobé směrnky k úhradě	098	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	099	0	0
9.	Jiné závazky	100	0	0
10.	Odstoupení daňový závazek	101	0	0
B.III.	Krátkodobé závazky	(ř. 103 až 113)	7 989	8 962
B.III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	1 340	2 410
2.	Závazky - ovládatel a řídicí osoba	104	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	105	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účasníkům sdružení	106	3 500	3 600
5.	Závazky k zaměstnancům	107	445	415
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	218	202
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	74	29
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	2 377	2 215
9.	Vydané dluhopisy	111	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	112	26	41
11.	Jiné závazky	113	0	50
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	(ř. 115 až 117)	0	0
B.IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	0	0
2.	Různé bankovní úvěry	116	0	0
3.	Krátkodobá finanční výpomoci	117	0	0
C.I.	Časové rozlišení	(ř. 119 + 120)	0	18
C.I. 1.	Výdaje příštích období	119	0	0
2.	Výnosy příštích období	120	0	18

Sestaveno dne: 24.5.2011
Právní forma účetní jednotky: s.r.o. společnost
Předmiot podnikání účetní jednotky: hostinská činnost
Podpisový záznam:



PŘÍLOHA IV: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT V DRUHOVÉM ČLENĚNÍ (v tisících)

v plném rozsahu k
31.12.2010

Název, sídlo a IČ územní jednotky
Režisérské Ambra & S.
Štelná 1055
783 26 Luthetice

Účetní období
2010

28068507

FINANČNÍ VÝKAZ
V LUTHETICÍCH

25.02.2011

zpracováno v souladu s vyhláškou č. 501/2002 Sb.

Označ.	TEXT	číslo řádku	Skusitelnost v účetním období	
			slouženo	maxim.
1	2	3	4	5
I.	Tržby za prodej zboží	01	234	267
II.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	177	148
III.	Obchodní marže	(I 01 - II 02)	57	119
IV.	Výkony	(I 03 až 07)	30 204	25 738
IV.1.	Tržby za prodej vlastních výkonů a služeb	03	0	0
IV.2.	Změna stavu zásob vlastních činností	04	0	0
IV.3.	Aktivace	(I 05 až 07)	19 269	15 012
V.	Výkonová společnost	08	8 316	8 074
V.1.	Společná majetková a energetická	09	10 504	10 238
V.2.	Služby	(I 08 + 09 - 08)	10 292	7 538
VI.	Přidaná hodnota	(I 13 až 15)	8 903	7 842
VII.	Účetní náklady	(I 13 až 15)	6 527	5 065
VII.1.	Mzdové náklady	13	0	0
VII.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	1 738
VII.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	14	38
VIII.	Sociální náklady	16	148	120
IX.	Daně a poplatky	17	117	207
X.	Údaje o zisků, nehmotného a hmotného majetku	(I 20 až 21)	459	240
XI.	Tržby z prodeje DM a materiálu	20	0	0
XI.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	259	246
XI.2.	Tržby z prodeje materiálu	(I 20 až 21)	0	0
XII.	Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	22	0	0
XIII.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0
XIV.	Prodaný materiál	24	0	0
XV.	Změna stavů rezerv a opr. p. v prv. ob. a sump. nákl. prod.	25	0	0
XVI.	Celková provozní výnosy	26	9	10
XVII.	Ostatní provozní náklady	27	35	41
XVIII.	Převod provozních výnosů	28	0	0
XIX.	Převod provozních nákladů	29	0	0
XX.	Provozní výsledek hospodaření	(I 11-12-17-18-19-20-21-26-27-28-29)	1 856	405
XXI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	30	0	0
XXII.	Prodané cenné papíry a podíly	31	0	0
XXIII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	(I 34 až 36)	0	0
XXIII.1.	Výnosy z podílů v ovl. a říz. ob. a úč. pod. podniků	34	0	0
XXIII.2.	Výnosy z ost. d. cenných papírů a podílů	35	0	0
XXIII.3.	Výnosy z ost. d. finančního majetku	36	0	0
XXIII.4.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
XXIII.5.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
XXIII.6.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
XXIII.7.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
XXIII.8.	Změna stavů rezerv a oprav. p. ve finanční oblasti	41	0	0
XXIII.9.	Výnosové úroky	42	0	0
XXIII.10.	Nákladové úroky	43	0	0
XXIII.11.	Ostatní finanční výnosy	44	3	3
XXIII.12.	Ostatní finanční náklady	45	182	175
XXIII.13.	Převod finančních výnosů	46	0	0
XXIII.14.	Převod finančních nákladů	47	0	0
XXIV.	Finanční výsledek hospodaření	(I 31-32+33-37-38+39-40-41+42-43+44-45+46-47)	-179	-175
XXV.	Daně a příjmy za běžnou činnost	(I 50 až 51)	0	0
XXV.1.	- splatná	50	0	0
XXV.2.	- odložená	51	0	0
XXVI.	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	(I 48 - 49 - 49)	1 677	-580
XXVII.	Mimořádné výnosy	52	48	14
XXVIII.	Mimořádné náklady	53	0	0
XXIX.	Daně z příjmů z mimořádné činnosti	(I 56 až 57)	0	0
XXIX.1.	- splatná	56	0	0
XXIX.2.	- odložená	57	0	0
XXX.	Mimořádný výsledek hospodaření	(I 52 - 54 - 55)	48	14
XXXI.	Převod podílů na výsledek hospodaření společníkům (v-)	59	0	0
XXXII.	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	(I 52 + 58 - 59)	1 725	-566
XXXIII.	Výsledek hospodaření před zdaněním	(I 60 + 48 + 58)	1 725	-566

Sestavila dne:
První forma účetní jednotky:
První podpis účetní jednotky:
První podpis řádkem:

24.8.2011
AKČIONÁŘSKÁ SPOLEČNOST
hostelská činnost

Štelná