

# **Projekt zkvalitnění služeb nově vybudovaného ubytovacího zařízení ve vybraném regionu**

Bc. Adéla Vilišová

---

Diplomová práce  
2019

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Adéla Vilišová**  
Osobní číslo: **M16630**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zkvalitnění služeb nově vybudovaného ubytovacího zařízení ve vybraném regionu**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární poznatky týkající se cestovního ruchu a ubytovacích zařízení.

#### II. Praktická část

- Analyzujte současný stav poptávky a nabídky služeb cestovního ruchu v okolí vybraného podniku.
- Na základě provedených analýz navrhnete nové balíčky služeb, které povedou ke zkvalitnění stávajících služeb vybraného podniku.
- Navrhované řešení podrobně nákladové, časové a rizikové analýze.

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:

DALE, B. G., Anthony van der WIELE a Jos van IWAARDEN. *Managing quality*. 5th ed. Malden, MA: Blackwell Pub., 2007, 610 s. ISBN 978-1-4051-4279-3.  
LAWS, Eric. *Improving tourism and hospitality services*. Cambridge, MA: CABI Pub., 2004, 224 s. ISBN 0851999956.  
PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ. *Ekonomika turismu: turismus České republiky*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 262 s. ISBN 978-80-247-3643-3.  
POPEŠKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, 263 stran. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5.  
SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert. ISBN 978-80-247-3494-1.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zuzana Vaculčíková, Ph.D.  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: 14. prosince 2018  
Termín odevzdání diplomové práce: 16. dubna 2019

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

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

Ing. Petr Novák, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE**

### **Prohlašuji, že**

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

### **Prohlašuji,**

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....

podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cílem této práce je zkvalitnění služeb nově vybudovaného ubytovacího zařízení ve vybraném regionu. V rámci řešení byly použity analytické metody finanční analýzy podniku a analýzy nabídky a poptávky po službách ve vybraném regionu na základě zkoumaného potenciálu destinace, monitoringu konkurence, vlastního výzkumu formou dotazníkového šetření vytvořeného pro poskytovatele ubytovacích služeb ve vybraném regionu a následná komparace s konkurenčními zařízeními. V práci bylo navrženo několik řešení, které umožňuje postupné zvyšování kvality stávající služby. Na základě provedených analýz byly vytvořené balíčky, které se stali východiskem pro proces zkvalitňování služeb. Balíčky byly vytvořeny na základě konkrétních potřeb potenciálních zákazníků, spolupráce s ostatními subjekty a zatraktivnění a rozšíření stávající nabídky. Řešení bylo podrobena nákladové, časové a rizikové analýze, na základě které bylo navrženo reinvestování stávajících nákladů do těchto opatření. Na základě zjištěných skutečností o aktuálním stavu podnikání je možné navrhnout řešení na zkvalitnění služeb, které budou východiskem pro zvýšení obsazenosti a zlepšení hospodářského výsledku podniku.

### **Klíčová slova:**

Cestovní ruch, služby, produkt cestovního ruchu, marketing ubytovacích služeb, tvorba balíčků, konkurence, finanční analýza podniku.

## **ABSTRACT**

The aim of this work is an improvement of the quality of services of a newly built accommodation facilities in the selected region. Methods used for the achieving the goals include a financial analysis of a company, analysis of supply and demand of the services in the region based on investigated potential of the destination, monitoring of a competition as well as the practical research, which was based on a survey for the accommodation provider in the region and subsequent comparison with a competition. Several solutions were suggested within the work for a gradual improvement of the offered services. Based on the analysis outcomes, improvement packages were created, which were a starting point for the service improvement process. The packages were created based on a specific demands of potential customers, co-operation with other subjects, as well as enhancing and broadening of the current supply. The solutions were subjected to a financial, time and risk analysis and based

on the obtained data, re-structuralization of the current expenditure was suggested. The analysis of the current economical state of the company led to a possibility of proposal of solutions, which will result in a higher occupancy of the facility and overall improvement of an economic situation of the company.

**Keywords:**

Tourism, services, products of tourism, marketing of accommodation services, solution packages, competition, financial analysis of a company.

**Poděkování:**

Touto formou bych chtěla poděkovat vedoucí diplomové práce paní Ing. Zuzaně Vaculčíkové, Ph.D. za odborné rady a věcné připomínky k práci.

Dále bych chtěla poděkovat majiteli vybraného ubytovacího zařízení za poskytnuté informace, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat svým rodičům, kteří mne podporovali a poskytovali cenné rady nejen při psaní diplomové práce, ale po dobu celého studia.

## OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE .....</b>	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>10</b>
<b>1 CESTOVNÍ RUCH .....</b>	<b>11</b>
<b>2 SLUŽBY CESTOVNÍHO RUCHU A JEJICH SPECIFIKACE .....</b>	<b>12</b>
<b>3 NABÍDKA A POPTÁVKA CESTOVNÍHO RUCHU .....</b>	<b>14</b>
3.1 NABÍDKA SLUŽEB V DESTINACI A POTENCIÁL DESTINACE CR.....	14
3.1.1 Nabídka služeb ovlivněná primární potenciál destinace.....	14
3.1.2 Nabídka služeb ovlivněná sekundárním potenciálem destinace .....	15
3.1.3 Konkurence .....	15
3.2 POPTÁVKA PO SLUŽBÁCH.....	16
3.2.1 Cestovní ruch rodin s dětmi .....	17
3.2.2 Cestovní ruch seniorů .....	17
<b>4 UBYTOVACÍ ZAŘÍZENÍ .....</b>	<b>19</b>
4.1 KLASIFIKACE UBYTOVACÍHO ZAŘÍZENÍ .....	19
4.1.1 Hromadná ubytovací zařízení.....	19
4.1.2 Ubytování v soukromí .....	20
4.2 REVENUE MANAGEMENT.....	20
4.3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ UBYTOVACÍHO ZAŘÍZENÍ.....	22
4.3.1 Nefinanční analýza .....	22
4.3.2 Finanční analýza.....	22
4.3.2.1 Výnosy a náklady .....	23
4.3.3 Bod zvratu a návratnost investice.....	23
4.3.3.1 Bod zvratu.....	24
4.3.3.2 Návratnost .....	24
<b>5 MARKETING UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ.....</b>	<b>25</b>
5.1 MARKETINGOVÝ MIX.....	25
5.1.1 Produkt.....	26
5.1.2 Cena .....	26
5.1.3 Distribuce .....	27
5.1.4 Komunikace .....	28
5.2 ROZŠÍŘENÝ MARKETINGOVÝ MIX.....	28
5.2.1 Lidé.....	29
5.2.2 Balíčky služeb .....	29
5.2.3 Tvorba programů .....	30
5.2.4 Partnerství a spolupráce .....	31
5.2.5 Procesy.....	31
5.3 SPECIFIKA MARKETINGU MALÝCH FIREM.....	31
5.3.1 Výhody marketingu malých firem.....	31
5.3.2 Nevýhody marketingu malých firem.....	32
<b>6 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>33</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>35</b>
<b>7 ANALÝZA NABÍDKY A POPTÁVKY PO SLUŽBÁCH CESTOVNÍHO</b>	



	<b>RUCHU V DANÉ DESTINACI.....</b>	<b>36</b>
7.1	NABÍDKA SLUŽEB OVLIVNĚNÁ POTENCIÁLEM DESTINACE .....	36
7.1.1	Nabídka služeb ovlivněná primárním potenciálem destinace .....	37
7.1.1.1	Sport a aktivní dovolená .....	38
7.1.1.2	Památky i nehmotné atraktivity destinace .....	41
7.1.2	Nabídka služeb ovlivněná sekundárním potenciálem destinace .....	42
7.1.2.1	Ubytovací zařízení.....	42
7.1.2.2	Stravovací zařízení .....	44
7.1.3	Nabídka konkurence .....	44
7.1.3.1	Zhodnocení konkurence na základě monitoringu .....	44
7.1.3.2	Zhodnocení konkurence na základě dotazníkového šetření.....	46
7.2	ANALÝZA POPTÁVKY PO SLUŽBÁCH .....	47
7.2.1	Zájem o služby v daném regionu ze strany zákazníků .....	47
7.2.2	Počet hostů navštěvující HUZ.....	48
<b>8</b>	<b>ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>49</b>
8.1	NEFINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU.....	49
8.1.1	Fyzický zdroj.....	49
8.1.2	Lidský zdroj .....	49
8.1.3	Nehmotný zdroj jako současná nabídka služeb.....	50
8.2	FINANČNÍ ANALÝZA .....	51
8.2.1	Výnosy .....	51
8.2.1.1	Výpočet ADR.....	51
8.2.1.2	Výpočet Occ.....	52
8.2.1.3	Výpočet RevPar (cena za disponibilní pokoj).....	52
8.2.2	Náklady .....	53
8.2.2.1	Spotřeba .....	53
8.2.2.2	Vodné.....	53
8.2.2.3	Finanční náklady .....	54
8.2.2.4	Mzdové náklady .....	54
8.2.2.5	Náklady na externí služby.....	55
8.2.2.6	Odpisy .....	55
8.2.2.7	Shrnutí celkových nákladů.....	56
8.3	RENTABILITA, BOD ZVRATU A NÁVRATNOST INVESTICE .....	57
8.3.1	Výpočet ZISKU/ZTRÁTY .....	57
8.3.2	Výpočet bodu zvratu.....	57
8.3.3	Doba návratnosti (celkové investiční náklady/roční zisk) .....	58
	ZÁVĚR ANALYTICKÉ ČÁSTI JAKO PODKLAD PRO NÁVRHOVOU ČÁST DIPLOMOVÉ PRÁCE:.....	59
<b>9</b>	<b>PROJEKT NA ZKVALITNĚNÍ SLUŽEB VE VYBRANÉM UBYTOVACÍM ZAŘÍZENÍ.....</b>	<b>61</b>
9.1	ZKVALITNĚNÍ SLUŽEB NA ZÁKLADĚ ZMĚNY HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU .....	61
9.1.1	Změna cenové politiky.....	61
9.1.1.1	Návrh 1 .....	62
9.1.1.2	Výsledek 1.....	62
9.1.2	Snížení fixních nákladů na reklamu .....	62
9.1.2.1	Návrh 2 .....	63
9.1.2.2	Výsledek 2.....	63

9.1.3	Snížení variabilních nákladů na pobytový poplatek.....	63
9.1.3.1	Návrh 3 .....	64
9.1.3.2	Výsledek 3.....	64
9.1.4	Kombinace opatření č. 1 - 3 .....	64
9.1.5	Snížení variabilních nákladů za provize .....	66
9.2	ZKVALITNĚNÍ SLUŽEB NA ZÁKLADĚ SPOLUPRÁCE .....	69
9.3	ZKVALITNĚNÍ SLUŽEB NA ZÁKLADĚ ZATRAKTIVNĚNÍ NABÍDKY .....	71
9.3.1	Předpokládaný počet prodaných balíčků (v ks) .....	71
9.3.2	Balíčky na webových stránkách .....	72
9.3.2.1	Cyklobalíček se saunou (nabízený k pobytu od 1. 4. - 30. 9.) .....	73
9.3.2.2	Zimní relax se saunou a lyžováním .....	74
9.3.2.3	Letní Beskydy s rodinou i ve dvou.....	75
9.3.2.4	Jarní/podzimní odpočinek.....	76
9.3.3	Snídaně jako rozšířená služba .....	76
9.3.3.1	S přáteli na hory .....	77
9.3.4	Návrh balíčku na portál Slevomat .....	78
9.3.5	Věrnostní poukaz.....	78
9.3.6	Reinvestovaná částka do balíčků.....	79
9.3.6.1	Reinvestice do Cyklobalíčku se saunou .....	80
9.3.6.2	Zimní relax se saunou a lyžování .....	81
9.3.6.3	Jarní/podzimní odpočinek.....	81
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>94</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>96</b>

## ÚVOD

Cestovní ruch jako dynamické hospodářské odvětví je fenomén a ovlivňuje ať už přímo nebo nepřímo každého člověka. Cestování se stává životním stylem člověka a je součástí běžného standardního života. Tato skutečnost dává možnost vzniku stále novým podnikům poskytující ubytovací a jiné služby. Vyvolává stále nové trendy, a proto musí podnikatelé neustále reagovat na tento měnící se trh. Dnes je na prvním místě zákazník, který požaduje především kvalitně nabízenou službu. Na druhé straně je poskytovatel služeb, který musí tyto požadavky splnit, přizpůsobit nabídku potřebám zákazníka a být o krok lepší, než jeho konkurent. To dává podniku přidanou hodnotu. Podnikání na trhu cestovního ruchu s sebou nesou velká rizika, musí vyhledat zákazníky a uspokojit jeho potřeby v souladu se svými interními zdroji. Pro poskytovatele služeb, kteří začínají podnikat na trhu cestovního ruchu, je nezbytné především najít si zákazníky, nabídnout jim požadovanou kvalitu a zároveň naplnit hlavní účel podnikání, tedy vykazovat zisk.

V dnešní době má potenciální zákazník mnoho zdrojů a informací o nabídnutých produktech a díky tomu si může porovnávat nabízené služby a volit pro něj ty nejvhodnější. Pro podnikatele je důležité mít neustálý přehled o svých konkurentech, znát silné a slabé stránky nejen konkurentů, ale především svého podniku a být připraven na rizika, která s sebou podnikání v oblasti cestovního ruchu nesou.

Studovanou problematikou se stává podnikání v cestovním ruchu v poskytování ubytovacích služeb. Autorka práce nachází pro svůj projekt nově zrekonstruované ubytovací zařízení, jehož majitel začíná na přelomu 2018/2019 nabízet ubytovací služby. V práci se řeší aktuální situaci nově otevřeného ubytovacího zařízení v obci Čeladné, nachází slabé a silné stránky tohoto podniku. Řeší problémy a rizika, se kterými se majitel potýká nebo může potýkat v budoucnu a navrhuje řešení, jak je minimalizovat nebo odstranit. Nalezení problému a jeho řešení, se stává dlouhodobým procesem, který se odrazí na kvalitě poskytovaných služeb vybraného ubytovacího zařízení.

Právě kvalitně poskytované služby, které plní očekávání zákazníka, jsou potřebou k přežití v silném konkurenčním prostředí, spokojenosti zákazníků a naplnění účelu podnikání.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je zkvalitnění služeb nově vybudovaného ubytovacího zařízení ve vybraném regionu.

Hlavního cíle práce bude dosaženo pomocí dílčích cílů, kterými se stávají navržená opatření, která se stanou východiskem pro zkvalitnění služeb. Tato navržená opatření, která povedou ke zlepšení hospodářského výsledku a zatraktivnění stávajících ubytovacích služeb, budou podrobeny nákladové, časové a rizikové analýze. Opatření vychází z teoretických poznatků zkoumané problematiky, z limitovaných interních zdrojů firmy, vyhodnocení potenciálu destinace a aktuální nabídky, resp. poptávky po službách v obci Čeladná a jejímu okolí.

Diplomová práce se dělí na teoretickou a praktickou část. V teoretické části práce je využita metoda literární rešerše pro zpracování základních poznatků a terminologie k problematice cestovního ruchu, služeb, nabídky a poptávky v cestovním ruchu, dále pro zpracování teoretických poznatků o ubytovacích zařízeních a podnikání v ubytovacích službách.

Na základě teoretických poznatků je vypracovaná praktická část práce. Pro dosažení hlavního cíle práce byly využity analytické metody finanční analýzy podniku a marketingového mixu ubytovacího zařízení. Důležitou součástí práce, je analýza nabídky a poptávky na základě monitoringu konkurence a následného vyhodnocení a komparace konkurenčních zařízení s vybraným ubytovacím zařízením. Další metodou, která slouží k analýze a následnému vyhodnocení nabídky a poptávky po službách ve vybraném regionu, je vlastní výzkum provedený formou dotazníkového šetření. Dotazníky byly rozeslány formou online nástroje do rukou poskytovatelů ubytovacích služeb v obci Čeladná a jejímu okolí. V návrhové části se stala nedílnou součástí simulační metoda založená na prognózování vývoje podniku v případě různých variant obsazenosti.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 CESTOVNÍ RUCH

Svět je daleko provázanější, ale také citlivější na změny. Tato skutečnost se projevuje zvláště v oblasti cestovního ruchu (dále jen CR). V hierarchii potřeb člověka se CR postupně přesunuje z potřeb luxusních do potřeb běžných, které jsou nedílnou součástí spokojeného života (Šefčík a kol., 2017, s. 7).

Podle Palátkové a Zichové (2014, s. 11) je cestovní ruch často označován za složitý socioekonomický jev, který ovlivňuje nejenom ekonomické, ale i psychologické, sociální, ekologické a geografické oblasti společnosti. Neexistuje jednoznačná definice, neboť se CR stává jevem průřezovým a mnohostranným.

Kotíková a Schwartzhoffová (2017, s. 9-10) ve své publikaci *Cestovní ruch* uvádí několik významných autorů, jejichž definice kladly důraz na rozdílné aspekty CR. Jedna z prvních definic, která byla přijímána odborníky z oblasti CR, je definice švýcarských vědců Hunziker a Krapfa. Autoři této definice zdůrazňují především vztahy a jevy. Podle autorů je cestovní ruch souhrnné označení vztahů a jevů vznikajících na základě cesty a pobytu nerezidentů, pokud se pobytem nesleduje usídlení a pokud s ním není spojena žádná výdělečná činnost. V průběhu geneze definic pak WTO odlišuje a chápe CR jako činnost lidí spojenou s cestováním, kde důvod cesty je vedle volnočasové aktivity i obchod a jiné účely.

Ve Svém zpracovaném dokumentu *International Recommendations for Tourism Statistics* přichází UNWTO (s. 273, s. 286, 2008) s definicí cestovního ruchu a návštěvníka.

*„Cestovní ruch je společenský, kulturní a ekonomický fenomén, který zahrnuje pohyb osob na místa mimo jejich obvyklé prostředí po dobu kratší jednoho roku za účelem volnočasových aktivit, obchodními nebo jinými účely, za které nejsou v navštíveném místě vypláceny. Návštěvník je cestující, který cestuje do hlavní destinace, která není místem jeho obvyklého pobytu po dobu kratší než jeden rok, pro jakýkoli hlavní účel (podnikání, volný čas nebo jiný osobní účel), než je zaměstnání v navštívené destinaci. Tyto cesty se kvalifikují jako turistické výlety“.*

Cestovní ruch ovšem nemůže být chápán pouze jako soubor vztahů a jevů. Je to teoretická a vědecká disciplína. CR je významné odvětví světového hospodářství a ekonomiky. CR je fenoménem současné společnosti a cestování je pro mnohé odraz životního stylu (Kotíková, Schwartzhoffová, 2017).

## 2 SLUŽBY CESTOVNÍHO RUCHU A JEJICH SPECIFIKACE

Dle Jakubíkové (2012) jsou služby v cestovním ruchu komplexní, protože jsou poskytovány více subjekty a to nejen v samotném rekreačním prostoru. Proto je nezbytná spolupráce a koordinace jednotlivých činností nejen na daném rekreačním místě. Pro účastníka cestovního ruchu mají největší význam tzv. **služby základní**- ubytovací, stravovací a dopravní. **Doplňkové služby**, které mají pro účastníka druhotný význam, jsou služby spojené s využíváním atraktivit okolí a celkovým charakteristickým rázem destinace.

Jakubíková služby klasifikuje i z jiných hledisek:

dle způsobu zabezpečení: vlastní a zprostředkované

dle způsobu prodeje: jednotlivé a komplexní

dle způsobu přípravy: standardní a na objednávku

dle jejich zaměření: specializované pro určitou věkovou kategorii (mládež, senioři), sociální kategorii, určitý tržní segment

dle místa jejich spotřeby: spotřeba v místě bydliště, v místě pobytu, během přepravy

dle míry účasti zákazníka na spotřebě: aktivní (masáž, kadeřnictví), pasivní (návštěva hradu)

dle charakteru: osobní (užitá efekt se se dostaví bezprostředně, např. odnesení zavazadel) a věcné (efekt se dostaví zprostředkovaně hmotným statkem, např. úprava lyžařské výstroje)

dle způsobu úhrady: placené a neplacené

Vzhledem k rozmanitosti služeb cestovního ruchu se v odborné literatuře neuvádí jednotná klasifikace. Ať už odborníci definují služby jako činnosti, doplňkové produkty aj., v zásadě se ale shodují na společných specifických vlastnostech, kterými služba CR disponuje a odlišuje se od hmotného zboží. Mezi tyto typické vlastnosti patří služby jako nehmatatelné, okamžité a vyprodukované v úzké interakci se zákazníkem (Löwendahl, 2005).

Kromě zmíněných služba vykazuje i další typické vlastnosti - neoddělitelnost, heterogenita (proměnlivost), zničitelnost (pomíjivost), vlastnictví (absence vlastnictví). Podle Vašítkové (2014) je nezbytná reakce managementu na každý specifický rys služby:

**Nehmotnost (nehmatatelnost)** patří mezi základní atributy vlastností služeb. Zákazník ji nemůže zhodnotit žádným fyzickým smyslem, proto je pro něj obtížné hodnotit konkurující

si služby a musí se spoléhat na osobní zdroje informací, mezi kterými patří ústní reklama (doporučení přátel a známých), recenze apod.

*Management se snaží budovat důvěryhodnost vytvářením silné značky a snaží se o co největší zhmotnění dané služby. Musí omezit složitost poskytování služeb, zdůrazňovat hmotné podněty služby a dokazovat kvalitu služby (formou certifikátu, hodnocení apod.).*

**Neoddělitelnost** služeb je příčinou, že zákazník se stává spolu-producentem služeb, často se podílí na tvorbě služby s ostatními zákazníky, někdy musí cestovat na místo produkce služby. Neoddělitelnost služeb může zapříčinit vznik lokálních monopolů (je-li poskytovatel služby něčím jedinečný).

*Management se snaží oddělit produkci a spotřebu, řídit vztah producent-zákazník (např. řízení nepravidelné sezónní poptávky) a zajistit dokonalý systém dodávky služby (např. využití vhodných rezervačních systémů).*

**Absence vlastnictví** je další vlastnost, která má za důsledek, že zákazník má pouze právo na poskytnutí služby. *Management musí zdůraznit výhody nevlastnění a možností substituce zboží za služby.*

**Heterogenita** způsobuje, že zákazník nemusí vždy obdržet stejnou kvalitu stejné služby. I služba poskytnutá stejným poskytovatelem může mít odlišnou výslednou kvalitu. Zákazník se často musí podrobit pravidlům tak, aby byla zachována konzistence kvality služby.

*Management musí dostatečně motivovat zaměstnance, kteří ovlivňují výslednou kvalitu služby, zajistit jejich výchovu a plánovat procesy poskytování služeb.*

**Zničitelnost** služby způsobuje, že se nedá skladovat a později využívat. Je časově omezená. V případě, že se nevyužije dostatečná kapacita, později je tento prodej již nerealizovatelný. Naopak přeplněná kapacita může např. v podniku cestovního ruchu vést ke snížení kvality.

*Management musí plánovat poptávku a využívat kapacitu.*

Kvalita poskytovaných služeb závisí jak na lidském faktoru, tak na technologiích. Lidský činitel působí jednak na straně zákazníků, kteří mají odlišné priority a různorodé potřeby, na druhé straně pak na konkrétních pracovnících, od kterých se vyžaduje zdvořilost, nápomocnost nebo manuální zručnost, popřípadě patřičná kvalifikace. Technologie – zejména komunikační a informační systémy - naopak v posledních letech umožnily lidem nezávislé cestování.



### 3 NABÍDKA A POPTÁVKA CESTOVNÍHO RUCHU

Pro skupiny lidí, dokonce i jednotlivce, platí odlišné spotřební chování, které vychází z jejich potřeb. Pro určení správné marketingové strategie je nezbytné odhalit rozdíly mezi těmito spotřebiteli a na základě jejich diferenciací určit trh, na který se podnikatel zaměří. Pro určení správné marketingové strategie je potřeba segmentovat tyto trhy, určit velikost segmentu, růst segmentu, dosažitelnost zákazníků, shodu produktu a potřeby zákazníka, sílu konkurence, možnost vymezit se proti konkurenčním produktům (Koudelka, 2005, Srpová et al., 2011)

#### 3.1 Nabídka služeb v destinaci a potenciál destinace CR

Kotíková, Schwartzhoffová (2017, s. 53-56) se své publikaci *Cestovní ruch* zabývají destinací, předpoklady a potenciálem destinace.

Destinace je místo navštívené účastníkem CR, stává se cílem jeho cesty a je subjektem konkurence cestovního ruchu. Proto musí být vedena jako strategická hospodářská jednotka. Rozvoj a nabídka služeb CR je závislý na destinaci a jejích aspektech. Mezi tyto patří atraktivita, dostupnost, vybavení, dostupné produkty, aktivity.

V české literatuře je používán koncept pro typologii předpokladů, které jsou směrodatné pro rozvoj destinace. Mezi tyto předpoklady patří lokalizační předpoklady přírodní a antropologické, které jsou dány územím a jsou neměnné. Realizační předpoklady umožňují rozvoj CR v dané destinaci. Patří zde dopravní dostupnost a turistická infrastruktura. Selektivní předpoklady stimulují rozvoj CR v dané destinaci. Závisí na předpokladech:

- objektivních (vnějších): ovlivňují cestovní ruch v daném území (hospodářská a politická situace, stav životního prostředí, charakter osídlení)
- subjektivních (vnitřních): ovlivňují rozhodování lidí o jejich účasti na cestovním ruchu. Jedná se o psychologické faktory, znalost jazyků.

Potenciál jako schopnost všech zdrojů na daném území (nabídky) generovat určitý objem návštěvnosti (poptávky) se dělí na primární, sekundární.

##### 3.1.1 Nabídka služeb ovlivněná primární potenciál destinace

Primární potenciál je základem pro rozvoj CR a pro budování potenciálu sekundárního. Primární potenciál obsahuje přírodní a antropogenní potenciál a je jádrem produktu CR. Antropogenní potenciál, který na rozdíl od přírodního vznikl lidskou činností, tvoří:

- hmotné památky: kulturní, historické, církevní, technické, lidové architektury, rozhledny, památníky, objekty moderní architektury aj.
- nehmotné atraktivity: kultura, historie, folklór (písně, kroje, zvyky, tradice), svátky, gastronomie, akce, události aj.)

### 3.1.2 Nabídka služeb ovlivněná sekundárním potenciálem destinace

představuje materiálně-technickou základnu destinace a její základní a doplňkové služby. Autorky ve svém díle dělí tuto základnu dle typu služby na:

- suprastrukturu CR: ubytovací a stravovací zařízení
- infrastrukturu CR: cestovní kanceláře a agentury, informační centra, zábavní, sportovní a kulturní zařízení, směnárny
- všeobecnou infrastrukturu: dopravu a dopravní dostupnost, dálnice, silnice, železnice, místní infrastrukturu (obchodní síť, služby, místní hromadná doprava, zdravotnická zařízení, záchranná služba, policie, pošty, telekomunikace, bankovní služby a další.

### 3.1.3 Konkurence

Palátková a Zichová (2014) chápou konkurenceschopnost jako schopnost efektivního, flexibilního a inovativního využívání dostupných zdrojů s cílem uspokojit zájmy zákazníků, zaměstnanců, vlastníků, manažerů a všech ostatních stakeholderů. Na úrovni podniku lze konkurenceschopnost chápat také jako hospodářskou úroveň podniku na předem vymezeném trhu.

Podnik musí být konkurenceschopný ve všech základních faktorech - ve výrobcích/službách, v procesech a ve vztahu k zákazníkům. K dosažení úspěchu musí mít podnik navíc konkurenční výhodu, tzn., že poskytovatel musí mít určitou oblast působení, ve které je lepší než jeho konkurenti.

Pro Dalea a spol., (2007) je jakékoliv podnikatelské prostředí charakteristické tím, že se mění očekávání zákazníků, dochází k pokroku technologií, produktů a dochází ke konkurenčním bojům. To vše klade důraz na neustálé zlepšování kvality výrobků a služeb. Zkvalitňování je celý proces. Zapříčinil to, že požadovaná kvalita se stává základní podmínkou pro podnikání, nikoli konkurenční výhodou.

Pro Lehtinena (2007) se konkurenční výhoda hledá ve vztazích k zákazníkům. Tyto vztahy (někdy uváděná jako pouta) je obtížné napodobit. Dobrý vztah se zákazníkem nemůže být

kopírován. A právě inovace, kreativita a tvořivost jsou důležité faktory pro vytváření konkurenční výhody. Z výše uvedeného někteří autoři konstatují, že získávání konkurenční výhody se mnohdy snadněji získává na trhu služeb než na trhu výrobků, kde mohou konkurenti fyzickou stránku produktů lépe napodobit.

Kiráľová (2006) navíc uvádí, že pro konkurenční výhodu je potřeba zaměřit se nejenom na vlastní podnikání, ale monitorovat podnikání ostatních organizací. V sektoru ubytovacích služeb jde o místní firmy na regionální úrovni, které je potřeba neustále sledovat. Je potřeba znát odpovědi na tyto a jiné otázky: Kdo jsou naši konkurenti? Kdo jsou jejich zákazníci? Jaké jsou jejich silné a slabé stránky? Jaké jsou jejich cíle?

Dle Michaela E. Portera je dlouhodobá konkurenční výhoda závislá na atraktivitě odvětví. K analýze odvětví využívá tzv. model 5 sil. Uvedených 5 sil může negativně ovlivňovat dlouhodobou přitažlivost trhu:

1. Hrozba stávajících konkurentů - hrozba odvětvového soupeření negativně ovlivňuje ziskovost daného podniku. Firma musí vynaložit na tento boj náklady ať už ve formě podporující reklamy nebo snížením ceny za nabídnutou službu a inovacemi.
2. Hrozba vstupu do odvětví je ovlivněna atraktivitou daného odvětví. Potenciální konkurenti poté snižují tržní podíl stávající firmy.
3. Hrozba síly zákazníků (odběratelů) - vyjednávací síla zákazníků snižuje opět ziskovost firmy. Hrozbami jsou především velké firmy.
4. Hrozba síly dodavatelů
5. Existence substitutů - stejné služby (produkty), které jiným způsobem mohou uspokojit stejné potřeby, vytvářejí cenový strop (Magretta, 2012).

### 3.2 Poptávka po službách

Ubytovací služby se poptávají konečnými zákazníky. Je potřeba znát, jaký je počet zákazníků a nákupní potenciál. Jaká je charakteristika zákazníků, jaké jsou jejich potřeby, které bude chtít poskytovatel upotřebit, jaké mají problémy a preference, jak vnímají nabízené služby. Podle chování a dalších charakteristik je vhodné rozdělit trh do cílových zákaznických skupin - tzv. segmentace zákazníků. Ta musí být především efektivní a musí být podrobena kvalitní a schopné obsluze. U malých firem se doporučuje segmentovat zákazníky do 2-5 skupin, zbytečně nesegmentovat zákazníky tam, kde to není potřeba, pouze tam, kde se pracuje se zákazníky rozdílným způsobem. Dalším krokem je zacílení, tedy zaměření se

na konkrétní segment, který přináší nebo v budoucnu přinese podniku nejlepší obchodní výsledky, a na tuto skupinu zaměřit svém marketingové aktivity. Posledním krokem je odlišení se od konkurence, unikátnost a inovace produktu, která přinese zákazníkovi hodnotu (Bednář, 2012, 2013).

Podle Palátkové a Zichové (2014) se cestovní ruch liší na základě demografického faktoru věku. Různé věkové skupiny mají jiné potřeby, které vyvolávají rozdílné spotřební chování. Podle těchto kritérií je rozlišen cestovní ruch dětí, mládeže, rodin s dětmi, osob v produktivním věku bez účasti dětí, seniorů aj.

Rozdílné spotřební chování, specifické požadavky a konkrétní potřeby dále rozvíjí Királová a kol. (2008) a ve své publikaci se zaměřují na charakteristiku cestovního ruchu s dětmi a cestovní ruch seniorů:

### **3.2.1 Cestovní ruch rodin s dětmi**

Mezi faktory, které ovlivňují účast rodin s dětmi na cestovním ruchu, patří limitované příjmy, volný čas, který je limitován nejen prázdninami ale i volným časem rodičů, věk dětí, který určuje výběr destinace podle nabízených atraktivit pro děti různé kategorie v cílové destinaci, bezpečnost, klidové a tiché místo, příjemné a čisté prostředí pro rodinu s dětmi s možností stravování nebo alespoň možností pro přípravu vlastního jídla, postoj dětí a upokojujání primárně jejich potřeb. V případě spokojenosti dítěte je spokojený i rodič, možnost využití volného času pro děti i v nepříznivém počasí

Nejčastějšími formami CR pro rodinu s dětmi:

- Venkovský cestovní ruch
- Návštěva městských center (kvůli kulturním a sportovním aktivitám)
- Rekreační cestovní ruch
- Jednodenní výlety za různým účelem

### **3.2.2 Cestovní ruch seniorů**

V souvislosti s věkovými rozdíly můžeme tuto skupinu rozdělit do podsegmentů:

- mladší senioři – osoby v produktivním věku (50-64 let)
- starší senioři (65-70 let)
- veteráni (nad 70 let)

Tento segment účastníků cestovního ruchu má na trhu velký potenciál. Výhodou této specifické skupiny je disponibilní fond volného času a možnost využívání služeb i mimo hlavní sezónu. Pobyty si rezervují dopředu a jsou obvykle ochotni zaplatit si za kvalitní služby, které očekávají ve formě komplexní nabídky služeb (ubytování, stravování), snadnou dostupností do cílové destinace a možnost seberealizace v cílové destinaci. Důležitým faktorem je bezesporu bezpečí a komfort, je potřeba se ovšem zaměřit na konkrétního účastníka, neboť tato skupina vykazuje velké rozdíly v potřebách.

## 4 UBYTOVACÍ ZAŘÍZENÍ

### 4.1 Klasifikace ubytovacího zařízení

Ubytování původně sloužilo jako přenocování a čerpání služeb s tím spojených. Dnes, v době vysokých nároků zákazníků a rostoucí konkurence, se hledají příležitosti k rozšíření těchto služeb. Autoři odpornej literatury dělí ubytovací zařízení z různých hledisek. Jakubíková (2019, s. 27) ve své knize uvádí členění podle:

- Způsobu výstavby na pevná (hotel, penzion aj.), částečně pevná (montované chaty), přenosná (stany), pohyblivá (karavany, přívěsy)
- Časového využití na sezónní a celoroční
- Podle kategorie na tradiční (hotely, motely aj.), doplňková (chaty, bungalovy, kempy aj.) a ostatní (ubytování ve školách, vysokoškolské koleje atd)

Nejvyžívanější, a také oficiální klasifikací ubytovacích zařízení, jejichž definicí a zařazením se zabývá ČSÚ, je dělení podle Asociací hotelů a restaurací České republiky. Dalším typem ubytovacího zařízení, které nespadá do oficiální klasifikace, vymezuje Ministerstvo pro místní rozvoj.

#### 4.1.1 Hromadná ubytovací zařízení

Dle metodiky Českého statistického úřadu (dále jen ČSÚ) je hromadné ubytovací zařízení (dále jen HUZ) definováno jako „zařízení s minimálně pěti pokoji a zároveň deseti lůžky sloužící pro účely cestovního ruchu, tj. poskytující přechodné ubytování hostům (včetně dětí) za účelem dovolené, zájezdu, lázeňské péče, služební cesty, školení, kursu, kongresu, symposia, pobytu dětí ve škole v přírodě, v letních a zimních táborech apod.“ (ČSÚ, 2016).

Oficiální jednotná klasifikace ubytovacího zařízení České republiky 2015-2020 vytvořena Asociace hotelů a restaurací České republiky (2015) zařazuje ubytovací zařízení podle druhu do těchto kategorií:

1. **hotel**, kterým se rozumí ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty, vybavené pro poskytování přechodného ubytování a služeb s tím spojených;
2. **motel**, kterým se rozumí ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty, vybavené pro poskytování přechodného ubytování a služeb s tím spojených pro motoristy;

3. **penzion**, kterým se rozumí ubytovací zařízení s nejméně 5 pokoji pro hosty, s omezeným rozsahem společenských a doplňkových služeb, avšak s ubytovacími službami srovnatelnými s hotelem; pro účely klasifikace je penzion specifikován jako ubytovací zařízení s nejméně 5 a maximálně 20 pokoji pro hosty;
4. **ostatní ubytovací zařízení**, kterými jsou zejména kemp, chatová osada a turistická ubytovna

#### 4.1.2 Ubytování v soukromí

Ubytovací zařízení, které neodpovídá svým charakteristickým vymezením hromadným ubytovacím zařízením, vymezuje Ministerstvo pro místní rozvoj (2000) v publikaci *Doporučení upravující základní ukazatele pro poskytování ubytovacích služeb v rámci ubytování v soukromí, v kempech a chatových osadách a turistických ubytovnách* ubytování v soukromí, kterému se rozumí:

- Ubytování v obytných místnostech objektu
- Ubytování v samostatných objektech - chaty, sruby, chalupy, rekreační domky, byty

## 4.2 Revenue Management

Každý podnik, ať už se jedná o velký hotel nebo rekreační chalupu, který poskytuje ubytovací služby, musí být řízen, aby vykazoval zisky. Dosáhnutí zisku a jeho maximalizace je cílem každého podnikatele. Jednou z disciplín, která se proto využívá je Revenue Management (RM). Zaměřuje se na spotřebitele s cílem pochopit, odhadnout a ovlivnit jeho chování a následně pak maximalizovat příjmy z podnikání. Mezi základní principy RM patří vnímání produktu, znalost zákazníka, segmentace trhu, základní ekonomické principy, cenová politika, SWOT analýza, vliv času a distribuční kanály.

Úkolem je prodat správný produkt správnému zákazníkovi ve správném čase za správnou cenu pomocí správného prodejního kanálu.

RM je věda, která se zabývá predikací zákaznické poptávky v reálném čase, optimalizuje ceny a dostupnost produktů vzhledem k poptávce. **Rozhoduje o množství**, tedy alokuje, stahuje nebo naopak dává do prodeje produkty na trh. Přijímá nebo odmítá poptávku po produktu. **Rozhoduje o cenové politice** - stanovuje ceny v rámci kategorie produktu, během času, v rámci životního cyklu produktu atd. **Rozhoduje o strukturalizaci**, která se týká výběru prodejních forem, podmínek prodeje, vytváření „balíčků“ atd. (Fiala, 2015, s. 9-11).

Optimalizace příjmu je možná v případě, že ubytovací zařízení chápou, předvídají a využívají chování zákazníka. K tomu je nezbytná prognóza poptávky. Efektivně a rychle distribuovat kapacity ubytovacího zařízení, dělat strategická rozhodnutí s ohledem na pozice konkurence, optimalizovat poptávku a zvýšit příjem zpřístupněním všech kapacit v každém okamžiku, určit správné ceny pro ubytovací zařízení, hodnotit výkonnost na denní až roční bázi (Fiala, 2015, s. 49).

Provozovatelé ubytovacích služeb potřebují vědět základní informace o svém zákazníkovi. Z jakého distribučního kanálu, na jaké datum vytvořil zákazník svoji rezervaci. Jaká je délka pobytu hosta. Základní informace o hostovi (jméno, národnost, kontaktní údaje atd.). Jaký je účel pobytu hosta, jaké jsou tedy jeho požadavky. Je to jeho první návštěva nebo se jedná o opakovanou návštěvu. Co nejvíce informací je třeba zjistit před příjezdem (Křížek&Neufus, 2011).

Dalším, ze stěžejních pilířů RM je tzv. Forecasting- předpovědi poptávky. Pomáhá v procesu rozhodování o volbě ceny, množství služeb k prodeji, využití distribučních kanálů, ale i množství potřebného personálu. Existují různé metody prognózování poptávky. K tomu jsou potřebná data z minulosti. Další oblastí, kterou se RM zabývá je dynamická tvorba cen, marketingová segmentace a v neposlední řadě je několik matematických výpočtů, které změní úspěch (Telyčková, 2019).

Stanovením ceny se na základě principu RM se zabývají Ševčík a Jeřábek (2017). Cena se liší nejenom dle sezóny, ale také podle druhu cestujících (skupiny, firmy, osobní cestování), kategorie pokoje (nadstandardní pokoje, výhledy na hory atd.), nabízených balíčků (zimní balíček, romantický balíček pro páry atd.), distribučního kanálu (slevový portál, Booking.com atd.).

Cílem každého poskytovatele je maximalizace a zefektivnění prodeje ubytovacích služeb. Každý cíl by měl být měřitelný. K tomu slouží údaje, které pomáhají porozumět dané situaci v hotelu (ubytovacím zařízení). Mezi nejzákladnější informace patří:

1. Průměrný výnos z pokoje, ADR (Average daily rate) říká, za kolik peněz se v průměru (bez ohledu na kategorii pokoje) prodal každý pokoj.

$$ADR = \frac{\text{Celkový zisk za prodej pokojů}}{\text{Celkový počet prodaných pokojů}}$$

2. Hotelová obsazenost, Occ (occupancy rate), říká jaké procento hotelových pokojů se prodalo.



$$Occ = \frac{\text{Celkový počet prodaných pokojů}}{\text{Celkový počet pokojů v hotelu}}$$

3. Cena za disponibilní pokoj, RevPar se používá v případě porovnání s konkurencí, ke zjištění informací ohledně podílu na trhu a s porovnáním úspěšnosti s minulým obdobím. Získáním nejlepší ADR je dosažení co nejvyšší obsazenosti (100 %). Nejlepší RevPar se dosahuje dvěma způsoby - vyšší cenou s nízkou obsazeností nebo nižší cenou s vysokou obsazeností. U prvního způsobu se zvyšují zisky, protože se snižují náklady na pracovní sílu zaměstnanců.

$$\text{RevPar} = \text{ADR} \times \text{Occ}$$

Tyto údaje pomáhají zjistit úspěšnost ubytovacího zařízení, postavení na trhu. Poskytuje zpětnou vazbu podnikání.

Sledovanými revenue ukazateli jsou:

Pokojonoc: „*Pokojonoci jsou to celkové počty přenocování klientů v hotelu a vyjadřuje se v počtu obsazených pokojů.*“

Maximalizace tržeb nad běžný rámec vytváří program tzv. Up-selling: „*děje se tak prostřednictvím prodeje navíc. Hostům, kteří mají objednaný určitý rozsah služeb je vhodnou formou nabídnuta další služba navíc. Její koupí host navyšuje tržby hotelu.*“ (Vaculka a kol., 2008)

### 4.3 Analýza vnitřního prostředí ubytovacího zařízení

Dle Jakubíkové (2012) tvoří analýzu vnitřního prostředí firmy zdroje **finanční** i nefinanční, které jsou východiskem pro marketingové strategie podniku.

#### 4.3.1 Nefinanční analýza

- zdroje fyzické (vybavení, plochy a prostory)
- lidské (struktura pracovních sil, organizace práce)
- nehmotné povahy (patenty, know-how, služby)

#### 4.3.2 Finanční analýza

Převažujícím kritériem v hospodaření podniku je maximalizace zisku. Zisk je rozdílem mezi výnosy a náklady a má dva způsoby zvyšování – snižování nákladů (tj. zvyšování hospodárnosti) a zvyšování výnosů.

#### 4.3.2.1 Výnosy a náklady

Výnosy podniku jsou peněžní částku, které podnik získal z veškerých svých činností za určité období. Hlavními výnosy jsou tržby za prodej výrobků nebo služeb, tedy částka, která určuje rozdíl mezi výrobní a kupní cenou.

Při neměnné ceně se vyvíjejí podle vztahu:  $T = pq$ .

T... celkové tržby

p...cena za jednotku

q...počet prodaných produktů

Vynakládání peněžní částky k získávání výnosu jsou **náklady**. Každého podnikatele zajímají zisky a ztráty. V případě, že výnosy převyšují náklady, jde o zisk, v opačném případě je výsledek hospodaření podniku ztrátový (Synek, 2011).

Popesko, Papadaki (2016) ve své publikaci klasifikují náklady z různého pojetí. Náklady se soustřeďují do jednotlivých skupin, které pojí činnosti jednotlivých výrobních faktorů. Mezi druhové třídění nákladů, které odpovídají na otázku, *co bylo spotřebováno*, patří:

- Spotřeba (energie, materiálu)
- Odpisy (hmotného i nehmotného investičního materiálu, strojů)
- Mzdové náklady (mzdy, sociální a zdravotní pojištění)
- Finanční náklady (pojistné, placené úroky, poplatky aj.)
- Náklady na externí služby (opravy a údržby, nájemné, dopravné)

Specifickým a důležitým nástrojem pro manažerské rozhodování je klasifikace nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů. Zkoumá chování nákladů za předpokladu různých variant objemu budoucích výkonů. Toto rozdělení pomáhá při modelaci průběhů nákladů.

- Variabilní náklady jsou ty, které jsou závislé na změnu objemu produkce
- Fixní náklady, které jsou neměnné na objemu produkce

#### 4.3.3 Bod zvratu a návratnost investice

Synek a kol. (2011) se ve své publikaci *Manažerská ekonomika* zabývají finančním hospodařením podniku.

#### 4.3.3.1 Bod zvratu

Objem výroby, při kterém dochází k rovnováze mezi celkovými výnosy a celkovými náklady; Bod zvratu se odvozuje ze vztahu  $T = N$

T... celkové tržby

N... celkové náklady

Pro výpočet bodu zvratu může sloužit následující vzorec:

$$q = \frac{F}{p - VC}$$

q...počet prodaných produktů

F... fixní náklady

p... cena za produkt

VC... variabilní náklady

#### 4.3.3.2 Návratnost

Nejjednodušší formou pro zjištění doby investice vyjadřuje podíl investice a zisku:

$$\frac{\text{Celkové investiční náklady}}{\text{Roční zisk}}$$

Tento vzorec nepočítá s různou výší cash flow v jednotlivých obdobích a diskontní mírou.

Definice pro ekonomické pojmy jsou uvedeny ve výkladovém slovníku publikace *Manažerská ekonomika* (Synek, 2011, s 451-462):

- Cash flow = „peněžní tok charakterizující skutečný přírůstek peněz za určité období“
- Diskontování = „převod budoucí částky peněz na současnou hodnotu“.
- Peněžním vyjádřením investičního majetku jsou odpisy. „Jsou součástí nákladů, a tím i ceny výrobku a jako takové se vracejí v tržbách jako příjem. Způsoby odepisování pro daňové účely jsou stanoveny zákonem.“

## 5 MARKETING UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ

Úspěšnost firmy závisí na marketingové strategii. Marketing znamená uspokojování potřeb zákazníka se ziskem. Vše, co se v organizaci děje, by mělo být orientováno na zákazníka. Marketingová filosofie by měla být součástí každé organizace, ať už velké nebo malé, domácí nebo zahraniční. V dnešní době využívají marketing i neziskové organizace – školy, církve, nemocnice, ale i praktičtí lékaři, právníci, účetní aj. (Kotler, 2007)

Marketing určuje, co zákazníci chtějí, dává možnost poznat své zákazníky, nabídnout správné věci ve správný okamžik, vyhodnocuje, co organizace dělá a zároveň prosperuje (Jurášková, 2017, s. 13).

Je nezbytné zvolit vhodnou marketingovou strategii a zahájit tak ucelený marketingový proces. Před přípravou marketingového mixu je vhodné provést strategii segmentace trhu, targeting a positioning. **Segmentace trhu** člení trhy na nové subsegmenty. **Targeting** poté vyhodnocuje cílové segmenty, na které se bude organizace zaměřovat. **Positioning** představuje způsob, jakým chce být firma vnímána v mysli spotřebitele. Spočívá ve výběru prvků, na jejichž základě má být výrobek rozeznán. Tyto vlastnosti zdůrazňuje (Kotler, Trías de Bes, 2005).

### 5.1 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k dosažení marketingových cílů na cílovém trhu. Základní komponenty marketingového mixu, uváděné v klasickém marketingu, tzv. 4P – **Product** (produkt), **Price** (cena), **Place** (distribuce), **Promotion** (komunikace), se v oblasti služeb cestovního ruchu rozšiřují o další prvek **People** (lidé). Specifický marketing v cestovním ruchu je navíc rozšířený o komponenty **Packaging** (balíčky služeb) a **Programming** (tvorba programů) (Jakubíková, 2012).

Marketingový mix musí fungovat jako celek. Marketingové prvky by se měly vzájemně ovlivňovat a zvyšovat efektivitu jeden druhému. Hodnotu služby zákazníci posuzují dle vnímaného užítku. Nabídka služby by měla odpovídat kapacitě a možnostem firmy, její rozšíření přidává pro zákazníka hodnotu a zároveň je nástrojem pro diferenciaci nabídky, které vede k výhodnému postavení na konkurujícím si trhu (Jurášková, 2017).

### 5.1.1 Produkt

Produkt je základním prvkem marketingového mixu. Produkt odlišuje firmy od sebe navzájem. Z pohledu marketingu je opět nutné dívat se na produkt z pohledu zákazníka. Zákazník si nekupuje zájezd, zákazník si kupuje relaxaci, zážitek, odpočinek. Zákazníci kupují užitek. Produkt se dělí na 3 úrovně:

- Jádru produktu: jde o samotnou motivaci účastníka na cestovním ruchu - relaxace, návštěva příbuzných, zábava, odpočinek
- Vlastní produkt: charakteristické vlastnosti, které zákazníci od poskytované služby očekávají - jeho charakteristickými znaky jsou kvalita, provedení (kvalita ubytovacích služeb, wellness centrum, bazén, restaurace, vybavení atd.)
- Rozšířený produkt: dodatečné hodnoty, které zákazník nákupem dostává. Dnes se především rozšířený produkt stává předmětem konkurenční výhody (např. způsob platby, možnost storno rezervace apod.) (Jakubíková, 2012).

### 5.1.2 Cena

Jedno z nejdůležitějších a zároveň nejobtížnějších marketingových rozhodnutí je tvorba ceny. Je to jeden z hlavních faktorů, který ovlivňuje zákazníka při rozhodování o koupi. Cena určuje hodnotu služby.

Výběr metody stanovení ceny je důležitou součástí marketingové strategie.

#### a. Nákladově orientovaná tvorba cen

Cena produktu je stanovena na úroveň nákladů, ke které se připočítávají zisky. Cena produktu má přitom zajistit požadované zúročení investičního kapitálu.

#### b. Stanovení ceny na základě bodu zvratu

K tomu, aby byl zjištěný bod zvratu, se musí sledovat variabilní a fixní náklady. Tato analýza pomáhá zjistit, jaká je minimální cena za produkt (popř. minimální produkce), aby nedošlo ke ztrátě. V tomto bodě nedochází ani ke ztrátě, ale zároveň ani k zisku.

#### c. Poptávkově orientovaná tvorba cen

Za základ při tvorbě ceny je zákazníkem vnímaná hodnota produktu a intenzita poptávky. Zákazníkem vnímaná hodnota produktu se v cestovním ruchu špatně identifikuje, služba nemá specifické parametry, které by mohli být obodovány. Naopak

intenzita poptávky je z důvodu sezónnosti velmi kolísavá. Existuje prostorová, časová a výrobová diferenciaci. V cestovním ruchu se závislost poptávky mění na základě ročního období. Proto v případě zvýšení poptávky se navýší i cena. Tento způsob tvorby ceny umožňuje firmě navyšovat ceny do takové výše, do které jsou zákazníci ochotni zaplatit. Naopak při snížení poptávky se snižuje i cena bez ohledu na nákladovou cenu produktu.

#### **d. Konkurenčně orientovaná cena**

Tato metoda vnímá cenové strategie konkurenčního okolí a dle toho upravují ceny nabízených služeb (Synek, 2011, Jakubíková, 2012).

Určení ceny ovlivňuje několik faktorů, proto se často využívá kombinace různých přístupů pro tvorbu ceny. Mezi další nástroj, který se jeví jako perspektivní, je cenová diferenciaci, kdy dochází k nabídce stejných (popřípadě mírně odlišných) služeb za různé ceny různým zákazníkům. Každý zákazník je ochotný platit jinou cenu za poskytovanou službu, která souvisí především s hodnotou a užitkem, jenž mu služba přináší. Mezi nejčastější procesy diferenciaci ceny patří:

- Skupinové ceny - nabízení různých cen pro různé skupiny zákazníků za stejné služby
- Ceny podle distribučních kanálů - stanovení odlišných cen v různých distribučních kanálech
- Regionální ceny - diferenciaci ceny v různých oblastech
- Slevy cen - zákazníci mají jiné ceny v závislosti na hodnotě v místě nebo čase
- Verze produktů
- Časová diferenciaci - rozdílnost na základě časové diferenciaci služby

Výběr a kombinace při stanovení ceny je perspektivním nástrojem marketingové strategie (Fiala, 2015).

### **5.1.3 Distribuce**

Úkolem distribuce je co nejvíce přiblížit nabízené služby zákazníkovi. Producent služby řeší se zákazníkem rozpor v čase, místě a množství. Distribuce je nejméně pružným nástrojem marketingového mixu, nelze jej měnit operativně, ale má dlouhodobý charakter. Vyžaduje dlouhodobý proces plánování a rozhodování. Výběr distribuční cesty závisí na možnostech firmy, zároveň je volen tak, aby co nejvíce vyhovoval zákazníkům. Náklady na distribuci se odráží v prodejní ceně. Zmíněná specifika služeb určují i speciální charakter distribuce v této

oblasti. Ve většině případů jsou využity opačné distribuční cesty. V praxi to znamená, že zákazník musí docestovat za službou, například zákazník musí dojet do destinace, aby v ní trávil dovolenou apod. Produkce služeb se poté jeví jako různě flexibilní. U ubytovacích zařízení, muzeí, cílových míst cestovního ruchu se jedná o nulovou flexibilitu produkce služby. Distribuce produktů má dvě formy- přímou a nepřímou, kdy přímá distribuční cesta znamená, že služba jde od poskytovatele přímo k zákazníkovi. U nepřímé distribuční cesty se objevuje jistý mezičlánek mezi poskytovatelem a zákazníkem. Ubytovací zařízení používají obě formy distribuční cesty. Přímá distribuční cesta je prodej pultový a prodej prostřednictvím vlastních webových stránek. U nepřímé distribuční cesty se využívají rezervační systémy, portály nebo cestovní agentury/kanceláře. Ten s sebou nese i navýšení nákladů, kdy poskytovatel platí provize. Ovšem tato distribuční cesta s sebou nese i výhody formou informačního sdělení, reklamy apod. Výběr distribuční cesty ovlivňuje samotná povaha prodávajícího produktu, povaha trhu, konkurenční boj objem poptávky a potřeb (Jakubíková, 2012).

#### **5.1.4 Komunikace**

Marketingová komunikace označuje přímé i nepřímé prostředky, jimiž se firmy snaží informovat, ovlivňovat, přesvědčovat spotřebitele o produktech a značkách, které prodávají (Kotler, Keller, 2007).

Tradičními komponenty marketingového komunikačního mixu jsou reklama, podpora prodeje, vztahy s veřejností (PR), osobní prodej a přímý marketing. V cestovním ruchu patří mezi nejdůležitější komponenty reklama (katalogy, letáčky, brožury, kalendáře, reklama v médiích), podpora prodeje (věrnostní programy, zvýhodněné balíčky, zvýšení hodnoty produktu, dárkové a upomínkové předměty, podpora prodeje na místě – POS (kupony na slevy, vzorky) a PR (vztahy s dodavateli, odběrateli, sponzorování). Velké uplatnění v komunikaci má internet, který informuje zákazníky o směrování jejich cest a zároveň i podnikatele o tom v čem, jak a kde podnikat (Jakubíková, 2012).

## **5.2 Rozšířený marketingový mix**

V oblasti služeb dochází k rozšířenému marketingovému mixu o další prvky. Ze základního 4P se stává až 8P. K přidaným prvkům patří lidé, balíčky, tvorba programů, spolupráce i proces.

### 5.2.1 Lidé

Lidé se podílejí na samotné produkci služby a ovlivňují samotnou kvalitu a proces služby. Lidé v cestovním ruchu zaujímají různé role. Jsou investory, vlastníky, manažery, zaměstnanci, zákazníci. Každý zaměstnanec má svoji roli a dle toho, jaký je jejich vliv k zákazníkům a tvorbě marketingových aktivit se mohou dělit na:

- kontaktní pracovníky, kteří mají přímý vztah k marketingovému mixu a jsou v pravidelném nebo častém kontaktu se zákazníky (obchodní zástupci, front office manažeři apod.).
- obsluhující pracovníky, kteří se přímo nepodílejí na marketingových aktivitách, ale jsou v častém kontaktu se zákazníky. Tyto zaměstnance je třeba motivovat, protože ovlivňují kvalitu služby (číšníci, recepční apod.)
- koncepční pracovníky, kteří vytváří marketingový mix, ale do kontaktu se zákazníky přicházejí jen zřídka nebo vůbec (pracovníci marketingového výzkumu, vývoje nových produktů, manažeři).
- podpůrné pracovníky, kteří nemají pravidelný vztah se zákazníky ani se nepodílejí na marketingových aktivitách. Svoji činností ovlivňují činnosti organizace (uklízečky, kuchaři, údržba, zahradníci apod.) (PAYNE, 1996).

V malé firmě (ubytovacím zařízení) má obvykle jeden člověk více rolí. Může být zároveň vlastníkem, manažerem i kontaktním pracovníkem.

### 5.2.2 Balíčky služeb

Balíček služeb je předem připravený soubor dvou a více služeb podle přání zákazníka za jednotnou cenu. Morrison ve své publikaci uvádí výhody balíčků jak z pohledu zákazníka, tak z pohledu organizace, poskytovatele.

Pro zákazníka je zakoupení připraveného balíčku především větším pohodlím, úsporou času i peněz, uspokojením jeho konkrétních zájmů. Je pro něj novou dimenzí cestování a stravování mimo své místo bydlení - větší motivace pro navštívení dané destinace.

Pro poskytovatele znamená tvorba balíčků zvýšení poptávky i mimo sezónu, zvyšování přitažlivosti a atraktivnosti pro nové i specifické cílové skupiny („šití na míru“), snazší předvídání vývoje budoucnosti podnikání, zvýšení tržby jednoho zákazníka a prodloužení jeho pobytu, stimulace opakovaného a častějšího nákupu, rostoucí spokojenost zákazníků apod. (Morrison, 1995).



Typickým příkladem balíčku je zájezd, ovšem i hotely a jiná ubytovací zařízení se neobejdou bez využití atraktivní nabídky formou balíčku, protože balíčky i programy jsou u klientů oblíbené. Tyto balíčky zvyšují atraktivitu nabídky a často ji poskytovatelé nabízejí na slevových a jiných rezervačních portálech. V tomto případě se jedná i o propagaci destinace a ubytovacího zařízení.

### 5.2.3 Tvorba programů

Tvorba balíčků nabízí komplexní nabídku, například ubytování, stravování a návštěva památek. Pro podrobnější specifikaci slouží samotný program, určený různým typům klientů.

#### Hlavní zásady pro tvorbu úspěšných produktů a balíčku

- Atraktivní destinace generuje poptávku
- Úspěšný program (balíček) musí zákazníkovi poskytnout vyšší hodnotu než zakoupení jedné služby, čehož lze docílit například tím, že celková cena za balíček je nižší než součet jednotlivých služeb.
- Jednotlivé služby v balíčku (programu) musí být provázané a kompatibilní. Nevýhodou pro poskytovatele balíčku je, že zákazník často hodnotí balíček na základě jedné služby (celkový dojem z balíčku ovlivňuje jedna služba - například zákazník nebyl celkově spokojený, protože mu nechutnala večeře, nebo se mu nelíbilo ve wellness centru).
- Musí zákazníkovi poskytovat zjevné výhody
- Musí být dobře plánovaný, koordinovaný
- Musí mít jasnou politiku při rezervaci a uvedené podmínky storna.
- Musí poskytovat kompletní informace o jednotlivých součástech programu, které jsou zahrnuty v ceně balíčku a také o položkách, které v ceně balíčku zahrnuty nejsou (lázeňské poplatky, městské poplatky, děti, klimatizace apod.)
- Musí zahrnovat informace o dalších extra službách, za které si zákazníci mohou připlatit (lepší pokoj, klimatizace, výhled na hory apod.)
- Musí vytvářet zisk pro všechny články distribuční cesty (Rešlová a kol. 2012).

Program musí být kvalitně zpracovaný ve všech jeho částech. Dojem z dovolené tvoří elementy, jako je samotná cesta, pobyt v hotelu. Častými stížnostmi bývá nízký standard během cesty, špatně umístěná destinace a s tím související potíže (Laws, 2007).

### 5.2.4 Partnerství a spolupráce

Partnerství představuje krátkodobé i dlouhodobé spojení subjektů s cílem dosažení společného cíle.

Spolupráce je součinnost dvou a více subjektů zainteresovaných na rozvoji služeb cestovního ruchu. Spolupráce je v cestovním ruchu velmi důležitá, protože lidé posuzují dojem z celkové dovolené nejen podle hotelu, penzionu, ale i podle ostatních služeb v destinaci – v okolních restauracích, přírodních a kulturních atraktivit v blízkém okolí atd. Proto je důležitá jak existence konkurence, tak snad ještě více spolupráce mezi konkurenty a poskytovateli služeb.

Výhody spolupráce plynou v možnosti rozšířit nabídku, zvýšit poptávku po službě, snížit finanční náklady. Poskytovatelé ubytovacích služeb spolupracují jak na horizontální úrovni, která představuje spolupráci na stejné úrovni logistického pohybu produktu v určité destinaci (kooperace poskytovatele služeb, poskytovatele sportovních služeb), tak na vertikální úrovni, kde je pohyb produktu na úrovni dodavatel-odběratele (Jakubíková, 2012).

### 5.2.5 Procesy

Při tvorbě nabídky a poskytování služeb si firmy volí procesy, tedy jednotlivé činnosti, kterými se poskytovatelé ubytovacích služeb snaží odlišit od konkurence. Právě procesy mohou být hodnotou pro zákazníka. Mezi procesy, které vnímá zákazník, patří například řízení vztahů se zákazníky CRM, vývoj nových produktů, proces uspokojování objednávek, proces rezervace a proces check in, check out, proces komunikace pracovníků se zákazníkem apod. V rámci procesů se poskytovatel služeb snaží nalézt kritická místa, které vnikají většinou v interakci se zákazníkem, a tato kritická místa se snaží odbourat (Jakubíková, 2012).

## 5.3 Specifika marketingu malých firem

Význam a jednotlivé činnosti marketingu jsou pro všechny typy podniků stejné, bez ohledu na velikost nebo na formu vlastnictví.

### 5.3.1 Výhody marketingu malých firem

- **Pružnější reakce:** na dynamickém trhu dokáží malé firmy rychleji reagovat na změny. Pohotově reagují na změny poptávky.

- **Silná orientace na zákazníka:** protože se malá firma orientuje na trhu s nízkým počtem zákazníků (malý počet ubytovaných hostů v daném čase), může podnikatel plně naslouchat osobním přáním zákazníka a ihned na ně reagovat. Přizpůsobují svůj produkt požadavkům zákazníka. Výhodou je také osobní přístup ke každému zákazníkovi.
- **Zaměření na specializovaný produkt:** malé firmy se soustřeďují na úzký sortiment, kterému věnují vysokou pozornost. To ovlivňuje zvýšenou kvalitu poskytovaných služeb.
- **Osobní přístup:** osobní přístup poskytovatele služeb se zákazníkem je přínosem jak pro zákazníka, který má pocit jedinečnosti a výjimečnosti (na rozdíl od velkých hotelových komplexů), tak pro samotného podnikatele, který sbírá cenné informace od každého zákazníka. Nemusí tak vynakládat finanční prostředky o potřebách a požadavcích zákazníků.
- **Nadšení podnikatele:** podnikatel bude chtít dále svoji firmu rozvíjet a má k ní osobní vztah. To je zárukou i toho, že bude zákazníkovi poskytnuta kvalitní péče.
- **Plochá struktura řízení:** požadavky, připomínky nebo problémy hosta bude řešit nejvyšší vedení osobně. Obtíže tak mohou být řešeny okamžitě.
- **Loajalita a zdvořilost zaměstnanců:** zaměstnanci malé firmy se mezi sebou dobře znají a mají vysoký motivační faktor za spoluodpovědnost vedení firmy. Tento motivační faktor se odráží ve vztahu k zákazníkovi.

### 5.3.2 Nevýhody marketingu malých firem

- **Nedostatek finančních prostředků:** limituje marketingové aktivity.
- **Nedostatek lidských zdrojů:** zapříčiňuje nedostatek nebo úplnou absenci kvalifikovaného marketingového odborníka.
- **Nedostatek kompetencí podnikatele:** řízení celé firmy si vyžaduje jisté znalosti v různých oborech od platné legislativy, účetnictví, finančního řízení, marketingu, vedení lidí apod. Podnikatel malé firmy z důvodu nedostatku lidských zdrojů musí ovládat všechny obory. Většinou má ale pouze teoretické znalosti a praktické znalosti pouze z některých oborů.
- **Ostře ohraničený trh:** limitovaný počet zákazníků je nižší výrobní kapacitou (u cestovního ruchu se jedná o malou kapacitu ubytovacího zařízení) (Veber, Srpová a kol, 2012).

## 6 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI

Úvodní kapitola byla věnovaná teoretickému **vymezení cestovního ruchu** a službám CR. Neexistuje jednoznačná definice, důležitým aspektem pro cestovní ruch je ovšem pohyb osob mimo místo trvalého bydliště za různými účely po jistou dobu. **Služby** cestovního ruchu se klasifikují na základě různých hledisek. Podle významu ke spotřebiteli se dělí služby na základní, mezi které patří i ubytovací služby, a doplňkové. Služby cestovního ruchu mají na rozdíl od hmotného zboží konkrétní specifické vlastnosti, na které může management při plánování strategie reagovat.

V další části práce se zaměřila na problematiku nabídky a poptávky v cestovním ruchu. **Nabídka** je ovlivněna potenciálem destinace, tedy schopností nabídky generovat určitý objem poptávky. Potenciál se dělí na primární, který je jádrem produktu. Tvoří ho přírodní podmínky, památky a nehmotné atraktivity. Sekundární potenciál je vybudován na základě primárního a představuje nabídku všech služeb v destinaci. Tato nabídka se stává východiskem pro konkurenční boj. Své konkurenty je potřeba analyzovat a porovnávat svoji nabídku. Podnikatel musí přidat vyšší hodnotu, než je nabídka konkurence, kvůli které se zákazník rozhodne ke koupi. Na straně poptávky je vždy konečný spotřebitel. Poskytovatelé musí znát přání a požadavky zákazníků, proto je vhodná segmentace, která rozdělí zákazníky do specifických skupin, které pojí stejné nebo podobné charakteristické chování spotřebitelů.

V práci byl vymezený pojem ubytovacího zařízení. Který se může dělit na hromadné ubytovací zařízení a ubytovací zařízení v soukromí. HUZ disponuje minimálně 5 pokoji a zároveň 10 lůžky. Dle rozsahu služeb a kvalitou se klasifikujeme HUZ na hotel, motel, penzion a ostatní ubytovací zařízení. Zařízení, které touto charakteristikou nespádají do HUZ, se klasifikují jako soukromé ubytování. Tento typ ubytování může být poskytnut v části obytného domu nebo v samostatných objektech.

Existuje specifická oblast managementu, tzv. Revenue management, který na základě výpočtů, analýz a modelů pomáhá zvolit manažerům vhodnou cenovou strategii, určuje množství produktů, volí prodejní formy, podmínky prodeje, modeluje chování zákazníka a konkurence atd. K tomu je zapotřebí vnitřní analýza podniku. Podnikatel musí znát své finanční možnosti, které jsou východiskem pro jeho strategické plánování.

Závěrem teoretické části se stal marketing v cestovním ruchu, jehož součástí je rozšířený marketingový mix, na základě kterého je vytvořeno strategické řízení firmy. V cestovním

ruchu jsou základní komponenty mixu 4P rozšířené o další prvky. Vzniká tak nový marketingový mix až 8P. Marketing se musí uplatňovat jak v malém, tak ve velkém podniku. Tvorba marketingového mixu odpovídá možnostem a kapacitě firmy. Marketing malých firem má své výhody i nevýhody.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 ANALÝZA NABÍDKY A POPTÁVKY PO SLUŽBÁCH CESTOVNÍHO RUCHU V DANÉ DESTINACI

Cílem této kapitoly je analýza nabídky a poptávky po ubytovacích a doplňkových službách, spojených s využíváním atraktivit destinace obce Čeladná a jejího okolí. Nejprve bude charakterizována samotná destinace, poté bude zkoumán potenciál destinace a jeho vliv na nabídku konkrétních služeb. Budou zjištěny nosné produkty, které tvoří atraktivitu destinace. Na základě monitoringu konkurence bude provedena analýza a srovnání konkurenčních zařízení s vybraným ubytovacím zařízením. Závěr kapitoly bude věnován poptávce po službách v dané destinaci.

Pro sběr dat k analýze nabídky a poptávky slouží údaje Českého statistického úřadu, monitoring konkurence na rezervačních a jiných internetových portálech a marketingový průzkum provedený formou dotazníkového šetření.

### 7.1 Nabídka služeb ovlivněná potenciálem destinace

Obec Čeladná se rozkládá v samém středu Beskyd, v nadmořské výšce 385 – 1276 m n. m. Území obce má rozlohu zhruba 59 km<sup>2</sup>, z toho dvě třetiny pokrývají lesy. Obcí protékají řeky Čeladenka a Frýdlantská Ondřejnice. Velká část obce se nachází v chráněné krajinné oblasti CHKO Beskydy. Obec se nachází v bývalém okrese Frýdek-Místek a je součástí Moravskoslezského kraje.

Obrázek 1: Poloha obce Čeladná v Moravskoslezském kraji



Zdroj: (Čeladná, 2014)

Pro potřeby cestovního ruchu a analýzy destinace diplomové práce není ovšem pouze administrativní členění vyhovující, protože nerespektuje spádové oblasti přirozených turistických center. Obec Čeladná spadá do turistické oblasti Beskydsko-Valašsko se správním obvodem Frýdlant nad Ostravicí, kde mimo Čeladnou patří i obce Bílá, Frýdlant nad Ostravicí, Janovice, Kunčice pod Ondřejníkem, Malenovice, Metylovice, Ostravice, Pržno, Pstruží, Staré Hamry (Moravskoslezský kraj, 2011).

Bude analyzován primární potenciál jak v oblasti Beskydy-Valašsko, které má specifické rysy, tak podrobněji i v obci Čeladná. U sekundárního potenciálu bude analyzována kvůli velké oblastní rozloze především samotná obec Čeladná.

Horská obec Čeladná patří k nejnavštěvovanějším místům Severní Moravy. Má velký potenciál pro rozvoj cestovního ruchu. „Čeladná je úžasným místem pro milovníky aktivního odpočinku, zdravého životního stylu, romantiky, pro jednotlivce, rodiny s dětmi, ale i seniory. Bydlíte v přírodě, obklopeni všudypřítomnými horskými masívy, dýcháte čistý a zdravý vzduch. Na dosah máte obchody, základní a mateřskou školu, zdravotní středisko, nová sportoviště, bazén, restaurace, kavárny, pekárnu, wellness centra, golfová hřiště, dětský areál, sjezdovku, běžecké stopy, cyklostezky... Do centra krajské metropole to přitom zvládnete za méně než půlhodinu. O Vaši bezpečnost je postaráno, stejně tak můžete využívat řady služeb, které Vám zpříjemní chvíle strávené v Čeladné.“ (Čeladná, 2011)

Obrázek 2: Podrobná mapa obce Čeladná a blízké okolí



Zdroj: Beskydy.cz, 2019

### 7.1.1 Nabídka služeb ovlivněná primárním potenciálem destinace

Primární přírodní potenciál destinace umožňuje využívat širokou nabídku služeb v cestovním ruchu. Zdejší přírodní atraktivity jsou vhodné pro sportovní a rekreační volnočasové



aktivity. Primární antropogenní potenciál destinace vzniká dlouholetou činností lidí a zanechává zde několik významných kulturních, historických a jiných památek. Typické jsou památky lidové architektury, které charakterizují ráz tohoto regionu. Region si zachovává svůj folklór a tradice, konají se zde akce, které jsou známé nejen v České republice.

Dobré lokalizační předpoklady destinace jsou zdrojem pro kvalitní materiálně-technickou základnu pro cestovní ruch.

Čeladná poskytuje komplexnější nabídku turistických produktů s kvalitními základními službami a s širší nabídkou dalších doplňkových služeb (sportovně-rekreačních, wellness, kulturně-společenských, gastronomických ad.). Díky rozsáhlým lesním komplexům, loukám a pastvin v členité horské krajině zde vytvářejí předpoklady k různým rekreačním aktivitám, různým formám šetrné venkovské turistiky, vč. horské cykloturistiky, agroturistiky, hippoturistiky, k zimním a letním sportům i k mimo sezónním aktivitám, myslivosti, rybolovu, kulturně-poznávacímu cestovnímu ruchu, lázeňství apod. (Havrlant, 2007).

#### ***7.1.1.1 Sport a aktivní dovolená***

Mezi nosné produkty v turistické oblasti patří především turistika a cykloturistika v Beskydách, dále hipoturistika a jezdeckví, vodní turismus, golf, sjezdové a běžecké lyžování (Mikroregion Vsetínsko, 2019).

**Turistika a cykloturistika:** z Čeladné a okolních obcí vede několik turistických a cykloturistických tras na nejvyšší hory Beskyd nebo do okolních obcí. Dominantní oblastí je Lysá hora, nejvyšší hora Beskyd. Jedno z nejnavštěvovanějších míst celé Moravy se nachází v těsné blízkosti Čeladné. Nejvyužívanějšími výchozími body pro výstup na Lysou horu jsou okolní obce Ostravice, Malenovice, Visalaje a Krásné, která je vhodná i jako startovní bod pro cyklisty. Druhou nejvyšší horou Beskyd a také dalším oblíbeným turistickým cílem je hora Smrk, na kterou se lze z Čeladné dostat po necelých 7 km značené turistické trasy. Přírodní rezervace Smrk se nachází na katastrálním území obce Čeladná. Mezi další zvláště chráněná území v katastru obce je národní přírodní rezervace NPR Kněhyně – Čertův mlýn, přírodní památka Kněhyňské jeskyně, přírodní rezervace Studenčany, přírodní rezervace V Podolánkách a přírodní rezervace Klíny.

Čeladná je považována za ideální výchozí bod k neznámějším turistickým cílům Beskyd. V obci byla vytvořena turistická trasa Po stopách partyzánů a Portášovými Chodníčky. Pěkná

nenáročná procházková trasa vede tzv. Valašskou cestou od vlakového nádraží a zpět do centra obce. Dalšími zajímavými turistickými trasami je Čeladná pohádkově pro rodiny s dětmi, Čeladná unikátně, určená pro seniory a Čeladná turisticky, určená pro všechny typy turistů. V blízkosti obce jsou vybudovány i naučné stezky, například naučná stezka Skalka či naučná stezka Čertův Mlýn (Čeladná, 2014).

Nejoblíbenějším a nejznámějším turistickým střediskem v Beskydech jsou Pustevny, které jsou však od Čeladné vzdálené autem 40 km. Turisté se však z Čeladné na Pustevny mohou vydat i pěšky, trasa je dlouhá pouhých 13 kilometrů. Na Pustevny rovněž vede lanovka z obce Trojanovice nebo pěší turistické a cyklistické trasy. V okolí Pusteven lze provozovat pěší turistiku, běžkování, lyžování, cyklistiku i koloběžky, které je zde možno vypůjčit. Z Pusteven vede 1 km trasa k symbolu Beskyd - soše slovanského boha Radegasta, a dále na Radhošť s kostelem sv. Cyrila a Metoděje (Pustevny, 2018).

Na území Čeladné a okolních obcí (Ostravice, Starých Hamrů, Bílé, Malenovic) se nachází cca 11 cyklistických tras v celkové délce 299 km. V obci Čeladná mohou cyklisti využít službu i půjčovnu jízdních kol (Hurtová, Sikorová, 2011).

Hned u daného ubytovacího zařízení se cyklisti mohou napojit na cyklotrasu s č. 6008. Tato cyklotrasa tvoří okruh okolních obcí o délce 30 km. Z Čeladné se cyklisti dostanou do vedlejší obce Kunčice pod Ondřejníkem -> Tichá -> Kozlovice -> Metylovice -> Frýdlant nad Ostravicí -> Čeladná (KrásnéČesko, ©2003-2018).

**Zimní sporty:** Čeladná a blízké okolí nabízí vhodné podmínky i pro zimní sporty a volnočasové aktivity. Pro nenáročné běžkaře – rodiny a rekreační běžkaře - je zde vybudovaná patnáctikilometrová profesionálně upravovaná běžecká trať se třemi různými výkonnostními úrovněmi. Trať je zpřístupněna za poplatek 200,-Kč/celodenní vstup/osoba nebo 300,-Kč/rodina s 2 dětmi. Tyto tratě zajišťuje Prosper Golf Resort. Kromě běžeckých tratí je v resortu i možnost bruslení (dospělí 50,-Kč). Prosper Golf Resort zajišťuje i možnost zapůjčení a servisu veškeré výbavy (lyže, brusle atd.) (Cream, 2015). Pro náročnější běžkaře jsou vhodné okolní tratě napříč Čeladnou na okolní vrcholy. Pro tyto aktivity je vhodný zejména masiv Ondřejník, kde je strojově upravováno až 24 km běžkařských tras (Beskydy.cz, 2019).

Pro lyžaře je přímo na hranici obcí Čeladná a Pstruží Ski areál Opálená. Je vhodný pro rodiny s dětmi a začínající lyžaře. Jsou zde 2 vleky o délce 250 a 450 m a dětské lano. Mimo lyžařskou sezónu areál nabízí i jiné aktivity, jako je možnost zapůjčení a využití koloběžek na připravených trasách, horská kola, lukostřelba či zapůjčení nordic walking. Ve ski areálu se

také nachází stylová hospoda - Hospůdka Opálená, která je celoročně otevřena (Areál Opálená, 2019).

Náročnější lyžaři si mohou vybrat z desítky dalších lyžařských areálů (do 20 km od obce Čeladná je dalších 16 lyžařských areálů), například ve vedlejší obci Malenovice se nachází Ski areál Malenovice „Na Staškově“ s délkou trati až 1 400 m a s možností výběru náročnosti tratě (Ski Malenovice, 2019).

**Lázně, koupání, wellness:** lázeňství v oblasti beskydsko-Valašska vyvěrají jedinečné minerální prameny. Proto rozmach lázeňství si našlo v této oblasti velký potenciál. V obci Čeladná a okolí je nepřehledné množství nabídek wellness pobytů. Každé druhé ubytovací zařízení disponuje saunami a wellness centrem, a tyto služby se již staly běžným standardem. V samotné Čeladné však bylo zbudováno i Beskydské rehabilitační centrum. Tento odborný ústav je zaměřen na léčbu pohybového, oběhového a nervového ústrojí. Jako první v ČR zde byla zavedena léčba extrémně nízkými teplotami v Polariu - odtud pochází název Polarium, a také se zde zavedla terapie tmou. Součástí komplexu je mimo jiné i wellness centrum se saunami, párami a jinými aktivitami (BRC, 2019).

Mezi turisty se staly velmi populárními Rožnovské pivní lázně. Rožnov pod Radhoštěm se nachází 20 km od obce Čeladná. Rožnovské pivní lázně jsou považovány za lázně zcela nového druhu. Snaží se skloubit prvky alternativního léčení vycházejícího z prastarých technik s běžnými i méně běžnými lázeňskými a fyzioterapeutickými postupy. Trendem těchto lázní je velká škála nabídek wellness pobytů nebo pouze samostatné procedury, které si může zákazník kombinovat dle svých přání (Rožnovské pivní lázně, nedat.).

Přímo v Čeladné se nenachází žádný krytý plavecký bazén, aquapark ani přírodní koupaliště. Opět lze využít tyto atraktivity v okolních obcích a městech. Necelých 18 km od Čeladné se nachází aquapark Olešná ve Frýdku-Místku, který má venkovní i krytou část. Disponuje jak mnoha zábavními atrakcemi, tak relaxačním wellnessem. Kdo preferuje přírodní koupaliště, může navštívit vedlejší přehradu Olešnou, která je vhodná ke koupání i vodním sportům. Dále je možnost navštívit 12 km vzdálený Frenštát pod Radhoštěm s krytým bazénem nebo venkovním aquaparkem (Turistik, 2019).

**Golf:** výrazné zvýšení atraktivity obce Čeladná zapříčinila výstavba golfového resortu Prosper Golf Resort. Otevření golfového hřiště se konalo v roce 2001, od té doby se tento golfový resort rozšířil. Dvě 18 jamková hřiště se nachází přímo uprostřed beskydské přírody.

Díky mezinárodnímu turnaji, který se zde konal v letech 2009-2011, se výrazně zvýšilo povědomí o obci Čeladná nejen v České republice, ale i v zahraničí. Právem je obec Čeladná uváděna díky jednomu z největších střeoevropských resortů uváděná jako golfová destinace. Cena hry na 18 jamkách se pohybuje od 1 400-2 000,- Kč dle termínu a typu hřiště. Další z jedinečných golfových resortů se nachází hned ve vedlejší obci Ostravice (Golf, Čeladná, 2019).

Kromě těchto aktivit je v Čeladné a okolí možnost dalšího vyžití. Turisté mohou navštívit bobové dráhy, půjčit si koloběžky, motokáry, elektrokola, zahrát si bowling, tenis, minigolf nebo vyzkoušet paragliding, lanovou dráhu a lezeckou stěnu (Čeladná, knihovna a informační centrum, 2019).

### **7.1.1.2 Památky i nehmotné atraktivita destinace**

Beskydsko-Valašsko je destinací s unikátní tradicí lidové architektury, která je zachována na mnoha místech ve formě dřevěných staveb, kostelů, památníků, roubených domů a usedlostí. Jsou zde památky- kulturní, historické, církevní, technické, lidové architektury, rozhledny, památníky.

Obec Čeladná nedisponuje zajímavými hmotnými památkami pro turisty. V okolí obce Čeladné se ovšem nachází oblíbené turistické památky, které charakterizují ráz této krajiny. Mezi nejoblíbenější návštěvní místa v okolí patří především Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm, které nabízí nejvíce lidových staveb na Valašsku, kde se turisté seznámí s historií a životem předků. Mezi další oblíbenou památku technické muzeum Tatra v Kopřivnici, hrad Hukvaldy a Štramberk. Nově vybudovaná vyhlídka- stezka Valašska, která se nachází u Pusteven, láká nové turisty (RIS ČR, 2016).

Ve vybrané destinaci se každoročně koná řada akcí různého typu. Akce inspirované tradiční folklórem, řemesly a lidovými zvyky se odehrávají především v již zmíněném Valašském muzeu v přírodě. Aktuální sezonní zaměření nebo zaměření pro cílové skupiny (dospělé i děti) se zde konají celoročně („*Velikonoční jarmark, Jaro na dědině, Slabikář devatera řemesel*“ aj.) (Valašské muzeum v přírodě, 2019).

I ve sportu se zde konají již po několikáté oblíbené akce. Jednou z takových událostí je pořádání „*Beskydské sedmičky B7*“. Tento 95km maraton, který se koná každoročně od r. 2010,

začíná v Třinci a končí ve Frenštátě pod Radhoštěm, kolem 3 000 závodníků zdolává 7 vrcholů Beskyd (Velký Javorový, Ropice, Travný, Lysá Hora, Smrk, Čertův Mlýn, Radhošť) a trasa vede přes obec Čeladná (Beskydská sedmička, 2019).

Pro cyklisty se koná závod „*Bike Čeladná*“, které se účastní závodníci z celé republiky. Start, cíl i zázemí se nalézají právě v Čeladné a trasa vede přes CHKO Beskydy (Cream BIKE ČELADNÁ, 2018).

Další akce, která se koná již pátým ročníkem v obci Čeladná, je hudební festival „*Ladná Čeladná*“ s dětskou scénou. Tento festival se stal oblíbenou a úspěšnou akcí jak u dospělých tak u dětí.

Veškeré akce a události mohou být podnětem pro poskytovatele služeb, aby „nalákali“ turisty do svého ubytovacího zařízení s možností zpestřit si program právě probíhající událostí v Čeladné. Je nutné sledovat události na internetových stránkách a možnost zvyšování cen popřípadě vytváření balíčku speciálně na tyto akce.

### **7.1.2 Nabídka služeb ovlivněna sekundárním potenciálem destinace**

V této kapitole bude zkoumána suprastruktura cestovního ruchu v obci Čeladná a jejího okolí. Na základě analýzy provedené z dat českého statistického úřadu a monitoringu konkurence bude vyhodnocena materiálně-technická základna destinace.

#### **7.1.2.1 Ubytovací zařízení**

Ubytovací zařízení se dle klasifikace dělí na hromadná ubytovací zařízení (HUZ) a ubytovací zařízení v soukromí, které svými charakteristickými vlastnostmi neodpovídají podmínkám HUZ. Počet HUZ se eviduje na ČSÚ, ostatní ubytovací zařízení v soukromí nejsou nikde oficiálně evidovány. Proto, aby byla zjištěna tedy celková nabídka ubytovacích služeb, je nezbytný průzkum trhu.

Tabulka 1: Počet HUZ podle kategorie v okrese Frýdek-Místek

okres		Území: okres Frýdek-Místek			
	Počet zařízení	Pokoje	Lůžka	Místa pro stany a karavany	
Hromadná ubytovací zařízení celkem	171	3 062	8 659	Kliknutím získ	
v tom					
Hotel *****	.	.	.	.	
Hotel, motel, hotel ****	8	i.d.	i.d.	.	
Hotel, motel, hotel ***	25	827	1 997	.	
Hotel, motel, hotel **	4	45	148	.	
Hotel, motel, hotel *	5	130	365	.	
Hotel garni ****,***,**,*	3	i.d.	i.d.	.	
Penzion	56	639	1 687	.	
Kemp	7	i.d.	i.d.	i.d.	
Chatová osada	4	77	374	.	
Turistická ubytovna	21	259	1 036	i.d.	
Ostatní HUZ	38	658	2 106	.	

Zdroj: ČSÚ, 2017a

Dle Českého statistického úřadu bylo v r. 2017 evidováno celkem 171 hromadných ubytovacích zařízení v okrese Frýdek-Místek. Nejčastějším typem ubytovacích zařízení jsou PENZIONY, poté OSTATNÍ HUZ, HOTELY\*\*\* (motely, botely) a TURISTICKÉ UBYTOVNY. Ostatní typy HUZ zaujímají pouze malý počet ubytovacích zařízení. V okrese se nenachází žádný hotel\*\*\*\*\*.

Tabulka 2: Kapacity HUZ podle kategorie v Čeladné

obec		Území: Čeladná (okres Frýdek-Místek)			
	Počet zařízení	Pokoje	Lůžka	Místa pro stany a karavany	
Hromadná ubytovací zařízení celkem	10	223	524	.	
v tom					
Hotel *****	.	.	.	.	
Hotel, motel, hotel ****	2	i.d.	i.d.	.	
Hotel, motel, hotel ***	1	i.d.	i.d.	.	
Hotel, motel, hotel **	1	i.d.	i.d.	.	
Hotel, motel, hotel *	1	i.d.	i.d.	.	
Hotel garni ****,***,**,*	.	.	.	.	
Penzion	2	i.d.	i.d.	.	
Kemp	.	.	.	.	
Chatová osada	.	.	.	.	
Turistická ubytovna	.	.	.	.	
Ostatní HUZ	3	40	107	.	

Kód: CRU01/10

Zdroj: ČSÚ, 2017d

Z tabulky vyplývá, že v r. 2017 evidováno v Čeladné pouze 524 lůžek v celkem 10 HUZ - mezi tyto patří 4x zařízení typu hotel, 2x zařízení typu penzion a 3x ostatní zařízení jinde nespécifikované.

K 11. 3. 2019 byly ČSÚ zaevidovány o 2 HUZ navíc (celkem 12) – jedno typu hotel \*\*\*\*, jedno typu hotel\*\*. (ČSÚ, 2019). Dle zdroje se v Čeladné nenachází žádný kemp, turistická ubytovna, chatová osada, hotel garni a samozřejmě ani hotel\*\*\*\*\*.

Nabídka ubytovacích služeb je ovšem daleko rozsáhlejší, než je uvedeno na ČSÚ. Byl proveden monitoring konkurence, na základě kterého bylo zjištěno, že obec Čeladná poskytuje o mnoho více nabídek ubytovacích služeb pro turisty. Z větší části se jedná o ubytování, které není svým charakterem zařazeno do kategorie hromadné ubytovací zařízení, protože nesplňují požadavky minimálně 5 pokojů a zároveň deseti lůžek, jak uvádí ČSÚ. Těmito objekty jsou nejčastěji chaty, chalupy nebo rekreační/prázdninové domky. Nabídka ubytovacích služeb byla analyzována prostřednictvím internetu, a to především z rezervačních portálů, webových stránek a online katalogů.

### **7.1.2.2 Stravovací zařízení**

Dle webu restu.cz (2019) a Mapy Google (2019) bylo vyhledáno celkem 18 stravovacích zařízení. Mezi samostatná restaurační zařízení patří například restaurace U sestřiček, U Pařezu, La Strada, Hospůdka Opálená, Hospůdka na hřišti Čeladná, Cattaleya, restaurace Skalka, restaurace Čeladná, vinárna, Kovárna Čeladná (kavárna) a Na Rozcestí Čeladná. Poslední dvě nabízejí mimo jiné i snídane.

Do realizačních předpokladů v turistické oblasti Beskydsko-Valašsko, které vychází z marketingových strategií pro tuto oblast, se řadí mimo jiné i rozvoj dopravní infrastruktury, rozvoj lyžařských areálů – výstavba infrastruktury, údržba běžkařských tras, rozvoj atraktivit poznávací turistiky – MPR (včetně podpory zařazení do UNESCO), folklórní tradice, teritoriální marketing, podpora zájmu investorů, rozvoj zařízení a možností pro aktivní pobyt – sportovní areály, rozvoj pěších turistických tras, výstavba nových cyklostezek, rozvoj golfových hřišť a doprovodných produktů, rozvoj hippoturistiky a venkovské turistiky, rozvoj možností pro relaxaci/wellness – Čeladná, ubytovací zařízení, rozvoj obecné nabídky atraktivit a služeb v cestovním ruchu – Lysá Hora, Krásná, Čeladná, Ostravice, Frýdlant n. O., Pustevny – Radhošť, rozvoj kapacit pro incentivní a kongresovou turistiku – ubytovací zařízení atd. (Hurtová, Sikorová, 2011)

### **7.1.3 Nabídka konkurence**

#### **7.1.3.1 Zhodnocení konkurence na základě monitoringu**

Byla provedena analýza a monitoring konkurence s obdobnou kapacitou ubytovacího zařízení nebo podobnými službami, které ubytovací zařízení nabízí. Analýza se zaměřila na penziony, chaty a chalupy a ostatní rekreační objekty v obci Čeladná. Do vyhodnocení konkurence nepočítá hotely, které hrají ovšem významnou roli na rozvoji cestovního ruchu

v Čeladné (Čeladenka, Prosper, Miuri, Zámeček na Čeladné, Hotel u Holubů), ale jejich kapacita a rozsáhlá nabídka nejsou srovnatelné s ubytovacími zařízeními v soukromí.

Konkurence je zhodnocena jak na základě informací z webových, rezervačních stránek a online katalogů ubytovacích zařízení v obci Čeladná, tak z dotazníkového šetření. Informace o konkrétních typech sledovaných ubytovacích zařízení je k nalezení v příloze, na konci této diplomové práce.

**Internet:** Nejvyužívanějším informačním portálem ubytovacích zařízení v Čeladné je rezervační systém Booking.com. Dalším zprostředkovatelem pro ubytovací služby je online katalog Penziony.cz, z uvedených konkurenčních zařízení (viz v příloze) využívá tyto stránky celkem 6 konkurentů. Celkem je v obci Čeladná na těchto stránkách zaevidováno 16 ubytovacích zařízení. Téměř všechna ubytovací zařízení mají vlastní webové stránky.

**Služby:** Většina uvedených konkurenčních zařízení nedisponuje speciálními doplňkovými službami. Poskytují především ubytování. Pouze dvě ze sledovaných ubytovacích zařízení mají bazén a pouze jedno zařízení má saunu pro hosty. Většina konkurenčních zařízení nabízí pronájem pokoje nikoliv pronájem celého objektu (9:4). Většina ubytovacích zařízení disponuje venkovním posezením.

Pět ze sledovaných zařízení disponuje možností snídaně, popřípadě jiné stravy a vlastní restauraci. Zbylá zařízení (8) nabízejí možnost vlastního stravování ve vlastní kuchyni.

**Cenová politika:** Z analýzy sledovaných konkurenčních zařízení bylo zjištěno, že 6 ubytovacích zařízení snižuje při vyšším počtu osob průměrnou cenu za osobu a 4 ubytovací zařízení snižují průměrnou cenu za osobu při návštěvě min. 2 noci. Některá zařízení kombinují obě tyto strategie. Čtyři ubytovací zařízení mají pevnou a neměnnou cenu za osobu a noc.

Na základě zjištěných cen za ubytování uvedených 12 konkurenčními zařízeními na vlastních webových a jiných internetových stránkách bylo vypočítáno, že průměrná cena za ubytování při 100% obsazenosti konkrétního pokoje (objektu) činí 649,-Kč/osoba/noc a 544,-Kč/osoba/noc při obsazenosti min. 2 nocí, přičemž cenové rozpětí je od 214,- Kč do 1 950,-Kč/osoba/noc.

**Shrnutí:** Obec Čeladná poskytuje mnoho nabídek ubytovacích služeb pro turisty. Z větší části se jedná o ubytování v soukromí nebo ubytování, které není svým charakterem zařazeno do kategorie hromadné ubytovací zařízení.



### 7.1.3.2 Zhodnocení konkurence na základě dotazníkového šetření

Marketingový průzkum formou vytvořeného dotazníkového šetření byl proveden v období leden-březen r. 2019. Pomocí online nástroje Survio bylo osloveno celkem 100 ubytovacích zařízení v Obci Čeladná a okolí, z čehož bylo navraceno celkem 30 odpovědí. Celkem bylo položeno 22 otázek, většinou uzavřeného typu. Nejprve byly položeny otázky, které charakterizovaly ubytovací zařízení, poté byly otázky zaměřeny na zákazníky, kteří navštěvují dané ubytovací zařízení, a nakonec byla zkoumána nabídka poskytovaných služeb.

Především odpovídali poskytovatelé ubytovacího zařízení do 10 km od obce Čeladná. Nejčastěji odpovídali poskytovatelé ubytovacího zařízení typu hotel, penzion a domek/apartmán.

Dle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že Booking.com je nejen nejčastěji využívaným rezervačním systémem ze strany ubytovacího zařízení, ale také ze strany zákazníků, kteří si právě na tomto portále rezervují služby. Druhým způsobem rezervace je pro zákazníka přímá rezervace.

Dle respondentů je pro zákazníky nejdůležitější čistota pokojů a příjemný personál. Polovina z respondentů odpověděla, že nejčastější délka pobytu hosta je **3-5 nocí** (takto odpovídali především majitelé zařízení typu apartmán/domek do 5 pokojů). Dalších 43 % odpovědělo, že průměrná délka pobyt hosta jsou **2 noci** (takto odpovídali především majitelé ubytovacích zařízení typu hotel a penzion).

Nejčastějším typem zákazníků jsou rodiny s dětmi.

Respondenti zaznamenávají kolísavou sezónní poptávku. Největší počet respondentů (53%) odpovědělo, že celková obsazenost pro rok 2018 byla v rozmezí **55-65%**. Zbýlých 47 % z dotázaných mělo v témže roce dokonce více než 65% obsazenost. Žádné z ubytovacích zařízení nemělo menší obsazenost než 55%.

Pro 40 % respondentů, je pro tvorbu ceny směrodatná sezónnost, 33 % respondentů odpovědělo, že mají po celý rok stejnou cenu kromě svátků (Vánoce, Velikonoce apod.) Pouhá 3 % respondentů odpověděla, že ceny upravují operativně dle poptávky. I přesto, že majitelé (manažeři) neustále sledují vývoj konkurenčního prostředí, není cena konkurenčních ubytovacích zařízení směrodatná pro jejich tvorbu.

## 7.2 Analýza poptávky po službách

V této kapitole bude analyzována poptávka po základních i doplňkových službách ve vybrané destinaci. Zdrojem pro tuto analýzu jsou data z Českého statistického úřadu, průzkumu destinačního managementu Moravskoslezského kraje a opět již zmíněného dotazníkového šetření.

### 7.2.1 Zájem o služby v daném regionu ze strany zákazníků

Dle provedeného průzkumu destinačního managementu, který je součástí Marketingové strategie rozvoje cestovního ruchu v Moravskoslezském kraj, navštěvují turistickou oblast Beskydy-Valašsko především individuální turisté (85 %), z nichž 80 % přijíždí osobními automobily. Více než polovinu turistů tvoří osoby ve věkové skupině 22 až 45 let, převažují ženy (56,5%). Návštěvníci dle tohoto průzkumu nejčastěji přijíždějí z Moravskoslezského a Jihomoravského kraje, na třetí pozici jsou turisté z Prahy. S nabídkou produktů turistické oblasti je spokojeno až velmi spokojeno 82% návštěvníků a 93,5% by turistickou oblast navštívilo znova. Statistiku návštěvnosti destinační společnost nevede.

Moravskoslezský kraj (2014) zaznamenává cílové skupiny, které navštěvují turistickou oblast Beskydy-Valašsko a oblíbené turistické produkty této oblasti:

- dle statutu: rodiny s dětmi, senioři, školní skupiny
- dle motivace: zájemci o poznávání, golfová klientela, firemní akce, aktivní a rekreační sportovci, pěší turisté, cykloturisté, lyžaři, zájemci o sportovní létání
- dle zemí: ČR - tuzemská klientela, Polsko, Maďarsko, Německo, Slovensko, Holandsko, Rusko o Pobaltské země

V turistické oblasti Beskydy-Valašsko jsou prioritní tyto turistické produkty:

- Poznávací cestovní ruch
- Wellness, relax, sport
- Produkty kongresové a incentivní turistiky
- Produkty zážitkového cestovního ruchu
- Golfová turistika

Nejoblíbenější jsou produkty spojené s přírodou a památkami.

Dle dotazníkového šetření odpovídali poskytovatelé služeb v destinaci Čeladná a okolí na otázku „Co Vaši hosté nejvíce ocenili?“ „*Možnost celodenního stravování*“, „*Ubytování se*

snídaní“. Častou odpovědí se také stala „Nabídka komplexního balíčku služeb“, „Atraktivita destinace“.

Dle poskytovatelů ubytovacího je důležitá pro hosty především čistota a příjemný personál. Nejčastějším motivem pro dovolenou je turistika, dále cykloturistika.

### 7.2.2 Počet hostů navštěvující HUZ

Celkový počet hostů, kteří přenocují ve všech typech ubytovacích zařízení, není evidováno. ČSÚ zaznamenává pouze hosty, kteří navštíví HUZ. Údaje o hostech v okrese Frýdek-Místek a v obci Čeladná od r. 2013 do roku 2017 je zaznamenáno v tabulkách níže.

Tabulka 3: HÚZ v okrese Frýdek-Místek

okres	Hosté celkem	v tom		Přenocování celkem	v tom		Průměrný počet přenocování (noci)
		rezidenti	nerezidenti		rezidenti	nerezidenti	
2013	207 452	171 384	36 068	512 158	426 658	85 500	2,5
2014	211 362	179 634	31 728	514 283	442 701	71 582	2,4
2015	231 540	193 510	38 030	583 555	493 125	90 430	2,5
2016	231 378	201 347	30 031	598 757	519 874	78 883	2,6
2017	250 437	220 463	29 974	632 423	552 003	80 420	2,5

Zdroj: ČSÚ, 2017b

Počet hostů a jejich přenocování v okrese Frýdek-Místek od r. 2013 neustále stoupá. Skoro neměnná je průměrná doba přenocování, která činí od r. 2013 2,5 noci.

Tabulka 4: HÚZ v Čeladné

obec	Hosté celkem	v tom		Přenocování celkem	v tom		Průměrný počet přenocování (noci)
		rezidenti	nerezidenti		rezidenti	nerezidenti	
2013	13 145	11 457	1 688	28 762	25 331	3 431	2,2
2014	12 373	10 399	1 974	24 159	20 452	3 707	2,0
2015	14 107	11 409	2 698	29 336	23 702	5 634	2,1
2016	17 003	13 872	3 131	35 501	29 324	6 177	2,1
2017	17 719	15 147	2 572	35 873	30 456	5 417	2,0

Zdroj: ČSÚ, 2017c

Kromě r. 2014 dochází k růstu počtu hostů v obci Čeladná. Průměrný počet nocí je kratší než v okrese Frýdek-Místek. Hosté stráví v HUZ průměrně 2,1 noci.

## 8 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Ubytovací zařízení nabízí od konce r. 2018 ubytovací služby. Na základě interních informací o aktuálním stavu podnikání, nákladové i výnosové struktury, lze provést finanční analýzu podniku. V této kapitole bude představeno vybrané ubytovací zařízení a bude provedena nefinanční a především finanční analýza podniku. Bude charakterizovaný současný marketingový mix s aktuálně nabízenými službami.

### 8.1 Nefinanční analýza podniku

Součástí této kapitoly bude nefinanční analýza podniku, která bude opřena o prvky marketingového mixu.

#### 8.1.1 Fyzický zdroj

Vybrané ubytovací zařízení poskytuje ubytovací služby na přelomu roku 2018/2019. Jedná se o ubytování v soukromí a nachází se vedle rodinného domu majitele. Zcela nově vybudovaný rekreační objekt o kapacitě 3 pokojů poskytuje ubytování pro celkem až 12 osob. Každý pokoj má 4 lůžka a vlastní sociální zařízení. K objektu nepatří žádná restaurace, poskytovatel umožňuje pouze vlastní stravování. Všichni hosté mohou využívat společenskou místnost s plně vybaveným kuchyňským koutem. V areálu objektu je i relaxační objekt s infra saunou s kapacitou pro 4 osoby a posezením s výhledem do přírody. Kromě relaxačního objektu se staví venkovní bazén s rozlohou 3x5m, který bude v provozu již v letní sezóně 2019. Objekt se nachází v beskydské přírodě s výhledem na okolní pohoří i Lysou horu zhruba 1 km od vlakové stanice Čeladná, necelé 2 km do centra obce a SKI areálu Opálená. Hosté mohou rezervovat celý objekt (tedy pro skupinu až 12 osob), nebo pouze jeho část (pokoj). Poskytovatel umožňuje ubytování na minimálně 2 noci.

#### 8.1.2 Lidský zdroj

Jelikož se jedná o malé ubytovací zařízení, nemá podnikatel vlastní zaměstnance. Dle potřeby využívá pouze externí služby na úklid a údržbu objektu. Veškeré ostatní procesy v řízení ubytovacího zařízení vykonává sám majitel. Od vedení, až po samotný proces ubytování zákazníků. Hodnotou pro zákazníky se stává komunikace pouze s jedním člověkem, od rezervace, po dobu samotného využívání služeb, až po zpětnou vazbu, kterou jim majitel poskytuje. Další přidanou hodnotou je aktuální řešení případně vzniklých problémů s využíváním služby přímo s majitelem.

### 8.1.3 Nehmotný zdroj jako současná nabídka služeb

Poskytovatel vybraného ubytovacího zařízení aktuálně využívá 4 způsoby rezervace ubytovacích služeb (online rezervace na webových stránkách, rezervační portál Booking.com a Airbnb.com, slevový portál Slevomat a v brzké době přidá další zprostředkovatelský portál Hotel.cz). Na každém tomto rezervačním systému majitel nabízí jiné prodejní ceny za pokoj.

V následující tabulce jsou shrnuty aktuální prodejní ceny z různých zdrojů rezervačního portálu. V tabulce je uvedena prodejní cena za **POKOJ** v případě ubytování 1-6 nocí, a také průměrná cena za **OSOBU** v případě obsazenosti 4 osobami na pokoji (100% obsazení pokoje). Majitel ovšem nenabízí cenu za osobu, ta je vypočítána jako průměr a slouží pouze pro pochopení cenové politiky majitele.

Cena za noc se odvíjí dle rezervačního systému a dle počtu rezervovaných nocí.

Tabulka 5: Aktuální cenová politika vybraného ubytovacího zařízení

	1 noc <b>po- koj/osoba</b>	2 noci <b>pokoj/osoba</b>	3 noci <b>po- koj/osoba</b>	4 noci <b>pokoj/osoba</b>	6 nocí <b>pokoj/osoba</b>
Web. stránky	<b>4 130/1 033</b>	<b>4 100/513</b>	<b>5 800/483</b>	<b>7 600/475</b>	
Booking.com	–	<b>3 943/493</b>	<b>5 799/483</b>	<b>7 733/483</b>	
Booking.com Celý objekt	–	<b>11 118/463</b>	<b>16 676/463</b>	<b>23 404/487</b>	
Slevomat	–	–	<b>4 946/412</b>	–	<b>9 899/412</b>
Airbnb	–	3 460+642 = <b>4084/511</b>	5190+936 = <b>612/511</b>	6 920+1 248 = <b>8168/511</b>	

Zdroj: Interní, 2019

Z uvedeného je zjištěno, že typ rezervačního portálu a délka pobytu nemá velký vliv na průměrnou cenu za pokoj. Majitel nevykazuje velké slevy při volbě delšího pobytu. Nejlevnější možná rezervace je přes slevový portál Slevomat, pouze s délkou 3 nebo 6 nocí. Na portále Airbnb je pro hosty obdobná cena za pokoj jako na ostatních portálech. V tabulce je uvedeno, jaká je majitelem vkládaná cena za pokoj na tento portál (3 460,- Kč/2 noci/ pokoj), a jaká je výsledná prodejní cena (4 048,- Kč/2 noci/pokoj), kterou portál ještě navýší o servisní poplatek (648,- Kč).

Poskytovatel využívá sociální síť facebook.com k vytvoření reklamy pro jeho ubytovací zařízení, reklamu na Google.com a Seznam.cz a také svoje webové stránky. V obou případech neustále informuje potenciální zákazníky o aktuálních podmínkách a událostech

v Čeladné. Dalším komunikačním mixem je reklamní sdělení formou letáčků a dárkových upomínkových předmětů.

Poskytovatel momentálně nespolupracuje s jiným subjektem cestovního ruchu.

Poskytovatel nenabízí zvýhodněné balíčky. Poskytuje pouze ubytovací služby, kde je v ceně zahrnuto ubytování a možnost využívání objektu s infrasaunou.

## 8.2 Finanční analýza

V této kapitole budou zjištěny výnosy na základě principu Revenue managementu, a poté bude vypočítána výše nákladů. Pro výpočet se vychází z interních zdrojů firmy, z odhadu, aktuálních tržních cen, z dotazníkového šetření a také se zodpovídají otázky, co bude spotřebováno. Na základě analýzy výnosů a nákladů bude zjištěna rentabilita, návratnosti investice a bod zvratu při stávajících podmínkách ubytovacího zařízení.

### 8.2.1 Výnosy

#### 8.2.1.1 Výpočet ADR

Aby byly zjištěné výnosy z podnikání, je potřeba znát prodejní cenu pokojů. Jak již bylo uvedeno, ceny za pokojonoc se mírně liší dle způsobu rezervace a podle délky zvolené pobytu. (Čím delší pobyt, tím o něco málo nižší cena za jednu noc). Ubytovací zařízení má tři 4lůžkové pokoje ve stejné cenové kategorii. Na základě principu Revenue Management bude zjištěno, za kolik peněz se v průměru prodá každý pokoj. Vzhledem k tomu, že v analyzovaném ubytovacím zařízení není, příliš velký prostor pro variabilní stanovování ceny (pouze 3 shodné pokoje), slouží Revenue management zejména pro porovnání s konkurencí v závislosti na míře obsazenosti objektu. Délka pobytu pro výpočet ADR byla zvolena na základě dotazníkového šetření, kde bylo zjištěno, že v destinaci Čeladná a okolí (viz dotazníkové šetření – příloha č. 3 – Dotazníkové šetření) 43 % zákazníků volí délku pobytu 2 noci a 50 % zákazníků volí délku pobytu 3-5 nocí. Zjištěná data jsou srovnatelná s údaji Českého statistického úřadu za posledních 5 let (2013 – 2017), kdy průměrná délka pobytu v HUZ okresu Frýdek-Místek činí 2,5 noci a v destinaci Čeladná pak 2,1 noci (tab. č. 3 a 4). Z tohoto důvodu je základem pro veškeré další strategie a výpočty stanovena **průměrná délka pobytu 2,5 noci**.

Při výpočtu ADR se vychází z ceny pokoje na rezervačním portále Booking.com, jako nejvyužívanějším portále konkurence i vybraného ubytovacího zařízení.

Cena za 1 noc při délce pobytu 2 noci činí 1 976,-Kč/pokoj.

Cena za 1 noc při délce pobytu na 3-5 nocí činí 1 938,-/pokoj.

Výsledná cena průměrného výnosu z pokoje byla vyčíslena jako průměr obou uvedených cenových variant, tedy **1 957,- Kč**, při daném počtu nocí. Tato cena za pokoj se bude nadále používat při výpočtech zisku.

Níže je výpočet ADR při 100% obsazenosti, ovšem průměrný výnos z pokoje je stejný při jakékoliv obsazenosti, protože procentuální obsazenost na tyto výpočty nemá vliv.

$$\text{ADR} = \frac{3 \times 365 \times 1,0 \times 1957}{3 \times 365 \times 1,0} = 1957,-$$

### 8.2.1.2 Výpočet Occ

Výpočet Occ a následně i RevPar bude vycházet z 3 variant obsazenosti ubytovacího zařízení. Nemůže se vycházet z dat z minulosti, protože poskytovatel nabízí své služby teprve krátce a tyto údaje nejsou vzhledem k sezónnosti v cestovním ruchu relevantní, protože nenabízí údaje celého kalendářního roku. Je zvolena tedy realistická varianta na základě dotazníkového šetření, ve kterém bylo zjištěno, že největší počet respondentů, tedy poskytovatelů ubytovacích služeb v dané destinaci, má 55% obsazenost pro rok 2018. Proto bude právě tato obsazenost (55%) vyjádřena jako varianta reálná. Pro pesimistickou variantu je zvolena 35% obsazenost. Pro optimistickou variantu 75 % obsazenost.

$$\text{Occ} = \frac{\text{Celkový počet prodaných pokojů}}{\text{Celkový počet pokojů v hotelu}}$$

Occ při 100% obsazenosti = 3 pokoje x 365 dnů = 1 095 pokojonocí.

Aby byly dosaženy zvolené varianty obsazenosti, musí být v případě

- 75% obsazenosti prodáno za rok 821 pokojonocí
- 55% obsazenosti 602 pokojonocí
- 35% obsazenost 383 pokojonocí

### 8.2.1.3 Výpočet RevPar (cena za disponibilní pokoj)

$$\text{RevPar} = \text{ADR} \times \text{Occ}$$

Optimistická varianta RevPar = 1957,- Kč x 0,75 = 1 468,- Kč

Realistická varianta RevPar = 1957,- Kč x 0,55 = 1076,- Kč

Pesimistická varianta RevPar = 1957,- Kč x 0,35 = 685,- Kč

Zjištěné údaje – ukazatel RevPar při různém koeficientu obsazenosti – slouží pro porovnání s konkurencí, ale hlavně pro zhodnocení ekonomiky provozu vybraného ubytovacího zařízení a stanovení jeho rentability v závislosti na obsazenosti objektu. Tento ukazatel koreponduje s daty, uvedenými v tab. 8, která je součástí závěru analytické části.

### 8.2.2 Náklady

Náklady byly rozděleny do jednotlivých skupin, které pojí činnosti výrobních faktorů. Jednotlivé skupiny dále dělí na fixní náklady, které jsou neměnné při jakékoliv obsazenosti. Variabilní náklady budou rozpočítány při 4 variantách obsazenosti. Jako výchozím bodem se stane modelová situace 100% obsazenost, které slouží jako podklad pro další výpočty. Výše variabilních nákladů se poté mění dle obsazenosti. Změny ve struktuře nákladů budou vypočítány na základě pesimistické (35 %), realistické (55%) a optimistické (75%) varianty obsazenosti ubytovacího zařízení. Vše bude vypočítáno na základě průměrné délky pobytu. Průměrnou délku pobytu, které budou ovlivňovat výši nákladů je (jak již bylo zmíněno a odůvodněno) 2,5 nocí.

#### 8.2.2.1 Spotřeba

**Elektrická energie:** veškeré vytápění, ohřev vody i spotřebiče jsou na elektrickou energii. Majitel v menší míře vytápí prostory objektu i při neobsazeném pokoji, využívá spotřebiče pro každodenní provoz, proto tato položka je fixním a zároveň variabilním nákladem. Na základě odhadu činí fixní spotřeba elektrické energie 80 % celkové spotřeby a 20 % spotřeby je ovlivněno obsazeností ubytovacího zařízení, jedná se tedy o variabilní náklady. Z interních zdrojů je zjištěno, že cena za spotřebu elektrické energie činí 4 000,-/měsíc. Roční celková sazba tedy činí 48 000,- Kč/rok, z toho jsou FN 38 400,- Kč a VN 9 600,- Kč.

#### 8.2.2.2 Vodné

Cena za vodné činí 36,-Kč/m<sup>3</sup>. Opět je tato položka zařazena do fixních i variabilních nákladů. Při výpočtu spotřeby vody se vychází z vyhlášky Ministerstva zemědělství č. 120/2011 Sb., ve znění pozdějších předpisů, kde je v příloze č. 12 uvedena směrná roční spotřeba vody, která činí 53,5 m<sup>3</sup> za osobu/rok. Ve spotřebě je zahrnuto ubytování, vaření a praní ložního prádla. Celková částka při 100% obsazenosti celého objektu činí 23 112,- Kč/rok; vypočítáno jako 53,5m<sup>3</sup> x 12 osob x 36,-Kč/m<sup>3</sup> (Zákony pro lidi.cz, 2019).

Fixní náklady za vodné byly vykalkulovány na částku 3 600,-Kč /rok (100 m<sup>3</sup> x 36,-Kč/ m<sup>3</sup>). Je zde zahrnutý provoz bazénu a úklid společných prostor.



Do této kategorie nákladů se počítá i **údržba bazénu**, která byla vykalkulována na 5 000,- Kč/rok. Patří zde i **drobné opravy a běžná údržba objektu** ve výši 30 000,- Kč/rok. Další položkou jsou úklidové a prací prostředky, které byly na základě odhadu vykalkulovány na 15 000,- Kč, z čehož FN činí 2 000,- Kč (společné prostory) a VN 13 000,- Kč (pokoje).

### 8.2.2.3 Finanční náklady

Do této kategorie nákladů se řadí fixní náklad **pojistné** ve výši 8 000,- Kč/rok. Další nákladovou položkou je pobytový poplatek, který hradí osoby nad 18 let. Poplatek v této obci činí 18,- Kč/den. Nelze jednoznačně určit přesnou výši těchto nákladů. I přesto, že je to náklad variabilní, který se bude odvíjet dle obsazenosti pokoje, nelze dopředu určit, kolik osob bude na pokoji bydlet a zda se bude jednat o dospělou osobu nebo dítě. Proto je vypočítána maximální výše těchto nákladů, která činí 78 840 Kč/rok. Tato částka byla vypočítána z modelu 100% obsazenosti celého objektu osobami nad 18 let (18,- Kč x 12 osob x 365 dnů).

Další z vynaložených nákladů je **reklama**. Jednorázový roční poplatek za reklamu (letáčky, facebook, dárkové předměty atd.) činí 25 000,- Kč. Měsíční poplatek za reklamu je 15 000,- Kč (reklama na Google = 10 000,- Kč a reklama na Seznam.cz = 5 000,- Kč). Provoz webové stránky je vykalkulován na 30 000,- ročně.

Velkou nákladovou položkou je **provize rezervačním portálům**. Výše provize se odvíjí dle typu rezervačního portálu: Booking.com 13 %, Airbnb 3 % (plus servisní poplatek), Slevomat 30 %, Hotely.cz 11 %. Kromě výše zmíněných provizí z každé provedené rezervace zákazníkem na těchto portálech majitel neplatí již žádné další poplatky za vedení (kromě zmíněného servisního poplatku).

Dle dotazníkového šetření a interního zdroje byl proveden následující odhad. Podíl nepřímého prodeje na celkovém prodeji je 65 % (z toho 29,25 % činí prodej přes portál Booking.com, Airbnb 9,75 %, Slevomat 13 % a Hotel.cz 13 %.) Pomocí váženého průměru byla vypočítána průměrná výše provize, která činí 14,5 %. Celková odhadovaná roční částka provizí při 100% obsazenosti celého objektu činí 201 970,- Kč (1 957,- Kč/pokoj x 3 pokoje x 365 dní x 0,145 x 0,65).

Zbývajících 35 % z celkového prodeje je realizováno formou přímého prodeje.

### 8.2.2.4 Mzdové náklady

Mzdovým nákladem je **mzda majitele**. Veškerý chod nabízených služeb si majitel spravuje sám. Proto je i jeho práce zařazena do nákladových položek. Na základě ohodnocení jeho

práce 300,- Kč/hod a délky jeho pracovní doby (v průměru 4 hod/týdně) činí tato položka 60 000,- Kč/rok.

#### 8.2.2.5 Náklady na externí služby

Majitel využívá externí služby **pokojské**, která pracuje dle potřeby (obsazenosti). Proto je tato složka variabilní. Majitel vyplácí externí službě 150,- Kč/hod. Úklid celého objektu trvá 9 hodin, při 100% obsazenosti s průměrnou délkou pobytu hosta 2,5 noci činí tedy mzda pro externí službu 197 100,- Kč/rok (9 hod. x 150,- Kč/hod. x 365 noci / 2,5 noci). Celková částka za tuto položku se bude vyvíjet na základě obsazenosti. Fixním nákladem pro externí pokojskou je mytí oken. Umytí všech oken v objektu zabere 5 hodin. Externí služba je vyplácena za 200,- Kč/hod. Potřeba mytí oken je 3x/rok. Z těchto informací je vypočítaný celkový fixní náklad 3 000,- Kč/rok. Jelikož se jedná o externí službu, nikoliv o zaměstnanecký poměr, majitel neplatí zdravotní ani sociální pojištění.

Dalším externí službou je činnost zahradníka/údržbáře, který pracuje v průměru 2 hodiny/týden. Cena této služby je 300,- Kč/hod, což tvoří celkové fixní náklady 30 000,- Kč/rok. (300,- Kč x 50 týdnů x 2 hod).

#### 8.2.2.6 Odpisy

Na základě interních zdrojů o dlouhodobém hmotném i nehmotném investičním majetku ubytovacího zařízení byly podle Přílohy č. 1 k zákonu č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů, určeny následující odpisové skupiny, které se rovnoměrně odepisují a promítají do ročních nákladových položek v celkové výši 303 334,- Kč (Zákon pro lidi, 2019). Pro výpočet jsou použity data dle výše investičních nákladů, tato výše v práci nebude uvedena.

Tabulka 6: Odpisy dlouhodobého investičního majetku

	Odpisová skupina	Odpisová položka	Doba odpisu	Roční nákladová položka
Ubytovací objekt	6	6-1	50 let	139 000,- Kč
Relaxační zóna (sauna)	5	5-36	30 let	21 667,- Kč
Bazén	5	5-36	30 let	16 000,- Kč
Interiér	2	2-74	5 let	112 000,- Kč

Exteriér	5	5-37	30 let	14 667,- Kč
----------	---	------	--------	-------------

Zdroj: Interní, 2019

Tabulka uvádí odpisové skupiny investic a výši ročních nákladových položek, které se promítnou v celkových nákladech podniku.

### 8.2.2.7 Shrnutí celkových nákladů

Níže uvedená tabulka shrnuje celkové roční náklady fixní i variabilní. Variabilní náklady byly vypočítány na základě modelové situace při 100 % obsazenosti ubytovacího zařízení o průměrné délce 2,5 noci. Z této modelové situace se bude vycházet při dalších výpočtech u 3 variant obsazenosti.

Tabulka 7: Shrnutí nákladů

	Fixní náklady	Variabilní náklady	Celkem
Elektrřina	38 400,-	9 600,-	48 000,-
Vodné	3 600,-	23 112,-	26 712,-
Pojistné	8 000,-	-	8 000,-
Pobytový poplatek	-	78 840,-	78 840,-
Práce majitel	60 000,-	-	60 000,-
Zahradník/údržbář	30 000,-	-	30 000,-
Pokojská okna	3 000,-	-	3 000,-
Pokojská úklid	-	197 000,-	197 000,-
Úklidové a prací prostředky	2 000,-	13 000,-	15 000,-
Drobné opravy, běžná údržba	30 000,-	-	30 000,-
Reklama, web	235 000,-	-	235 000,-
Provize z rezervací	-	201 970,-	201 970,-
Odpisy	303 334,-		303 334,-
<b>CELKEM</b>	<b>713 334,- Kč</b>	<b>523 522,- Kč</b>	<b>1 236 856,- Kč</b>

Zdroj: Interní, vlastní zpracování 2019

### 8.3 Rentabilita, bod zvratu a návratnost investice

Na základě výpočtu rentability, bodu zvratu a návratnosti investice budou v poslední části diplomové práce navrženy postupy, které povedou ke zkvalitnění stávajících služeb. K tomu, aby byly tyto postupy relevantní, musí být právě vypočítána rentabilita podnikání a být nalezeny rezervy, které budou tato zkvalitnění financovat.

#### 8.3.1 Výpočet ZISKU/ZTRÁTY

Výše zisku bude opět odvozena od modelových variant obsazenosti.

1. Modelová varianta při 100% obsazenosti při průměrné délce pobytu hosta 2, 5 nocí:

$$\text{Výnosy} = 1957,- \text{ Kč} \times 365 \text{ dní} \times 3 \text{ pokoje} = 2\,142\,915,- \text{ Kč}$$

$$\text{- Náklady} = 1\,236\,856,- \text{ Kč}$$

$$\text{- Zisk} = 906\,059,- \text{ Kč}$$

2. **Optimistická varianta** při 75% obsazenosti při průměrné délce pobytu hosta 2, 5 nocí:

$$\text{- Výnosy} = 1\,607\,186,- \text{ Kč}$$

$$\text{- Náklady} = 1\,105\,976,- \text{ Kč}$$

$$\text{- Zisk} = 501\,210,- \text{ Kč}$$

3. **Realistická varianta** při 55% obsazenosti při průměrné délce pobytu hosta 2, 5 nocí:

$$\text{- Výnosy} = 1\,178\,603,- \text{ Kč}$$

$$\text{- Náklady} = 1\,001\,271,- \text{ Kč}$$

$$\text{- Zisk} = 177\,332,- \text{ Kč}$$

4. **Pesimistická varianta** při 35% obsazenosti při průměrné délce pobytu hosta 2, 5 nocí:

$$\text{- Výnosy} = 750\,020,- \text{ Kč}$$

$$\text{- Náklady} = 896\,567,- \text{ Kč}$$

$$\text{- Zisk} = -146\,546,- \text{ Kč}$$

Na základě těchto výpočtů lze konstatovat, že podnik (při stávající nabídce služeb) vykazuje při optimistické i realistické variantě zisky, ovšem při pesimistické variantě vykazuje podnikatel ztrátu.

#### 8.3.2 Výpočet bodu zvratu

$$Q = \frac{F}{P-VC} = \frac{713334}{2142915-523522}$$

$Q = 0,44$

Výpočtem bylo zjištěno, že bodem zvratu (při stávající nabídce služeb) se stává obsazenost ve výši 44 %. Při této obsazenosti nebude podnikatel vykazovat ani zisky ani ztrátu.

### 8.3.3 Doba návratnosti (celkové investiční náklady/roční zisk)

Na základě interních informací jsou známy investiční náklady dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku, které byly investovány do pořízení. Jedná se o stavební náklady ubytovacího objektu, pozemek, vnitřní vybavení – dlouhodobý hmotný investiční majetek, saunu, bazén a venkovní úpravy, Tyto investice byly vynaloženy v letech 2017 – 2019. Návratnost byla vypočítána na každou variantu obsazenosti (při pesimistické variantě byla zjištěna ztráta, z toho důvodu nemůže být uvedena doba návratnosti).

Pro výpočet doby návratnosti investice byl použit nejjednodušší model, popsáný v teoretické části této práce, tedy jako poměr vložené investice a ročního zisku.

1. Modelová varianta při 100% obsazenosti při průměrné délce pobytu hosta 2,5 noci:
  - Doba návratnosti = 10,02 let
2. Optimistická varianta při 75% obsazenosti při průměrné délce pobytu hosta 2,5 noci:
  - Doba návratnosti: 18,12 let
3. Realistická varianta při 55% obsazenosti při průměrné délce pobytu hosta 2,5 noci:
  - Doba návratnosti: 51,20 let

Tabulka č. 8 obsahuje souhrnné informace o finančních výsledcích podniku. Při současném stavu podnikání a nezměněné nákladové a výnosové struktuře, bude dosaženo uvedených výsledků, ty jsou vypočítány vždy ve třech koeficientech obsazenosti.

Tabulka 8: Finanční analýza při současném stavu podnikání

	Fixní náklady	Variabilní náklady	Náklady celkem	Náklady na jeden obsazený pokoj a den	Výnosy	Výnosy na jeden obsazený pokoj a den	Zisk/ztráta
100 % obsazenost	713 334	523 522	1 236 856	1 130	2 142 915	1 957	906 059
75 % obsazenost	713 334	392 642	1 105 976	1 010	1 607 186	1 468	501 211
55 % obsazenost	713 334	287 937	1 001 271	914	1 178 603	1 076	177 332
0,440494679	713 334	230 609	943 943	862	943 943	862	0

35 % obsazenost	713 334	183 233	896 567	819	750 020	685	-146 546
-----------------	---------	---------	---------	-----	---------	-----	----------

Zdroj: Interní, vlastní zpracování, 2019

## **Závěr analytické části jako podklad pro návrhovou část diplomové práce:**

Na základě analytické části diplomové práce byl zjištěn potenciál destinace v obci Čeladná a jejímu blízkému okolí. Přírodní atraktivita destinace umožnila rozvoj základních služeb cestovního ruchu. V obci je evidováno velké množství ubytovacích a stravovacích zařízení různého typu. Rozvoj cestovního ruchu v destinaci a jeho nabídka všech služeb zapříčiňuje rostoucí návštěvnost hostů v destinaci, ale zároveň silné konkurenční prostředí pro poskytovatele ubytovacích služeb. Tento fakt ovlivňuje poskytovatele ubytovacích služeb při tvorbě strategie v rámci konkurenčního boje. Je proto velmi důležité, aby poskytovatel vybraného ubytovacího zařízení nabízel kvalitní služby a nabízel je s vyšší přidanou hodnotou než jeho konkurenti.

Na základě provedené analýzy potenciálu destinace lze konstatovat, že obec Čeladná je vhodná pro aktivní trávení volného času. Nachází se ve středu Beskyd, je vhodná pro letní i zimní rekreaci. Z obce vede několik turistických i cykloturistických tras, v obci i okolí se nachází Ski areály pro začátečníky i pokročilé lyžaře. Díky rehabilitačnímu centru a možností pro využívání wellness je obec i její okolí vhodné pro trávení odpočinkové dovolené. V obci Čeladná se konají hudební festivaly a sportovní akce. Obec se stala golfovou destinací díky výstavbě jednoho z největších středoevropských golfových resortů.

Na základě monitoringu konkurence obdobných typů ubytovacích zařízení bylo zjištěno, že velká část poskytovaných služeb je typu ubytování v soukromí. Mimo hotely jako je Čeladenka, Prosper, Miuri, Zámeček na Čeladné a Hotel u Holubu, se zde nachází převážně ubytování typu chaty a chalupy, penziony. Většina konkurenčních zařízení však nabízí pronájem části objektu. Bylo zjištěno, že obdobné typy ubytovacích zařízení, které byly analyzovány, nabízí pouze přenocování bez doplňkových služeb. Pouze 2 z nich mají bazén a 1 zařízení má sauny pro hosty. Převládá možnost vlastního stravování.

V poslední části této kapitoly bylo představeno vybrané ubytovací zařízení. Objekt spadá do kategorie ubytování v soukromí. Má 3 pokoje s celkem 12 lůžky. Majitel nabízí možnost

rezervaci jak samotného pokoje (všechny tři pokoje jsou 4lůžkové), tak celého objektu. Nabízí cenu za pokoj, nikoliv za osobu. Proto je tento objekt vhodný min. pro 4 osoby (rodina s dětmi). Majitel aktuálně nabízí pouze ubytovací služby s možností využití sauny. Momentálně provádí rekonstrukci bazénu. Majitel nespolupracuje s jiným subjektem a poskytuje možnost vlastního stravování.

Ubytovací zařízení má vysoké fixní náklady ve formě odpisu, a reklamy. Vysoké variabilní náklady zapříčiňují provize z portálů. Při stávající struktuře výnosů a nákladů a nezměněným dalším vstupům je při pesimistické variantě objekt na zavření, vykazuje ztrátu, provoz je nutno dotovat z jiných zdrojů. Při realistické variantě je už provoz rentabilní, ale návratnost investice je poměrně vysoká a při optimistické variantě je provoz velmi rentabilní a během relativně únosné doby se vstupní náklady provozem zaplatí.

Na základě zjištěných informací o destinaci, konkurenci, potenciálnímu zákazníkovi a provedené vnitřní analýzy ubytovacího zařízení bude v návrhové části volena vhodná marketingová strategie a budou navržena opatření, která zkvalitní nabízené služby vybraným ubytovacím zařízením.

## 9 PROJEKT NA ZKVALITNĚNÍ SLUŽEB VE VYBRANÉM UBYTOVACÍM ZAŘÍZENÍ

V této část práce budou navrženy takové postupy, aby byl naplněn hlavní cíl diplomové práce. Tedy zkvalitnit služby nově vybudovaného ubytovacího zařízení ve vybraném regionu. Aby byla tato zkvalitnění proveditelná, je potřeba najít finanční zdroje, díky kterým bude možno těchto cílů dosáhnout. Bude navržena spolupráce, na základě kterých se zkvalitní stávající služby a maximálně tak využije potenciálu destinace. V poslední části této práce bude navržena nová produktová strategie, která bude podrobena nákladové, časové i rizikové analýze.

V návrhové části bude využito prognózování. Opatření, která budou navržena, budou mít vliv na změnu struktury výnosů a nákladů a v celkovém výsledku dojde ke změně hospodářského výsledku. Výše obsazenosti není známá, proto budou změny stavů, které proběhnou při každém opatření navržených procesů pro zkvalitňování služeb, vyhodnoceny a vypočítány ve třech zvolených variantách obsazenosti.

### 9.1 Zkvalitnění služeb na základě změny hospodářského výsledku

Změny v hospodářském výsledku neznamenají přímo zkvalitnění služeb, ale je to jeden z možných finančních zdrojů, jak tohoto cíle dosáhnout. Proto budou v této kapitole navržena opatření, která sníží náklady, popřípadě zvýší výnosy, a to bez negativního vlivu - snížení obsazenosti objektu.

#### 9.1.1 Změna cenové politiky

Riziko této volby tkví v možném snížení obsazenosti, což by bylo vzhledem k situaci kontraproduktivní. Proto je potřeba najít takovou hranici, aby potenciální zákazníci nedali přednost konkurenci, ale zároveň, aby byl výnos z prodeje pokoje vyšší než jeho nákladové položky. Na základě analýzy konkurence byla zjištěna průměrná cena za ubytování u konkurentů, a to při modelové situaci 100% obsazenosti pokoje/objektu při minimálním počtu rezervovaných 2 nocí. Tato průměrná cena za ubytování činí 544,- Kč/osoba/noc.

Jak již bylo vypočítáno u průměrného výnosu z pokoje ADR, poskytovatel za stejných podmínek (ADR při 100% obsazenosti pokoje je 1 957,- /pokoje, při průměrné délce pobytu 2-5 nocí) nabízí v přepočtu na osobu ubytování za 489,- Kč/osoba/noc.



### 9.1.1.1 Návrh 1

První návrh spočívá v tom, že poskytovatel navýšil cenu za osobu o 50,- Kč/noc (tj. 200,- Kč za pokojnoc). I tak při 100% obsazenosti pokoje v délce pobytu min. 2 nocí bude mít poskytovatel stále menší cenu za ubytování osoba/noc, než je tomu u průměrné ceny za ubytování u konkurenčních zařízení.

### 9.1.1.2 Výsledek 1

Tabulka 9: Změna stavu při zvýšení ceny za osobu

	Výchozí výnosy (Kč/rok)	Výnosy s opatřením 1 (Kč/rok)	Výchozí zisk/ztráta (Kč/rok)	Zisk/ztráta s opatřením 1 (Kč/rok)	Navýšení zisku/snížení ztráty (Kč/rok)	Výchozí doba návratnosti	Doba návratnosti s opatřením 1
100 % obsazenost	2 142 915	2 361 915	906 059	1 125 059	219 000	10,02	8,07
75 % obsazenost	1 607 186	1 771 436	501 211	665 461	164 250	18,12	13,64
55 % obsazenost	1 178 603	1 299 053	177 332	297 782	120 450	51,20	30,49
35 % obsazenost	750 020	826 670	-146 546	-69 896	76 650		

Zdroj: Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka znázorňuje, o kolik se zvýší celkový zisk (popř. sníží ztráta) na základě zvýšení ceny za pokojnoc o 200,- Kč. Dále bylo zjištěno, že k bodu zvratu při této změně dojde při cca 39 % obsazenosti ubytovacího zařízení.

Návrh tohoto opatření je však nutno považovat za krajní řešení nepříznivé ekonomické situace vybraného ubytovacího zařízení a s významným rizikem kontraproduktivity opatření, totiž že by mohlo, z důvodu navýšení ceny pokojnoci, dojít ke snížení poptávky po ubytování.

### 9.1.2 Snížení fixních nákladů na reklamu

Jedná se o nový objekt, který má šetrný energetický štítek, proto v tomto případě nelze uvažovat o výraznějších úsporách energií (např. formou zateplování). Dle zjištění není možné ani snížit fixní náklady, které jsou potřebné pro provoz zařízení. Vysokou nákladovou položkou je reklama (235 000,- Kč). Majitel vkládá vysoké finanční prostředky do reklamy na internetu, aby se mu zvýšilo povědomí o jeho poskytovaných službách a tím i návštěvnost

ubytovacího zařízení. Jelikož ubytovací zařízení je na začátku svého podnikání, je tato položka samozřejmě důležitá, protože zavádí nový produkt.

### 9.1.2.1 Návrh 2

Návrh vychází z toho, že po dvou letech podnikání byly sníženy náklady na reklamu, a že po této době podnikání se již zvýší povědomí o ubytovacím zařízení, majitel si vybuduje vztah se zákazníky, někteří se budou opětovně vracet, ostatní budou doporučovat známým a hodnotit služby na internetu. Placenou reklamu na internetu vystřídá nová marketingová komunikace: forma osobního doporučení a recenzí.

### 9.1.2.2 Výsledek 2

Tabulka 10: Změna stavu při snížení nákladů na reklamu

	Celkové náklady s opatřením 2 (Kč/rok)	Výchozí zisk/ztráta (Kč/rok)	Zisk/ztráta s opatřením 2 (Kč/rok)	Navýšení zisku/snížení ztráty (Kč/rok)	Výchozí doba návratnosti	Doba návratnosti s opatřením 2
100 % obsazenost	1 134 856	906 059	1 008 059	102 000	10,02	9
75 % obsazenost	1 003 976	501 211	603 211	102 000	18,12	15,05
55 % obsazenost	899 271	177 332	279 332	102 000	51,20	32,5
35 % obsazenost	794 567	-146 546	-44 546	102 000		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka znázorňuje změnu ve struktuře celkových nákladů a porovnává hospodářský výsledek při nezměněném aktuálním stavu podnikání s navrhovaným opatřením. Tímto opatřením dojde ke snížení celkových ročních nákladů o 102 000,- při jakékoliv obsazenosti. V případě pesimistické varianty bude podnikatel stále ve ztrátě, a to i přesto, že se výrazně sníží náklady na reklamu.

### 9.1.3 Snížení variabilních nákladů na pobytový poplatek

Lze konstatovat, že pobytový poplatek tvoří relativně velkou část variabilních nákladů. Jeho maximální výše (při obsazenosti 4 platícími osobami na pokoji) je při modelové variantě 100% obsazenosti hotelu 78 840,- Kč. Výše tohoto nákladu se samozřejmě déle odvíjí od obsazenosti objektu a počtu osob, které jsou od placení poplatku osvobozeny. Provozovatelé ubytovacích služeb mají 2 možnosti: mít pobytový poplatek zahrnutý již v ceně ubytování

(takovýto způsob volí provozovatel daného ubytovacího zařízení) nebo nechat si uhradit pobytový poplatek navíc k poskytnutým službám.

### 9.1.3.1 Návrh 3

Návrh č. 3 spočívá v tom, že by každý host zaplatil při svém příjezdu/odjezdu pobytový poplatek. Jelikož je výše poplatku 18,-Kč/osoba/noc, je tato částka z pohledu hosta téměř zanedbatelná v poměru s částkou za pobyt. V dnešní době ještě není standardem, že je pobytový poplatek vždy v ceně ubytování. Lze předpokládat, že toto opatření bude mít na zákazníka neutrální vliv a neznehodnotí to jeho celkové vnímání z poskytnutých služeb. Naopak poskytovateli to výrazně sníží roční náklady, které může opět vynaložit např. na zatraktivnění služeb. Na rozdíl od plošného navýšení ceny za pokojonoc se toto opatření jeví jako neutrální z pohledu příjemce služeb a pozitivní z pohledu poskytovatele služeb.

### 9.1.3.2 Výsledek 3

Tabulka 11: změna stavu při snížení pobytového poplatku

	Celkové náklady s opatřením 3 (Kč/rok)	Výchozí zisk/ztráta (Kč/rok)	Zisk/ztráta s opatřením 3 (Kč/rok)	Navýšení zisku/snížení ztráty (Kč/rok)	Výchozí doba návratnosti (let)	Doba návratnosti s opatřením 3 (let)
100 % obsazenost	1 158 016	906 059	984 899	+ 78 840	10,02	9,22
75 % obsazenost	1 046 846	501 211	560 341	+ 59 130	18,12	16,20
55 % obsazenost	957 909	177 332	220 694	+ 43 362	51,20	41,14
35 % obsazenost	868 973	-146 546	-118 952	+ 27 594		

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, toto opatření negeneruje vysoké navýšení zisku, ovšem v případě realistické varianty obsazenosti (55 %) se doba návratnosti urychlí až o 10 let.

### 9.1.4 Kombinace opatření č. 1 - 3

V případě, že se zavedou všechna výše uvedená opatření, dojde ke změně ziskovosti a návratnosti investice. Výpočet ziskovosti u kombinace všech tří opatření pouze predikuje, jak by se změnil výsledek hospodaření v případě zavedení všech tří opatření, a slouží jenom jako krizová varianta pro případ dlouhodobějšího záporného výsledku hospodaření podnikatelského subjektu. Zvýšení ceny za pokojonoc je pouze nouzovou, nedoporučovanou variantou.

Oddělení platby obecního poplatku lze považovat za reálný krok, směřující ke zlepšení výsledku hospodaření bez ohledu na cenu ubytování a snížení nákladů za reklamu je jedno z hlavních doporučení pro ubytovací zařízení.

Tabulka 12: Výpočet změny ziskovosti při různé výši obsazenosti

	Fixní náklady (Kč/rok)	Variabilní náklady (Kč/rok)	Náklady celkem (Kč/rok)	Výnosy (Kč/rok)	Zisk/ztráta (Kč/rok)
100 % obsazenost	611 334	444 682	1 056 016	2 361 915	1 305 899
75 % obsazenost	611 334	333 512	944 846	1 771 436	826 591
55 % obsazenost	611 334	244 575	855 909	1 299 053	443 144
35 % obsazenost	611 334	155 639	766 973	826 670	59 698

Zdroj: vlastní zpracování

V případě zavedení všech opatření dojde k rapidnímu zlepšení hospodářského výsledku. Podnikání nevykazuje ztráty ani při pesimistické variantě obsazenosti.

Tabulka 13: Porovnání ziskovosti a návratnosti investice u navržených opatření

	Výchozí situace Zisk návratnost	Opatření 1 Navýšení zisku návratnost	Opatření 2 Navýšení zisku návratnost	Opatření 3 Navýšení zisku návratnost	Opatření 1-3 Navýšení zisku návratnost
100 %	906 059 10,02	+ 219 000 8,07	+ 102 000 9	+ 78 840 9,22	+ 399 840 6,95
75 %	501 211 18,12	+ 164 250 13,64	+ 102 000 15,05	+ 59 130 16,20	+ 325 380 10,98
55 %	177 332 51,20	+ 120 450 30,49	+ 102 000 32,5	+ 43 362 41,14	+ 265 812 20,49
35 %	-146 546	+ 76 650	+ 102 000	+ 27 594	+ 206 244 152,10

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka přehledně ukazuje změny v ziskovosti a době návratnosti investice u všech navržených opatření zvlášť, tedy o kolik se zvýší ziskovost v případě změny na základě jednotlivého opatření a v případě změny s využitím všech 3 opatření. V případě, že bude zvoleno pouze jedno z uvedených opatření, bude u pesimistické varianty vykazovat ubytovací zařízení vždy ztrátu. Při této obsazenosti podnikání vykazují zisk v případě, že bude zavedena kombinace opatření č. 1 a opatření č. 2 nebo v kombinaci všech 3 opatření. Návratnost investice je však i v případě všech kombinací rapidně vysoká (cca 152 let).

V případě kombinaci všech 3 opatření bylo zjištěno, že k bodu zvratu dojde při cca 32 % obsazenosti ubytovacího zařízení.

### 9.1.5 Snížení variabilních nákladů za provize

Velmi vysoká částka u variabilních nákladů jsou **provize z portálů**. Samozřejmě nemůže být odhadnuta přesná výše, protože nelze dopředu jednoznačně určit, z jakého portálu si zákazník rezervuje svůj pobyt. Lze ovšem ovlivnit a předvídat, jaký to může mít dopad na obsazenost a náklady.

Lze konstatovat, že využívání služeb rezervačního portálu Booking.com, je velmi důležité pro poskytování ubytovacích služeb, a to i na úkor vysokého poplatku za provizi. Tento portál je nevyužívanějším rezervačním portálem i u konkurentů. V případě, že by poskytovatel nenabízel ubytovací služby na tomto portále, snížily by se sice rapidně náklady na provize, ovšem hrozí riziko vysokého snížení obsazenosti ubytovacího zařízení. Proto je navržený celoroční provoz tohoto portálu.

Je ovšem doporučeno, aby provoz na slevovém portále Slevomat byl redukován pouze na mimosezónní období, jako podpora prodeje v době, kdy je poptávka nejnižší. V případě sezóny nebo zvýšené poptávky v období svátků a prázdnin je vhodné nabídku na Slevomatu pozastavit. Navíc tento portál navštěvují zákazníci, kteří hledají především předem vytvořené balíčky služeb. Doporučuje se vytvořit speciální balíček, který se bude na tomto portále nabízet, aby zákazník neměl dojem, že je nabízeno pouze ubytování. Více v kapitole balíčky.

Provoz na Airbnb je vhodné ponechat celoročně, protože jsou zde pouhá 3 % provize. Airbnb si navýší prodejní cenu o servisní poplatek, který je zhruba 15%. Poskytovatel vybraného ubytovacího zařízení snižuje celkovou prodejní cenu o tento servisní poplatek, na základě čehož se snižují výnosy. Nedoporučuje se snižovat prodejní cenu na úkor placení servisního poplatku. Navrhuje se, aby provoz na tomto portále byl zachován pouze v případě, že to nebude mít vliv na nákladovou strukturu, a že prodejní cena nebude snížena i na úkor toho, že pro zákazníky to bude znamenat vyšší cenu. Navíc v kombinaci s nabídkou věrnostního poukazu, který host obdrží při jeho odjezdu (viz v sekci speciální balíčky), bude zákazníkovi přidána o to větší hodnota v rámci poskytnuté slevy.

Dále není doporučeno, aby byl využíván portál hotely.cz vzhledem k malé kapacitě ubytovacího zařízení a upřednostnění výše uvedených rezervačních portálů.

Jsou navrženy kroky, jak zvýšit **PŘÍMÉ REZERVACE** bez výrazného navýšení nákladů:

1. Pro tento krok je nezbytné mít **kvalitně zpracovaný web**, kde se potenciální zákazník dozví veškeré potřebné informace, které mu pomohou v rozhodnutí o nákupu. Na tomto webu budou různé balíčky, které si může potenciální zákazník koupit dle svých potřeb a tím poskytovatel „ušije“ nabídku dle konkrétních potřeb.
2. Webové stránky s možností **online rezervace** nejen ubytovacích služeb ale i speciálních balíčků s nabídnutou hodnotou. (viz v sekci speciální balíčky).
3. **Věrnostní balíčky/dárkové poukazy**  
Vytvoření speciálního dárkového poukazu pro ubytované hosty umožní čerpat výhody při jejich další případné návštěvě. Tento poukaz dostanou při odjezdu a poskytovatel tak může navázat věrnostní vztah se zákazníky a dosáhne tak vyššího podílu přímého prodeje.
4. Využití **online katalogů** a inzerce na ubytovací služby s kontaktními údaji na provozovatele. Na základě analýzy konkurence lze konstatovat, že jeden z nejoblíbenějších inzerce u konkurenčních zařízení je online katalog Penziony.cz. Aktuálně využívá služby

tohoto online katalogu celkem 16 provozovatelů ubytovacího zařízení v Čeladné. Proto je vhodné, aby majitel vybraného ubytovacího zařízení využil tento online katalog, na který si může vložit informace o ubytovacím zařízení s kontaktními údaji pro případnou rezervaci zdarma.

5. **Použití chatu a messengeru** jako nástroje přímé komunikaci se zákazníkem. Poskytovatel má facebookovou stránku, jeho součástí je i možnost chatu mezi zákazníkem a provozovatelem. Je doporučeno, aby majitel rychleji odpovídal na přání a dotazy potenciálního zákazníka na chatu, protože průměrná doba odpovědi se potenciálnímu zákazníkovi ukazuje. Momentálně má poskytovatel v chatu „obvykle reaguje během několika hodin“. To může potenciálního zákazníka ovlivnit v přímém oslovení a poté v samotném způsobu rezervace. Doporučuje se odpovídat tak, aby bylo v chatu napsáno „obvykle reaguje během několika minut“.

Dle finanční analýzy převládá v současné době prodej rezervací přes rezervační portály, a to v poměru 65:35. Cílovým stavem je dosažení alespoň 50 % podílu přímého prodeje, což by vytvořilo rezervu pro zvýšení kvality služeb při stejných nákladech. V prvním kroku byla provedena definice stávajícího stavu a návrhového stavu a metodou váženého průměru byla vypočítána výše provize v %.

Tabulka 14: Výpočet výše provize nepřímého prodeje

		Stávající stav			Návrhový stav		
		Podíl prodaných rezervací (%)		Provize v %	Podíl prodaných rezervací (%)		Provize v %
		ze všech rezervací	z nepřímých rezervací		ze všech rezervací	z nepřímých rezervací	
Nepřímý prodej	Booking.cz	29	45	13	33	65	13
	Airnb	10	15	3	8	15	3
	Slevomat	13	20	30	10	20	30
	Hotely.cz	13	20	11	0	0	0
Nepřímý prodej celkem		65	100		50	100	
Přímý prodej		35	0	0	50	0	0
Celkem		100	100	0	100	100	0

Průměrná výše provize se vypočítá jako vážený průměr provize všech zprostředkovatelů, kde váhou se rozumí procentuální podíl prodaných provizí nepřímou rezervací.

Byl použita vzorec pro výpočet:

$$\bar{x} = \frac{w_1x_1 + w_2x_2 + w_3x_3 + \dots + w_nx_n}{w_1 + w_2 + w_3 + \dots + w_n}$$

Stávající stav:  $x = (45 \cdot 13 + 15 \cdot 3 + 20 \cdot 30 + 20 \cdot 11) / (45 + 15 + 20 + 20) = 14,5 \%$ .

Návrhový stav:  $x = (65 \cdot 13 + 15 \cdot 3 + 20 \cdot 30) / (65 + 15 + 20) = 14,9 \%$ .

Tabulka 15: Srovnání přímého a nepřímého prodeje

		Obsazenost		
		75%	55%	35%
Stávající stav	Celkový výnos v Kč	1 607 186	1 178 603	750 020
	Výnos z přímého prodeje v Kč	562 515	412 511	262 507
	Výnos z nepřímého prodeje v Kč	1 044 671	766 092	487 513
	Provize (14,5 %)	151 477	111 083	70 689
	Čistý výnos v Kč	1 455 709	1 067 520	679 331
Návrhový stav	Celkový výnos v Kč	1 607 186	1 178 603	750 020
	Výnos z přímého prodeje v Kč	803 593	589 302	375 010
	Výnos z nepřímého prodeje v Kč	803 593	589 302	375 010
	Provize (14,5 %)	119 735	87 806	55 877
	Čistý výnos v Kč	1 487 451	1 090 797	694 144
Rozdíl (stávající - návrhový stav) v Kč		31 742	23 277	14 813

Zdroj: Vlastní zpracování

Realizace tohoto opatření by měla být základním stavebním kamenem pro tvorbu balíčků a uspořené náklady budou použity pro tvorbu balíčků.

## 9.2 Zkvalitnění služeb na základě spolupráce

Důležitým zdrojem pro zkvalitnění nabízených služeb je spolupráce s destinačním managementem turistické oblasti Beskydy-Valašsko a zapojením do Beskydy Card. Jedná se o získání regionálních návštěvnických karet, které si ubytovací zařízení zakoupí od poskytovatele Beskydy Card.

Dle e-mailové komunikace s projektovým manažerem DM Beskydy-Valašsko byly zjištěny následující podmínky: „Základem je sdílení značky, dále smluvní vztah, kde dle počtu lůžek a kategorie ubytování je stanoven minimální počet karet, které byste museli za daný rok



*odebrat. Smluvní partner (ubytovací zařízení) od nás karty kupuje. Hodnota karty je 99 Kč, ubytovatelé od nás odebírají karty pouze v ceně provozních nákladů – tj. karta za 25 Kč. Každá další karta nad základní povinný odběr je za 4 Kč/ks.“*

Základní povinný odběr u ubytovacích zařízení typu ubytování v soukromí s počtem 12 lůžek je 100 karet na rok. Povinné náklady za tuto spolupráci činí tedy 2 500,- Kč. Zákazníci si mohou kartu odkoupit od majitele nebo ji mít jako součást navrhovaného balíčku již v ceně, aby tak ztraktivnil poskytované služby. Autorka navrhuje letáček, který poskytovatel předá každému hostovi při jejich příjezdu, popřípadě ponechá na pokoji. Návrh letáčku je v příloze této práce.

Autorka také kontaktovala restaurační zařízení v obci Čeladná s nabídkou možnosti spolupráce. Žádná z restaurací není ochotna poskytnout slevu pro poskytovatele ubytovacího zařízení. Restaurace na Rozcestí dle mailové korespondence reagovala následovně:

*„S ubytovacími zařízeními spolupracujeme tímto způsobem: Dodáme jídelní lístky pro nadcházející období, vaši hosté mohou do lístků nahlédnout a zvážit tak návštěvu naší restaurace, slevu pro hosty přímo neposkytujeme. Vy jakožto provozovatel ubytovacího zařízení od nás dostanete pozvání do restaurace a určitý budget na útratu tak, abyste z naší spolupráce profitovali. Hosté jsou spokojeni, že ví kam se jít najíst. Vy jste spokojeni, protože jsou spokojeni hosté a my také protože přijde více lidí.“*

Tato spolupráce se může jevit jako nepříliš výhodná, ale poskytovatel by měl mít vytipované restaurace v blízkosti ubytovacího zařízení, které doporučí svým hostům. Může to být slovní doporučení, nebo jak je uvedeno v mailové korespondenci, formou nabídky jídelního lístku/letáčku například na pokoji každého hosta.

Autorka také navázala spolupráci ze Ski areálem Opálená a restaurací Hospůdka Opálená. Majitelé areálu neposkytují slevy do restaurace, ale poskytují partnerským ubytovacím zařízením v zimní sezóně 10 % slevu na Skipas a v letní sezóně 10 % slevu na koloběžky, lukostřelbu a půjčovnu horských kol. Dle e-mailové korespondence s majitelem areálu byly domluveny tyto podmínky:

*„Partnerským ubytovacím zařízením poskytujeme v sezóně slevu 10% na skipasy. V restauraci slevy neposkytujeme.*

*Budeme rádi za spolupráci. Stačí se prokázat nějakým ubytovacím průkazem, pokud nemáte, stačí vaše vizitka s razítkem. Budeme opět na sezonu tisknout nějaké reklamní tiskoviny s*

naší nabídkou, tak vám můžeme něco předat. V letních měsících poskytujeme koloběžky, lukostřelbu, půjčovnu horkých kol. V těchto aktivitách můžeme také nabídnout slevu 10% pro vaše ubytované hosty.“

### 9.3 Zkvalitnění služeb na základě zatraktivnění nabídky

Na základě procesu zkvalitňování služeb je doporučeno, aby došlo k zatraktivnění stávajících ubytovacích služeb. K tomuto budou sloužit navržené balíčky, které rozšíří stávající ubytovací služby. Balíčky jsou navrženy tak, aby zatraktivnily pobyt v daném ročním (sezónním i mimo sezónním) období, využily potenciálu destinace a spolupráce s okolními subjekty.

#### 9.3.1 Předpokládaný počet prodaných balíčků (v ks)

Tabulka 16: Počet prodaných balíčků za rok

	Cyklobalíček (6 měsíců)	Zimní relax (3 měsíce)	Letní Beskydy (2,5 měsíců)	Jarní/podzimní balíček (6 měsíců)	Celkem
100 %	64	32	27	41	164
75 %	48	24	20	31	123
55 %	35	17	15	23	50
35 %	22	11	10	14	57

Zdroj: vlastní zpracování

Výpočet kusů balíčků celkem:  $365 \times 3 \times 0,5 / 2,5 = 219 \times 0,75 = 164$

Při výpočtu se vychází opět z modelové varianty 100% obsazenosti. Poskytovatel může za rok prodat maximálně 1095 pokojonocí/rok ( $365 \times 3$ ). Z toho 50 %, což je cílový stav, bude prodáno přes přímý prodej (547,5 pokojonocí). Tento počet musí být ponížěn na základě průměrné délky pobytu hosta 2,5 nocí (219 ks). Předpokládá se, že část z přímého prodeje (25 %) bude prodán mimo nabízené balíčky (host si zakoupí pouze ubytování na webových stránkách/e-mailem, popřípadě provede rezervaci na základě dárkového poukazu apod). Zbývá část balíčků (164 ks/rok) bude prodána v rámci přímého prodeje.

Celkový počet prodaných konkrétních typů balíčků byl rozpočítán dle délky platnosti balíčku poměrovým výpočtem (6:3:2,5). Balíčky *Cyklobalíček se saunou*, *Zimní relax*, *Letní Beskydy* budou nabízeny v hlavní sezóně, proto se předpokládá, že bude z celkového počtu

prodaných 75 %. *Jarní/podzimní balíček* bude nabízen sice půl roku, ale v období mimo sezóny, proto je odhadnutá výše prodeje na 25%.

### 9.3.2 Balíčky na webových stránkách

Na webu ubytovacího zařízení bude vytvořena speciální webová stránka s názvem balíčky. V této sekci si host může vybrat konkrétní pobytový balíček, který je zaměřený pro rodinu s dětmi, ale i pro dvě osoby, na cykloturistiku/turistiku, zimní dovolenou a skupinový pobyt až 12 osob.

Balíčky budou mít obdobný charakter, budou ovšem přizpůsobeny ročnímu období a cílové skupině. Potenciální host může zvolit délku pobytu dle svých potřeb, minimální délka pobytu bude zahrnovat ovšem 2 noci.

Stávající průměrnou prodejní cena pro všechny typy balíčků bude cena za balíček stejná, jako je aktuálně nabízená cena: 3 914,-/2 noci/balíček (1957 x 2) a 5 871,- Kč/3 noci/balíček (1957 x 3). Ke snížení prodejní ceny dojde pouze u balíčku *Jarní/Podzimní odpočinek*.

Každý balíček bude obsahovat jiné služby, a to na základě cílové skupiny, pro který je balíček vytvořený, na základě sezónnosti a spolupráce s ostatními subjekty. Součástí každého balíčku budou karty BESKYDY CARD, které budou odkoupeny od destinačního managementu. Jak již bylo v kapitole 9.3 *Zkvalitnění služeb na základě spolupráce* uvedeno, majitel vybraného ubytovacího zařízení musí nakoupit 100 ks těchto karet. Nákup karet stojí 2 500,- Kč/rok. (25,- Kč/karta). V případě nákupu nad minimální povinný odběr stojí karta již jen 4,- Kč. Počítá se s variantou 4 osoby/balíček.

Tato tabulka udává náklad za karty Beskydy card na jeden balíček při různých variantách obsazenosti.

Tabulka 17: Náklady na karty Beskydy Card

	Počet karet balíček x 4 osoby	Karta náklady	Náklad na 1 balíček
100 %	100+556	2500+2224 = <b>4 724 Kč</b>	28,8 Kč
75 %	100+392	2500+1568 = <b>4 068 Kč</b>	33 Kč
55 %	100+260	2500+1040 = <b>3 540 Kč</b>	39,3 Kč
35 %	100+128	2500+512 = <b>3 012 Kč</b>	52,8 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce je provedený výpočet nákladů na karty na 1 balíček. Čím nižší procentuální obsazenost, tím je náklad na karty dražší. Ve druhém sloupci je uvedeno, kolik celkem karet za rok bude potřeba v případě různých variant obsazenosti. V případě modelové 100 % obsazenosti bude nad povinný rámeček 100ks/rok potřeba dalších 556ks/rok. Bere se v úvahu, že v této modelové situaci bude prodáno 164 ks balíčků/rok. Každý balíček obsahuje 4 karty Beskydy card (počítá se s variantou 100% obsazenosti pokojů). Čím menší obsazenost, tím se samozřejmě potřebný počet karet snižuje.

Je doporučeno, aby karty Beskydy card byly nabízeny i ostatním hostům, kteří si nerezervují pobytový balíček z webu. Je vhodné nabídnout hostům tyto služby formou up-sellingu. Prodejní cena karty je 99,- Kč/dospělá osoba a 69,-/Kč/dítě. Zároveň doporučuje slevit z této ceny, aby to i tak pro hosta mělo přidanou hodnotu.

### 9.3.2.1 *Cyklobalíček se saunou (nabízený k pobytu od 1. 4. - 30. 9.)*

OBSAH:

- ubytování v 4lůžkovém pokoji pro 1 až 4 osoby (*se soc. zařízením, ložním prádlem a základní hyg. výbavou*)
- Zdarma zapůjčení 4 nová **KOLA** na 1 den (2x dospělá a 2x dítě – nutná rezervace předem)
- Možnost využívání **SAUNY** a venkovního **BAZÉNU** se slanou vodou a výhledem na Lysou horu
- karta **BESKYDY CARD** pro každou osobu: Možnost využití přes **100 SLEV** (aquaparky, golf, koloběžky aj.)
- Možnost využití vybavené kuchyně a společenské místnosti
- Parkování a Wi-Fi připojení
- Venkovní posezení s grilem

### NÁKLADOVÁ, ČASOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA BALÍČKU

Balíček bude nabízený po dobu 6 měsíců, jeho platnost je v termínu od 1. 4. – 30. 9.

Tento balíček je vhodný v době jarní a letní sezóny pro cykloturisty.

*Beskydy card:*

- 75 % obsazenost je náklad ve výši 1 584,- Kč/rok (48 x 33)
- 55 % obsazenost je náklad ve výši 1 375,5,- Kč/rok (35 x 39,3)

- 35 % obsazenosti je náklad ve výši 1 161,6,- Kč/rok (22 x 52,8)

*Kolo:* Celková investiční cena za 4 dospělá trekingová kola, 2 dětská kola a příslušná povinná výbava je vykalkulována na 32 000,- Kč. Půjčení kol bude součástí pouze tohoto balíčku, proto se musí při výpočtech nákladů počítat pouze s prodanými cyklobalíčky. Aby byla návratnost investice zhruba do 5 let, je náklad ve výši 6 400,- Kč/rok.

- 75 % obsazenost je náklad ve výši 133,- Kč
- 55 % obsazenost je náklad ve výši 183,- Kč
- 35 % obsazenosti je náklad ve výši 291,- Kč

Snížení/eliminace rizika: jelikož si balíček mohou objednat až 4 dospělé osoby, musí být tedy nakoupena 4 dospělá kola. Může nastat i případ, že si na stejný termín objedná cyklobalíček více hostů, nastane tedy problém, že si všichni hosté budou chtít zapůjčit kola ve stejný čas (12 hostů na 4 kola). Aby bylo toto riziko eliminováno, musí dojít k omezení půjčení kola pouze na jeden den a zároveň k rezervaci na konkrétní den, který bude hostům dopředu sdělen.

Náklady na tuto položku nejsou pouze investiční. Vznikají i servisní náklady za případné opravy. K tomu, aby tyto poplatky nezvyšovali náklady, je doporučeno, aby majitel nabízel půjčení kola za poplatek všem hostům i mimo tento balíček, opět formou up-sellingu. Aby zaujal zákazníka, volí nižší cenu oproti okolním půjčovnám jízdních kol v Čeladné. Popřípadě může zákazníkům, kteří si zakoupili cyklobalíček poskytnou další den půjčení kola za zvýhodněnou cenu (samozřejmě nesmí dojít ke zdvojení rezervace). Navrhovaná cena půjčovného činí 200,-Kč/den dospělý a 100,- Kč/dítě (3 x nižší než v okolních půjčovnách). Takto mohou být zaplacené servisní náklady popřípadě urychlena návratnost investice.

### 9.3.2.2 *Zimní relax se saunou a lyžováním*

#### OBSAH

- ubytování ve 4lůžkovém pokoji pro 1 až 4 osoby (*se soc. zařízením, ložním prádlem a základní hyg. výbavou*)
- Možnost využívání SAUNY s výhledem na Lysou horu
- 10% sleva na skipas ve SKI AREÁLU OPÁLENÁ v Čeladné
- karta **BESKYDY CARD** pro každou osobu: Možnost využití přes **100 SLEV** (aquaparky, golf, koloběžky aj.)
- **LÁHEV VÍNA NA POKOJI**

- **DÁREČEK**
- Možnost využití vybavené kuchyně a společenské místnosti
- Parkování a Wi-Fi připojení

#### NÁKLADOVÁ, ČASOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA

Balíček mohou hosté využít v průběhu 3 měsíců, v období 15. 12. – 13. 3.

Tento balíček využívá zatraktivnění stávajících služeb na základě domluvené spolupráce se SKI AREÁLEM OPÁLENÁ a opět s destinačním managementem na BESKYDY CARD, zatraktivňuje nabídku o dárek a láhev vína na pokoji.

*Beskydy card:*

- 75 % obsazenost je náklad ve výši 1 584,- Kč/rok (48 x 33)
- 55 % obsazenost je náklad ve výši 1 375,5,- Kč/rok (35 x 39,3)
- 35 % obsazenosti je náklad ve výši 1 161,6,- Kč/rok (22 x 52,8)

*Víno na pokoj a dáreček:*

Náklad na víno je v hodnotě 200,- Kč. Dárek je pouze symbolický, není třeba na něho vynakládat velké investice. Ideální je volit dáreček podle specifického charakteru zákazníka (např. ovoce a drobný talíř s pochutinami, sladkost, omalovánky s pastelkou s logem ubytovacího zařízení, plátky růží apod.).

#### 9.3.2.3 *Letní Beskydy s rodinou i ve dvou*

##### OBSAH

- ubytování ve 4lůžkovém pokoji pro 1 až 4 osoby (*se soc. zařízením, ložním prádlem a základní hyg. výbavou*)
- Možnost využívání SAUNY a venkovního BAZÉNU se slanou vodou a výhledem na Lysou horu
- **LÁHEV VÍNA**
- 4x karta BESKYDY CARD: Možnost využití přes **100 SLEV** (aquaparky, golf, koloběžky aj.)
- Možnost využití vybavené kuchyně a společenské místnosti
- Parkování a Wi-Fi připojení
- Venkovní posezení s grilem

#### NÁKLADOVÁ, ČASOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA

Balíček mohou hosté využít v průběhu 2,5 měsíce, v období 20. 6. – 5. 9.

Tento balíček je na stejných principech jako balíček Zimní relax. Na rozdíl od balíčku nemá slevu na skipas, ovšem zvýší se hodnota balíčku, protože v ceně zahrnuta možnost využívání venkovního bazénu. Jelikož je navýšena hodnota za tuto službu (oproti zimnímu balíčku) nemusí být součástí balíčku již dárek na pokoji.

#### 9.3.2.4 Jarní/podzimní odpočinek

##### OBSAH

- ubytování ve 4lůžkovém pokoji pro 1 až 4 osoby (*se soc. zařízením, ložním prádlem a základní hyg. výbavou*)
- Možnost využívání **SAUNY** výhledem na Lysou horu
- **DÁREČEK** na přivítanou
- 4x karta BESKYDY CARD: Možnost využití přes **100 SLEV** (aquaparky, golf, koloběžky aj.)
- Možnost využití vybavené kuchyně a společenské místnosti
- Parkování a Wi-Fi připojení
- Venkovní posezení s grilem

##### NÁKLADOVÁ, ČASOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA

Balíček mohou hosté využít v průběhu 6 měsíců, a to v době mimo zimní a letní sezónu, v období 20. 3. – 20. 6. a 5. 9. - 15. 12.

#### 9.3.3 Snídaně jako rozšířená služba

Na základě požadavků zákazníků, kteří preferují stravu v ubytovacích zařízením, je navrženo, aby byly ubytovací služby rozšířené o snídani. Ve většině ubytovacích zařízení typu soukromí tato služba chybí, proto se jedná o přidanou hodnotu, která zvýší podíl obsazenosti. Na základě dotazníkového šetření je to jedna z dobře oceněných nabízených služeb.

Je navrženo, aby snídaně připravovala externí služba pokojská, která obstará nákup potravin a přípravu samotné snídaně.

Celková cena ubytování musí být navýšena o 85,- Kč/osoba.

Náklady na snídani jsou opět fixní i variabilní. Fixní náklad je externí služba, která snídani obstará (pokojská). Doba nákupu, přípravy, obsluhy a úklidu kuchyně trvá 2,5 hod. Každodenní vyplacená mzda tedy činí 375,- Kč. Variabilní náklad se odvíjí podle počtu ubytovaných osob. Počítá se s nákladem na potraviny 30,- Kč.

Výnosy a náklady při 100% obsazenosti objektu za den:

- Náklady: 735,- Kč/den (30,- Kčx12osob+ 375,- Kč)
- Výnosy: 960,- Kč (12 osob x 85,- Kč)
- Zisk: 960-732= 228,- Kč.

Při ceně 85,- Kč za snídani s nákladem na materiál (potraviny) 30,- Kč a zaplacení snídaňové služby 150,- Kč/hod, při délce 2,5 hod práce (nákup, příprava, servírování, úklid) se při 75% obsazenosti navýší ziskovost ročně. Při 55% obsazenosti dochází k bodu zvratu, pod 55% se z hlediska ztrátovosti snídane nevyplatí. Proto je navrženo, aby se rozšířila služba o snídane pouze v době sezóny, kdy se předpokládá, že bude obsazenost vyšší než realistická varianta 55 %. Dále je doporučeno, aby byla snídane nabízena v balíčku pro skupinu 12 osob, (více o balíčku v kapitole níže *S přáteli na hory*).

### **9.3.3.1 S přáteli na hory**

Tento balíček je vytvořený tak, aby byla zvýšena průměrná délka pobytu hosta a zároveň byl obsazený celý objekt. Doporučuje zavést tento balíček pro celoroční provoz s minimální délkou pobytu 2 noci. Nákladová investice do zkvalitnění služeb bude provedena na základě snížení variabilních nákladů na pokojskou.

**OBSAH:**

- **ubytování ve čtyřlůžkových pokojích až pro 12 osob**
- Možnost využívání **SAUNY** a venkovního **BAZÉNU** se slanou vodou a výhledem na Lysou horu
- Společenská místnost s kuchyňským koutem, společenské hry
- Parkování a Wi-Fi připojení
- Venkovní posezení s grilem

**Akce: Při rezervaci celého objektu s minimální délkou pobytu 7 nocí zdarma**

SOUDEK PIVA na zchlazení a LÁHEV VÍNA S DOBROTAMI.

***Možnosti dokoupení snídaně za 85,- Kč/osoba/den.***



Při rezervaci tohoto balíčku s délkou pobytu hostů 7 nocí jsou ušetřeny náklady na pokoj-skou ve výši 2 438,- Kč. Zisk z tohoto balíčku v délce 7 nocí bude ve výši cca 1 700,- Kč.

U tohoto balíčku může dojít více možnostem:

1. Dát zákazníkovi vybrat, zda o snídani má zájem či nikoliv. V případě zájmu může díky rozšíření služby docházet k zisku o cca 230,- Kč/den. A to v případě obsazenosti 12 osob, kdy cena za snídani bude ve výši 85,- Kč/osoba/den.
2. Započítat náklady za snídani do balíčku bez možnosti výběru. Cílem této služby nebude ovšem zisk, ale slouží jako rozšíření stávajících služeb. Aby nedošlo ke ztrátě, navýšíme základní cenu za ubytování pouze o nákladové položky za snídani, tedy 61,- Kč/osoba den, celkem tedy navýšíme cenu balíčku o 735,- Kč/noc.

#### 9.3.4 Návrh balíčku na portál Slevomat

Na základě vysoké provize je navrženo, aby byl vytvořený balíček speciálně pro portál Slevomat, který bude v prodeji pouze v období mimo letní a zimní sezóny, mimo období Vánoc a Silvestra, Velikonoc a dalších svátků. Na tomto portále se bude nabízet balíček pro skupinu 12 osob se stejným obsahem, jako je nabízený balíček *S přáteli na hory a jarní/podzimní odpočinek*.

#### 9.3.5 Věrnostní poukaz

Je navrženo, aby zákazníkům, kteří již navštívili ubytování, byl poskytnutý věrnostní balíček. Přidanou hodnotou tohoto balíčku bude snížená cena za ubytování. Obsahem budou pouze ubytovací služby na minimálně 2 noci, sauna a v letním období i bazén. Hodnotou pro zákazníka vzniká nejenom snížená celková cena za ubytování, ale dojem, že si jich poskytovatel považuje a nabízí jim něco navíc. Využití tohoto poukazu se nevtahuje na svátky.

Doporučuje se, aby hosté při odjezdu dostali tento poukaz ihned „do ruky“. Prodejní cena nesmí jít pod náklady v žádné ze zvolených variant. Na základě tohoto poukazu si majitel vytváří věrnostní vztah se zákazníky, který je důležitý především v prvních letech podnikání. Po dvou letech podnikání poté nebudou potřeba takové vysoké náklady za reklamu, jako má nyní. Aby byla určena prodejní cena dárkového poukazu, musí se vycházet z aktuální průměrné prodejní ceny (výnosu) za noc 1 957,- Kč a aktuální nákladové částky za pokojonoc. Ta je v této práci již vypočítána a odvíjí se na základě obsazenosti. (Viz tabulka v závěru analytické části). Ovšem nákladová částka za pokojonoc bude ponížena o sníženou provizi

(285,- Kč na poukaz) jako u ostatních balíčku (podíl přímého prodeje je zvýšen ze 35 % na 50 %).

Výpočet ceny u 75% obsazenosti:

Náklady ponížené o provizi: 1 735, výnosy = 2 936,- Kč; **zisk = 1 201,- Kč/2 noci.**

Výpočet ceny u 55% obsazenosti:

Náklady: 1 543,- Kč, výnosy: 2 152,- Kč; zisk: **609,- Kč/2 noci.**

Výpočet ceny u 35% obsazenosti:

Náklady: 1 353,- Kč, výnosy: 1 370,- Kč; **zisk: 17,- Kč.**

Autorka navrhuje, aby celková cena za poukaz z aktuální prodejní ceny balíčku a ubytovacích služeb (1957,- Kč noc) byla ponížena o 15%, tedy 304,- Kč/noc.

Riziko: Podnikatel na základě tohoto poukazu dostává na bod zvratu již při realistické variantě 55 % obsazenosti. Cílem tohoto poukazu není navýšení zisku, ale navázání vztahů se zákazníky, kteří se budou opakovaně vracet, cílem je také zvýšení celkové obsazenosti (min. na realistickou variantu) a zvýšení přímých rezervací na cílených 50 %.

### 9.3.6 Reinvestovaná částka do balíčků

Do balíčků, které mají přidat hodnotu oproti stávající situaci je potřeba investice. Riziko této investice tkví ve zvýšení nákladů a v celkovém výsledku by mohlo dojít ke snížení zisku.

Aby bylo toto riziko sníženo, popřípadě zcela odstraněno, je navrženo, aby došlo k reinvestici ze snížených provizí do nabízených ztraktivnějších balíčků a ke spolupráci s ostatními subjekty cestovního ruchu. Nezbytný je prodej těchto balíčků pouze na webových stránkách. Toto opatření způsobí navýšení přímého prodeje, protože pro zákazníka bude mít tento balíček vyšší hodnotu než zakoupení pouze ubytování na jiných portálech, a tím se sníží náklady na provizi.

Částka, která ušetřena z provizí bude dále investována právě do těchto balíčků. Cílovým stavem je snížení nepřímého prodeje na ze stávajícího stavu 65 % na 50 %.

Při stávajícím stavu, tedy 65% podílu nepřímých rezervací činí náklady při modelové obsazenosti 100 % v celkové výši 201 970,- Kč. Při snížení podílu nepřímého prodeje na cílový

50% stav činí celkové náklady 155 362,- Kč. ( $201\,970 / 0,65 \times 0,55$ ). Rozdíl v těchto částkách je **46 608,- Kč**. To je ušetřená částka z provizí v případě dosažení cílového stavu při 100 % obsazenosti.

Jelikož se jedná o variabilní náklad, bude výše této úspory závislá na obsazenosti. Níže v tabulce je uvedená částka z ušetřené provize ve třech variantách obsazenosti.

Tabulka 18: Úspora z provize

75 %	34 956,- Kč
55%	25 634,- Kč
35 %	16 323,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě odhadu, kolik se prodá kusů balíčku za rok a na základě celkové částky, která je vynaložena na zatraktivnění balíčků lze konstatovat, že na každý typ balíčku může být reinvestováno až **285,- Kč**.

Jak již bylo řečeno, prodejní cena balíčků bude stejná, jako je aktuální průměrná cena za ubytování, tedy 1957,- Kč/noc/pokoj.

### 9.3.6.1 Reinvestice do Cyklobalíčku se saunou

Celkem je k dispozici k reinvestování do balíčků 285,- Kč/balíček. Z této ceny bude odečtena nákladová položka za 4 karty a jízdní kola. Čím je nižší obsazenost, tím se tato nákladová položka zvyšuje.

- 75 % obsazenost  $285 - 33 - 133 = 119,-$  Kč
- 55 % obsazenost  $285 - 39,3 - 183 = 62,7,-$  Kč
- 35 % obsazenosti  $285 - 52,8 - 291 = -58,-$  Kč

V případě optimistické varianty je podnikatel na základě reinvestování stále v zisku (za každý prodaný balíček má zisk 119,- Kč (tj. 5 712,- Kč/rok). U realistické varianty má za každý prodaný balíček zisk 62,7,- Kč (tj. 2 195,- Kč/rok). Tyto částky se mohou opět vložit do balíčků, například zatraktivnit ho ještě o další službu (snídaně, dárek apod.), nebo si navýší zisky a zlepší tak přímo hospodářský výsledek. V případě pesimistické varianty částka ušetřená z provizí nestačí na pokrytí přidaných nákladů na balíček. V tomto případě dochází ke ztrátě 58,- Kč za balíček.

### 9.3.6.2 *Zimní relax se saunou a lyžování*

Oproti předchozímu balíčku nedochází k nákladové položce za jízdní kola. Místo toho balíček obsahuje láhev vína a dáreček. Do kalkulací bude započítáno víno v hodnotě 200,- Kč a dáreček v hodnotě 32-52,- Kč. Opět tyto nákladové položky odečteme od částky, která je k dispozici do reinvestování.

- 75 % obsazenost  $285-33-200-52 = 0,-$  Kč
- 55 % obsazenost  $285-39,3-200-45,7 = 0,-$  Kč
- 35 % obsazenosti  $285-52,8-200-32,2 = 0,-$  Kč

Pohyblivou nákladovou položkou je dárek. Výše pořizovací ceny dárku se musí odhadnout podle obsazenosti. Výhodou tohoto balíčku je fakt, že ani v jedné z uvedených variant nedochází ke ztrátě. Ovšem na tento balíček byla reinvestována plná výše a tento balíček nebude pro majitele ziskový. Jeho cílem tedy zůstává pouze zatraktivnění služeb a zvýšení přímého prodeje.

### 9.3.6.3 *Jarní/podzimní odpočinek*

Nákladovou položkou je opět Beskydy card a dárek. Návrh na dárek je stejný jako u předchozího balíčku *Letní Beskydy* a je opět v hodnotě 32-52,- Kč.

- 75 % obsazenost  $285-33-52 = 200,-$  Kč
- 55 % obsazenost  $285-39,3-47 = 200,-$  Kč
- 35 % obsazenosti  $285-52,8-32 = 200,-$  Kč

Za každý prodaný balíček neohledně na obsazenost dojde k zisku 200,- Kč/balíček. Samozřejmě čím větší obsazenost za rok, tím vyšší zisky (bude prodáno víc kusů balíčků). Aby byla docílena právě vyšší obsazenost, která je v době mimo sezóny zpravidla nízká je navrženo, aby, aby snížila jako jedinému z navrhovaných balíčků celková prodejní cena právě o 200,- Kč. Takto nebude podnikatel ani ve ztrátě ani v zisku, ale je pravděpodobné, že tímto krokem docílí vyšší obsazenosti.

Balíčky nejsou navrženy tak, aby podnikateli přidávaly hodnotu ve formě ještě vyšších zisků, než jsou zisky z aktuálního stavu podnikání, ale tak, aby především hodnotu přidávaly zákazníkovi. Cílem je zkvalitnit služby a zvýšit tak spokojenost zákazníků. Protože právě spokojení zákazníci hodnotí úroveň kvality poskytovaných služeb.

## ZÁVĚR

Diplomová práce byla rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. V teoretické části práce bylo nejprve vymezeno téma cestovního ruchu a byla řešena problematika služeb cestovního ruchu. Další části práce byla věnována teorii nabídky ubytovacích služeb, která je ovlivněna potenciálem destinace, atraktivitou, materiálně-technickou základnou a konkurencí na trhu a teorii poptávky po ubytovacích službách, která je ovlivněna konkrétními a specifickými požadavky různých typů zákazníků. Nezbytnou součástí práce bylo získání poznatků z teorie podnikání v ubytovacích zařízeních, jehož součástí je vnitřní, především finanční analýzy podniku, která je východiskem pro marketingové strategie.

Na základě poznatků z teoretické části práce byla vypracována praktická část diplomové práce. V analytické části, která se stala podkladem a východiskem pro poslední návrhovou část, byly využity analytické metody finanční analýzy podniku a současného marketingového mixu ubytovacího zařízení, na základě kterého byl zjištěn budoucí hospodářský výsledek. Výpočty probíhaly na základě 3 zvolených variant obsazenosti- pesimistické, realistické a optimistické. Nedílnou součástí práce bylo vyhodnocení současné nabídky a poptávky po ubytovacích službách v daném regionu. Sběrem dat pro vyhodnocení se stal monitoring a následná komparace konkurenčních ubytovacích zařízení s vybraným ubytovacím zařízením a vlastní výzkum formou dotazníkového šetření zaslaný poskytovatelům ubytovacích služeb v dané destinaci. Analýza aktuálního stavu podnikání, analýza nabízených ubytovacích služeb a poptávky po ubytovacích službách se staly dílčími cíli, které vedli k naplnění hlavního cíle.

Hlavním cílem diplomové práce bylo zkvalitnění služeb nově vybudovaného ubytovacího zařízení ve vybraném regionu.

Kvalitu v sektoru služeb cestovního ruchu je kvůli specifickým charakteristickým rysům, obtížné definovat. Nabídka služeb musí především maximálně splnit očekávání zákazníků, právě tito zákazníci posuzují kvalitu nabízených služeb. Aby bylo vybrané ubytovací zařízení lepší než konkurence, je třeba, přidat zákazníkovi přidanou hodnotu. Zjištění těchto očekávání a požadavků bylo dosaženo v analytické části. Na základě výzkumu bylo zjištěno, že zákazníci nejvíce ocení atraktivitu destinace, komplexní nabídnuta služeb, ubytování se stravou/se snídání. Zároveň byl provedený monitoring a komparace konkurenčních zařízení s vybraným ubytovacím zařízením, která sloužila k nalezení těchto hodnot a odlišení se od konkurence. Na základě potřeb potenciálních zákazníků s cílem odlišit se od konkurence,

byla navržena opatření pro vybrané ubytovací zařízení, které povedou k uspokojení těchto požadavků, naplní očekávání zákazníka s přidanou hodnotou.

Jedním z návrhových opatření bylo využití potenciálu destinace, jejíž atraktivita je jedním z faktorů spokojeného zákazníka. Byla navržena spolupráce s destinačním managementem pro oblast Beskydy-Valašsko, díky které získá zákazník až přes 100 slev v okolní destinaci. Na základě dotazníkového šetření, ve kterém bylo zjištěno, že konkurenční ubytovací zařízení většinou nespolupracují s ostatními subjekty, lze konstatovat, že se jedná o přidanou hodnotu pro zákazníka. Dalším požadavkem zákazníka je komplexně nabídnutá služba. Na základě tohoto požadavku bylo navrženo opatření pro tvorbu speciálních balíčků, které byly vytvořeny tak, aby zatraktivnili pobyt a rozšířili stávající nabídku služeb. Balíčky jsou navrženy pro konkrétní cílové skupiny (pro cykloturisty, pro rodinu s dětmi a pro skupinu přátel), a podle ročního období (sezónní období, mimosezónní období). Aby nedocházelo k investicím a zvýšeným nákladům do těchto opatření, byla navržena reinvestice stávajících nákladů ušetřená z provize portálům do spolupráce a do balíčků.

Posledním z velkých požadavků zákazníka je ubytování se snídaní (stravou). Jelikož se jedná o malé ubytovací zařízení, byl tento požadavek na základě navržených opatření splněn částečně. A to pouze v případě, kdy nebude rozšíření služby o snídaně pro podnikatele ztratové. Byly navrženy snídaně pouze v době sezóny, kdy se očekává vysoká obsazenost, nebo pro zákazníky, kteří si rezervují celý objekt.

Zavedením těchto opatření se změnil hospodářský výsledek u vybraných všech variant obsazenosti. Veškerá opatření byla navržena tak, aby **nezpůsobila snížení obsazenosti a zvýšení nákladů**.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### KNIŽNÍ ZDROJE:

**DALE**, B. G., Anthony van der **WIELE** a Jos van **IWAARDEN**. *Managing quality*. 5th ed. Malden, MA: Blackwell Pub., 2007. ISBN 978-1-4051-4279-3.

**FIALA**, Petr. *Revenue management: modely a analýzy*. Praha: Professional Publishing, 2015, s. 9-11. ISBN 978-80-7431-115-4.

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

**JAKUBÍKOVÁ**, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 27. ISBN 978-80-247-4209-0.

**JURÁŠKOVÁ**, Olga. *Marketing v gastronomii, hotelnictví a cestovním ruchu*. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová, 2017. ISBN 978-80-87300-86-2.

**KIRÁĽOVÁ**, Alžběta a kol. Cestovní ruch pro všechny. *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2008 [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: [https://www.mmr.cz/getmedia/4fa1846e-ee0c-40d7-ae2e-a43007314a2e/GetFile14\\_1.pdf](https://www.mmr.cz/getmedia/4fa1846e-ee0c-40d7-ae2e-a43007314a2e/GetFile14_1.pdf).

**KIRÁĽOVÁ**, Alžběta. *Marketing hotelových služeb: [předpoklady využití marketingu v hotelu, marketingová strategie, aktivizace marketingového mixu, koordinace marketingových činností]*. Vyd. 2. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-05-1.

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

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

**KOTLER**, Philip a Fernando **TRÍAS DE BES MINGOT**. *Inovativní marketing: jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0921-X.

**KOTLER**, Philip a Kevin Lane **KELLER**. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

**KOTLER**, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

**KOUDELKA**, J. *Segmentujeme spotřební trhy* (2005), Profesional Publishing, Praha, ISBN 80-8641976-2.

**KŘÍŽEK**, Felix a Josef **NEUFUS**. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4835-1.

**LAWS**, Eric. *Improving tourism and hospitality services*. Cambridge, MA: CABI Pub., 2004. ISBN 0851999956.

**LEHTINEN**, Jarmo. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1814-9.

**LOWENDAHL**, B., R., *Strategic Management of Profesional Service Firms*. Copenhagen: Copenhagen Business Schoul Press, 2005, str. 18. ISBN 87-630-0127-6 .

**MAGRETTA**, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2

**MORRISON**, Alastair M. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. Přeložil Dana SLÁMOVÁ. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-90-2.

**PALATKOVÁ**, Monika a **ZICHOVÁ**, Jitka. *Ekonomika turismu: turismus České republiky. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014, s 11. ISBN 978-80-247-3643-3.

**PAYNE**, Adrian. *Marketing služeb*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-276-x.

**POPESKO**, Boris a Šárka **PAPADAKI**. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. ISBN 978-80247-5773-5

**SYNEK**, Miloslav. *Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

**SYNEK**, Miloslav. *Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2011, s. 451-462, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

**ŠEFČÍK**, Vladimír a kol. *Management služeb hotelnictví a cestovního ruchu - vybrané kapitoly. 1. vydání*. Český Těšín: 2 Theta, 2017, s. 7. ISBN 978-80-86380-84-1.

**VAŠTÍKOVÁ**, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014, s. 16-20. ISBN 978-80-247-5037-8.



VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

### INTERNETOVÉ ZDROJE:

ASOCIACE HOTELŮ A RESTAURACÍ ČESKÉ REPUBLIKY (2015). *Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky 2015-2020. Metodika*. Praha: Asociace hotelů a restaurací České republiky.

International Recommendations for Tourism Statistics 2008 – Compilation Guide. *UNWTO* [online]. Praha, 2008 [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: <http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/irtscg.pdf>

*International recommendations for tourism statistics 2008*. New York: United Nations, 2010. Studies in methods, no. 83, rev. 1., ISBN 978-92-1-161521-0

Metodika - časové řady cestovní ruch. ČSÚ [online]. Moravskoslezský kraj, 2016 [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/metodika\\_casove\\_rady\\_cestovni\\_ruch](https://www.czso.cz/csu/czso/metodika_casove_rady_cestovni_ruch)

Doporučený standard ubytovacích služeb. *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online]. Praha, 2000 [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: <file:///C:/Users/Ada/AppData/Local/Temp/doporuceny-standard-ubytovacich-sluzeb-soukr-kemp-chatove-osady-turis-ubytovny.pdf>

TELIČKOVÁ, Radka. Revenue management. *Pomáháme Hoteliérům* [online]. [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: <https://pomahamehotelierum.cz/revenue-management-vypocet-revpar/>

VACULKA, Jaroslav, Tomáš STARTL a Petr PEŠEK. E-PODNIKÁNÍ: pro cestovní ruch. *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2019, 2008. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/getmedia/c5abd996-55f5-4836-9734-9fe4879ec57f/Get-File12\\_2.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/c5abd996-55f5-4836-9734-9fe4879ec57f/Get-File12_2.pdf)

REŠLOVÁ, Marie a kol. Tvorba programů pro turistické skupiny. *Hotelová škola Frenštát pod Radhoštěm* [online]. Frenštát pod Radhoštěm, 2012 [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: <http://www.hotelovkafren.cz/cardfiles/card-7217/card-7277/files/skupiny.pdf>

Strategický rozvojový dokument obce Čeladná 2015 - 2020. *Čeladná* [online]. Čeladná: Čeladná, ©2014 [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <http://www.celadna.cz/admin/files/Module-Text/841-14-strategicky-rozvojovy-dokument-celadna-10-12.pdf>

Marketingová strategie rozvoje cestovního ruchu v Moravskoslezském kraji pro léta 2009–2013: aktualizace s výhledem do roku 2015. *Moravskoslezský kraj* [online]. Ostrava: Agentura pro regionální rozvoj, poslední aktualizace 2011 [cit. 2019-03]. Dostupné z: [https://www.msk.cz/assets/cr/msrcr\\_msk\\_aktualizace\\_2010\\_2011.pdf](https://www.msk.cz/assets/cr/msrcr_msk_aktualizace_2010_2011.pdf)

Bydlení na Čeladné. *Čeladná* [online]. Čeladná, ©2011 [cit. 2019-03]. Dostupné z: <http://www.celadna.eu/bydleni/>

Ubytování dle mapy. *Beskydy.cz* [online]. its Beskydy, 2019 [cit. 2019-03]. Dostupné z: [https://www.google.com/search?q=beskydsko+vala%C5%A1sko+mapa&client=firefox-b-d&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwifpb3n3\\_gAhX\\_RBUIHXhFD-gIQ\\_AUIDigB&biw=1525&bih=706#imgc=9MIoteGSnFCgtM](https://www.google.com/search?q=beskydsko+vala%C5%A1sko+mapa&client=firefox-b-d&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwifpb3n3_gAhX_RBUIHXhFD-gIQ_AUIDigB&biw=1525&bih=706#imgc=9MIoteGSnFCgtM):

HURTOVÁ, Lenka a Magdaléna SIKOROVÁ. IPRU: obcí Ostravice, Staré Hamry, Čeladná, Malenovice a Bílá. *Regionální rada regionu soudržnosti Moravskoslezsko* [online]. Ostrava: Regionální rada regionu soudržnosti Moravskoslezsko - Úřad Regionální rady, 2011 [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: [file:///C:/Users/Ada/AppData/Local/Temp/obci\\_ostavice\\_stare\\_hamry\\_celadna\\_malenovice\\_a\\_bila-2.pdf](file:///C:/Users/Ada/AppData/Local/Temp/obci_ostavice_stare_hamry_celadna_malenovice_a_bila-2.pdf)

HAVRLANT, Jan. *Geographia Cassoviensis. Ústav geografie* [online]. Košice: Ústav geografie, Přírodovědecká fakulta, UPJŠ, 2007 [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: [https://geografia.science.upjs.sk/images/geographia\\_cassoviensis/articles/GC-2007-1-1/Havrlant\\_tlac1.pdf](https://geografia.science.upjs.sk/images/geographia_cassoviensis/articles/GC-2007-1-1/Havrlant_tlac1.pdf)

Zajímavosti. *Čeladná* [online]. Čeladná: Čeladná, ©2014 [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <http://www.celadna.cz/zajimavosti>

Historie a současnost. *Pustevny* [online]. Trojanovice: Pustevny, ©2018 [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://www.pustevny.cz/o-pustevnach/>

Cyklotrasa: č.6008. *KrásnéČesko.cz* [online]. M.Kamler - KrásnéČesko.cz, ©2003-2018 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.krasnecesko.cz/cyklotrasa.php?ctrasa=6008&bod=>

*Cream: snow arena celadna* [online]. CREAM Real Estate, ©2015 [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <http://www.ski-celadna.cz/cs>

Běžecké tratě – Ondřejník. *Beskydy.cz* [online]. its Beskydy, 2019 [cit. 2019-03]. Dostupné z: <https://www.beskydy.cz/content/beskydy-bezecke-trate-bezecke-trate-ondrejnik.aspx>

*Areál Opálená: O Ski Areálu Opálená* [online]. Ski Areál Opálená, 2019 [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <http://www.areal-opalena.cz/>

O Areálu. *SKI Malenovice* [online]. Malenovice: SKI Malenovice, 2019 [cit. 2019-03-14].

Dostupné z: [http://skimalenovice.cz/?page\\_id=26](http://skimalenovice.cz/?page_id=26)

O BRC. *Beskydské rehabilitační centrum* [online]. Čeladná: BRC.cz, ©2019 [cit. 2019-03-

14]. Dostupné z: <https://www.brc.cz/o-nas/>

*Rožnovské pivní lázně* [online]. Rožnov pod Radhoštěm [cit. 2019-03-14]. Dostupné z:

<http://www.roznovskepivnilazne.cz/>

Čeladná: koupání. *Turistik* [online]. Rožnov pod Radhoštěm: HOTEL.CZ, ©2000-2019 [cit.

2019-03-14]. Dostupné z: [http://www.turistik.cz/cz/kraje/moravskoslezsky-kraj/okres-fry-](http://www.turistik.cz/cz/kraje/moravskoslezsky-kraj/okres-frydek-mistek/celadna/kategorie/volny-cas/koupani/okoli-20/)

[dek-mistek/celadna/kategorie/volny-cas/koupani/okoli-20/](http://www.turistik.cz/cz/kraje/moravskoslezsky-kraj/okres-frydek-mistek/celadna/kategorie/volny-cas/koupani/okoli-20/)

Sezónní ceny green fee. *Golf Čeladná* [online]. Čeladná, 2019 [cit. 2019-03-14]. Dostupné

z: <http://www.prosper-golf.cz/golfova-hra>

Lidová architektura. *RIS ČR* [online]. Čeladná: Ministerstvo pro místní rozvoj, ©2012-2016

[cit. 2019-03-14]. Dostupné z: [http://www.risy.cz/cs/turisticke-ris/beskydy-cz/pametihod-](http://www.risy.cz/cs/turisticke-ris/beskydy-cz/pametihodnosti/lidova-architektura/#Beskydy-Vala%C5%A1sko)

[nosti/lidova-architektura/#Beskydy-Vala%C5%A1sko](http://www.risy.cz/cs/turisticke-ris/beskydy-cz/pametihodnosti/lidova-architektura/#Beskydy-Vala%C5%A1sko)

Celoroční program - Valašský rok 2019. *Valašské muzeum v přírodě* [online]. Valašské mu-

zeum v přírodě, 2019 [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: [https://www.vmp.cz/cs/programy-a-](https://www.vmp.cz/cs/programy-a-vystavy/valassky-rok-2019/)

[vystavy/valassky-rok-2019/](https://www.vmp.cz/cs/programy-a-vystavy/valassky-rok-2019/)

Závod a program. *Cream BIKE ČELADNÁ* [online]. Seven Days Agency, 2018 [cit. 2019-

04-10]. Dostupné z: <https://bikeceladna.cz/zavod/#program>

Trasa závodu. *Beskydská sedmička* [online]. 2019 [cit. 2019-03-14]. Dostupné z:

<https://www.beskydskasedmicka.cz/b7/trasa-zavodu/>

Čeladná: knihovna a informační centrum. *Sport* [online]. Knihovna a informační centrum

Čeladná, ©2006-2019 [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <http://www.info-celadna.cz/cz/sport/>

Marketingová strategie rozvoje cestovního ruchu v Moravskoslezském kraji pro léta 2014–

2020. *Moravskoslezský kraj* [online]. Moravskoslezský kraj, 2014 [cit. 2019-03-14]. Do-

stupné z: [https://www.msk.cz/assets/cr\\_msk\\_kompletni\\_dokument\\_2015.pdf](https://www.msk.cz/assets/cr_msk_kompletni_dokument_2015.pdf)

Kapacity hromadných ubytovacích zařízení za vybrané území: okres. ČSÚ [online]. 2017a

[cit. 2019-03-14]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jspx?\\_afPfm=VYSTUP-ob-](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jspx?_afPfm=VYSTUP-ob-)

[ob-](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jspx?_afPfm=VYSTUP-ob-)

[jekt&z=T&f=TABULKA&katalog=31742&pvo=CRU01&str=v115&c=v3~8\\_\\_RP2017&](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jspx?_afPfm=VYSTUP-ob-)

[u=v115\\_\\_VUZEMI\\_\\_101\\_\\_40878](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jspx?_afPfm=VYSTUP-ob-)

Hosté a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních: okres. ČSÚ [online]. 2017b [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=1330&katalog=31743&pvo=CRU03a&pvo=CRU03a&str=v288&c=v3~8\\_\\_RP2017&u=v288\\_\\_VUZEMI\\_\\_101\\_\\_40878](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=1330&katalog=31743&pvo=CRU03a&pvo=CRU03a&str=v288&c=v3~8__RP2017&u=v288__VUZEMI__101__40878)

Hosté a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních: obec. ČSÚ [online]. 2017c [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=1330&katalog=31743&pvo=CRU03a&pvo=CRU03a&str=v300&c=v3~8\\_\\_RP2017&u=v300\\_\\_VUZEMI\\_\\_43\\_\\_598071#w=](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=1330&katalog=31743&pvo=CRU03a&pvo=CRU03a&str=v300&c=v3~8__RP2017&u=v300__VUZEMI__43__598071#w=)

Kapacity hromadných ubytovacích zařízení za vybrané území: obec. ČSÚ [online]. 2017c [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=31742&pvo=CRU01&str=v133&c=v3~8\\_\\_RP2017&u=v133\\_\\_VUZEMI\\_\\_43\\_\\_598071#w=](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=31742&pvo=CRU01&str=v133&c=v3~8__RP2017&u=v133__VUZEMI__43__598071#w=)

Hromadná ubytovací zařízení České republiky: Čeladná. ČSÚ [online]. 2019 [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/huz/obhuz.jsp?k=598071>

Vytvoření standardů propagace cestovního ruchu Valašska. *Mikroregion Vsetínsko* [online]. Vsetín: Destinační management Moravsko-Slezský, 2019 [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <http://www.mikroregion-vsetinsko.cz/AnalytickaCast.pdf>

Restaurace Čeladná. *Google* [online]. Data Map Google, ©2019 [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: [https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&biw=1525&bih=706&q=restaurace+%C4%8Deladn%C3%A1+sn%C3%AD-dan%C4%9B&npsic=0&rflfq=1&rlha=0&rllag=49531446,18347856,2285&tbm=lcl&ved=2ahUKEwiTofjT84ThAhVCRBUIHUP-COUQtgN6BA-gAEAQ&tbs=lr:!2m1!1e2!2m1!1e3!3sIAE,lf:1,lf\\_ui:9&rl-doc=1#rifi=hd::;si::;mv:!1m2!1d49.553848900000006!2d18.3568827999999998!2m2!1d49.5090437!2d18.3255864;tbs=lr:!2m1!1e2!2m1!1e3!3sIAE,lf:1,lf\\_ui:9](https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&biw=1525&bih=706&q=restaurace+%C4%8Deladn%C3%A1+sn%C3%AD-dan%C4%9B&npsic=0&rflfq=1&rlha=0&rllag=49531446,18347856,2285&tbm=lcl&ved=2ahUKEwiTofjT84ThAhVCRBUIHUP-COUQtgN6BA-gAEAQ&tbs=lr:!2m1!1e2!2m1!1e3!3sIAE,lf:1,lf_ui:9&rl-doc=1#rifi=hd::;si::;mv:!1m2!1d49.553848900000006!2d18.3568827999999998!2m2!1d49.5090437!2d18.3255864;tbs=lr:!2m1!1e2!2m1!1e3!3sIAE,lf:1,lf_ui:9)

Čeladná. *RESTU* [online]. Restu, ©2019 [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <https://www.restu.cz/vyhledavani/?term=%C4%8Deladn%C3%A1>

Vyhláška č. 120/2011 Sb. *Zákony pro lidi.cz* [online]. AION CS, 2019 [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-120?fbclid=IwAR31JKxzgE5Ch6lEGkS2DVCrM-c-x4PeMT6XSfnV88hwZmmG-KNeS1NVMmdKQ>

Třídění hmotného majetku do odpisových skupin. *Zákony pro lidi.cz* [online]. AION CS, 2019 [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586?fbclid=IwAR2NSqRb9AhsN-jiPk0yHBD0B2HL8KRDgwjFXw6g4znYI1yMkNqWUqvNrjgo#prilohy>

## INTERNETOVÉ ZDROJE PRO MONITORING KONKURENCE:

Čeladná. *BOOKING.COM* [online]. Amsterdam: Booking.com, 2019 [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: [www.booking.com](http://www.booking.com)

Ubytování v soukromí. *Čeladná* [online]. Čeladná.eu, 2011 [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <http://www.celadna.eu/volny-cas/ubytovani-v-soukromi/stranka-2/#items>

Čeladná. *Penziony.cz* [online]. OpenStreetMap [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.penziony.cz/ubytovani/celadna/>

Čeladná. *Airbnb* [online]. Airbnb [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: [https://www.airbnb.cz/s/%C4%8Celadn%C3%A1/all?adults=0&children=0&infants=0&guests=0&place\\_id=ChIJhd3Bhkz1E0cRzFqkuE7SVGU&refinement\\_paths%5B%5D=%2Ffor\\_you](https://www.airbnb.cz/s/%C4%8Celadn%C3%A1/all?adults=0&children=0&infants=0&guests=0&place_id=ChIJhd3Bhkz1E0cRzFqkuE7SVGU&refinement_paths%5B%5D=%2Ffor_you)

Hotely Čeladná. *Turistika.cz* [online]. Turistika.cz, ©2007-2019 [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.turistika.cz/celadna-20292/hotely>

Ubytovací zařízení. *Superchalupy.cz* [online]. superchalupy.cz [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <https://www.superchalupy.cz/vyhledat-ubytovani>

Čeladná. *Trivago* [online]. trivago, 2019 [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <https://www.trivago.cz/?aDateRange%5Barr%5D=2019-04-01&aDateRange%5Bdep%5D=2019-04-02&aPriceRange%5Bfrom%5D=0&aPriceRange%5Bto%5D=0&iRoomType=7&aRooms%5B0%5D%5Badults%5D=2&cpt2=76450%2F200&iViewType=0&bIsSeoPage=0&sortingId=1&slideoutsPageItemId=&iGeoDistanceLimit=20000&address=&addressGeoCode=&offset=0>

Čeladná. *Pensionhotel* [online]. Pensionhotel, ©2019 [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <http://www.pensionhotel.cz/vyhledavani--%C4%8Deladn%C3%A1?query=%C4%8Deladn%C3%A1&searchParams%5Bcurrency%5D=1>

Ubytování Čeladná. *Agoda* [online]. Agoda Company, 2018 [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: [http://www.pensionhotel.cz/vyhledavani--](http://www.pensionhotel.cz/vyhledavani--%C4%8Deladn%C3%A1?query=%C4%8Deladn%C3%A1&searchParams%5Bcurrency%5D=1)

[%C4%8Deladn%C3%A1?query=%C4%8Deladn%C3%A1&searchParams%5Bcurrency%5D=1](http://www.pensionhotel.cz/vyhledavani--%C4%8Deladn%C3%A1?query=%C4%8Deladn%C3%A1&searchParams%5Bcurrency%5D=1)

U Prádků. *Penziony.cz* [online]. eVision [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.penziony.cz/celadna/u-pradku>

*Apartmány Silvie* [online]. [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <http://www.silvieapartmany.cz/index.html>

*Mezi Plůtky* [online]. Mezi plůtky, ©2019 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.meziplutky.cz/>

Apartment Čeladná. *Booking.com* [online]. Booking.com, 2019 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.booking.com/hotel/cz/apartment-celadna.cs.html>

Apartment u golfu v Beskydech. *Booking.com* [online]. Booking.com, 2019 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: [https://www.booking.com/hotel/cz/apartman-u-golfu-v-beskydech.cs.html?aid=356980;label=gog235jc-1DCAsoOkIcYXBhen-](https://www.booking.com/hotel/cz/apartman-u-golfu-v-beskydech.cs.html?aid=356980;label=gog235jc-1DCAsoOkIcYXBhen-RtYW4tdS1nb2xmdS12LWJlc2t5ZGVjaEgFWANoOogBAZgBBbgBF8gBD9gBA-gBAfg-BAogCAagCA7gC0t2_5AXAagE;sid=78c842789ea7514b1972c77875826d33;checkin_monthday=17&checkin_year_month=2019-6&checkout_monthday=19&checkout_year_month=2019-6&dist=0&do_availability_check=1&group_adults=8&group_children=0&hp_avform=1&hp_group_set=0&no_rooms=1&origin=hp&sb_price_type=total&src=hotel&tab=1&type=total&)

[RtYW4tdS1nb2xmdS12LWJlc2t5ZGVjaEgFWANoOogBAZgBBbgBF8gBD9gBA-gBAfg-](https://www.booking.com/hotel/cz/apartman-u-golfu-v-beskydech.cs.html?aid=356980;label=gog235jc-1DCAsoOkIcYXBhen-RtYW4tdS1nb2xmdS12LWJlc2t5ZGVjaEgFWANoOogBAZgBBbgBF8gBD9gBA-gBAfg-BAogCAagCA7gC0t2_5AXAagE;sid=78c842789ea7514b1972c77875826d33;checkin_monthday=17&checkin_year_month=2019-6&checkout_monthday=19&checkout_year_month=2019-6&dist=0&do_availability_check=1&group_adults=8&group_children=0&hp_avform=1&hp_group_set=0&no_rooms=1&origin=hp&sb_price_type=total&src=hotel&tab=1&type=total&)

[BAogCAagCA7gC0t2\\_5AXAagE;sid=78c842789ea7514b1972c77875826d33;checkin\\_monthday=17&checkin\\_year\\_month=2019-6&checkout\\_monthday=19&checkout\\_year\\_month=2019-6&dist=0&do\\_availability\\_check=1&group\\_adults=8&group\\_children=0&hp\\_avform=1&hp\\_group\\_set=0&no\\_rooms=1&origin=hp&sb\\_price\\_type=total&src=hotel&tab=1&type=total&](https://www.booking.com/hotel/cz/apartman-u-golfu-v-beskydech.cs.html?aid=356980;label=gog235jc-1DCAsoOkIcYXBhen-RtYW4tdS1nb2xmdS12LWJlc2t5ZGVjaEgFWANoOogBAZgBBbgBF8gBD9gBA-gBAfg-BAogCAagCA7gC0t2_5AXAagE;sid=78c842789ea7514b1972c77875826d33;checkin_monthday=17&checkin_year_month=2019-6&checkout_monthday=19&checkout_year_month=2019-6&dist=0&do_availability_check=1&group_adults=8&group_children=0&hp_avform=1&hp_group_set=0&no_rooms=1&origin=hp&sb_price_type=total&src=hotel&tab=1&type=total&)

[lity\\_check=1&group\\_adults=8&group\\_children=0&hp\\_avform=1&hp\\_group\\_set=0&no\\_rooms=1&origin=hp&sb\\_price\\_type=total&src=hotel&tab=1&type=total&](https://www.booking.com/hotel/cz/apartman-u-golfu-v-beskydech.cs.html?aid=356980;label=gog235jc-1DCAsoOkIcYXBhen-RtYW4tdS1nb2xmdS12LWJlc2t5ZGVjaEgFWANoOogBAZgBBbgBF8gBD9gBA-gBAfg-BAogCAagCA7gC0t2_5AXAagE;sid=78c842789ea7514b1972c77875826d33;checkin_monthday=17&checkin_year_month=2019-6&checkout_monthday=19&checkout_year_month=2019-6&dist=0&do_availability_check=1&group_adults=8&group_children=0&hp_avform=1&hp_group_set=0&no_rooms=1&origin=hp&sb_price_type=total&src=hotel&tab=1&type=total&)

*Chalupa Maruška* [online]. Website, 2010 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <http://www.chalupa-maruska.cz/>

Chata Crystal: Ubytování Čeladná. *Penziony.cz* [online]. eVision [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.penziony.cz/celadna/chata-crystal/>

*Penzion Obora* [online]. Penzion Obora, ©2012 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <http://penzionobora.eu/>

Srub Mladé Buky - Čeladná. *E-chalupy.cz* [online]. nedat [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: [https://www.e-chalupy.cz/severni\\_morava\\_a\\_slezsko/ubytovani-srub-mlade-buky-celadna-](https://www.e-chalupy.cz/severni_morava_a_slezsko/ubytovani-srub-mlade-buky-celadna-)

pronajmuti-4978.php *Chata Dukla* [online]. ©2019 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <http://www.chatadukla.cz/>

Zájezdni hostinec Kněhyně. *Celadna.eu* [online]. celadna.eu, ©2011 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <http://www.celadna.eu/volny-cas/ubytovani/56/zajezdni-hostinec-knehyne/>

Horský hotel Hamry. *Ubytovani.net* [online]. ISSA CZECH, ©2016 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.ubytovani.net/hotel-13834-horsky-hotel-hamry>

Party house Čeladná. *Hotel.cz* [online]. HOTEL.CZ, ©1997 – 2019, [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://penzion-manka.hotel.cz/>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CR = cestovní ruch

ČSÚ = Český statistický úřad

HUZ = hromadné ubytovací zařízení



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Poloha obce Čeladná v Moravskoslezském kraji.....	36
Obrázek 2: Podrobná mapa obce Čeladná a blízké okolí .....	37

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Počet HUZ podle kategorie v okrese Frýdek-Místek .....	42
Tabulka 2: Kapacity HUZ podle kategorie v Čeladné .....	43
Tabulka 3: HÚZ v okrese Frýdek-Místek.....	48
Tabulka 4: HÚZ v Čeladné.....	48
Tabulka 5: Aktuální cenová politika vybraného ubytovacího zařízení.....	50
Tabulka 6: Odpisy dlouhodobého investičního majetku.....	55
Tabulka 7: Shrnutí nákladů.....	56
Tabulka 8: Finanční analýza při současném stavu podnikání.....	58
Tabulka 9: Změna stavu při zvýšení ceny za osobu.....	62
Tabulka 10: Změna stavu při snížení nákladů na reklamu .....	63
Tabulka 11: změna stavu při snížení pobytového poplatku.....	64
Tabulka 12: Výpočet změny ziskovosti při různé výši obsazenosti .....	65
Tabulka 13: Porovnání ziskovosti a návratnosti investice u navržených opatření ....	66
Tabulka 14: Výpočet výše provize nepřímého prodeje.....	68
Tabulka 15: Srovnání přímého a nepřímého prodeje .....	69
Tabulka 16: Počet prodaných balíčků za rok.....	71
Tabulka 17: Náklady na karty Beskydy Card .....	72
Tabulka 18: Úspora z provize .....	80

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Konkurenční zařízení .....	96
Příloha 3: Dotazníkové šetření.....	100
Příloha 2: Letáček pro hosty .....	110

## Příloha 1: Konkurenční zařízení

## Ubytování u Přadků

1 x chata pro 6x osob, PRONÁJEM CELÉHO OBJEKTU	
<b>Cenová politika přímé rezervace</b>	2 250,- / chata pro 6 osob 675,- 1 osoba 1 150,- 2 osoby 1 425,- 3 osoby 1 700,- 4 osoby 1 975,- 5 osob
<b>Informační a rezervační weby</b>	Booking.com, Penziony.cz, Celadna.eu, Airbnb.cz, Turistika.cz, Superchalupy.cz, Levneubytovanibeskydy.cz
<b>stravování</b>	Vlastní, vybavená kuchyně
<b>Silné stránky</b>	Venkovní terasa s grilem
<b>Slabé stránky</b>	nabídka pouze ubytování, žádné doplňkové služby, nemá vlastní webové stránky

Zdroj: Penziony.cz, nedat

## Apartmány Silvie

Velikost	1 x apartmán pro 4 x osob, PRONÁJEM POKOJŮ
<b>Cenová politika přímé rezervace</b>	475,-/osoba / noc při obsazenosti 4 osobami 850,-/osoba/noc při obsazenosti 2 osobami 10% sleva při pobytu nad 5 nocí, min 2 noci, 1 noc s příplatkem 500,-
<b>Informační a rezervační weby</b>	booking.com, trivago.cz, agoda.com, pensionhotel.cz, nemotour.cz
<b>stravování</b>	Vlastní, vybavená kuchyně
<b>Silné stránky</b>	300 metrů od vleku, nabízí odvoz koňským povozem k vleku zdarma.
<b>Slabé stránky</b>	Ne domácí mazlíčci, přízemí obytného domu, žádné doplňkové služby, nepřehledné webové stránky

Zdroj: Apartmány Silvie, nedat

## Mezi plůtky

Velikost	4x pokoj, PRONÁJEM POKOJŮ
<b>Cenová politika přímé rezervace</b>	4900,- / 2 osoby 3900,- / 2 osoby 5100,- / 3 osoby 6100,- / 4 osoby

<b>Informační a rezervační weby</b>	Booking.com, Dopenzionu.cz
<b>stravování</b>	Společná kuchyně, snídaně v ceně, možnosti stravování pro hosty
<b>Silné stránky</b>	Moderní designe pokojů, zahrada, krb, knihovna, netradiční styl, ocenění
<b>Slabé stránky</b>	

Zdroj: Mezi plutky, 2019

### Apartment Čeladná

Velikost	2x apartmán, PRONÁJEM POKOJŮ
<b>Cenová politika přímé rezervace</b>	1027/2 osoby
<b>Informační a rezervační weby</b>	booking.com, turistika.cz, agoda.com
<b>stravování</b>	Vlastní, vybavená kuchyně
<b>Silné stránky</b>	Dobré recenze, terasa
<b>Slabé stránky</b>	Nemá vlastní web. Stránky, ne domácí zvířata, moderní nové vybavení

Zdroj: Booking, © 1996–2019

### Apartment u golfu v Beskydech

Velikost	1x apartmán, PRONÁJEM POKOJE
<b>Cenová politika přímé rezervace</b>	3078 / 2 osoby, 3848/ 3 osoby za 2 noci
<b>Informační a rezervační weby</b>	Booking.cz, Agoda.com, Booked.cz
<b>stravování</b>	Vlastní vybavená kuchyň
<b>Silné stránky</b>	
<b>Slabé stránky</b>	Nachází se v cihlovém domě, min. 2 noci, bez vlastních web. stránek

Zdroj: © 1996–2019

### Chalupa Maruška

Velikost	Chalupa až pro 14 osob, PRONÁJEM CELÉHO OBJEKTU
<b>Cenová politika přímé rezervace</b>	Hlavní sezóna/mimosezóna 1 noc - 4.300,-/3 300,- /chalupu 2 až 5 nocí - 2.400,-/1 900,-/chalupu /noc 6 a více nocí - 1.900,-/1 500 /chalupu /noc Navíc poplatek za elektřinu 4,-Kč za kW/h
<b>Informační a rezervační weby</b>	Booking.cz, e-chalupy.cz, penziony.cz,
<b>stravování</b>	Vlastní vybavená kuchyň
<b>Silné stránky</b>	levné
<b>Slabé stránky</b>	Starší vybavení interiéru

Zdroj: Chalupa Maruška, 2010

### Chata Crystal

Velikost	Chata pro 6 osob, PRONÁJEM CELÉHO OBJEKTU
Cenová politika přímé rezervace	1-2 osoby 1000,- 3-4 osoby 1400,- 5-6 osob 1700,- Červenec/srpen min týden 8 900,-
Informační a rezervační weby	penziony.cz
stravování	Vlastní vybavená kuchyň
Silné stránky	Venkovní posezení s grilem, bazén, skluzavka
Slabé stránky	

Zdroj: penziony.cz, nedat

### Penzion Obora

Velikost	8 pokojů, celkem 15 lůžek a možnost až 10 přistýlek, PRONÁJEM POKOJŮ
Cenová politika přímé rezervace	690,-/noc/osoba
Informační a rezervační weby	booking.com, penziony.cz, e-chalupy.cz, celadna.eu
stravování	Restaurace, možnost dokoupení snídaně (120,-), možnost večeře
Silné stránky	Pizzerie, atypický „myslivecký“ styl, obora, kuželky, šipky, kulečnick, stolní tenis, jízda na koních
Slabé stránky	

Zdroj: Penzion Obora, © 2012

### Srub Mladé Buky

Velikost	Chata pro 6 osob, PRONÁJEM CELÉHO OBJEKTU
Cenová politika přímé rezervace	Léto 1285,-/ Zima: 1220,-/ víkend 2490,- za objekt Navíc poplatek za elektřinu
Informační a rezervační weby	e-chalupy.cz, ceskoslovensko.cz, ubytovani.chata.cz
stravování	Vlastní vybavená kuchyň
Silné stránky	Nachází se přímo v lese, krb, sauna
Slabé stránky	Nemá webové stránky, starší vybavení

Zdroj: e-chalupy, nedat.

### Chata Dukla

Velikost	40 míst ve 2-5 lůžkových pokojích, PRONÁJEM POKOJŮ
Cenová politika přímé rezervace	400,-/osoba/noc

	300,-/osoba noc při min. 2 noci
<b>Informační a rezervační weby</b>	Hotel.cz, e-chalupy.cz, pampeliška.cz, penziony.cz
<b>stravování</b>	Restaurace- možnost přikoupení snídaní, obědu a večeře
<b>Silné stránky</b>	Vhodné pro soustředění, školy v přírodě apod., velká kapacita za nízkou cenu, venkovní terasa, rybníček, bazén
<b>Slabé stránky</b>	Není soc. zařízení na pokoji, jednoduché a staré vybavení

Zdroj: Chata Dukla, ©2019

### Zájezdni hostinec Kněhyně

<b>Velikost</b>	<b>52 lůžek a přistýlky, PRONÁJEM POKOJŮ</b>
<b>Cenová politika přímé rezervace</b>	400,-/noc/osoba
<b>Informační a rezervační weby</b>	Celadna.eu, dopenzionu.cz, beskydy.cz,
<b>stravování</b>	Restaurace s možností až plné penze
<b>Silné stránky</b>	stolní tenis, nohejbal a aktivity pro děti
<b>Slabé stránky</b>	Nemá vlastní web., špatná (skoro žádná) prezentace na internetu, nejsou fotografie, ceny, není možnost rezervace online

Zdroj: Čeladná.eu, ©2011

### Horský hotel Hamry

<b>Velikost</b>	<b>52 lůžek a přistýlky, PRONÁJEM POKOJŮ</b>
<b>Cenová politika přímé rezervace</b>	Od 400,-/noc/osoba (možná snídaně 150 Kč)
<b>Informační a rezervační weby</b>	Celadna.eu, dopenzionu.cz, beskydy.cz,
<b>stravování</b>	Restaurace
<b>Silné stránky</b>	Konferenční místo, možnost oslav, svateb atd.
<b>Slabé stránky</b>	Nemá vlastní web., špatná prezentace na internetu, starší vybavení, žádné balíčky ani speciální doplňkové služby

Zdroj: Ubytovani.net, ©2016

### Party house Čeladná (Penzion Manka)

<b>Velikost</b>	<b>7 pokojů, PRONÁJEM POKOJŮ</b>
<b>Cenová politika přímé rezervace</b>	neuveдено
<b>Informační a rezervační weby</b>	Hotel.cz, pampeliška.cz, Agoda.cz, a-hotel.cz
<b>stravování</b>	Vlastní společná kuchyň
<b>Silné stránky</b>	Společná sauna, společenská místnost, nové vybavení
<b>Slabé stránky</b>	Nemá recepci, odbavení v Prosper Golf resort vzdálené 3 km

Zdroj: Hotel.cz, ©1997 – 2019

## Příloha 2: Dotazníkové šetření

## 1. Kde se nachází Vaše ubytovací zařízení?

# ▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Obec Čeladná	7	24,1 %
●	Do 10 km od obce Čeladná	11	37,9 %
●	11-20 km od obce Čeladná	6	20,7 %
●	21-30 km od obce Čeladná	5	17,2 %
●	Jiná...	0	0 %

## 2. Do jaké kategorie se řadí vaše ubytovací zařízení?

#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Hotel (10 a více pokojů)	10	33,3 %
●	Penzion (5-20 pokojů)	7	23,3 %
●	Chata/srub	3	10 %
●	Kemp	1	3,3 %
●	Domek/apartmán (méně než 5 pokojů)	7	23,3 %
●	Ubytování v části svého domu	0	0 %
●	Jiná...	2	6,7 %

Jiná...: ●

Restaurace s penzionem (4pokoje)    chalupa

## 3. Jaký je počet lůžek ve Vašem ubytovacím zařízení?

#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	5-10	6	20 %
●	11-20	9	30 %
●	21-30	2	6,7 %
●	31-40	0	0 %
●	41-60	5	16,7 %
●	více než 61	7	23,3 %
●	Jiná...	1	3,3 %

Jiná...: ●

4 pokoje

## 4. Jak dlouho je Vaše ubytovací zařízení na trhu?

#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
1	Méně než 2 roky	3	10 %
2	2-5 let	6	20 %
3	6-10 let	8	26,7 %
4	11-20 let	8	26,7 %
5	21-35 let	0	0 %
6	více než 36 let	5	16,7 %

## 5. Prostřednictvím čeho nabízíte svoje služby?

#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
1	Booking	19	82,6 %
2	Sociální sítě	11	47,8 %
3	HRS	3	13,0 %
4	Airbnb	3	13,0 %
5	Jiná...	0	0 %
6	Slevový portál	3	13,0 %
7	Proftroom	0	0 %
8	Previo	11	47,8 %
9	Expedia	3	13,0 %
10	Prostřednictvím cestovních kanceláří/agentur	4	17,4 %
11	Vlastní webové stránky	20	87,0 %
12	Přímá rezervace (e-mail, telefon)	21	91,3 %
13	E-chalupy.cz, chatyachalupy.cz apod.	6	26,1 %

## 6. Prostřednictvím čeho u vás nejčastěji zákazníci provádějí rezervace?



#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Booking	12	40 %
●	Chatyachalupy.cz	0	0 %
●	Sociální sítě	0	0 %
●	Jiná...	0	0 %
●	Slevový portál	3	10 %
●	Profitroom	0	0 %
●	Previo	0	0 %
●	Expedia	0	0 %
●	Prostřednictvím CK/CA	0	0 %
●	Vlastní web. stránky	4	13,3 %
●	Přímá rezervace (e-mail, telefon)	10	33,3 %
●	E-chalupy.cz	1	3,3 %

## 7. Jaká je Vaše cenová strategie

#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Jednotná cena po celý rok	4	13,3 %
●	Jednotná cena, kromě svátků (Vánoce, Silvestr, Velikonoce)	10	33,3 %
●	Směrodatná je pro mě POPTÁVKA (okamžitě zvýším cenu, když je vyšší poptávka)	3	10 %
●	Směrodatná je pro mě SEZÓNNOST (měním cenu dle ročního období)	12	40 %
●	Směrodatná je pro mě KONKURENCE (sleduji cenu u konkurence, podle toho měním tu svoji)	0	0 %
●	Cenu MĚNÍM NEUSTÁLE (každý den/týden) DLE AKTUÁLNÍ SITUACE (poptávka, konkurence, svátky..)	1	3,3 %
●	Jiná...	0	0 %

## 8. Kromě ubytovacích služeb nabízím:

● Pouze ubytování	8	26,7 %
● Tenisové kurty	5	16,7 %
● Konferenční služby	9	30 %
● Domácí zvířata povolena	18	60 %
● Bezbariérový přístup	10	33,3 %
● Venkovní posezení (zahrádka, pergola, gril, ohniště)	25	83,3 %
● Komplexní balíčky služeb	8	26,7 %
● Skipasy	1	3,3 %
● Vstup do místního aquaparku/bazénu/skanzenu aj.	2	6,7 %
● Masáže	7	23,3 %
● Jiná: Vypiště jakékoliv další Vámi poskytované služby	2	6,7 %
● Stravovací služby (restaurace)	17	56,7 %
● Možnost snídaně	15	50 %
● Bazén	9	30 %
● Sauna	13	43,3 %
● Fitness centrum	4	13,3 %
● Bowling	0	0 %
● Billiard, šipky, stolní tenis, fotbálek	2	6,7 %
● Možnost zapůjčení kol, koloběžek, lyží	9	30 %
<b>Jiná: Vypiště jakékoliv další Vámi poskytované služby: ●</b>		
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; width: 60%;"> dětský koutek, badmintonové kurty, vibrosauna, solárium, whirlpool, parní lázeň </div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; width: 35%;"> Viřivka </div> </div> <p> <a href="#">Napsat komentář k výsledku</a></p>		

9. Jaký typ služeb Vaši hosté nejvíce ocení:

#▲	Možnosti odpovědí	Bodů průměr	Bodů celkem
●	Chtějí pouze přenocovat za dobrou cenu	6,5	196
●	Billiard, šipky, stolní tenis, fotbálek apod.	0	0
●	Možnost zapůjčení kol / koloběžek / lyží	0,2	6
●	Tenisové kurty apod.	0,1	3
●	Uspořádání konferencí, teambuildingů apod.	0,2	6
●	Domácí zvířata povolena	0,7	22
●	Bezbariérové	0,3	9
●	Venkovní posezení	1,1	34
●	Společenská místnost	0,9	27
●	Kuchyně	1,5	46
●	Možnost celodenního stravování (snídaně, oběd, večeře)	2,1	63
●	Ubytování se snídaní v ceně	2,2	66
●	Komplexní balíček služeb (strava, relaxační a sportovní služby aj. v ceně ubytování)	1,2	37
●	Sauna	0,5	14
●	Bazén	0,3	8
●	Fitness centrum	0,1	2
●	Masáže	0,0	1

10. Spolupracujete i s jinými zařízeními (s cílem snížit náklady, s cílem zatraktivnit služby pro Vaše hosty)?

#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	S nikým nespolečně	16	53,3 %
●	Jiná...	1	3,3 %
●	S půjčovnami (kola, koloběžky, lyže...)	3	10 %
●	S Lyžařským areálem	3	10 %
●	S aquaparkem/bazénem	0	0 %
●	S tenisovým, golfovým a jiným sportovním centrem	2	6,7 %
●	Se zábavním centrem (lanové, motokáry apod.)	1	3,3 %
●	S jiným ubytovacím zařízením	3	10 %
●	S externími maséry	5	16,7 %
●	S externím úklidem/údržbou	3	10 %

11. Co při zpětné vazbě hosté dokáží ocenit?

12.

#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Nedokážu říci- neposkytují mi zpětnou vazbu	0	0 %
●	Venkovní posezení	13	43,3 %
●	Pronájem celého objektu	6	20 %
●	Aktivity pro děti (hřiště...)	6	20 %
●	Příjemný personál	23	76,7 %
●	Čistota	25	83,3 %
●	Netradiční interiér, exteriér	7	23,3 %
●	Jiné	0	0 %
●	Ubytování za nízkou cenu	6	20 %
●	Okolní atraktivitu destinace	20	66,7 %
●	Poměr cena/kvalita	18	60 %
●	Relaxační služby (sauna/bazén/masáže apod)	10	33,3 %
●	Sportovní využití (golf, tenis, bowling, fitness apod.)	4	13,3 %
●	Wifi zdarma	17	56,7 %
●	Parkování zdarma	15	50 %
●	Zvýhodněný balíček služeb (v ceně ubytování i strava, relaxační a sportovní služby)	5	16,7 %

### 13. Jaké zákazníky nejvíce hostíte?

#▲	Možnosti odpovědí	Bodů průměr	Bodů celkem
●	Rodina s dětmi	2,5	76
●	Rodina s dětmi s nízkým příjmem	0,3	10
●	Manželské a partnerské páry	1,8	54
●	Seniory	0,4	13
●	Skupinu přátel	0,9	27
●	Hosté na obchodní cestě	0,8	25
●	Cizinci	0,5	16
●	Nedokážu říci, jezdí sem všechny kategorie	0,6	19

 [Napsat komentář k výsledku](#)

### 14. Jaké aktivity/atraktivitu v okolí hosté využívají:

#▲	Možnosti odpovědí	Bodů průměr	Bodů celkem
●	Sjezdové lyžování	0,7	20
●	Konference, obchodní cesty	1,3	39
●	Běžkování	0,4	11
●	Turistika	3,4	102
●	Cykloturistika	2,0	59
●	Památky	0,3	9
●	Muzea a galerie	0,4	11
●	Návštěva okolních měst	0,2	5
●	Zůstávají spíše u nás a využívají naše služby (wellness, tenis...)	1,1	33
●	Návštěva příbuzných	0,4	11


 [Napsat komentář k výsledku](#)

### 15. Jaké je zpětná vazba s hosty?

#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Nemám zpětnou vazbu	1	3,3 %
●	Poděkuji e-mailem/telefonem	8	26,7 %
●	Nabídnu speciální cenu nebo službu pro další návštěvu	7	23,3 %
●	Požádám ho o vyplnění dotazníku - jak byl spokojený	2	6,7 %
●	Reaguji na jeho recenzi na internetu	21	70 %
●	Jiná...	3	10 %

**Jiná...: ●**

ptám se na jejich spokojenost při check-outu      férové jednání a pohoda      osobní

 [Napsat komentář k výsledku](#)

### 16. Jaká je nejčastější doba pobytu hosta?

#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	1 noc	0	0 %
●	2 noci	13	43,3 %
●	3-5 nocí	15	50 %
●	Déle než týden	1	3,3 %
●	Nevedu si tyto statistiky	1	3,3 %
●	Jiná...	0	0 %

### 17. Jaká byla Vaše průměrná obsazenost pro rok 2018

#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Méně než 55 %	0	0 %
●	55-65 %	16	53,3 %
●	Více než 65 %	14	46,7 %
●	Nekontroluji celoroční obsazenost	0	0 %

### 18. Máte velké sezónní výkyvy?

#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	V sezóně je obsazenost vyšší, ale hosté k nám jezdí celoročně	23	76,7 %
●	Vysoká rozdíly v obsazenosti. Mimosezónu k nám skoro nikdo nejzdí	4	13,3 %
●	Skoro žádný rozdíl	3	10 %
●	Jiná...	0	0 %

### 19. Sledujete konkurenci ve Vašem okolí?

#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Ano, neustále.	12	40 %
●	Ne, zajímám se spíše o své podnikání	7	23,3 %
●	Občas	11	36,7 %

### 20. Vykazuje Vaše podnikání roční ztráty?

#^	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Zisky vykazují od samého začátku podnikání	7	23,3 %
●	Vykazují zatím ztráty	0	0 %
●	Na začátku podnikání jsme vykazovali ztráty, nyní máme zisky	7	23,3 %
●	Neustále se to mění	5	16,7 %
●	Nevím	3	10 %
●	Nechci odpovídat	7	23,3 %
●	Jiná...	1	3,3 %

21. Co považujete za svoji silnou stránku? Kvůli čemu Vás zákazník vyhledává? Jaká je Vaše filosofie?

20 Co považujete za svoji silnou stránku? K vůli čemu Vás zákazník vyhledává? Jaká je Vaše filosofie? Proč podnikáte?			
Wellness centrum, poloha	v prostorech k pronájmu bych sám rád bydlel!	dostupnost všem - finanční	nepodnikám, jsem zaměstnanec na manažerské pozici, práce mě baví a naplňuje, těší mě spokojení klienti, klienti, kteří se vrací, atp.
baví mně to	Kvalita nabízených služeb, příjemné prostředí v srdci Beskyd.	Pro prvotřídní zacházení s hosty, kvalitní služby a luxusní ubytování.	přivydělek
Poloha, vybavenost, cena, příjemné jednání. Snažíme se vždy klientům vyjít vstříc, aby se cítil dobře a odjížděl spokojen.	vyhovíme s příjezdem kdykoliv, jsme v centru u nádraží, určitě se domluvíme na čemkoliv	umístění apartmánů, ubytování vhodné pro rodiny s dětmi	soukromí, klid
nízká cena	*	Klid, personál, čisté a útulné prostředí	kvalitní ubytování
aaaa	Dobré lůžko, kvalitní snídně, příjemný personál a čistota. Podnikám proto, že už není cesty zpět. Podnikání ve službách je to nejhörší, co může být.	Menší hotel v klidném prostředí, čistý, příjemný personál, výborná kuchyně	nadstandardní vybavenost, klid, soukromí, čistota
osobní přístup	domácí prostředí	prostředí, personál, služby	individuální přístup, skvělá kuchyně
ubytování v přírodě v typické turistické chatě		atraktivní interiér	spokojenost klienta
Nové a hezké ubytování, kvůli atraktivitě v okolí, podnikám s láskou,			snídaně
			atraktivita okolí, sportovní využití

22. Co naopak považujete za svoji slabou stránku. Jaké služby zákazník u Vás postrádá? Co Vám hosté často vytýkají?

**21 Co naopak považujete za svoji slabou stránku? Jaké služby u vás zákazník postrádá? Co Vám hosté často vytýkají?**

Absence výtahu	nevytýkají, ale chce to doladit - bazén, sauna, vířivka...	wellnes	Chybí nám wellnes a konferenční místnost
nedostatek času		Bazén z důvodu malých prostor.	Chybějící minibar na pokojích
nic (2x)	Máme malou kapacitu, potřebovali bychom zvýšit, ale už nemáme jak. Potřebovali bychom vyřešit parkování.	neposkytujeme snídaně, někteří hosté by za málo peněz chtěli 5*resort	absence společenské místnosti, hlavně v zimních měsících
wellnes			
jednostranné zaměření na ubytování	*	Nižší ceny	aaaa
vyšší cena	Hosté pořád něco postrádají. Ideální by bylo co nejlevnější ubytování, ale kvalita služeb *****	Chybí bazén či wellnes	lokality
Chybí nám wellnes		koupeľny na chodbě	atrakce pro děti, málo kulturních akcí
drobnosti, které řeším během pobytu, pokud nastanou	bez stravování	Drahé pro páry	sauna, bazén/vířivka
		snídaně	nemáme saunu, bazén

23. Co byste chtěli do budoucna změnit? Chcete zavést nějaké nové služby?

**22 Co by jste chtěli do budoucna změnit? Chcete zavést nějaké nové služby? Zajímáte se, jaké požadavky mají Vaši potenciální zákazníci?**

Čajové sety s konvicí na každém pokoji	terénní dráha pro elektro kola, móto a ATV - UTV pronájem trati i strojů	wellnes	vybudovat wellness
nevím (2x)		neustále modernizujeme	Určitě je mnoho změn v plánu, ale ty si necháme zatím pro sebe. :)
rekonstrukce sociálního zařízení	snídaně (2x)	Zavést platbu kryptoměnami	zatím ne
ne	nic	modernizaci celého penzionu	*
aaa	Vyšší obsazenost, s tím spojenou reklamou a marketing	stále hledáme nové náměty a snažíme se být lepší :-)	Nechceme zavést žádné nové služby. Chceme doplatit úvěr u banky a konečně se nadechnout ;)
Vybudovat wellness	zvýšování úrovně služeb	Dodělat wellnes	
změny v oblasti viz výše			
ano zajímám, chceme vybudovat saunu a vířivku	zvýšit ceny aby se mohlo investovat a kvalititřnovat ubytování	ano zajímám, chtějí dětské hřiště	bazén sauna



## Příloha 3: Letáček pro hosty

**Využijte přes 100 slev díky Beskydy Card!**

Golf, tenis  
Badminton  
Ski pasy  
Fitness

Aquapark  
Lanové  
centrum  
Bowling  
koloběžky

Masáže  
Wellness  
Muzea  
Hrady  
Zámky

**Zábava pro rodiny i jednotlivce, dospělé i děti, nejen v okolí Čeladné!****Čeladná:**

- 15% sleva do wellness a pronájem tenisových kurtů (Hotel & Garden U Holubů)
- 20% sleva do wellness (Hotel Prosper Čeladná)

**Frýdlant nad Ostravicí**

- 20% sleva do Regeneračního studia Prevence, do wellness Budoucnost Nová Ves, na soukromé wellness v penzionu u Lupíků
- 20% do tenisové haly Edimex a beskydského tenisového klubu
- 50% sleva na bowling v restauraci Na Harcovně
- Vstup zdarma do muzea Na Větrné hůrce

**Kunčice pod Ondřejníkem**

- 40% sleva na pronájem tenisového kurtu (Beskydský H-Resort)
- Sleva 20 % na privat spa a 15 % na obličejové ošetření (BODIZ spa)

**Ostravice**

- 20 % Lanové centrum
- 50 % fitness, wellness, krytého bazénu, pronájem víceúčelového hřiště, střelnice a vzduchových zbraní (hotel Odra)
- 50 % sjezd na koloběžce
- Koupaliště a privátní wellness (Penzion Sluníčko)
- 20 % na výstup na Lysou horu s průvodcem

**Veškeré slevy naleznete zde: <https://www.beskydycard.cz/cz/atraktivita>**