

# Projekt rekonstrukce Restaurace pod Věží na Penzion pod Věží

Bc. Barbora Sedláčková

---

Diplomová práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Barbora Sedláčková**  
Osobní číslo: **M140341**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt rekonstrukce Restaurace pod Věží na  
Penzion pod Věží**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních zdrojů a zpracujte literární rešerši v oblasti hotelových služeb.
- Popište analytické metody použité v práci.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte Restauraci pod Věží a služby, které poskytuje.
- Proveďte analýzu trhu, konkurence a cílové skupiny v turistickém regionu Jižní Morava.
- Vypracujte projektové řešení rekonstrukce zvolené restaurace.
- Podrobně projekt nákladové a ekonomické analýze.

### Závěr

---

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

Seznam odborné literatury:

**BERÁNEK, Jaromír. Moderní řízení hotelového provozu. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2013, 335 s. ISBN 978-80-86724-45-4.**  
**GOELDNER, Charles R. a J. R. Brent RITCHIE. Tourism: principles, practices, philosophies. 9 ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, 2009, 624 s. ISBN 9780470084595.**  
**HRALA, Václav a Viktor ŠAFARÍK. Geografie cestovního ruchu. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Idea servis, 2013, 197 s. ISBN 978-80-85970-79-1.**  
**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, 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1.**  
**ROBINSON, Peter, Michael LÚCK a Stephen L. SMITH. Tourism. Oxfordshire: CAB International, 2013, 525 s. ISBN 9781780642970.**

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: **16. února 2015**  
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



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

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

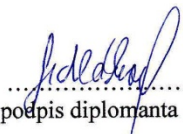
### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- 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 práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s přípoště-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 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 práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové 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 práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 27. 4. 2015

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá projektem rekonstrukce restaurace na penzion. Práce je rozvržena do tří částí, z nichž jedna je teoretická a dvě praktické. První část tvoří teoretické poznatky z oblasti cestovního ruchu a hotelových služeb. Ve druhé části jsou provedeny analýzy. Jedná se o geografickou analýzu, analýzu konkurence, PESTE analýzu a SWOT analýzu současného stavu restaurace. Poslední část diplomové práce je věnována zpracování projektu rekonstrukce restaurace. Součástí projektu je zajištění lidských zdrojů, technické a technologické vybavení, dopady na životní prostředí, zajištění finančních zdrojů, zdroje financování provozu penzionu, marketingový plán, finanční plán a analýza řízení rizik.

Klíčová slova: Cestovní ruch, ubytovací služby, kategorizace, klasifikace, stravovací služby, penzion

## **ABSTRACT**

This thesis deals with the project focused on reconstruction of a restaurant at the guesthouse. The thesis is divided into three parts, one of them is theoretical and two are practical. The first part consists of theoretical information about tourism and hotel services. In the second part the analysis are performed. It is a geographic analysis, analysis of competitors, PESTE analysis and SWOT analysis of the current state of the restaurant. The last part of the thesis is devoted to creating the project of the restaurant reconstruction. It includes the provision of human resources, technical and technological equipment, environmental impacts, ensuring financial resources, sources of financing guesthouse operations, marketing plan, financial planning and analysis and risk management.

Keywords: Tourism, accommodation services, classification, categorization, food services, guesthouse

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce doc. Ing. Zuzaně Tučkové, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady, které mi byly velkým přínosem.

## OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE .....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>12</b>
<b>1 CESTOVNÍ RUCH .....</b>	<b>13</b>
<b>2 HOTELOVÉ SLUŽBY .....</b>	<b>14</b>
2.1 UBYTOVACÍ SLUŽBY .....	14
2.1.1 Materiální podmínky poskytování ubytovacích služeb .....	15
2.1.2 Klasifikace ubytovacích zařízení .....	16
2.1.3 Kategorizace ubytovacích zařízení .....	18
2.1.4 Služby ubytovacích zařízení .....	20
2.1.5 Požadavky na kategorii penzion podle Hotelstars .....	21
2.2 STRAVOVACÍ SLUŽBY .....	23
2.3 TRENDY V OBLASTI HOTELNICTVÍ .....	24
2.3.1 Outsourcing .....	24
2.3.2 Nové typy ubytovacích zařízení .....	26
2.3.3 Technologie .....	27
2.3.4 Sociální sítě .....	28
2.3.5 Ekologie a environmentalismus .....	29
2.3.6 Trendy mezi penziony v České republice .....	31
<b>3 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>33</b>
<b>4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ANALYTICKÝCH METOD.....</b>	<b>34</b>
4.1 GEOGRAFICKÁ ANALÝZA .....	34
4.1.1 Selektivní faktory .....	34
4.1.2 Lokalizační podmínky .....	35
4.1.3 Realizační podmínky .....	36
4.2 ANALÝZA KONKURENCE.....	36
4.3 PESTE ANALÝZA .....	37
4.3.1 Politicko-právní faktory .....	38
4.3.2 Ekonomické faktory .....	38
4.3.3 Sociálně-kulturní faktory .....	38
4.3.4 Technologické faktory .....	39
4.3.5 Ekologické faktory .....	39
4.4 SWOT ANALÝZA .....	40
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>43</b>
<b>5 ANALYTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>44</b>
5.1 ÚVODNÍ INFORMACE O RESTAURACI POD VĚŽÍ .....	44
5.1.1 Charakteristika restaurace .....	44
5.1.2 Lokalita .....	44
5.1.3 Dostupnost .....	45
5.1.4 Současná ekonomická situace podniku .....	45
5.2 GEOGRAFICKÁ ANALÝZA .....	46
5.2.1 Selektivní faktory .....	48
5.2.2 Lokalizační faktory .....	49

5.2.3	Realizační faktory.....	54
5.3	ANALÝZA KONKURENCE.....	59
5.4	PESTE ANALÝZA.....	60
5.4.1	Politicko-právní faktory.....	60
5.4.2	Ekonomické faktory.....	61
5.4.3	Sociálně-kulturní faktory.....	64
5.4.4	Technologické faktory.....	65
5.4.5	Ekologické faktory.....	66
5.5	SWOT ANALÝZA.....	66
5.5.1	Silné stránky.....	67
5.5.2	Slabé stránky.....	67
5.5.3	Příležitosti.....	68
5.5.4	Hrozby.....	68
<b>6</b>	<b>DEFINOVÁNÍ CÍLOVÉ SKUPINY.....</b>	<b>69</b>
<b>7</b>	<b>ZÁVĚRY PRO PROJEKT.....</b>	<b>70</b>
<b>8</b>	<b>PROJEKT REKONSTRUKCE RESTAURACE POD VĚŽÍ NA PENZION POD VĚŽÍ.....</b>	<b>72</b>
8.1	ÚVODNÍ INFORMACE O PROJEKTU.....	72
8.2	POPIS PROJEKTU.....	72
8.2.1	Předmět projektu.....	73
8.2.2	Cíle projektu.....	73
8.2.3	Očekávané přínosy projektu.....	73
8.2.4	Investor a lokalizace projektu.....	73
8.2.5	Etapy projektu.....	74
8.3	CHARAKTERISTIKA PENZIONU.....	75
8.4	MANAGEMENT PROJEKTU A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	76
8.4.1	Profese potřebné k zajištění provozu penzionu.....	76
8.4.2	Odbornost jednotlivých profesí.....	76
8.4.3	Organizační struktura penzionu.....	77
8.4.4	Outsourcing.....	78
8.5	TECHNICKÉ A TECHNOLOGICKÉ ŘEŠENÍ PROJEKTU.....	78
8.5.1	Technické vybavení.....	78
8.5.2	Technologické vybavení.....	79
8.6	DOPAD PROJEKTU NA ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ.....	79
8.7	MARKETINGOVÝ PLÁN.....	79
8.7.1	Marketingové aktivity před zahájením provozu.....	79
8.7.2	Marketingové aktivity po zahájení provozu.....	80
8.8	ZAJIŠTĚNÍ FINANČNÍCH ZDROJŮ PRO PROJEKT.....	81
8.9	ZDROJE FINANCOVÁNÍ PROVOZU PENZIONU.....	82
8.10	FINANČNÍ PLÁN.....	83
8.10.1	Plán nákladů.....	84
8.10.2	Plán tržeb.....	85
8.10.3	Plán cash flow.....	86
8.10.4	Analýza bodu zvratu.....	88



8.11	ANALÝZA A ŘÍZENÍ RIZIK.....	88
8.11.1	Stavební rizika.....	89
8.11.2	Hmotné škody.....	90
8.11.3	Nepředvídatelné události.....	91
8.11.4	Projektová rizika.....	91
8.11.5	Finanční a ekonomická rizika.....	92
8.11.6	Tržní rizika.....	92
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>94</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>99</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>102</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>103</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>105</b>

## ÚVOD

V dnešní době hraje cestovní ruch významnou roli v životě většiny obyvatel. Ať už se jedná o cestu služební, cestu za poznáním nové destinace či kultury, provází nás od pradávná a jeho podíl na celosvětovém hospodářství neustále roste. Spolu s jeho rozvojem stoupá poptávka po kvalitních a komplexních službách v oblasti hotelnictví, které tento fenomén společně doprovází.

Nedílnou součástí cestovního ruchu tvoří ubytovací a stravovací služby. Tyto služby jsou poskytovány především hotely, avšak v dnešní době vznikají nové typy ubytovacích zařízení, která zákazníkům nabízejí širokou nabídku služeb. Stoupá obliba penzionů, o čemž svědčí i jejich rostoucí počet v České republice. K zajištění atraktivity a konkurenceschopnosti už nestačí pouze klidné prostředí a pěkná příroda. Klíčovou roli hraje kvalita a komplexnost poskytovaných služeb. V souvislosti s ubytováním vyhledávají lidé také kvalitní kuchyni, relaxaci v podobě wellness a v neposlední řadě kladou důraz na profesionální a příjemný přístup personálu.

Město Strážnice, ve kterém se restaurace nachází, je místem s bohatou kulturou, dlouholetými tradicemi a atraktivní okolní přírodou. Restaurace v současné době poskytuje stravovací služby, avšak prostory budovy nejsou zcela využity. S chutí dále rozvíjet nabízené služby vznikl nápad pro vytvoření penzionu v tomto malebném městečku. Cílem je využít celou budovu restaurace a rozšířit nabídku stravovacích služeb o služby ubytovací a doplňkové v podobě wellness.

V práci je provedeno několik analýz, jejichž úkolem je zjistit současnou situaci podniku a jeho okolí a následně určit vhodnost rekonstrukce. Následuje zpracování samotného projektu. Jeho součástí je například personální zabezpečení, technické a technologické řešení, dopad na životní prostředí, marketingový plán, zajištění finančních zdrojů, zdroje financování provozu penzionu, finanční plán a v neposlední řadě také rizika, která s projektem neodmyslitelně souvisí. Výsledkem práce je posouzení realizovatelnosti rekonstrukce a ekonomické zhodnocení celého projektu.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Tato práce vznikla za účelem rozšíření nabídky podniku o nové služby a nabídnout tak účastníkům cestovního ruchu nové možnosti v dané destinaci. Celý projekt vychází z reálného plánu podniku. Po rekonstrukci budovy, v níž se restaurace nachází, by měly vzniknout nové prostory, které budou využívány k poskytování ubytovacích a doplňkových služeb.

Hlavním cílem diplomové práce je zpracovat projekt rozšíření restauračního zařízení o ubytovací a doplňkové služby a současně zjistit, zda je tento projekt na základě nákladové a ekonomické analýzy realizovatelný a životaschopný. Vedlejší cíle mají za úkol zjistit, jaká je současná situace podniku a jeho okolí, a vytvořit tak jistý bod, který se stane východím pro celý projekt. Za tímto účelem byly provedeny analýzy vedoucí například ke zjištění konkurence v dané oblasti, ke zjištění vnějších faktorů působících na daný podnik, k odhalení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku.

Řešení bude prováděno v restauraci, která se v současné době zabývá pouze poskytováním stravovacích služeb. Z časového hlediska bude řešení probíhat v rozmezí od 18. ledna 2015 do 14. dubna 2015.

Teoretická část je zpracována formou literární rešerše a využívá metody abstrakce, která z literárních zdrojů vytahuje pouze podstatné charakteristiky. Praktická část se opírá především o několik analýz – geografickou, PESTE analýzu, SWOT analýzu a analýzu konkurence. Jejich společným cílem je zjistit výchozí situaci pro podnik a současně pro celý projekt. V projektové části dochází k samotnému návrhu projektu rekonstrukce restaurace na penzion a formou dedukce jsou na podnik aplikovány teoretické poznatky z oblasti ubytovacích, stravovacích a doplňkových služeb a také poznatky z oblasti trendů v hotelnictví.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 CESTOVNÍ RUCH

Cestovní ruch je všudypřítomný fenomén. Výjimku tvoří pouze oblasti, které byly zpustošeny válkou, či politickou nestabilitou. Avšak i takové oblasti, jakými jsou válečné zóny, lákají k návštěvě turisty v podobě novinářů a spisovatelů, kteří využívají místní služby, jakými jsou restaurace, doprava, ubytování. (Robinson, 2013, s. 4)

V současné době představuje cestovní ruch důležitou součást spotřeby obyvatelstva a v mnoha zemích tvoří významnou část národních ekonomik. Za základní podmínky jeho rozvoje považujeme bezpečnost v dané destinaci, dostatečný fond volného času obyvatelstva a přiměřené disponibilní důchody. Podíl obyvatelstva na cestovním ruchu řadíme k nejdůležitějším měřítkům životní úrovně země. Rozvoj cestovního ruchu ovlivňuje řada faktorů, mezi které patří např. růst počtu obyvatelstva, zlepšování zdravotního stavu, či zvyšování vzdělanosti, která mimo jiné pomáhá postupně překonávat jazykové bariéry a vzbuzuje touhu po poznání nových míst, kultur a prožití neobvyklých zážitků. (Indrová, 2011, s. 9)

Společně s automobilovým průmyslem a obchodem s ropou tvoří trojici největších exportních odvětví na světě. (Hesková, 2006, s. 9)

Existuje mnoho definic cestovního ruchu, z nichž za jednu z nejvýznamnějších můžeme považovat definici podle UNWTO, která cestovní ruch charakterizuje jako: *„činnost osob cestujících do míst a pobývajících v místech mimo své obvyklé prostředí po dobu kratší než jeden ucelený rok, za účelem trávení volného času a služebních cest (osoba nesmí být odměňována ze zdrojů navštíveného místa).“* (Czech Tourism, ©2005-2015)

Robinson (2013, s. 26) dodává, že ani tato celosvětově uznávaná definice cestovního ruchu nedokáže vyjádřit vzrušení vyplývající ze skvělých zážitků návštěvníků, stejně tak jako nedokáže vyjádřit překážky na cestách, které se objevují tehdy, když destinace nefungují soudržně.

Goeldner (2009, s. 5-6) definuje cestovní ruch jako procesy, aktivity a výstupy vyplývající ze vztahů a interakcí mezi turisty, dodavateli turismu, hostitelskou vládou, hostitelskou komunitou a okolním prostředím, které se podílejí na přilákání a pohoštění zákazníků.

## 2 HOTELOVÉ SLUŽBY

Označení „hotel“ je po celém světě vnímáno jako obecný pojem pro širokou škálu ubytovacích zařízení. Hotel lze charakterizovat jako místo, kde se za úplatek poskytuje přechodné ubytování. Jedná se například o hotely v blízkosti letišť, hotely určené pro obchodní klientelu, ubytovací zařízení se specializací na kongresovou turistiku, lázeňství nebo wellness, luxusní hotely, hotely pro motoristy apod. Na základě velikosti a vybavenosti jsou hotely klasifikovány do pěti tříd. Tyto třídy jsou označeny hvězdičkami. Ubytovací zařízení hotelového typu se dělí na hotely a obdobná ubytovací zařízení (především penziony). V minulosti byly mezi hotely a penziony rozdíly v tom, že penziony přijímaly rezervace na delší období a stravovací služby poskytovaly pouze ubytovaným hostům. Dnes však tyto rozdíly mezi penziony a hotely postupně mizí. (Beránek, 2013, s. 22)

### 2.1 Ubytovací služby

Ubytovací služby představují soubor na sebe navazujících činností, které souvisí s poskytnutím přechodného ubytování obvykle většímu počtu hostů mimo města jejich trvalého bydliště. Mezi tyto činnosti řadíme poskytování informací o možnosti ubytování, rezervování ubytování, příchod hosta a jeho registraci, pobyt hosta spojený s poskytováním služeb, zúčtování s hostem a jeho odchod. Na poskytování ubytovacích služeb se podílí jak provozovatel ubytovacího zařízení, tak i host. Ubytovací služby jsou předpokladem rozvoje zejména pobytového cestovního ruchu. (Orieška, 2011, s. 57)

Většinou jsou ubytovací služby spojeny s pohostinskými odbytovými středisky, popřípadě jsou samostatným ubytovacím zařízením. Možné je i ubytování v soukromí (chaty, rekreační chalupy, pokoje, prázdninové byty) nebo využití ubytovacích prostředků (stany, auto-přívěsy – karavany, obytná auta). Ubytovací služby nalezneme rovněž i během cestování, a to v podobě lůžkových a lehátkových vagonů, rotelů a autobus-hotelů, případně motelů, autokempů nebo výletních lodí.

Ubytovací služby členíme do kategorií a tříd, přičemž kategorie vyjadřuje druh ubytovacího zařízení (např. hotel, garni hotel, motel, hotel, penzion) a třída vyjadřuje standard vybavenosti, kvalitu nabízených služeb. K označení třídy využívají některé země jednu až pět hvězdiček, existují však i další symboly, jakými jsou například korunka nebo sluníčko.

Ubytovací zařízení dělíme na celoroční a sezónní. Celoroční zařízení je v provozu po celý rok, sezónní zařízení je ovlivněno zvýšenou poptávkou v letních měsících, která trvá obvykle 90 až 120 dní. (Hesková, 2006, s. 110)

### 2.1.1 Materiální podmínky poskytování ubytovacích služeb

Za materiální podmínky poskytování ubytovacích služeb považujeme zejména ubytovací zařízení a jejich vybavení. Jedná se o ubytovací zařízení přístupné veřejnosti pracující na ziskovém principu (tzv. komerční zařízení) nebo na neziskovém principu (zařízení občanských sdružení, podnikové rekreační sdružení aj.) poskytující ubytování většímu počtu návštěvníků.

Základ dispozičního řešení ubytovacích zařízení představují tzv. ubytovací jednotky. Ubytovací jednotkou rozumíme pokoj, případně kajutu nebo soubor místností, které splňují požadavky na přechodné ubytování a jsou určeny pro tento účel. (Orieška, 2011, s. 57)

V následující tabulce je uvedena stručná charakteristika jednotlivých druhů pokojů.

*Tabulka 1 Druhy pokojů ubytovacích zařízení*

Druh pokoje	Charakteristika pokoje
Jednolůžkový pokoj	Umožňuje přenocování pouze jedné osobě
Dvojlůžkový pokoj	Umožňuje přenocování dvěma osobám v jedné dvojposteli nebo ve dvou postelích umístěných vedle sebe
Dvojlůžkový pokoj (twin)	Umožňuje přenocování dvěma osobám v oddělených postelích
Vícelůžkový pokoj	Umožňuje přenocování třem nebo více osobám
Rodinný pokoj	Umožňuje přenocování třem nebo více osobám, přičemž minimálně dvě postele jsou určeny pro dospělé
Noclehárna	Umožňuje přenocování více osobám, tyto osoby mohou a nemusí patřit do stejné skupiny
Junior suite	Umožňuje přenocování s osobitým prostorem na sezení
Suite	Ubytování poskytované v oddělených a vzájemně propojených místnostech (noclehárna a obývací pokoj)
Apartment	Ubytování s osobitým pokojem pro přenocování a pokojem na denní pobyt, včetně kuchyňského koutu
Studio	Ubytování v pokoji, který disponuje kuchyňským koutem
Spojené pokoje	Ubytování v pokojích, které jsou vzájemně spojené dveřmi
Duplex	Ubytování, které má více vzájemně propojených poschodí

Zdroj: Vlastní zpracování podle Oriška, 2011, s. 57-58

### 2.1.2 Klasifikace ubytovacích zařízení

Klasifikace hotelů slouží k rozdělení hotelů do kategorií podle odpovídající kvality a rovněž podle odpovídající ceny. Při cestování je důležité, aby všichni účastníci cestovního ruchu dopředu věděli, jakou kategorii a jakostní stupeň má hotel, se kterým jednájí. Klasifikaci hotelu by měla odpovídat kvalita poskytovaných služeb.

K propagaci hotelů existují různé klasifikační systémy, a to jak oficiální, tak i neoficiální. V Evropské unii je problémem klasifikace nejednotnost, která zabraňuje srovnávání hotelů v jednotlivých státech. Z tohoto důvodu profesní svazy Asociace hotelů a restaurací České republiky a UNIHOST Sdružení podnikatelů v pohostinství, stravovacích a ubytovacích službách na základě usnesení Vlády ze dne 17. 7. 1999 č. 717 a za podpory Ministerstva pro místní rozvoj ČR a České centrály cestovního ruchu – CzechTourism – sestavily Oficiální jednotnou klasifikaci ubytovacích zařízení České republiky kategorie hotel, hotel garni, penzion, motel a hotel pro období let 2010 - 2012. (Křížek, Neufus, 2014, s. 23)

V současné době platí klasifikace pro období let 2013 - 2015. Klasifikace neznamena obecně závazný právní předpis a je na zvážení provozovatele ubytovacího zařízení, zda se rozhodne certifikaci aplikovat. Materiál klasifikace slouží jako pomůcka pro zařazování ubytovacích zařízení do odpovídajících tříd podle minimálních stanovených požadavků, má doporučující charakter. Cílem je zlepšit orientaci spotřebitelů, hostů a zprostředkovatelů, cestovních kanceláří a agentur, dále pak zvýšení transparentnosti trhu ubytování a v neposlední řadě zkvalitnění služeb, které nabízí ubytovací zařízení. (Hotelstars: oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky, ©)

Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky vytvořila součást mezinárodního „středoevropského“ systému Hotelstars Union. Hotelstars Union sjednocuje klasifikační kritéria v rámci České republiky, Německa, Rakouska a Maďarska a zaručuje stejné parametry kvality ubytovacích služeb. Proto je v zájmu profesních svazů ovlivňování podnikatelů v oblasti hotelů a restaurací k co nejširší míře dobrovolné certifikace. (Křížek, Neufus, 2014, s. 23)

V současné době používají společná kritéria v udělování hvězdiček tyto země: Německo, Rakousko, Švédsko, ČR, Maďarsko, Švýcarsko, Nizozemí, Lucembursko, Litva, Lotyšsko, Estonsko, Malta, Belgie, Řecko a Dánsko. Vstup dalších zemí, jako je např. Itálie, Francie, Irsko či Island, je prozatím v jednání. (Hotelstars: oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky, ©)



Klasifikaci pro ostatní kategorie ubytování nalezneme v dokumentu „Doporučení upravující základní ukazatele pro poskytování ubytovacích služeb v rámci ubytování v soukromí, v kempech a chatových osadách a turistických ubytovnách“.

### Třídy ubytovacích zařízení

- \* Tourist
- \*\* Economy
- \*\*\* Standard
- \*\*\*\* First Class
- \*\*\*\*\* Luxury

Udělování certifikátů a klasifikačních znaků, včetně jejich obnovování, provádí profesní svazy Asociace hotelů a restaurací České republiky a UNIHOST Sdružení podnikatelů v pohostinství, stravovacích a ubytovacích službách. Klasifikační znaky neboli samolepky jsou udělovány na 3 roky. (Křížek, Neufus, 2014, s. 24-25)

*Obrázek 1 Ukázky certifikačního znaku*



Zdroj: Hotelstars: oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky, ©

Ubytovacím zařízením spadající do kategorie typu hotel, hotel garni, penzion, motel a depandance mohou být přiděleny maximálně čtyři hvězdičky. Ubytovací zařízení, která splňují v rámci jednotlivých tříd klasifikace více než pouze povinná kritéria a minimální počet nepovinných kritérií, mohou navíc získat označení „Superior“. (Křížek, Neufus, 2014, s. 24-25)

### 2.1.3 Kategorizace ubytovacích zařízení

Kategorizace znamená proces, při kterém jsou ubytovací zařízení zařazována podle jednotlivých druhů do určitých kategorií. Při kategorizaci se vychází z typu poskytovaných služeb a způsobu jejich poskytování. (Beránek, 2013, s. 23)

**Hotel** je ubytovací zařízení, které slouží k přechodnému ubytování hostů a má nejméně 10 pokojů. Kromě ubytování poskytuje hostům také stravování a doplňkové služby, zábavní a společenské služby, služby obchodně cestujícím a rekreačně-sportovní služby pro aktivní trávení volného času.

**Dependance** hotelu je vedlejší budova, která poskytuje pouze ubytování. Nemá vlastní recepci a organizačně souvisí s hotelem. Hotel pro ni zabezpečuje služby, které odpovídají příslušné třídě, a není vzdálený více než 300 metrů.

**Garni hotel** spadá do kategorie hotelu. Hostům poskytuje rozsah služeb stanovený pro příslušnou třídu hotelu. Rozsah stravování je v garni hotelu omezen pouze na podávání snídaní.

**Horský hotel** je ubytovací zařízení, které spadá do kategorie hotelu a nachází se v horském terénu. S cestovní sítí je propojen zřídka.

**Kongresový hotel** je ubytovací zařízení, které spadá do kategorie hotelu, a slouží k organizování kongresů, konferencí a seminářů. Hotel disponuje místnostmi, které slouží k pořádání právě těchto událostí, přičemž místnosti splňují technické podmínky na poskytování s tím souvisejících služeb. Kongresový hotel musí splňovat požadavky minimálně hotelu třídy \*\*\*.

**Wellness hotel** je ubytovací zařízení, které spadá do kategorie hotelu. Tento typ hotelu je určen především na specifické přechodné pobyty, které jsou spojeny s odbornou starostlivostí a rehabilitací hostů. Součástí jeho vybavení jsou funkční sportovní a rekreační zařízení. Hostům je rovněž nabízena racionální strava. Wellness hotel musí splňovat požadavky minimálně hotelu třídy \*\*\*.

**Lázeňský hotel** spadá do kategorie hotelu a je pro něj typické, že se nachází v místech, která mají statut lázeňského města. Nabízené služby odpovídají rozsahu služeb stanovených pro příslušnou třídu hotelu. Kromě toho nabízí také léčebné služby. Tento typ hotelu má k dispozici minimálně jednoho lékaře. Stejně jako kongresový hotel a wellness hotel musí tento typ hotelu splňovat požadavky minimálně hotelu třídy \*\*\*.

**Boutique hotel** je ubytovací zařízení, které spadá do kategorie hotelu. Vyznačuje se menším počtem pokojů, které se obvykle nacházejí v historických budovách a v domech s architektonickým nebo uměleckým řešením. Zařízení interiéru v tomto typu hotelu je luxusní až exkluzivní. Boutique hotelem lze označit pouze hotel splňující požadavky minimálně hotelu třídy \*\*\*\*.

**Apartmentový hotel** spadá do kategorie hotelu. Poskytuje ubytování v apartmánech, přičemž minimální počet apartmánů je 8. Rozsah služeb, které jsou poskytovány hostům, odpovídá příslušné třídě hotelu.

**Motel** je ubytovací zařízení, které spadá do kategorie hotelu. Zpravidla se nachází při hlavních silnicích a dálnicích a svým hostům poskytuje parkování motorových vozidel přímo v areálu. Rozsah služeb motelu odpovídá příslušné třídě hotelu.

**Botel** je ubytovací zařízení typu hotel, které se nachází v trvale zakotvené lodi. Disponuje minimálně 10 kajutami, přičemž kajuty musí mít pouze stálá lůžka.

**Penzion** je jednoduché ubytovací zařízení hotelového typu, ve kterém se nachází minimálně 5 pokojů s maximálně čtyřmi stálými lůžky. Poskytuje základní služby, zabezpečuje snídaně, popřípadě i celodenní stravování.

**Apartmentový dům** je ubytovací zařízení poskytující přechodné ubytování převážně v sezoně. Musí disponovat alespoň 5 apartmány nebo studii.

**Turistická ubytovna** je jednoduché ubytovací zařízení, které se vyznačuje větším počtem lůžek na pokoji a společným hygienickým zařízením.

**Chatová osada** je ubytovací zařízení, které slouží k přechodnému ubytování hostů, a to výhradně v ubytovacích objektech provozovatele. Pokoje jsou dvojlůžkových nebo čtyřlůžkové. Může být vybudována jako samostatný areál, součást kempingu nebo dependance hotelového zařízení.

**Kemping** je ubytovací zařízení umístěné v přírodním prostředí s travnatými plochami, zelení a rovným terénem pod ubytovacím zařízením. Ve svém areálu, který je oplocený nebo jinak přírodně ohraničený, umožňuje ubytování ve vlastním mobilním ubytovacím zařízení (stan, obytný přívěs, obytný automobil) nebo v mobilním a pevném ubytovacím objektu provozovatele (mobilní dům, bungalov, chata, srub). Kromě základní hygienické vybavenosti nabízí i možnost stravování a disponuje rekreačně-sportovním, kulturně-

společenským a obchodním vybavením. Podmínkou je uzamykatelná brána a příjezdová cesta.

**Tábořiště** je jednoduché ubytovací zařízení sloužící k ubytování hostů v jejich vlastních ubytovacích zařízeních. Je sezónní. Areál tábořiště je označený, přírodně ohraničený a zahrnuje i centrální osvětlení pro případ snížené viditelnosti. Musí mít přístupný zdroj pitné vody a toalety. Pro nádoby na odpady má určená místa a je nutné zabezpečit pravidelný odvoz odpadu.

**Ubytování v soukromí** je takové ubytování, kdy jsou hosté ubytováni v pokojích rodinných domů nebo v celém objektu (rodinný dům, prázdninový dům, rodinná chalupa nebo rodinná chata). (Orieška, 2011, s. 59-61)

#### 2.1.4 Služby ubytovacích zařízení

V souvislosti se službami přechodného ubytování je hostům nabízena celá řada doplňkových služeb. Rozsah a kvalitu služeb, které jsou poskytovány při uspokojování poptávky, nazýváme standard služeb. Standard služeb je ovlivněn velkým množstvím činitelů. Mezi tyto činitele patří zejména charakter zařízení (ubytovací zařízení ve městě, u vodní plochy, v horském prostředí apod.), osobní a věcné provozní předpoklady (náročnost služeb na prostorové předpoklady a technické vybavení, např. sauna, bazén, garáž), pohotovost pracovníků (např. informační služby, pochůzky), klientela (zvyklosti, tradice, móda, vkus hostů, struktura hostů), sezónní vlivy (výkyvy v poptávce po službách), úroveň využití lůžkové kapacity (s růstem průměrné délky pobytu rostou požadavky na standard služeb). (Hesková, 2006, s. 110)

Jednotlivá ubytovací zařízení nabízí různý standard placených a neplacených doplňkových služeb. Platí, že čím je ubytovací zařízení jednodušší, tím menší rozsah služeb nabízí a opačně. S náročnější kategorií standard poskytovaných služeb vzrůstá a současně se více placených služeb stává součástí služeb neplacených.

Placené služby jsou poskytovány za peněžní úhradu a patří sem například prodej vybraného druhu zboží, časopisů, cestovní literatury, hygienických potřeb, upomínkových předmětů a květin, zprostředkování telefonních hovorů, umožnění faxového, telefaxového a e-mailového spojení, praní a žehlení, čištění oděvů, možnost vypůjčení sportovních potřeb, přeprava zavazadel mimo ubytovací zařízení (na letiště, na železniční stanici apod.), obstarávání a půjčování osobních dopravních prostředků, zprostředkovávání cestovních

lístků, vstupenek, nákupů, úschova cenných věcí v trezorech, etážová služba, poskytování tlumočnických, průvodcovských, asistenčních a animačních služeb ve spolupráci s jinými producenty (např. cestovní kanceláře).

Neplacené služby nevyžadují peněžní úhradu. Jedná se především o podávání informací, buzení hostů na přání, uvedení hosta do pokoje, úschova zavazadel včetně jejich přepravy v ubytovacím zařízení, odesílání pošty, zprostředkování taxislužby, možnost vypůjčení společenských her, vybalení nebo balení zavazadel (pokud si to host přeje), zprostředkování ubytování v jiném zařízení, péče o děti hostů atd.

Dále mohou být placené a neplacené poskytované služby rozděleny podle toho, zda se jedná o služby poskytované při příchodu, po dobu pobytu nebo při odchodu z ubytovacího zařízení.

Ubytovací zařízení může kromě uvedených služeb nabízet svým zákazníkům i služby kadeřnické, holičské, parkovací a garážové, sportovně-rekreační (bazén, sauna, fitness, tenisové kurty, minigolf, dětský koutek). (Orieška, 2011, s. 68-69)

### **2.1.5 Požadavky na kategorii penzion podle Hotelstars**

Po rekonstrukci restaurace na penzion se vychází z předpokladu, že ubytovací zařízení bude klasifikováno jako penzion\*\*\*. Podle Hotelstars musí kategorie penzion\*\*\* splňovat následující kritéria.

- Budova.
  - Penzion má nejméně 5, nejvýše však 20 pokojů pro hosty.
  - V názvu podniku se nevyskytuje slovo „hotel“.
  - Podmínkou každé třídy je čistota a bezchybná hygiena.
  - Všechna vybavení a zařízení jsou funkční.
  - Celkový dojem budovy (uvnitř i venku) odpovídá zvýšeným požadavkům.
  - Veřejný prostor musí být vybaven místností pro pobyt hostů. Tato místnost může zároveň sloužit ke stravování.
  - Dále musí být ve veřejném prostoru hostům k dispozici zařízení k přípravě teplých nápojů.
  - V budově musí být trezor (v případě, že není na pokoji).
  - Ubytovací zařízení musí mít veřejný PC včetně Internetu a veřejný telefon, který je přístupný 24 hodin denně.

- Služby.
  - Rozšířená nabídka snídaní.
  - Nabídka nápojů je k dispozici kdekoli v penzionu.
  - Penzion poskytuje recepční služby, přičemž kontaktní osoba je přítomná v uvedených časech. Nutností je rovněž kontaktní osoba telefonicky dosažitelná 24 hodin denně. Vyžaduje se také dorozumění v cizím jazyce.
  - Mezi další služby patří žehlicí služby, služby buzení, možnost kopírování, popř. faxování, odesílání e-mailu, scanování, nabídka hygienického zboží a poskytování informací o službách, sportovním a kulturním využití v okolí.
- Pokoje.
  - Dveře pokoje musí být opatřeny bezpečnostním zámkem.
  - K dispozici musí být únikový plán, který označuje výchozí místo ve vstupním prostoru.
  - Minimální rozměry lůžka jsou 90x190 cm, dvojlůžka 180x190 cm.
  - Pokoje musí disponovat dětskou postýlkou (na požádání), dále zde musí být kvalitní a udržované matrace, kvalitní a udržované lůžkoviny udržované povlečení a další deka, polštář (na požádání).
  - V pokoji se musí nacházet rolety nebo závěsy.
  - Pokoje musí mít následující vybavení: skříň na šaty, ramínka (ne drátěná), háčky na šaty, police či zásuvky na prádlo, zrcadlo na výšku postavy, místo pro odložení zavazadla, na každé lůžko 1 možnost sezení, stůl (psací stůl či deska), osvětlení u stolu, noční stolek u každého lůžka, lampička vhodná ke čtení u každého lůžka, osvětlení pokoje, volné elektrické zásuvky, koš na odpadky, sklenice na každé lůžko, otvírák lahví, televizor, informace o penzionu, psací potřeby, poznámkový blok, lžice na boty, šicí potřeby a čistící potřeby na boty na požádání.
  - Na každém pokoji musí být WC a vana nebo sprchový kout.
  - Mezi další hygienické vybavení každého pokoje patří: sprchový závěs nebo vanová zástěna, umyvadlo, koupelnová předložka, zrcadlo nad umyvadlem včetně osvětlení, zásuvka s označením napětí, držák nebo háček na ručníky (na každé lůžko), odkládací plocha, sklenice na čištění zubů (1ks/lůžko), mýdlo nebo sprchový gel, šampon, papírové kapesníčky, ručník (1ks/lůžko), osuška (1ks/lůžko), vysoušeč vlasů (na požádání), koš na odpadky v kou-

pevně, toaletní papír s držákem na WC, vhodně uložený rezervní toaletní papír, hygienické sáčky na WC a WC štětka s pouzdem.

- Samozřejmostí je každodenní úklid pokoje (včetně závěrečného úklidu) a 2 x týdně probíhá výměna ložního prádla a ručníků. (Hotelstars: oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky, ©)

## 2.2 Stravovací služby

Jídlo a pití tvoří významnou součást cestovního ruchu. V současných trendech cestovního ruchu se objevuje pojem kulinářský cestovní ruch. Počet turistů, kteří si vybírají svou cílovou destinaci podle jídla, stále přibývá. Tento trend je dán zájmem o autentické zážitky během cestování, kdy jídlo, pití, stravovací zvyky a rituály místních obyvatel představují nedílnou součást jejich kultury. Dalším důvodem zvýšeného zájmu o gastronomii během cestování je i zdravý způsob stravování. (Kotíková, 2013, s. 40)

Stravovací služby uspokojují základní potřeby výživy, přispívají k zotavení a vytváří větší fond volného času, který návštěvník využije k uspokojení svých potřeb, které jsou cílem účasti na cestovním ruchu. Jedná se o služby základního stravování, doplňkového stravování a občerstvení, dále pak společensko-zábavní služby, které jsou spojeny s hudební produkcí, kulturním programem, případně další služby.

Účastníci cestovního ruchu mohou využít stravovacích služeb nejen v cílovém místě, ale i na cestách. Jako příklad můžeme uvést poskytování služeb základního a doplňkového stravování v dopravních prostředcích (např. restaurační vagony, restaurace na lodí) nebo při silnicích. (Hesková, 2006, s. 111)

Významnou část v cestovním ruchu představuje také stravování individuální. Tento typ stravování je většinou spojen s pobytem ve vlastních ubytovacích zařízeních, horskými a vysokohorskými vycházkovými túrami a dalšími místy, kde se nenachází pohostinská zařízení.

Stravovací služby v cílových místech nabízí většinou pohostinská zařízení. Tato zařízení vytvářejí podmínky pro výrobu nápojů a jídel včetně jejich prodeje a spotřeby a také uspokojování dalších s tím spojených potřeb spotřebitelů. Pohostinské zařízení může být tvořeno několika odbytovými středisky. Pohostinné odbytové středisko je samostatnou částí pohostinského zařízení a je přístupné hostům. Odbytová střediska často tvoří součást uby-

tovacích zařízení (hotelů, motelů, hotelů, penzionů apod.). Můžou rovněž působit jako samostatné objekty, které uspokojují potřeby jak návštěvníků, tak i místního obyvatelstva.

V pohostinském zařízení nalezneme kromě odbytového střediska také středisko zásobovací (většinou se jedná o druhy skladů, např. sklad potravin, sklad pomocného materiálu aj.) a středisko výrobní (teplá kuchyně, studená kuchyně, kávová kuchyně, cukrárenská dílna). Opomenuty nesmí být ani vstupní prostory pro hosty, které disponují šatnou či hygienickým zařízením.

Pohostinské zařízení může být stabilní (stacionární), v tomto případě má své stálé místo. Pohyblivé (ambulantní) pohostinské zařízení nahrazuje, popřípadě doplňuje stabilní síť v souladu s měnící se poptávkou (kiosk, pojízdná prodejna, nabídková služba např. na koupališti apod.) (Orieška, 2011, s. 74-75)

Stravování v rámci cestovního ruchu nepřináší jeho účastníkům pouze uspokojení fyziologických potřeb. Je to příležitost poznat specifický prvek daného regionu, kraje země, či kontinentu. Poznávání těchto specifických prvků či gastronomických zvyklostí může představovat samostatný cíl účasti na cestovním ruchu (výroba vína, destilace piva, výroba domácích produktů apod.) (Indrová, 2009, s. 41)

## 2.3 Trendy v oblasti hotelnictví

V souvislosti s globalizací a všeobecným růstem životní úrovně se mění i trendy v hotelnictví. Roste kvalita nabízených služeb, zvyšuje se zájem o životní prostředí, objevují se nové typy ubytovacích zařízení. Důležitou roli hrají také sociální sítě, informační technologie a využívání outsourcingu.

### 2.3.1 Outsourcing

Slovo outsourcing představuje zkratku anglického národohospodářského termínu *Outside Resource Using*, což v češtině znamená využití vnějších zdrojů. Člení se na vnitřní (interní) a vnější (externí) outsourcing. Outsourcing má své výhody, na druhou stranu s sebou přináší také rizika.

Specialisté v oblasti podnikového managementu shledávají výhody outsourcingu v následujících pěti bodech:

- snižuje náklady (mzdové včetně odvodů na sociální a zdravotní pojištění),



- zvyšuje konkurenční schopnost podniku a zároveň i jeho úroveň,
- zlepšuje proces řízení organizace,
- zvyšuje flexibilitu firmy,
- snižuje rizika plynoucí z podnikání.

Nevýhody outsourcingu spočívají zejména ve střetu zájmu zainteresovaných stran, kdy se zadavatelský podnik orientuje na strategické cíle, avšak externí firmu zajímají naopak cíle krátkodobé. Zaručit nelze ani stabilitu poskytovaných služeb v daném čase ani jejich další rozvoj.

Ekonomický význam outsourcingu v oblasti hotelnictví je velký, avšak nutno podotknout, že hotel vždy nese odpovědnost za kvalitu poskytnuté služby hostovi. (Křížek, Neufus, 2014, s. 186-187)

V hotelové praxi dojde k tomu, že si hotel vyčlení různé činnosti a ty svěří externím firmám na základě smlouvy o dlouhodobé spolupráci. Výhoda pak spočívá v minimalizaci nákladů zejména mimo sezónu, kdy hotel nemusí platit fixní plat svým stálým zaměstnancům (např. housekeeping) v době, kdy kapacita není zcela naplněná.

Možnosti využití outsourcingu v hotelu jsou následující:

- stravovací úsek (F&B),
- housekeeping,
- technický úsek,
- prádelna,
- IT firma,
- ostraha hotelu,
- marketingové agentury,
- vzdělávací agentury
- wellness centrum.

Pro menší hotely dále externí firmy zajišťují vedení účetnictví, mzdové účetnictví, daňový audit, PR služby, právní služby a služby v oblasti lidských zdrojů (např. vyhledávání odborníků a manažerů). (Hotely Hotelům, 2014)

### 2.3.2 Nové typy ubytovacích zařízení

S rostoucími požadavky na poskytované služby začaly vznikat nové typy ubytovacích zařízení. V literatuře jsou i zmínky o netradičních formách hotelů, jedním z příkladů je tzv. nákupní hotel.

#### **Nákupní hotel**

Rozvoj nákupních hotelů je dle nejnovějších trendů prozatím záležitostí Blízkého východu, kde se tento typ hotelu již objevuje. Nákupní hotel je umístěn v blízkosti nákupního centra nebo je přímo jeho součástí. (Kotíková, 2013, s. 25-26)

**Pet friendly hotel** je určen pro hosty, kteří si na cesty berou svoje domácí mazlíčky (psi, kočky). Pokoje tohoto hotelu jsou vybaveny pelíškem, miskou, popř. psím nebo kočičím záchodem, balíčkem s krměním a pamlsky nebo kosmetickým balíčkem (kartáč, šampon, sprej proti blechám apod.). Kromě toho nabízí i služby, jakými jsou psí kadeřnictví, služba venčení apod.

**Baby (friendly) hotel** je ubytovací zařízení, které vyžaduje speciální vybavení (nábytek se zaoblenými rohy, dětské postýlky na pokojích, dětské pokoje v rámci apartmánů) a služby (hlídání dětí, vyhrazené prostory pro hraní) pro pobyt dětí.

**Vitality hotel** poskytuje širokou škálu služeb, které jsou zaměřené na posílení zdraví, fyzické a psychické kondice (wellness služby, cvičení, zdravá strava, celková detoxikace organismu atd.).

**Ekohotel** je ubytovací zařízení, které získalo certifikát „Ekologicky šetrná služba“. Tuto certifikaci v rámci ČR garantuje Ministerstvo životního prostředí. Hotel musí splňovat přísná kritéria. Mezi tato kritéria patří například omezování spotřeby vody, energií a produkce odpadů, používání šetrných výrobků a výběr dodavatelů, kteří jsou ohleduplní k životnímu prostředí. (Beránek, 2013, s. 24)

**Resort/Golf resort** představuje uzavřený soubor objektů, například restaurace a recepce se může nacházet mimo ubytovací část. Resorty poskytují společensko-kulturní a sportovní využití. Golf Resort splňuje požadavky resortu, avšak navíc ještě disponuje golfovým hřištěm. Podle normy České golfové federace musí mít toto golfové hřiště minimálně devět jamek. (Hotelstars: oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky, ©)

### 2.3.3 Technologie

V cestovním ruchu se za nové technologie považují zejména informační a komunikační technologie. Tyto technologie se označují zkratkou ICT (z anglických slov Information and Communication Technologies). ICT technologie představují soubor elektronických, počítačových a telekomunikačních technologií a veškerého hardwarového, softwarového a síťového vybavení, který přispívá k rozvoji a řízení organizace. (Beránek, 2013, s. 276)

Informační technologie se v cestovním ruchu, konkrétně v oblasti hotelnictví, začaly výrazněji uplatňovat v polovině osmdesátých let minulého století. V polovině devadesátých let pronikly IT do celé struktury služeb cestovního ruchu po celém světě.

Využívání IT technologií v oblasti provozních softwarových produktů přináší hotelům celou řadu výhod:

- nepřetržité fungování,
- obstarání rutinní práce,
- snížený výskyt chyb,
- možnost předpovídat,
- možné modelování scénářů,
- snadnější přístup k informacím,
- zvýšení efektivity řízení,
- kvalitnější informace,
- lepší přehled pro pracovníky,
- lepší služby zákazníkům,
- nižší náklady,
- vyšší příjmy,
- ekologická stránka,
- lepší účelnost nákladů,
- možnost dalšího rozvoje.

V hotelích se využívají komplexní systémy, které ve standardní nebo modulové formě s možností nadstavby pokrývají všechny hlavní činnosti. Tyto systémy se nazývají *Property Management System* (PMS). Mezi typické funkce PMS systémů patří například recepce, restaurační systém, skladové hospodářství, účetnictví a Sales & Marketing.

Populární je také využívání internetových distribučních systémů. Tyto systémy představují internetové aplikace, které umožňují přímou rezervaci on-line nebo na poptávku a potvrze-

ní rezervace. Popularitu rezervačních systémů dokazuje rovněž průzkum, který provedla agentura Czech Tourism v roce 2010 (zveřejněný byl v lednu roku 2011). Výsledky tohoto průzkumu uvádí, že rezervace hotelů v regionech jsou stále častěji uskutečňovány prostřednictvím internetových rezervačních systémů. Mezi nejúspěšnější rezervační portál v České republice patří Booking.com. Z dalších rezervačních portálů můžeme jmenovat například Expedia.com, Hotel.cz nebo Ubytování.cz. (Křížek, Neufus, 2014, s. 175-179)

### **Elektronický obchod**

Elektronický obchod, zkráceně nazývaný e-obchod, představuje uskutečnění obchodních transakcí prostřednictvím globálních informačních sítí. Představuje zcela nový způsob realizace obchodních transakcí a umožňuje navázat bezprostřední kontakt mezi zákazníkem a dodavatelem. Elektronický obchod přináší všem ekonomickým subjektům značné možnosti:

- minimální náklady při vstupu na trh,
- velmi nízké provozní náklady,
- vysoká rychlost a efektivnost provádění ekonomických operací,
- interaktivní komunikace, která není omezena časem a místem a probíhá v multimediálním prostředí,
- rozšíření nabídky zboží a služeb,
- možnost prosadit se na světovém trhu atd.

Nutno podotknout, že elektronický obchod je zároveň spojen s jistými riziky. Mezi hlavní možná rizika patří rizika spojená s bezpečností transakcí či ochranou dat. (Beránek, 2013, s. 276)

### **2.3.4 Sociální sítě**

Sociální sítě jsou aplikace pro rozsáhlejší a různě do nich zapojené komunity uživatelů a využívající vhodné technologie (aktuálně především webu a LBS), které umožňují vzájemnou online a offline komunikaci, sdílení emocí, zážitků, znalostí apod. (Zelenka, 2009)

Společnost Deloitte uvedla výsledky průzkumu, který byl zaměřen na využívání sociálních médií v době volna a dovolené. Z výsledků vyplynul fakt, že využívání sociálních sítí pro vyhledávání a volbu destinace pro dovolenou neustále roste. Média, jakými jsou například Facebook, Twitter, Pinterest, Google+, YouTube, Instagram, Foursquare a LinkedIn, vybí-

zí firmy myslet na to, jakým způsobem oslovit koncového uživatele. Z ankety, které se zúčastnilo celkem 10 500 osob, vyplynula následující fakta:

- více než třetina lidí si dovolenou rezervuje on-line,
- většina spotřebitelů věří tomu, že internetová recenze poskytne důležité informace, které jsou rozhodující při volbě kvalitní služby,
- 83 % lidí využívá internet na dovolené, přičemž většina z nich se připojuje přes smartphone,
- Většina cestujících sdílí informace z dovolené na sociálních médiích v den návratu, mnoho z nich i dříve. (Hotely hotelům, 2015)

Využívání sociálních sítí rovněž ovlivnilo marketing turismu. V dnešní době se stal velmi populární tzv. virální marketing, kdy potenciální klienti sami šíří sdělení e-mailem, přes blogy/weblogy, sdílený obsah, advaregaming<sup>1</sup> atd. (Zelenka, 2009)

### 2.3.5 Ekologie a environmentalismus

Cílem návštěvy dané destinace, až na malé výjimky, jsou přírodní krásy, klima, kvalita přírodních systémů cestovního ruchu, místní památky a kulturní dědictví. Subjekty cestovního ruchu si uvědomují zásadní význam životního prostředí pro jejich podnikání a je v jejich zájmu ho udržovat. Z toho důvodu se zapojují do různých dobrovolných programů. Všechny systémy, které se zabývají ochranou životního prostředí a vytvářením podmínek udržitelného cestovního ruchu, jsou dobrovolné. (Křížek, Neufus, 2014, s. 162)

#### Green management

Green management, což v češtině znamená tzv. „Zelený management“, je filozofie a postup, který se zaměřuje na optimalizaci chodu hotelu vůči životnímu prostředí jako celku. Green management se zaměřuje na šetření energií a přírodních zdrojů a snaží se redukovat negativní dopady na životní prostředí. Jeho cílem je propojení ekologie, ekonomiky i lidského podvědomí a vytvořit tak integrální součást filozofie a řízení podniku. Principy udržitelného rozvoje spočívají v trvalých a dlouhodobých zásadách udržitelného rozvoje. (Principy udržitelného rozvoje, 2007)

---

<sup>1</sup>Advaregaming je označení pro marketingové aktivity, které k šíření reklamních sdělení využívají počítačové hry.

Cílem hotelu by měla být nabídka služeb vysoké kvality za současného splnění všech nároků na ochranu životního prostředí. V souladu s konkrétními hotelovými podmínkami je nutné vypracovat manuál, který obsahuje konkrétní opatření v těchto třech základních oblastech:

- odpadkové hospodářství,
- úspora energií,
- trénink zaměstnanců.

Mezi výhody plynoucí ze zavedení zeleného managementu v hotelu lze jednoznačně zařadit redukci nákladů, která plyne z redukce spotřeby (výzkumy v hotelech naznačují, že úspory energií mohou dosahovat až několik desítek procent) a zlepšení pověsti hotelu. Nutno mít na paměti, že ochrana životního prostředí není záležitost krátkodobá. (Křížek, Neufus, 2014, s. 164-165)

### **Ecolabelling**

Podniky spolu se zavedením green managementu většinou usilují o různé certifikace. Tyto certifikace značí, že služby, které daný hotel nabízí, jsou ekologicky šetrné – tzv. ecolabelling. K získání certifikace je nutné, aby byla splněna určitá, předem vymezená kritéria. Hotel, který získá ekoznačku, zaručuje, že jeho provoz prokazatelně šetří životní prostředí a přispívá k ochraně zdraví zaměstnanců, hostů i svého okolí. Mezi nejznámější systémy ekologické certifikace ubytovacích zařízení patří:

- **EMS (Environmental Management System)** – systém environmentálně orientovaného řízení, který zahrnuje opatření a aktivity, které přispívají ke snížení vlivu organizace na životní prostředí. Mezi tato opatření a aktivity patří snižování spotřeby přírodních zdrojů, omezení vypouštění znečišťujících látek do ovzduší, minimalizace rizika havárií a nehod, důraz na ochranu zdraví pracovníků a obyvatel. Typickými nástroji EMS jsou environmentální audit, monitorování, důraz na prevenci a zlepšování environmentálního profilu organizace. EMS lze uplatňovat v jakékoli organizaci bez ohledu na její velikost a obor včetně hotelnictví. Je vhodné, aby se EMS principy řídil nejen samotný hotel, ale také všichni jeho dodavatelé. Systém EMS lze zavést dvěma způsoby:
  - o **ČSN EN ISO 14001** je česká technická norma, která nese název Systémy environmentálního managementu a má celosvětovou působnost. Určuje po-

žadavky s návodem pro použití, zejména způsob uspořádání vnitřního systému organizace. Neurčuje konkrétní měřitelné hodnoty a pevné cíle.

- **EMAS** (Eco-Management and Audit Scheme) je dobrovolný systém řízení podniků a auditů z hlediska ochrany životního prostředí. Tato certifikace je udělována v rámci Evropské unie.
- **The Flower (Evropská květina)** představuje ekoznačku Evropské unie a může být udělována výrobcům a poskytovatelům služeb v širokém spektru oborů, kromě výroby potravin a léků. V cestovním ruchu jsou vymezeny dvě kategorie – turistické ubytovací služby a ubytovací služby kempů. V České republice toto označení garantuje Ministerstvo životního prostředí.
- **Ekologicky šetrná služba** je národní značka, kterou zavedlo Ministerstvo životního prostředí. Posuzování žádostí a udělování značek má na starost CENIA (Česká informační agentura životního prostředí). Hotelové provozy mohou získat certifikaci v kategorii ubytovací služby pro turisty.
- **LEED (Leadership in Energy & Environmental Design)** je mezinárodní systém certifikace zelených (energeticky šetrných) budov, který vyvinula americká organizace US Green Building Council (USGBC). Budovy jsou klasifikovány podle toho, jak je jejich návrh, proces výstavby a provoz šetrný k životnímu prostředí.

V současné době ecolabelling hotelových zařízení není v České republice příliš rozšířen. Hlavní překážkou pro zavedení ecolabellingu jsou zejména vysoké vstupní náklady, které spočívají v přijetí opatření pro splnění přísných kritérií a poplatcích za certifikaci. Další barikádu tvoří například slabé povědomí veřejnosti o ekoznačkách a z toho plynoucí nedostatečné výhody v oblasti propagace. Kromě nejrůznějších certifikací existují po celém světě také soutěže a pravidelná oceňování ubytovacích zařízení, která uplatňují principy udržitelného rozvoje a investují do ekologických opatření. U nás se můžeme setkat například s oceněním Green manažer roku, které každoročně uděluje vybranému hoteliérovi nebo restaurátérovi Asociace hotelů a restaurací České republiky. (Beránek, 2013, s. 249-250)

### 2.3.6 Trendy mezi penziony v České republice

V posledních letech se zákazníci při výběru penzionu zaměřují zejména na kvalitu poskytovaných služeb, klidné prostředí, dobrou kuchyni, osobitý charakter, ale také na zdvořilé

chování zaměstnanců penzionu. Tato skutečnost vyplynula z výsledků ankety Penzion roku, kterou již pátým rokem pořádala Asociace hotelů a restaurací ČR.

Provozovatelé penzionů, které byly oslovené v rámci ankety, uvedli několik faktorů, které zajišťují penzionu jeho úspěšný provoz. Jedná se například o motivaci neustále něco zlepšovat, příjemné vystupování personálu včetně komunikativnosti, důležitá je taky individuální péče o zákazníka, navození domácí atmosféry, neustálé rozšiřování poskytovaných služeb, či pořádání programů pro rodiny s dětmi.

Hosté projevují zájem zejména o menší útulné penziony rodinného typu. Velmi žádané jsou pak penziony, jejichž okolí obklopuje krásná příroda. V posledních letech roste význam kvalitní kuchyně. Zvýšil se také zájem o služby kvalitního spa a wellness, které v dnešní době netvoří standard pouze v hotelech, ale i v penzionech. (Hotelstars: oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky, ©)



### 3 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Pojem hotel je po celém světě vnímán jako obecný název pro širokou škálu ubytovacích zařízení. Penziony představují obdobné ubytovací zařízení jako hotel. V minulosti byly mezi penziony a hotely rozdíly (penziony přijímaly rezervace na delší období a stravovací služby poskytovaly pouze ubytovaným hostům), které v dnešní době postupně mizí.

Prostřednictvím kategorizace ubytovacího zařízení dochází k zařazování jednotlivých ubytovacích zařízení do určitých kategorií. Penzion představuje jednoduché ubytovací zařízení hotelového typu. Nachází se v něm minimálně 5 pokojů s maximálně čtyřmi stálými lůžky. Poskytuje základní služby, zabezpečuje snídaneň, popřípadě i celodenní stravování.

Za účelem, aby všichni účastníci cestovního ruchu dopředu věděli jakou kategorii a jakostní stupeň má ubytovací zařízení, se kterým jednají, vznikla klasifikace ubytovacích zařízení. Ta je podle odpovídající kvality a odpovídající ceny rozděluje do jednotlivých kategorií. Evropská unie se potýká s problémem nejednotnosti této klasifikace, která zabraňuje srovnávání mezi jednotlivými státy. Z tohoto důvodu byla sestavena Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky, přičemž řízení se touto klasifikací je pro všechna ubytovací zařízení dobrovolné. Práce vychází ze skutečnosti, že při rekonstrukci restaurace na penzion bude vzniklé ubytovací zařízení klasifikováno jako penzion\*\*\*.

Významnou součástí cestovního ruchu představuje také stravování. Mezi nejnovějšími trendy v oblasti cestovního ruchu se objevuje pojem kulinářský cestovní ruch a stále přibývá turistů vybírajících si svoji cílovou destinaci podle jídla.

V souvislosti s globalizací a růstem životní úrovně obyvatelstva se mění i trendy v oblasti hotelnictví. Kvalita nabízených služeb neustále roste. Populární je využívání vnějších zdrojů prostřednictvím outsourcingu. Hotel či penzion využívá těchto služeb například v oblasti technického úseku, prádelny, marketingové agentury, vedení účetnictví apod. Významnou roli hrají rovněž informační a komunikační technologie, které přináší danému ubytovacímu zařízení mnoho výhod (nepřetržité fungování, snížení výskytu chyb, nižší náklady apod.). Jedním z nejdůležitějších trendů současnosti je využívání sociálních sítí, kde účastníci cestovního umísťují své zážitky ze svých dovolených. V neposlední řadě je kladen stále větší význam na důležitost životního prostředí.

Co se týká penzionů v České republice, roste kvalita jimi poskytovaných služeb. Vyhledávány jsou penziony rodinného typu s příjemně vystupujícím personálem a kvalitní kuchyní.

## 4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ANALYTICKÝCH METOD

Jako první bude provedena geografická analýza. Pro analýzu mikroprostředí byla zvolena analýza konkurence a pro analýzu makroprostředí byla zvolena PESTE analýza. Vnější a vnitřní prostředí podniku je analyzováno prostřednictvím SWOT analýzy.

### 4.1 Geografická analýza

Geografická analýza se skládá ze selektivních faktorů, lokalizačních podmínek a realizačních podmínek. Společným jmenovatelem všech částí je skutečnost, že se vždy projevují v prostorovém, územním uspořádání. (Hrala, 2013, s. 13)

#### 4.1.1 Selektivní faktory

Selektivní faktory, někdy označované také jako stimulační, představují činitele, které stimuluje vznik cestovního ruchu ve funkci poptávky. Tyto faktory mají zejména v rozvoji cestovního ruchu primární postavení, a to i přesto, že se projevují geograficky, tj. v územním uspořádání. Pouze prostřednictvím selektivních faktorů mohou být využity podmínky (předpoklady) pro cestovní ruch v konkrétních oblastech (střediscích). Jedná se zejména o společenské reality. Dělí se na objektivní faktory a subjektivní faktory. (Hrala, 2013, s. 13)

#### Objektivní faktory

Do skupiny objektivních selektivních (stimulačních) faktorů patří:

- *Politické faktory* – zde hraje největší roli mírové uspořádání světa. Mír je základním stavebním kamenem pro rozvoj cestovního ruchu v dané destinaci. Dále také záleží na vnitropolitické situaci uvnitř země a v neposlední řadě hraje velkou roli charakter politického systému.
- *Dosažená životní úroveň a objem fondu volného času* – zde platí, že lidé s vyššími příjmy vyhledávají dražší místa a vzdálenější destinace cestovního ruchu. K růstu cestovního ruchu rovněž přispěl trend zkracování pracovní doby a prodlužování dovolených.
- *Životní prostředí* – lidé žijící v oblastech, které mají nějakým způsobem poškozené životní prostředí, často vyhledávají formy venkovského cestovního ruchu nebo vyhledávají cestovní ruch zdravotně orientovaný (lázeňský cestovní ruch – lázeňské pobyty, ozdravné pobyty, školy v přírodě apod.).

- *Demografická struktura* – zahrnuje vše, co souvisí s obyvatelstvem. Jedná se zejména o mentalitu, zvyky, tradice, vzdělání, věkovou skladbu, porodnost, úmrtnost, charakter osídlení atd. (Czech Tourism, ©2005-2015)

### **Subjektivní faktory**

Mezi subjektivní faktory patří celá řada psychologických pohnutek, které ovlivňují rozhodování obyvatel k účasti na cestovním ruchu a jeho směřování. Významnou roli hraje rovněž reklama a propagace. Reklama a propagace se podílí na vytváření mondénnosti a módnosti některých středisek a oblastí. Subjektivní zájem o konkrétní destinaci mohou vyvolat i další skutečnosti, jako je například exotika nabídky z hlediska přírodních a kulturních atraktivit, změna politické situace, která otevře nové země apod. (Hrala, 2013, s. 16)

#### **4.1.2 Lokalizační podmínky**

Ve vztahu k rozvoji cestovního ruchu mají lokalizační podmínky druhotný význam. Jsou však rozhodující při konkrétní lokalizaci (umístění) jeho realizace, a to bez ohledu, zda se jedná o přírodní či společenský charakter. Určují funkční využití konkrétní oblasti cestovním ruchem, a to z hlediska přírodních možností a charakteru a kvality společenských podmínek či atraktivit. Lokalizační podmínky tvoří základní schéma pro územní uspořádání realizace cestovního ruchu ve vnitrostátním a mezinárodním měřítku. Poskytují pouze omezené možnosti, o jejich využití v rámci cestovního ruchu rozhodují selektivní faktory a realizační podmínky. (Hrala, 2013, s. 16)

Lokalizační faktory se dělí na přírodní faktory a společenské faktory.

#### **Přírodní faktory**

Mezi přírodní lokalizační faktory patří:

- klima (podnebí),
- hydrologické poměry,
- reliéf,
- geologie,
- flóra a fauna.

#### **Společenské faktory**

Tyto faktory mají zejména charakter stálých objektů (hrady, zámky, divadla) nebo jednorázových akcí (festivaly, koncerty, církevní akce).

Do skupiny společenských atraktivit patří:

- *Kulturně-historické památky* – architektonická díla (hrady, zámky, kláštery), užitkové stavby (větrné mlýny), sídelní komplexy (městská jádra), památníky, sakrální stavby.
- *Kulturní zařízení* – do této skupiny patří zařízení, která soustřeďují sbírky – muzea, galerie, knihovny a zařízení, jejichž prostřednictvím se realizují kulturní akce (divadla, hudební sály, kina, amfiteátry).
- *Kulturní akce* – hudební festivaly, taneční a divadelní festivaly, filmové festivaly, karnevaly, poutě.
- *Sportovní akce* – dělí se na pravidelné a nepravidelné. Patří mezi ně například olympijské hry, mistrovství v různých sportovních disciplínách, býčí zápasy apod.
- *Jiné akce* – například konference, kongresy a sympozia, pivní festivaly, zábavní parky a další. (Czech Tourism, ©2005-2015)

#### 4.1.3 Realizační podmínky

Realizační podmínky hrají významnou roli v konečné fázi uskutečňování různých forem cestovního ruchu. Kapacita realizačních podmínek představuje tzv. nabídkový strop pro využití možností lokalizačních podmínek a atraktivit. Služby, které nabízejí přímo cestovnímu ruchu, představují často pouze část z jejich celkové kapacity.

Do realizačních podmínek patří doprava a ubytovací a stravovací zařízení. Doprava představuje jednu ze základních podmínek realizace, přičemž její význam roste spolu s rozvojem poptávky po cestovním ruchu. V souvislosti s cestovním ruchem se jedná o dopravu železniční, automobilovou, vodní vnitrozemskou, vertikální (lanovky, vleky), námořní a letecká. Ubytovací a stravovací zařízení představují významnou část materiální základny, která umožňuje realizaci cestovního ruchu. (Hrala, 2013, s. 29-32)

## 4.2 Analýza konkurence

V současné době je konkurence v hotelnictví veliká. Vysoký počet ubytovacích zařízení různého druhu zapříčinil to, že se snížila průměrná cena, avšak i přesto je nutné pokrývat náklady na poskytované služby. Z tohoto důvodu se mnoho hotelů snaží maximalizovat své tržby. K tomu využívají procesy a nástroje Revenue Managementu. Aby však mohly tržby maximalizovat, je nutné neustále sledovat strategie svých konkurentů. (Hotely Hotelům, 2015)

Za konkurenta je považována organizace, která nabízí podobné produkty či služby, zaměřuje se na stejné segmenty, má stanovené podobné ceny nebo působí ve stejné geografické oblasti. (Horner a Swarbrooke, c2003, s. 236)

Management hotelu se snaží odpovědět na otázky:

- Kdo jsou naši konkurenti?
- Jaké jsou jejich strategie?
- Jaké jsou jejich cíle?
- Kdo jsou jejich zákazníci?
- Jaké jsou jejich silné a slabé stránky?
- Jak obvykle reagují na své ohrožení? (Királ'ová, 2006, s. 32)

Při analyzování konkurence je dále dobré sledovat cenové strategie na denní bázi, marketingové strategie, rozdíly v doplňkových službách, jaký má konkurence podíl na trhu, jaký má věrnostní program, jak posiluje svoji značku a pověst apod.

V rámci analýzy konkurence je rovněž dobré se zamyslet nad výhodami, které má organizace (hotel) vůči svým konkurentům. Mezi výhody patří například dobrá pověst podniku, kvalita služeb, unikátní produkt nebo lokalita, snadno zapamatovatelný název nebo logo, atraktivní věrnostní program, tradice na trhu, individuální přístup, dobrý poměr mezi kvalitou a cenou, široká nabídka doplňkových služeb atd. (Hotely Hotelům, 2015)

### 4.3 PESTE analýza

PEST analýza, někdy nazývaná jako STEP analýza, představuje analýzu makroprostředí podniku. Do této analýzy vnějšího prostředí spadají všechny síly, které působí na organizaci, avšak nejsou pod její kontrolou. Tyto síly mohou být charakteru politického, ekonomického, sociokulturního a technologického. (Horner a Swarbrooke, c2003, s. 233)

V oblasti cestovního ruchu se setkáváme ještě s jedním faktorem, a to ekologickým (přírodní prostředí).

Cílem analýzy je vybrat takové faktory, které jsou pro podnik důležité. Z toho důvodu je při provádění analýzy faktorů důležité věnovat maximální úsilí stanovení budoucího vývoje a jeho možného dopadu na podnik, místo apod. (Jakubíková, 2013, s. 101)

### 4.3.1 Politicko-právní faktory

Rozhodnutí hotelového managementu je významně ovlivňováno vývojem politického prostředí. Politické prostředí je tvořeno zákony, vládními úřady a zájmovými skupinami, které ovlivňují a omezují organizace i jednotlivce v dané společnosti. (Kotler, 2007, s. 154)

Příkladem politicko-právních faktorů je politická stabilita, stabilita vlády, vliv politických stran, zákony, daňová a sociální politika, členství země v různých politicko-hospodářských sdruženích, ochrana životního prostředí, dohoda o zamezení dvojího zdanění apod. Toto prostředí tvoří rámec pro všechny podnikové a podnikatelské činnosti. (Jakubíková, 2013, s. 103)

Pro rozvoj cestovního ruchu je v politickém prostředí nezbytnou podmínkou mír a příznivé politické klima. Terorismus představuje negativní faktor, který omezuje rozvoj cestovního ruchu. Legislativa může vytvářet podmínky jak pro rozvoj, tak i pro útlum cestovního ruchu. (Jakubíková, 2012, s. 121)

### 4.3.2 Ekonomické faktory

V ekonomickém prostředí se vyskytují faktory, které ovlivňují kupní sílu a strukturu výdajů spotřebitelů (hostů, návštěvníků). (Jakubíková, 2012, s. 123)

Kupní sílu potřebují jak lidé, tak i trhy. V ekonomice určuje kupní sílu velikost současných příjmů, cena, velikost úspor a dluhů a úvěrové možnosti. Pracovníci v oblasti marketingu proto musí věnovat pozornost trendům, které kupní sílu ovlivňují, protože tyto trendy mohou mít velký vliv na podnikatelské činnosti. (Kotler, 2007, s. 146)

Mezi ekonomické faktory patří například vývoj HDP, stav platební bilance státu, míra inflace nebo deflace, průměrná výše důchodu, životní minimum, kupní síla apod. Ekonomické faktory ovlivňují nákupní zvyky a kupní sílu spotřebitele. (Jakubíková, 2013, s. 100)

### 4.3.3 Sociálně-kulturní faktory

V sociálně-kulturním prostředí se zkoumají demografické, sociální a kulturní faktory.

Demografické prostředí je tvořeno lidmi, kteří vytvářejí trhy. Příkladem demografických faktorů je velikost populace, růst populace, věková skladba populace, pohlaví, etnické složení, vzdělání, porodnost, úmrtnost, migrace, příjmy, rodinná struktura apod.

Sociální prostředí je dáno zřízením společnosti. Za sociální faktory lze tedy považovat například společenské zřízení, sociální politiku státu, význam rodiny, roli jednotlivce ve společnosti, společenský status apod.

Kulturní prostředí představují instituce a další faktory ovlivňující základní hodnoty, vnímání, preference a chování společnosti. Příkladem těchto faktorů jsou hodnoty, postoje, očekávání, rituály, jazyk, neverbální komunikace, oblékání, stravovací návyky, estetické cítění, vnímání společnosti, náboženství aj. (Jakubíková, 2012, s. 124-126)

#### **4.3.4 Technologické faktory**

Pro technologické prostředí je typické, že v něm dochází k rychlým změnám. Technologické faktory vytvářejí nové technologie, které vytváří nové produkty a spolu s nimi i nové příležitosti na trhu. (Kotler, 2007, s. 152)

Vliv technologického vývoje na úspěšnou nabídku hotelu je značný. Projevuje se zejména možností propojení různých technologií. Nejčastěji jsou to technologie administrativní, telekomunikační a informační, dále pak nové technologie pro přípravu a zpracování jídel, nové technologie v oblasti vytápění, stavebnictví apod. V současné době roste vliv automatizace a zvyšuje se počet lidí, kteří využívají vizuální komunikaci, která má velký význam pro nabídku hotelu. (Királ'ová, 2006, s. 32)

#### **4.3.5 Ekologické faktory**

Přírodní prostředí je tvořeno přírodními zdroji. Přírodní zdroje jsou využívány jako vstupy anebo jsou ovlivněny marketingovými aktivitami. Zájem o životní prostředí neustále roste a ochrana životního prostředí zůstává i na dále hlavním globálním problémem. Tento problém musí společnost i veřejnost řešit. (Kotler, 2007, s. 148)

Úspěšnost hotelu na trhu je ovlivněna vztahem hostů a domácího obyvatelstva k životnímu prostředí. Experti i hosté se shodují na tom, že ubývá návštěvníků takových destinací, které překročily doporučenou hranici znečištění. V dnešní době se stávají cílem hostů hledajících nové formy cestovního ruchu i taková místa, která pro ně dříve byla neatraktivní či bezvýznamná. Jedná se například o ekoturistiku, venkovský a dobrodružný cestovní ruch aj. (Királ'ová, 2006, s. 32)

#### 4.4 SWOT analýza

SWOT analýza je komplexní metoda, která kvalitativně vyhodnocuje všechny relevantní stránky fungování firmy (popř. problémů, řešení, projektů atd.) včetně její současné pozice. Představuje silný nástroj pro celkovou analýzu vnitřních a vnějších činitelů. Zahrnuje postupy technik strategické analýzy. (Křížek, Neufus, 2014, s. 98)

Název analýzy je odvozen od počátečních písmen následujících anglických slov:

- Strengths (silné stránky),
- Weaknesses (slabé stránky),
- Opportunities (příležitosti),
- Threats (hrozby). (Beránek, Kotek, 2003, s. 109-110)

SWOT analýza představuje kombinaci:

- analýzy vnitřních faktorů (S-W analýza), což je analýza silných a slabých stránek a odpovídá na otázku „Z čeho je složena nabídka hotelu na trhu?“
- analýzy vnějších faktorů (O-T analýza), což je analýza příležitostí a hrozeb, která odpovídá na otázku „Co ovlivňuje úspěšnost nabídky hotelu na trhu a v jakém směru?“

##### **Analýza vnitřních faktorů**

Má za úkol odhalit takové charakteristiky, které může hotelový management sám ovlivnit rozhodováním a přijímáním konkrétních opatření. V této analýze se hodnotí faktory finanční (struktura kapitálu, zisk, likvidita, využití kapacity, kvalita produktu, dodavatelská politika, výrobní náklady apod.), technologické (budova hotelu, kapacita, míra využití kapacity, vybavenost hotelu, kvalita služeb, zisková politika, fixní a variabilní náklady apod.), osobnostní (osobnostní charakteristiky managementu a zaměstnanců, kvalifikace personálu, organizační schopnosti vedoucích pracovníků, time management atd.) a marketingové (znalost trhu, znalost značky, schopnost reagovat na měnící se tržní podmínky apod.).

##### **Silné stránky**

Silné stránky představují konkurenční výhodu uvnitř firmy. Mezi silné stránky hotelu patří například bohatá nabídka, dobrá dopravní dostupnost, přírodní prostředí, dlouhá historie, architektonická hodnota a design, dobrá image, kvalitní péče o hosty, profesionalita zaměstnanců, pozitivní finanční situace, kvalitní a spolehlivý dodavatelé apod. Nutno mít na



paměti, že silné stránky jednoho hotelu mohou být pro jiný hotel stránkami slabými. Během let může také nastat situace, kdy se některé přednosti změní v nedostatky (např. vlivem inovací). Každý hotel by se měl snažit své silné stránky dlouhodobě udržovat a rozvíjet, protože silné stránky jsou hlavní zbraní v boji s konkurencí.

### **Slabé stránky**

Slabé stránky jsou pro hotel oproti konkurenci nevýhodou. Příkladem slabých stránek jsou neupravené nebo zdevastované okolní prostředí, negativní image, nízká úroveň poskytovaných služeb, zastaralé vybavení, nedostatek manažerských schopností, neznalost trhu, vysoká míra zadluženosti, nízký prodejní obrat, nedostatečný informační systém, neúčinná propagační kampaň atd. Je nutné, aby slabé stránky byly co nejdříve rozpoznány a následně byl jejich dopad snížen na minimum, popř. úplně odstraněn. Platí, že ne vždy je výhodné soustředit se na odstranění slabých stránek za každou cenu, protože to může zbytečně oslabit pozici hotelu na trhu.

### **Analýza vnějších faktorů**

Zabývá se charakteristikami vnějšího prostředí, které nelze ovlivnit. Je však potřeba, aby faktory vnějšího prostředí management hotelu sledoval, vyhodnocoval, včas na ně reagoval, optimálně využíval příležitostí a eliminoval vlivy hrozeb. Většina příležitostí může vyplývat ze silných stránek, naopak účinek hrozeb bývá mnohdy podpořen slabými stránkami. Mezi vnější faktory patří například ekonomické prostředí (inlace, měnový kurz, výše úroků) a velikost trhu, kulturně-sociální prostředí (demografický vývoj, změny v životním stylu obyvatelstva), rozvoj segmentů trhu, technologický rozvoj, politické prostředí, právní předpisy a změny v legislativě, intenzita konkurence. (Beránek, 2013, s. 149)

### **Příležitosti**

Příležitostí se rozumí příznivá situace v okolí firmy, která jí může zajistit větší prodeje a vyšší výnosnosti. Příkladem je nárůst firemního potenciálu, naskytnutí se nového tržního segmentu, změna v právní regulaci podnikání (daňové zákony, poskytování podpor pro různá odvětví apod.).

### **Hrozby**

Hrozba je nepříznivý jev v okolí firmy. Představuje riziko, které spočívá v potenciálním působení na schopnost firmy operovat v určité tržní situaci. Jedná se například o nebezpečí

konkurence, klesající tržní potenciál nebo změnu právních předpisů. (Beránek, Kotek, 2005, s. 110)

Předpokladem analýzy je skutečnost, že organizace dosáhne strategického úspěchu v momentě, kdy maximalizuje přednosti a příležitosti a minimalizuje nedostatky a hrozby. Využití SWOT analýzy při tvorbě strategických plánů je mnohostranné. V oblasti hotelnictví poskytuje manažerům logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice jejich hotelu. (Křížek, Neufus, 2014, s. 98)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 ANALYTICKÁ ČÁST

Úvod do analytické části je tvořen základními informacemi o restauraci. Následně bude provedena geografická analýza. Prostřednictvím analýzy konkurence budou zjištěni potenciální konkurenti. Působení jednotlivých faktorů okolního prostředí podniku bude zmapováno v PESTE analýze. Na závěr bude provedena SWOT analýza, která povede ke zjištění silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb restaurace.

### 5.1 Úvodní informace o Restauraci pod Věží

Restaurace pod Věží je ve vlastnictví firmy HT profis, s.r.o., která se v současné době zabývá pouze provozem tohoto zařízení. Restaurace byla otevřena v roce 2006 a dnes v ní pracuje 15 zaměstnanců.

#### 5.1.1 Charakteristika restaurace

Restaurace pod Věží se nachází na Jižní Moravě v malém městečku Strážnice. Historie budovy zasahuje až do roku 1903. Tento měšťanský dům si nechal postavit uznávaný právník Deutsch. Dům sloužil jako rodinné sídlo i pracovna a v roce 2006 byl kompletně přestavěn a rozšířen. Nyní se v budově nachází restaurace s osobitým interiérem ve stylu 30. let minulého století. Restaurace disponuje třemi oddělenými místnostmi – samotnou restaurací, salonkem a sportbarem. Kapacita restaurace je přibližně 110 míst k sezení. Variabilní uspořádání umožňuje pořádání menších i větších oslav, pracovních obědů, školení apod. V historické části budovy (v hloubce 4 metry pod povrchem) se nachází kamenný klenbový sklep s krbem, k němuž je přistavěn další menší sklípek ze spárového zdiva a původních cihel. Celková kapacita v tomto sklepe je 45 míst k sezení. Nejkrásnější částí restaurace je zahrada s bohatou zelení, která nabízí další místa k sezení (cca 100 míst). Na své si přijdou i cyklisté, kteří svá kola můžou parkovat přímo na zahrádce. (Kudy z nudy, © 2015)

#### 5.1.2 Lokalita

Restaurace pod Věží se nachází v centru malého městečka Strážnice, poblíž strážní bílé věže, která je dominantou města. Město je známé pro svoji bohatou kulturu. Říká se o něm, že je to město dobrého vína, živého folkloru, krásných orchidejí a konání nespočtu kulturních akcí. Každoročně do Strážnice zamíří tisíce turistů z České republiky i ze zahraničí.

Restaurace je umístěna na trase moravské vinařské cyklostezky, tudíž její polohu jistě oce-  
ní i cyklisté. (Město Strážnice, © 2000 – 2070)

### 5.1.3 Dostupnost

Restaurace se nachází v centru města Strážnice. Při dopravě osobním automobilem je hos-  
tům k dispozici parkoviště ihned u budovy. V případě cestování hromadnou dopravou se  
nabízí možnost využít železniční a autobusovou dopravu. Vlakové i autobusové nádraží  
leží v blízkosti restaurace (pěší chůzí cca 5 minut). Spoje zde jezdí velmi často. Směrem na  
severovýchod ve vzdálenosti 10 km od Strážnice leží město Veselí nad Moravou a směrem  
na jihozápad ve vzdálenosti 18 km od Strážnice leží město Hodonín. Tato obě města mají  
vysoce frekventovaná vlaková i autobusová nádraží, odkud se dá cestovat do všech vel-  
kých měst nejen v rámci České republiky, ale také do zahraničí (spoje Vídeň, Bratislava,  
Varšava). Kromě železniční a silniční dopravy jsou v této oblasti velmi rozsáhlé i cyklis-  
tické stezky.

Mezi velká česká města, která se nachází v blízkosti Strážnice, patří Zlín (43 km), Brno (60  
km) a Olomouc (76 km). Z dalších velkých měst je to Bratislava (103 km) a Vídeň (125  
km).

### 5.1.4 Současná ekonomická situace podniku

Vzhledem k citlivosti firemních údajů byly tyto údaje upraveny pro potřeby diplomové  
práce. Na jejich základě bylo sestaveno cash flow pro jednotlivé roky. V Tabulce 2 je cash  
flow restaurace za období 2011 – 2014.

V roce 2011 dosahovaly příjmy restaurace 4 693 000 Kč, z nichž hlavní část představovaly  
příjmy plynoucí z poskytování stravovacích služeb. Nejvyšší položku výdajů pak předsta-  
vují výdaje za nákup surovin a materiálu. Výdaje na suroviny jsou v každém roce nejvyš-  
ším výdajem restaurace. Restaurace v daném roce investovala prostředky do vybavení ku-  
chyně gastronomickým zařízením (konvektomaty, shockery apod.).

Rok 2012 byl pro podnik kritický. V této době odeznívala ekonomická krize a k této sku-  
tečnosti se navíc přidala nepříznivá situace spočívající v budování turistické zóny v místě  
restaurace. Tato časově rozsáhlá rekonstrukce ovlivnila zejména návštěvnost v letní sezó-  
ně, která je pro restauraci stěžejní, což se promítlo v ekonomických výsledcích podniku,  
o čemž svědčí i záporné cash flow.

V dalším roce došlo ke zlepšení celé situace. Za účelem zvýšení kvality poskytovaných služeb se vedení podniku rozhodlo investovat značné finanční prostředky do pracovních sil a pracovní kolektiv se rozšířil o dalšího kuchaře a číšníka. Oproti předchozímu roku začal podnik opět vykazovat kladné cash flow.

Nejpříznivějším rokem byl rok 2014, kdy celkové příjmy ve srovnání s předchozím rokem vzrostly přibližně o 20 %. Značný nárůst lze pozorovat také ve vyplacených mzdách. Podnik opět investoval prostředky do nových pracovních sil a ke konci roku 2014 se stav personálu opět navýšil. Cash flow dosáhlo v tomto roce nejvyšší hodnoty za celé sledované období.

*Tabulka 2 Cash flow za období 2011 – 2014 v Kč*

Položka	Rok			
	2011	2012	2013	2014
<b>Příjmy celkem</b>	<b>4 693 000</b>	<b>3 721 000</b>	<b>4 965 000</b>	<b>5 904 000</b>
Příjmy ze stravovacích služeb	4 620 000	3 687 000	4 896 000	5 875 000
Prodej vlastního majetku	38 000	0	42 000	0
Ostatní příjmy	35 000	34 000	27 000	29 000
<b>Výdaje celkem</b>	<b>4 614 000</b>	<b>3 834 000</b>	<b>4 636 000</b>	<b>5 545 000</b>
Vyplacené mzdy	925 000	970 000	1 290 000	1 970 000
Zaplacené energie	497 000	483 000	510 000	540 000
Zaplacené nájemné	480 000	480 000	480 000	480 000
Zaplacené daně	4 000	5 000	7 000	6 000
Splátky úvěrů	340 000	290 000	240 000	220 000
Zaplacené úroky z úvěru	61 000	52 000	44 000	31 000
Nákup surovin, materiálu	1 859 000	1 329 000	1 732 000	2 150 000
Ostatní výdaje	548 000	225 000	333 000	148 000
<b>Cash flow</b>	<b>79 000</b>	<b>-113 000</b>	<b>329 000</b>	<b>359 000</b>

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokladů Restaurace pod Věží, 2012 - 2015

Na základě predikcí do budoucna počítá podnik s kladnou hodnotou cash flow i v roce 2015. Podle odborných odhadů by měly celkové příjmy dosahovat přibližně o 15 až 20 % vyšší hodnoty, než tomu bylo v roce 2014. Počátkem roku 2015 restaurace opět investovala finanční prostředky do nových pracovních sil a ve srovnání s rokem 2013 je stav zaměstnanců restaurace dvojnásobný. Cílem restaurace je nabízet svým zákazníkům prostřednictvím zajištění kvalifikovaného personálu vysoký standard poskytovaných služeb.

## 5.2 Geografická analýza

Na základě geografické analýzy budou shrnuty důležité ukazatele turismu ve Strážnici a jejím okolí. Město Strážnice se nachází v turistickém regionu Jižní Morava – kraj vína, přátel a pohostinných lidí, význačné centrum osídlení od nejstarších dob. Turistický region

Jižní Morava se rozléhá po celém území Jihomoravského kraje a částečně také zasahuje do kraje Zlínského. Pro účely cestovního ruchu je region rozčleněn do pěti přirozených turistických oblastí:

- Brno a okolí,
- Moravský kras a okolí,
- Lednicko-valtický areál,
- Podyjí a okolí,
- Slovácko. (Regionální informační servis, © 2012 – 2014)

Strážnice a okolí spadá do turistické oblasti Slovácko. Pro lepší vymezení okolí bude analyzována turistická oblast Slovácko, zejména pak turistický mikroregion Strážnicko. Oblasti tohoto turistického regionu přibližně odpovídají okres Hodonín a okres Uherské Hradiště, přičemž mikroregion Strážnicko spadá do okresu Hodonín.

*Obrázek 2 Turistický region Jižní Morava*



Zdroj: Regionální informační servis, © 2012 – 2014

### **Turistická oblast Slovácko**

Slovácko je turistická oblast, která se nachází na jihozápadě turistického regionu Jižní Morava, v okolí města Hodonína a Uherského Hradiště. Patří do kraje Jihomoravského a také částečně do kraje Zlínského. Dominující formou cestovního ruchu na Slovácku je turistika

za lidovou architekturou a folklorem, vinařská turistika, turistika venkovského prostoru, rekreace u vody, turistická vodní přeprava a cykloturistika.

Mezi charakteristické marketingové rysy této oblasti patří:

- silný slovácký folklor,
- významné kulturní a sakrální památky (Velehrad, hrady a zámky, Velká Morava),
- Bílé Karpaty s jedinečnou a nepoškozenou přírodou,
- Chřiby,
- gastronomie (slovácká kuchyně, vinařství, slivovice),
- Baťův kanál,
- městská centra (Uherské Hradiště a Uherský Brod),
- lázeňství (Luhačovice, Ostrožská Nová Ves),
- historické osobnosti (Cyril a Metoděj, J. A. Komenský). (Regionální informační servis, © 2012 – 2014)

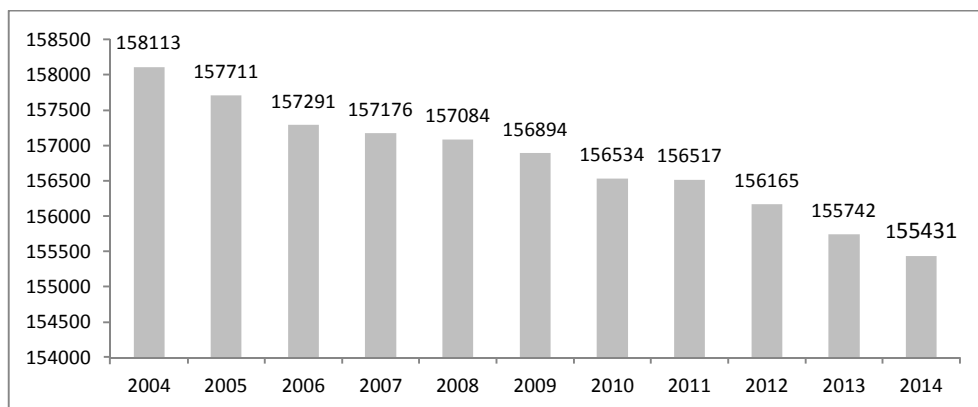
Turistický potenciál této oblasti tvoří selektivní (stimulační), lokalizační a realizační faktory.

### 5.2.1 Selektivní faktory

Město Strážnice se nachází v okrese Hodonín. Celková plocha okresu činí 1 099 km<sup>2</sup> a hustota zalidnění je 142 obyvatel/km<sup>2</sup>. Ve městech žije přibližně 45,85 % obyvatel. V roce 2014 byl stav obyvatel tohoto okresu 155 431, přičemž z toho 50,7 % tvoří ženy a 49,3 % tvoří muži. Počet obyvatel má od roku 2004 klesající tendenci, jak zobrazuje Graf 1. Důvodem klesajícího počtu obyvatel je skutečnost, že ve sledovaném období 2004 – 2014 počet vystěhovalých osob převyšuje počet osob přistěhovalých. Od roku 2009 se také začal snižovat počet novorozenců. Nejvíce obyvatel se pohybuje ve věku od 15 do 64 let (68,9 %), nejméně obyvatel se pohybuje ve věku od 0 do 14 let. (13,7 %). Obyvatel ve věku vyšším než 65 let je 17,3 %. Průměrný věk obyvatelstva má u obou pohlaví rostoucí charakter, přičemž průměrný věk zde žijících mužů je 40,3 let a žen 43,7 let. (ČSÚ, © 2008 – 2015)



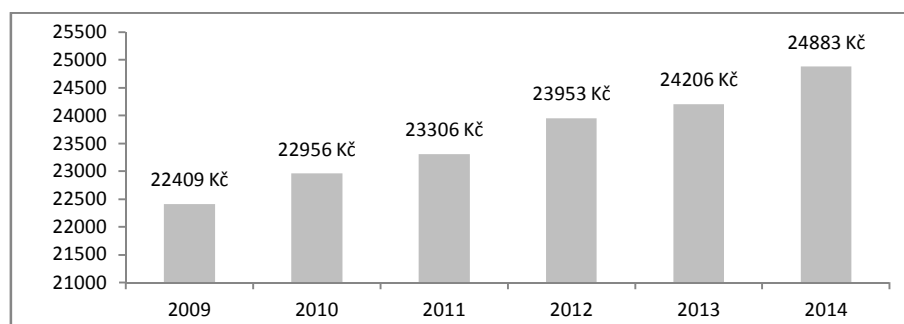
Graf 1 Počet obyvatel v okrese Hodonín v letech 2004 - 2013



Zdroj: Vlastní zpracování podle ČSÚ, © 2008 – 2015

Sčítání lidu v roce 2011 ukázalo, že nejvíce ekonomicky aktivních obyvatel pracuje (podle klasifikace ekonomické činnosti CZ-NACE) v průmyslovém odvětví, a to 27,4 %. Ve stavebnictví pracuje 7,6 % obyvatelstva a v zemědělství je to 3,4 %. V odvětví ubytování, stravování a pohostinství pracuje pouze 2,4 % obyvatel. Životní úroveň obyvatelstva se z důvodu pozitivní ekonomické situace zvyšuje, přičemž růst životní úrovně souvisí také s růstem průměrné hrubé měsíční mzdy. Jak lze vyčíst z Grafu 2, vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v Jihomoravském kraji má rostoucí charakter. Ta v roce 2014 dosahovala 24 883 Kč. Podíl nezaměstnaných osob v okrese Hodonín v roce 2014 činil 10,41 %, což je v rámci kraje druhý nejvyšší podíl. (ČSÚ, © 2008 – 2015)

Graf 2 Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v Jihomoravském kraji  
v letech 2009 – 2014



Zdroj: Vlastní zpracování podle ČSÚ, © 2008 – 2015

### 5.2.2 Lokalizační faktory

Turistická oblast Slovácko má svým návštěvníkům jistě co nabídnout. Kromě velmi vhodných přírodních podmínek se zde nachází také spousta historických památek a na své si

přijdou i milovníci kulturních akcí různorodého zaměření – od vinařských, přes hudební až po akce náboženského charakteru.

### **Přírodní faktory**

Turistická oblast Slovácko se rozléhá podél dolního toku řeky Moravy od Napajedelské brány až po soutok s řekou Dyjí, odkud se stýkají hranice České republiky, Slovenské republiky a Rakouska. Slovácko zasahuje do Jihomoravského a částečně i do Zlínského kraje. Jeho rozloha činí přibližně 2150 km<sup>2</sup>. (Jinková, 2008, s. 11)

Podnebí na Slovácku lze charakterizovat jako teplou klimatickou oblast, která se vyznačuje dlouhým, teplým a suchým létem. Přejídné období je zde velmi krátké. Období jara a podzimu se vyznačuje vyššími teplotami, než je celorepublikový průměr. Zima je krátká, mírně teplá a suchá, přičemž sněhové pokrývky nemají dlouhého trvání. Průměrné roční teploty dosahují přibližně 9 °C. Nejchladnějším měsícem roku bývá v průměru leden a nejteplejším červenec. Oblast je obecně chudší na srážky. Roční srážkový úhrn se pohybuje od 55 mm do 850 mm. Nejvíce srážek spadne v měsíci červenci, nejméně v měsíci únoru.

Řeka Morava představuje nejvýznamnější vodní tok regionu Slovácko, tvoří jeho osu a částečně také jeho hranici se Slovenskou republikou. Řeka byla v minulosti silně regulována, jelikož představovala častou hrozbu záplav. Nejdůležitějším přítokem řeky Moravy je řeka Dyje. U svého soutoku vytváří řeka Morava s řekou Dyjí údolní nivu, kde se nachází řada mrtvých ramen a je pokryta jedním z nejrozsáhlejších lužních lesů v Evropě. Z menších vodních toků stojí za zmínku řeka Velička pramenící na hoře Velká Javořina, která je druhou největší řekou na Hodonínsku a protéká městem Strážnice. Významnou roli hrál nejen v minulosti, ale i dnes Bařův kanál. Dříve sloužil k přepravě hnědého uhlí, dnes slouží výhradně k rekreační plavbě. Bařův kanál je přibližně 60 km dlouhý, na jeho trase se nachází 13 plavebních komor a přístavišť, z nichž jedno přístaviště s plavební komorou se nachází ve Strážnici. Přírodní koupání nabízí Ostrožská jezera, která vznikla těžbou šterkopísku. Tato jezera se nachází v Ostrožské Nové Vsi, kde mimo jiné leží i sirnaté lázně, nejvýznamnější v regionu.

Geologicky náleží území Slovácka ke dvěma geomorfologickým celkům, a to Západním Karpatům a Vídeňské pánvi. Z geomorfologického hlediska je Slovácko velmi pestrým územím, které tvoří roviny, pahorkatiny, vrchoviny a hornatiny. V severozápadní části Slovácka se nachází Středomoravské Karpaty, na jihovýchodě pak Moravsko-slovenské Karpaty, přičemž oba tyto celky náleží Západním Karpatům. Předěl mezi nimi vytváří Ji-

homoravská pánev. Do území Slovácka zasahují ze Středomoravských Karpat geomorfologické celky Chříby, Ždánický les a Kyjovská pahorkatina, z Moravsko-slovenských Karpat jsou to Bílé Karpaty a Vizovická vrchovina. Jihomoravskou pánev tvoří její jediný celek Dolnomoravský úval. Nejvíce členité je území v severozápadní a jihovýchodní části. Střední část je nejméně členitá, plochá až mírně zvlněná. Nejvyšším bodem regionu je Velká Javořina (970 m n. m.), která se nachází v Bílých Karpatech na hranici se Slovenskem. Nejnížší bod (158 m n. m.) nalezneme u říčky Kyjovka pod Mikulčicemi. (Somrová, 2011, s. 16-20)

Díky své zeměpisné poloze a výškové členitosti má oblast Slovácka zastoupení různých rostlinných společenstev. Dominantou jsou orchideje vyskytující se na bělokarpatských loukách, kterých zde roste až na 20 druhů. Za zmínku jistě stojí vzácný strom jeřáb oskeruše, který je považován za strom Slovácka. V regionu žijí i vzácní tvorové. Například v Chříbech je možné spatřit vzácného čápa černého nebo včelojeda lesního. Pozoruhodný je nález kudlanky nábožné. V lužní krajině kromě desítek druhů ptáku našli svůj domov také bobří a vydry.

Významný přírodní prvek Slovácka představují lužní krajiny. Patří mezi nejvzácnější a zároveň nejvíce ohrožený typ přírodního prostředí v České republice. Největší lužní komplex se nachází na soutoku Dyje a Moravy jižně od Lanžhota. Mezi Strážnicí a Hodonínem se rozléhá přírodní park Strážnické Pomoraví. Slovácko se může pochlubit výjimečnou biosférickou rezervací Bílé Karpaty, která spadá pod ochranu organizace UNESCO. V turistické oblasti se nachází mnoho dalších přírodních památek a rezervací. (Slovácko, 2008)

Kromě Lázní Ostrožská Nová Ves, kde jsou hlavní léčebnou procedurou sírné koupele, se v regionu nachází Lázně Hodonín. Ty jsou výjimečné svým přírodním léčivým zdrojem jódobromovou vodou vyznačující se vysokým obsahem jódových solí a nízkou mineralizací a spadá mezi nejkvalitnější vody svého druhu v Evropě. Opomenout nelze ani na Moravě nejvíce navštěvované Lázně Luhačovice, čtvrté největší lázně v ČR. Kromě lázeňské péče se zde každoročně koná několik kulturních akcí (hudební festival Janáček a Luhačovice nebo přehlídka komorních divadel Divadelní Luhačovice).

Na Slovácku se nachází několik významných vinařských oblastí. Mezi tyto významné vinařské oblasti patří Bzenecká, Kyjovská, Mutěnická, Strážnická, Uhersko-hradišťská a vinařská oblast Podluží.

## Společenské faktory

V turistické oblasti Slovácko se nachází mnoho kulturně-historických památek, kulturních zařízení a každoročně se zde koná nespočet kulturních akcí.

Na jednom z nejvyšších kopců pohoří Chřibů leží hrad Buchlov, který patří k nejznámějším a nejstarším středověkým hradům na Moravě. Skutečnou perlou moravské architektury je zámek Buchlovice s barokním zámeckým areálem a unikátní terasovitou zahradou francouzského typu. Součástí zámku je anglický park, ve kterém rostou velmi vzácné staré stromy. Další atraktivní zámek v renesančním stylu se nachází ve vinařské obci Milotice. Největší a nejhodnotnější klášterní stavbu na Moravě představuje Velehrad s areálem kláštera s bazilikou a lapidáriem. Velehrad je současně nejvýznamnějším moravským poutním místem, které je úzce spjato s cyrilometodějskou tradicí. (Regionální informační servis, © 2012 – 2014)

Nedaleko od Velehradu se nachází archeoskanzen Modrá. Tento skanzen je největší raně středověký archeologický skanzen v České republice. Představuje podobu slovanského opevněného sídliště z doby Velké Moravy z 9. století. Vzácnou památkou je větrný mlýn v Kuželově a mlýn v Bukovanech. V Uherském Hradišti leží Galerie Slováckého muzea, která nabízí stálou expozici Umění jihovýchodní Moravy a Slovácké muzeum, které své návštěvníky seznámí se způsobem života a lidovými tradicemi regionu. Ve stejném městě se nachází Slovácké divadlo založené v roce 1945. Divadlo se řadí k nejúspěšnějším divadlům v České republice. Kousek od Uherského Hradiště ve městě Kunovice stojí Slovácké letecké muzeum, ve kterém je k vidění několik desítek dopravních, sportovních i vojenských letounů, včetně výzbroje vojenského letectva. Svým návštěvníkům mimo jiné nabízí také vyhlídkové lety letadly, horkovzdušnými balony nebo tandemové seskoky. Všeobecně lze říct, že turistická oblast Slovácko je velmi bohatá jak na kulturně-historické památky, tak na kulturní zařízení. Kromě zmíněných hradů a zámků se zde nachází mnoho kostelů a dalších církevních památek, galerií a muzeí, archeologických či vinařských expozic atd.

Slovácko je oblast s bohatou folklorní tradicí. Není divu, že se zde koná nespočet folklorních akcí. Příkladem jsou Hornácké slavnosti ve Velké nad Veličkou, Slovácký rok v Kyjově nebo Slovácké slavnosti vína a otevřených památek v Uherském Hradišti. Největší událostí na Slovácku je vlčnovská Jízda králů, která byla se svojí sto padesátiletou tradicí navržena mezi kulturní památky UNESCO. Jízda králů se pořádá i v dalších obcích, například v Hluku, Kunovicích nebo ve Skoronicích. Nejdůležitější událostí téměř každé obce

jsou hody. V Uherském Hradišti každoročně ožije filmová letní škola, která je již řadu let největším nesoutěžním filmovým festivalem v České republice. Slovácko patří ke krajům tradičně zbožným, poutí se zde pořádá každým rokem několik, například poutí v Blatnici pod sv. Antonínkem, poutí na Velehradě, v Buchlovicích či Uherském Hradišti. Kdo bude mít chuť si zasportovat, nabízí se mu možnost zúčastnit se sportovní akce Slovácké léto, která se koná začátkem července a je pro všechny účastníky zcela zdarma. (Slovácko, 2008)

### **Lokalizační faktory v mikroregionu Strážnicko**

Do mikroregionu Strážnicko spadají tyto obce: Hroznová Lhota, Kněždub, Kozojídky, Petrov, Radějov, Strážnice, Sudoměřice, Tasov, Tvarožná Lhota a Žeraviny. Strážnicko se nachází v samém centru Slováckého regionu. Prolínají se zde jedinečné přírodní, kulturní a historické fenomény. Pro mikroregion je typický světoznámý dolňácký folklor lidových písní, zvyky, kroje a lidová architektura. (Regionální informační servis, © 2012 – 2014)

#### *Město Strážnice*

Město Strážnice leží v Dolnomoravském úvalu na hranicích s Moravou a Slovenskem. Součástí města je přírodní park Strážnické Pomoraví z první poloviny 19. století. V parku se nachází zámek, který byl postaven ve druhé polovině 13. století. Zámek dříve plnil strážní funkci, dnes je sídlem Národního ústavu lidové kultury. Svým návštěvníkům nabízí prohlídku historické knihovny, kaple nebo stálé expozice lidových hudebních nástrojů, která je jediná svého druhu ve střední Evropě. Další přírodní zajímavostí je rezervace na kopci Žerotín. Ve městě se nachází Muzeum vesnice jihovýchodní Moravy, nazývaný jako strážnický skanzen, který svým návštěvníkům nabízí ukázky lidové architektury z celé oblasti Slovácka. Další muzeum leží v centru města. Jedná se o městské muzeum Strážnice a zabývá se shromažďováním, ochranou a prezentací sbírkových předmětů. Mimo to se zde konají krátkodobé výstavy nejrůznějšího zaměření. Dominantou města je strážní Bílá věž, která byla dlouhá léta veřejnosti nepřístupná. Možnost prohlídnout si Bílou věž mají návštěvníci až od roku 2013. V severní části města se nachází židovská synagoga se hřbitovem. Mnoho dalších zajímavých památek se nachází v centru města. Poloha města u řeky Moravy na Baťově kanále na dosah Bílých Karpat nabízí turistům široké možnosti pro strávení zajímavé dovolené.

Na své si přijdou i milovníci vína. Strážnice představuje jedno z hlavních center Strážnické vinařské oblasti, která s výměrou vinic 600 ha obsadila čtvrté místo na Slovácku. Město

bylo odnepaměti centrem obchodu s vínem a i dnes je dějištěm mnoha vinařských akcí (například březnový košt vín, srpnová slavnost zarážání hory nebo strážnické vinobraní - jedna z nejvýznamnějších vinařských akcí na celém Hodonínsku).

Významnou roli ve městě a okolí hraje cykloturistika. Ve Strážnici a okolí se nachází mnoho cyklotras a cyklostezek. Příkladem je Strážnická vinná stezka, Uprkova stezka, Cesta Strážnickým Pomoravím, Oskerušová stezka, Strážnickými vinohrady, Bělokarpatská stezka, Okolo Radějova.

Největší chloubou města Strážnice je Mezinárodní folklorní festival, který získal statut nevládní mezinárodní organizace CIOFF a zařadil se tak mezi vybrané celosvětové folklorní festivaly. Kromě místních souborů zde vystupují i soubory zahraniční. Tento festival každoročně navštíví více než 20 000 návštěvníků z různých zemí světa. Dalšími hudebními akcemi je festival Slunce nebo Strážnické kulturní léto. Koncem srpna se ve Strážnici koná Strážnická pouť a velkou událostí roku jsou listopadové Svatomartinské hody. (Město Strážnice, © 2000 – 2070)

#### *Ostatní obce*

Nad obcemi Tvarožná Lhota a Kněždub je k vidění největší komplex bělokarpatských květných luk Čertoryje. Milovníci vína si přijdou na své návštěvou vinných sklepů v "Plžích" v Petrově, které byly v roce 1983 vyhlášeny památkovou rezervací lidové architektury. Sklepní uličky jsou k vidění také v Sudoměřicích, Kozojídkách nebo ve Bzenci. Z významných kulturních akcí stojí za zmínku Slavnosti oskeruší ve Tvarožné Lhotě, cyrilometodějská pouť v Radějově a pouť ke sv. Anně ve Tvarožné Lhotě. Na přehradě Lučina u Tvarožné Lhoty se každoročně koná festival Na vodě. Festival se v posledních letech změnil z původně výhradně křesťanské akce na multižánrový a v dnešní době dosahuje mezinárodní úrovně. V turistické zóně se mimo jiné nachází pět naučných cyklotras, několik naučných stezek, možnost strávit dovolenou u vody (Sudoměřice, Tvarožná Lhota) atd. (Slovácko, 2008)

### **5.2.3 Realizační faktory**

Realizační faktory zahrnují dopravu, ubytovací a stravovací služby.

## **Doprava**

Význam dopravy pro cestovní ruch roste spolu s poptávkou po něm. Aby v dané destinaci mohl cestovní ruch fungovat a byl konkurenceschopný, je nutné mít rozvinutou dopravu, která uspokojí přání účastníků cestovního ruchu.

### *Automobilová doprava*

V turistické oblasti Slovácko se nejbližší dálnice nachází u Břeclavi. Jedná se o dálnici D2, odkud lze jet směrem na Brno nebo směrem na Bratislavu. Dálnice D2 se v Brně napojuje na dálnici D1, odkud se dá dostat do Prahy. Do Strážnice se dostaneme po silnici E55, město leží přímo na této silnici. Na E55 se lze napojit u Břeclavi z dálnice D2. Silnice E55 představuje hlavní tah mezi městy Břeclav – Hodonín – Uherské Hradiště – Otrokovice. Většina turistických míst je z této silnice velmi dobře dostupná. V Uherském Hradišti se lze napojit na silnici E50, která se ve Slavkově u Brna napojuje na dálnici D1. Ze silnice E50 jsou rovněž velmi dobře dostupná zbylá turistická místa v daném regionu.

### *Autobusová doprava*

Autobusové nádraží ve Strážnici se nachází jižně od historického centra, v blízkosti vlakového nádraží a odjíždí odtud všechny autobusové spoje jak dálkové, tak i po obcích strážnického regionu. Hlavní trasa ze Strážnice vede směrem na Veselí nad Moravou nebo směrem na Hodonín, přičemž obě tato města disponují vysoce frekventovaným autobusovým i vlakovým nádražím, tudíž není problém se dostat do větších měst, jakými je například Brno, Břeclav, Praha apod. V pracovní dny jezdí autobusové spoje téměř každou hodinu. O víkendech a svátcích je interval mezi spoji o něco delší.

### *Železniční doprava*

Stejně jako u dopravy autobusové platí, že hlavní trasa z města Strážnice vede směrem na Veselí nad Moravou nebo směrem na Hodonín. Opět obě tato města disponují vysoce frekventovanými železničními stanicemi, takže není problém dostat se do větších měst. Autobusová a železniční doprava se mnohdy doplňují, tím pádem se dá použít kombinace těchto dvou typů dopravy. Vlaky jezdí během pracovních téměř každou hodinu, o víkendu či svátcích je prodleva mezi spoji o něco delší. Výhodou železniční dopravy je možnost přepravy kol ve speciálních vlakových vozech. Tuto službu poslední roky využívá mnoho cyklistů.

Nevýhoda železniční dopravy spočívá při cestování z Jihomoravského do Zlínského kraje (jak již bylo zmíněno, turistická oblast Slovácko zasahuje do obou těchto krajů) nebo opačně. Trasy nejsou dostatečně propojeny a spoje na sebe mnohdy nenasazují.

#### *Vodní doprava*

Jednou z nejvíce vyhledávaných vodních cest je lodní doprava po Baťově kanále. Baťův kanál nabízí přes 60 km dlouhou trasu, která vede ze Skalice na Slovensku až do Otrokovic. Plavit se lze například na kánoích, motorových člunech, ale i na obytné motorové lodi. Jeden z největších přístavů Baťova kanálu se nachází právě ve Strážnici, nedaleko od historického středu města, v bezprostřední blízkosti skanzenu a zámeckého parku. Další možnost vodní dopravy je po řece Moravě či po řece Dyji.

#### *Letecká doprava*

V turistické oblasti Slovácko se nachází malé letiště v Kunovicích, vzdálené zhruba 20 km od města Strážnice. Letiště patří společnosti Aircraft Industries, a.s. Neposkytuje však veřejnou leteckou přepravu, nabízí pouze soukromé lety.

V posledních letech se uvažuje o zavedení veřejných letů Kunovice – Praha, popřípadě i do zahraničních měst. (Libiger, 2013)

Nejbližší veřejné letiště se nachází v Brně, což je přibližně 90 km od Strážnice.

### **Ubytovací služby**

V turistickém regionu Jižní Morava bylo v roce 2013 celkem 872 ubytovacích zařízení. Nejvíce ubytovacích zařízení spadá do kategorie hotel a kategorie penzion. Na základě výsledků projektu MMR "Zkvalitnění informací o vybraných sektorech cestovního ruchu" byla provedena revize dat za roky 2012 a 2013 a z tohoto důvodu nelze údaje před rokem 2012 srovnávat. V letech 2006 až 2008 měl počet ubytovacích zařízení, s výjimkou kempů, chatových osad a ostatních ubytovacích zařízení jinde neuvedených, rostoucí tendenci. V roce 2009 byl zaznamenán mírný pokles většiny ubytovacích zařízení, popř. jejich stav zůstal neměnný. Tento útlum trval až do roku 2011, přičemž od tohoto roku lze opět pozorovat růst počtu ubytovacích zařízení v regionu Jižní Morava. (ČSÚ, © 2008 – 2015)



*Tabulka 3 Počet hromadných ubytovacích zařízení podle kategorie ubytovacího zařízení v turistickém regionu Jižní Morava*

	<b>Celkem</b>	<b>Hotely</b>	<b>Hotely garni</b>	<b>Penziony</b>	<b>Kempy</b>	<b>Chatové osady</b>	<b>Turistické ubytovny</b>	<b>Ostatní jinde neuvedená</b>
<b>2006</b>	655	175	4	188	51	38	53	146
<b>2007</b>	668	182	7	196	51	39	55	138
<b>2008</b>	676	196	9	196	46	35	57	137
<b>2009</b>	659	201	9	187	45	35	56	126
<b>2010</b>	652	207	9	191	44	34	50	117
<b>2011</b>	697	207	8	220	47	32	59	124
<b>2012</b>	879	190	7	412	41	32	64	133
<b>2013</b>	872	193	7	407	40	33	63	129

Zdroj: Vlastní zpracování podle ČSÚ, © 2008 – 2015

V roce 2013 navštívilo hromadná ubytovací zařízení v regionu Jižní Morava celkem 1 458 089 hostů, z nichž bylo 66,2 % hostů domácích (rezidentů) a 33,8 % představovali zahraniční hosté. Všeobecně za celé sledované období bylo z celkového počtu hostů více rezidentů. Nejméně hostů bylo zaznamenáno v letech 2009 a 2010, což zapříčinila celosvětová finanční krize, která se negativně projevila i v cestovním ruchu. V roce 2013 dosáhl počet hostů v hromadných ubytovacích zařízení svého maxima.

*Tabulka 4 Návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení v turistickém regionu Jižní Morava v letech 2006 - 2013*

	<b>Počet hostů</b>	<b>Nerezidenti</b>	<b>Rezidenti</b>
<b>2006</b>	1 317 802	439 742	878 060
<b>2007</b>	1 449 249	479 120	970 129
<b>2008</b>	1 442 399	494 652	947 747
<b>2009</b>	1 272 714	383 797	888 917
<b>2010</b>	1 287 909	417 695	870 214
<b>2011</b>	1 363 478	463 235	900 243
<b>2012</b>	1 355 079	445 091	909 988
<b>2013</b>	1 458 089	492 331	965 758

Zdroj: Vlastní zpracování podle ČSÚ, © 2008 – 2015

V mikroregionu Strážnicko se nachází celkem 34 ubytovacích zařízení. Nejvíce ubytovacích zařízení spadá do kategorie penzionů, těch v mikroregionu nalezneme 15. Dále se zde nachází 2 hotely, 3 kempy, 5 turistických ubytoven, 5 ubytování v soukromí a 4 ubytovací zařízení odpovídají kategorii ostatní jinde neuvedená.

*Tabulka 5 Počet hromadných ubytovacích zařízení podle kategorie ubytovacího zařízení v mikroregionu Strážnicko*

Kategorie ubytovacího zařízení	Hotely	Penziony	Kempy	Turistické ubytovny	Ubytování v soukromí	Ostatní jinde neuvedená
Počet	2	15	3	5	5	4

Zdroj: Vlastní zpracování podle Město Strážnice, © 2000 – 2070

Počet návštěvníků hromadných ubytovacích zařízení ve městě Strážnice má poslední roky, s výjimkou roku 2013 rostoucí charakter. V tabulce je přehled, kolik hostů se ve městě ubytuje v období jednoho roku. Nutno podotknout, že tato čísla nemusí být úplně přesná a ve skutečnosti mohou dosahovat mnohem vyšších hodnot.

*Tabulka 6 Návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení ve městě Strážnice*

Rok	Počet návštěvníků
2011	13085
2012	16027
2013	14878
2014	17550

Zdroj: Vlastní zpracování podle Město Strážnice, © 2000 – 2070

### **Stravovací služby**

Pokud si turisté nezvolí možnost individuálního stravování, mohou využít služeb ve stravovacích zařízeních. Ve Strážnici nabízí tyto služby celkem 11 stravovacích zařízení, jejichž skladba je následující:

- restaurace – 6,
- pivnice – 2,
- cukrárny – 2,
- rychlé občerstvení – 1.

Ve městě i okolí se mimo jiné nachází mnoho vináren a vinných sklepů, což souvisí s pěstováním vinné révy v celém regionu. Slovácko je oblast s dlouholetou vinařskou tradicí a vinařská turistika patří k hlavním cílům návštěvníků této destinace.

### 5.3 Analýza konkurence

Vzhledem k vysokému počtu penzionů v regionu Slovácko bylo okolí pro vyhledávání konkurenčních ubytovacích zařízení omezeno na mikroregion Strážnicko. Celkem bylo nalezeno 15 penzionů, z nichž se žádný neřídí dobrovolnou klasifikací Hotelstars. Z tohoto důvodu nebude bráno v úvahu, že restaurace po rekonstrukci na penzion bude klasifikována jako penzion\*\*\*. K vyhledávání byly použity informační materiály o ubytovacích zařízeních v mikroregionu Strážnicko. Tyto materiály byly poskytnuty Turistickým informačním centrem Strážnicko. Další informace byly vyhledávány prostřednictvím webu města Strážnice a webových stránek Slovácko.cz. V neposlední řadě bylo čerpáno také z webových stránek jednotlivých penzionů a různých rezervačních internetových portálů. Tabulka s přehledem jednotlivých penzionů a kritérií je uvedena v příloze P I.

Pro srovnání byla zvolena následující kritéria:

- kapacita penzionu,
- typy pokojů,
- cena ubytování,
- vybavení pokoje,
- možnost stravování,
- doplňkové služby.

Z vybraných penzionů má nejvyšší kapacitu penzion Jana, který je schopen ubytovat až 50 hostů. Ostatní penziony jsou menšího typu s kapacitou v rozmezí 7 až 18 ubytovaných hostů. Nejčastějším typem pokojů je pokoj dvojlůžkový a čtyřlůžkový. Třetina analyzovaných penzionů nabízí ubytování v apartmánech. Cena za jedno lůžko za jednu noc se pohybuje v rozmezí od 250 do 790 Kč a v ceně není zahrnuta strava ani doplňkové služby. Jednotlivé pokoje jsou většinou vybaveny sociálním zařízením (WC, sprcha/vana, umyvadlo), televizorem, Internetem a WiFi. Čtyři penziony nemají vlastní sociální zařízení přímo na pokoji. Kuchyňský kout na pokoji má pouze pět penzionů, ostatní penziony mají kuchyňský kout společný. Minibar a nealko nápoje na pokoji nabízí pouze dva penziony.

Stravovací služby jsou převážně omezeny na podávání snídaní, ty je schopna zajistit jedna třetina z analyzovaných penzionů. Plnou penzi stravovacích služeb nabízí pouze jeden penzion. Polopenze lze využít ve dvou penzionech. Sedm ubytovacích zařízení neposkytuje žádné stravovací služby, přičemž hosté si je musí zajistit v jiných stravovacích zařízeních, popřípadě je jim k dispozici kuchyňský kout pro přípravu vlastní stravy.

Součástí většiny penzionů je i vinný sklípek, kde je možná ochutnávka místních vín, případně tradičních pokrmů. Vzhledem k velkému množství cyklostezek v regionu některé penziony poskytují svým hostům půjčovnu kol. Sedm ubytovacích zařízení disponuje dětským hřištěm nebo hřištěm pro míčové hry. Ve třech penzionech je součástí areálu bazén. Platbu kartou nabízí pouze dva penziony. Uložení cenných věcí do trezoru je možné jen v penzionu Roseta, který navíc jako jediný nabízí svým klientům v rámci jejich pobytu využití masážních služeb. V některých objektech nalezneme také bary, pivnice a vinárny. Ve čtyřech penzionech je k dispozici školící místnost. V penzionu Jana se jako v jediném nachází kongresový sál, fitness a minigolf. Celkem čtyři zařízení svým zákazníkům nenabízí žádné doplňkové služby.

## **5.4 PESTE analýza**

Z vnějšího okolí působí na restauraci mnoho faktorů, které ovlivňují její situaci. Proto je nutné věnovat těmto faktorům pozornost a podniknout opatření, která zamezí působení nepříznivých vlivů na restauraci.

### **5.4.1 Politicko-právní faktory**

Politická situace má vliv na všechny stránky života v dané zemi a určuje charakter podnikatelského prostředí obecně. Působení státu určuje kvalitu podnikatelského prostředí. Náhlé, nekoncepční změny právního prostředí brání dlouhodobému strategickému plánování. Zákony jsou méně přehledné a nesrozumitelné.

Vstup do EU znamenal pro Českou republiku prohloubení míry otevřenosti ekonomiky, přesto jsou vláda a parlament nadále podnikateli kritizováni za příliš velké zásahy do ekonomiky. Dalším nedostatkem vlády je její neschopnost prosazovat a obhajovat zájmy českého podnikatelského sektoru v institucích EU. České legislativní prostředí se vyznačuje relativně nízkou efektivností vymáhání práva a vysokou byrokracií, a to i přes to, že národní předpisy byly harmonizovány s legislativou EU. Nedůvěru široké veřejnosti včetně podnikatelského sektoru k politikům posiluje korupční chování, které není v rámci ČR neobvyklým jevem. Pro drobné podnikatele představuje velkou zátěž administrativa spojená se zaměstnáváním a udržením zaměstnanců v podniku. Zaměstnavatelé (podnikatelé) kritizují pracovní trh kvůli vysoké míře ochrany zaměstnanců při ukončování pracovního poměru, ta rovněž omezuje pružnost reakce na vývoj trhu.

Daňový systém ČR je podobný systémům většiny vyspělých zemí, zejména evropských. Pro podnikatele je však složitý a netransparentní. Ke všemu podléhá častým změnám, což také přispívá ke zhoršení jeho přehlednosti. (Politické a společenské faktory podnikání v ČR, 2011)

I v sektoru hotelnictví je žádoucí znalost nejdůležitějších právních norem, avšak vzhledem k častým změnám legislativy je nutné stále ověřovat platnost zákonů, včetně jejich paragrafů. Mezi nejdůležitější právní normy pro podnikání v sektoru hotelnictví patří například zákon č.455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon); zákon č. 513/1992 Sb., obchodní zákoník; zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník; daňové zákony; zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví; zákon č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích; zákon č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě; zákon č. 326/1999 Sb., o pobytu cizinců na území České republiky; zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů; zákony upravující pracovně-právní vztahy; zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon); vyhlášky Ministerstva pro místní rozvoj ČR; ostatní právní normy související s hotelovým provozem. (Beránek, 2013, s. 29-32)

#### 5.4.2 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory, podle kterých lze hodnotit národní hospodářství, patří HDP, inflace, nezaměstnanost a platební bilance dané země.

#### Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt představuje množství statků a služeb, které ekonomika vyprodukovala za určité období na území daného státu. Měří celkovou (agregátní) výkonnost ekonomiky národního hospodářství příslušného státu. (Czech Tourism, ©2005-2015)

Vývoj HDP v České republice je zobrazen v Tabulce 5. Na vývoj HDP ve všech zemích po celém světě měla velký vliv hospodářská krize započatá v roce 2007. Ta se nejvíce projevila v roce 2009, kde lze pozorovat propad v ekonomickém růstu a to až na hodnotu – 4,5 %. V roce 2010 nastalo zlepšení situace, avšak hrubý domácí produkt od roku 2011 opět klesá.

Tabulka 7 Vývoj HDP v České republice v letech 2008 - 2013

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
HDP (v %)	5,7	3,1	- 4,5	2,5	1,8	-1,0	-0,9

Zdroj: Vlastní zpracování podle ČSÚ, © 2008 – 2015

Podíl cestovního ruchu na HDP je zobrazen v Tabulce 6. Jeho hodnota se poslední roky pohybuje mezi 2,7 – 2,9 %. Z dlouhodobého hlediska podíl cestovního ruchu na HDP od roku 2004 mírně klesá. Důvodem je meziroční růst HDP v jiných odvětvích národního hospodářství.

Tabulka 8 Podíl cestovního ruchu na HDP v letech 2007 - 2013

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Podíl CR na HDP (v %)	2,9	2,8	2,9	2,7	2,7	2,7	2,9

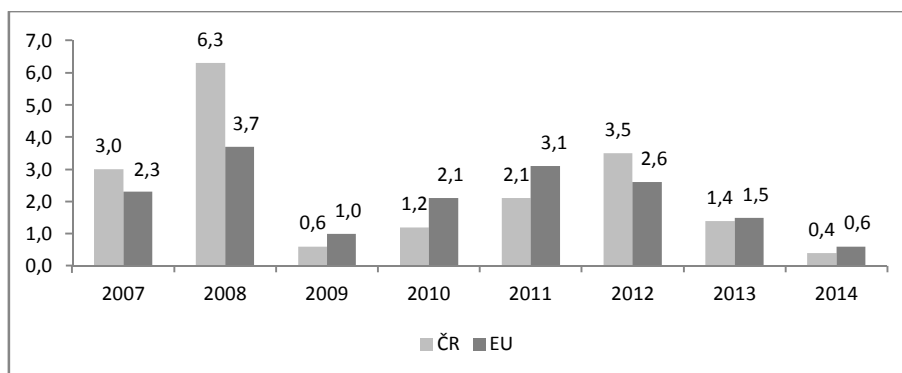
Zdroj: Vlastní zpracování podle ČSÚ, © 2008 – 2015

## Inflace

Ceny na trhu nejsou stabilní, ovlivňujícím faktorem je hodnota peněz. Inflace znamená růst cenové hladiny neboli znehodnocování peněz. (Czech Tourism, ©2005-2015)

V následujícím grafu je porovnána míra inflace v České republice s mírou inflace v Evropské unii. V roce 2009 byl zaznamenán velký pokles míry inflace z 6,3 % na 0,6 %. Od tohoto roku, s výjimkou roku 2012, se míra inflace pohybuje pod průměrem Evropské unie.

Graf 3 Porovnání míry inflace (v %) v České republice a Evropské unii v letech 2007 - 2014



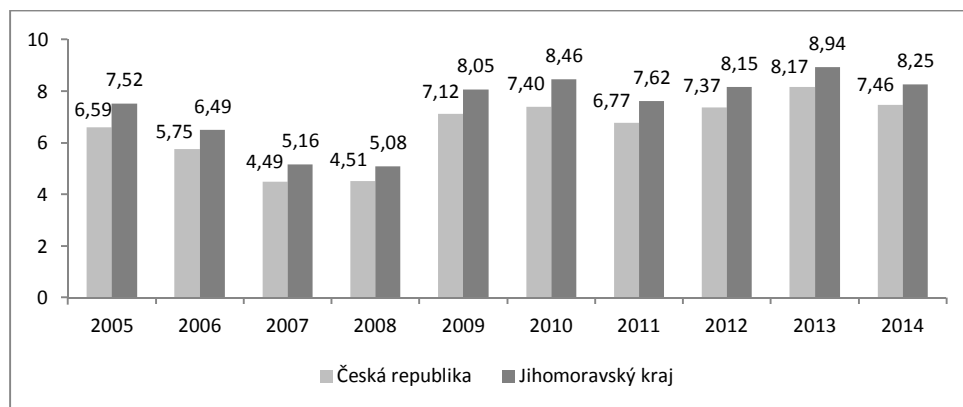
Zdroj: Vlastní zpracování podle Eurostat, 2014

## Nezaměstnanost

Od ledna roku 2013 se nezaměstnanost vyjadřuje pomocí nového ukazatele registrované nezaměstnanosti v ČR. Tento ukazatel se nazývá *Podíl nezaměstnaných osob* a vyjadřuje podíl dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15 – 64 let ze všech obyvatel ve stejném věku. Kvůli odlišné definici má však jinou úroveň a s původním ukazatelem (mírou registrované nezaměstnanosti) je nesrovnatelný. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, ©)

V následujícím grafu je porovnán podíl nezaměstnaných osob v České republice a v Jihomoravském kraji. Jak lze z grafu vyčíst, nezaměstnanost v Jihomoravském kraji dosahovala po celé sledované období vyšších hodnot než je celorepublikový průměr. Nejvíce nezaměstnaných bylo v roce 2013, a to jak v Jihomoravském kraji, tak i v celé zemi. V rámci Evropské unie se Česká republika řadí k lepším státům.

*Graf 4 Podíl nezaměstnaných osob v ČR a Jihomoravském kraji*



Zdroj: Vlastní zpracování podle ČSÚ, © 2008 – 2015

### **Platební bilance státu**

Platební bilance státu vyjadřuje peněžní hodnotu všech ekonomických transakcí (vývoz a dovoz statků a služeb, cestovní ruch, pohyb investičních zdrojů, darů, půjčky), které proběhly mezi ním a ostatními státy v průběhu daného období. (Czech Tourism, ©2005-2015)

Co se týká cestovního ruchu, v roce 2013 bylo dosaženo historicky třetí nejvyšší hodnoty příjmů ČR ze zahraničního cestovního ruchu a historicky nejvyšších výdajů ČR na zahraniční cestovní ruch. Příjmy České republiky ze zahraničního cestovního ruchu v roce 2013 dosahovaly hodnoty téměř 138 mld. Kč, což představovalo o 0,1 % více než v roce 2012. Do vývoje příjmů ze zahraničního cestovního ruchu v roce 2013 se pozitivně promítlo jak navýšení příjezdů zahraničních turistů o 2 %, tak i růst přenocování o 1 %. Výdaje na cestovní ruch v roce 2013 dosahovaly hodnoty 89,9 mld. Kč, což je o 6,9 % více než v roce 2012. Saldo příjmů a výdajů běžného účtu platební bilance zahraničního cestovního ruchu dosáhlo za rok 2013 přibližně 48 mld. Kč, což představuje meziroční pokles hodnoty salda o 10,5 %. Všeobecně lze konstatovat, že cestovní ruch stoupá v životních preferencích mnoha obyvatel ČR. I přes skutečnost, že relativní příjmy obyvatel ČR v roce 2013 poklesly, výdaje na zahraniční cestovní ruch dosáhly svého historického maxima.

Tabulka 9 Výsledky platební bilance běžného účtu zahraničního cestovního ruchu (v mil. Kč)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Příjmy</b>	133 118,20	132 623,00	135 954,00	135 740,00	137 815,00	137 946,00
<b>Výdaje</b>	78 632,00	77 160,10	77 585,40	80 569,00	84 124,40	89 909,90
<b>Bilance</b>	54 486,20	55 462,90	58 368,60	55 171,00	53 690,60	48 036,10

Zdroj: Vlastní zpracování podle Mag Consulting, 2014

Odhady pro rok 2014 předpokládaly, že se do příjmů ze zahraničního cestovního ruchu promítne důsledek konfliktu mezi Ukrajinou a Ruskem, což způsobí jejich pokles. Na druhou stranu se předpokládalo navýšení výdajů ČR na zahraniční cestovní ruch, a to i přes stagnující příjmy obyvatelstva ČR. (Mag Consulting, 2014)

### 5.4.3 Sociálně-kulturní faktory

Za pozitivní kulturní faktory, které mají vliv na cestovní ruch, lze považovat růst životní úrovně, touha poznávat nová místa, kultury a země. Lidé se více zajímají o zdravý životní styl, roste zájem o pobyty v přírodě, služby spojené s wellness a relaxací či pohybové aktivity. Turisté vyhledávají rodinou atmosféru prostředí, ve kterém pobývají v rámci svých dovolených.

Stále oblíbenějšími se stávají dovolené spojené s cykloturistikou. V České republice nastal velký rozvoj cyklostezek v roce 2008, přičemž od tohoto roku bylo otevřeno více než tisíc kilometrů nových cyklostezek (jen pro srovnání, nových dálnic se od roku 2008 vybudovalo pouze kolem stovky kilometrů). (Němec, 2014)

Město Strážnice se nachází v jihovýchodní části Jižní Moravy u hranic Moravy a Slovenska. Strážnice spadá do okresu Hodonín, přičemž vzdálenost mezi těmito městy je přibližně 18 km. Město i jeho okolí je bohaté na kulturní a historické památky, jsou zde zachovány lidové tradice, a to zejména folklorní. Okolní krajina spadá pod ochranu UNESCO. Nachází se zde velké množství vinařských a cyklistických stezek. Městem protéká Bařův kanál, který je turisty velmi oblíbeným místem pro trávení dovolené. Každoročně se zde pořádá mnoho kulturních akcí. To vše představuje pozitivní faktory pro penzion.

### Demografický vývoj obyvatelstva

V roce 2013 měla Česká republika 10 512 000 obyvatel, přičemž 49 % představují muži a 51 % představují ženy. Nejvíce obyvatel je ve věku 15 – 64 let (67,6 %), nejméně obyvatel spadá do věkové skupiny 0 – 14 let (15 %) a 65 let a starších obyvatel žije v ČR 17,4 %.



Průměrný věk je 41,5 roku, z toho průměrný věk mužů je 40 let a průměrný věk žen 42,9 let. (ČSÚ, © 2008 – 2015)

Český statistický úřad vydal v roce 2013 novou projekci obyvatel České republiky do roku 2100. Vycházel přitom z dat ze Sčítání lidu, domů a bytů 2011 a populačního vývoje posledních let. Očekávání demografů do budoucna jsou následující:

- Přírůstky obyvatel zajistí pouze zahraniční migrace, přirozenou měrou bude obyvatel ubývat.
- V roce 2100 by mohl být počet obyvatel o 13 až 42 % nižší než je dnes.
- Až třetina obyvatel bude ve věku 65 let a starší.
- Stárnutí populace nezabrání ani masivnější migrace a ani o něco vyšší úroveň plodnosti.
- Migrace může udržet počet obyvatel na současné výši, avšak nezabrání poklesu podílu osob ve věku 15 – 64 let a nárůstu podílu seniorů v populaci.
- Celkové stárnutí populace by mohla zmírnit pouze vysoká a stabilní porodnost, avšak její dosažení se při aktuálních podmínkách jeví jako ne příliš realistické.
- Stárnutí populace je třeba chápat jako neodvratitelný proces. (Štyglerová, 2013)

#### 5.4.4 Technologické faktory

Nejdůležitější technologie v oboru hotelnictví a cestovního ruchu představují technologie informační a komunikační, bez nichž si jejich činnost lze jen stěží představit.

Technologická agentura IDS Next, která se zaměřuje zejména na rozvoj hotelnictví, vydala novou zprávu o vývojových trendech v hotelnictví pro rok 2015. Ze zjištěných údajů vyplývá, že obchodní strategii hotelů budou ovlivňovat zejména tyto čtyři druhy technologií – sociální média, mobilní aplikace, slevy a plán členství a přechod z hotelového obchodního systému na ERP. Aby hotely mohly lépe uspokojit nové potřeby zákazníků, je pro ně nutné zavést změny a zlepšit tak své schopnosti v oblasti nových technologií. Mimo jiné zákazníci požadují rychlý a širokopásmový internet, wifi a také různou zábavu při pobytu v hotelovém pokoji. (China Radio International, 2015)

Pro ubytovací zařízení, která poskytují stravovací služby, je nezbytné sledovat trendy v oblasti gastronomie. Gastronomické trendy se vyvíjí podle potřeb každé doby a sledují styl obyvatel. Nabídka jídel se mění podle požadavků zákazníka. V dnešní době se gastronomie zaměřuje na kvalitu, zdraví prospěšné složky pro udržení dobré kondice, racionál-

nost, čerstvé ingredience a redukuje se používání tzv. aditiv (stabilizátory, pojiva atd.). Využívání nových technologií, techniky a postupů je nezbytné pro uspokojení potřeb zákazníků. (Trendy v gastronomii, 2013)

#### **5.4.5 Ekologické faktory**

Prostředí, ve kterém se ubytovací zařízení nachází, představuje silný faktor pro turisty. Restaurace leží v centru malebného města a svým zákazníkům nabízí poklidné trávení jejich času v rámci dovolené. V okolí je mnoho přírodních památek, včetně Chráněné krajinné oblasti Bílé Karpaty, která je památkou UNESCO.

Zájem o životní prostředí neustále roste, a tak není divu, že pro některé zákazníky může být klíčovým faktorem pro rozhodování o tom, kde se ubytují, skutečnost, zda se ubytovací zařízení nějakým způsobem podílí na ochraně životního prostředí. Trend ekologického hotelnictví se objevil už i v České republice a tzv. zelené hotely, které jsou provozovány v souladu s ochranou životního prostředí a jsou certifikovány v rámci EU i Ministerstva životního prostředí ČR, se nachází v Čechách i na Moravě.

### **5.5 SWOT analýza**

SWOT analýza Restaurace pod Věží analyzuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby restaurace. V následující tabulce je přehled jednotlivých ukazatelů.

Tabulka 10 SWOT analýza Restaurace pod Věží

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poloha v centru města</li> <li>▪ Parkoviště v bezprostřední blízkosti</li> <li>▪ <b>Kulturní zázemí města a okolí</b></li> <li>▪ Interiér restaurace</li> <li>▪ <b>Kvalitní gastronomie</b></li> <li>▪ Kvalifikovaný a příjemný personál</li> <li>▪ Snadná dostupnost veřejnou dopravou</li> <li>▪ Atraktivní zahrada s dětským koutkem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>V restauraci není klimatizace</b></li> <li>▪ Nízké finanční prostředky</li> <li>▪ <b>Není využita celá budova</b></li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Využití volných prostorů</b></li> <li>▪ Regionální rozvoj</li> <li>▪ <b>Rostoucí zájem o gastroturistiku</b></li> <li>▪ Vybudování klimatizace</li> <li>▪ Oslovení nových klientů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Legislativa</li> <li>▪ Hygienické předpisy</li> <li>▪ <b>Sezónní výkyvy</b></li> <li>▪ Růst konkurence</li> <li>▪ <b>Příliš vysoké náklady na rekonstrukci</b></li> <li>▪ Vysoká úroková sazba při financování bankou</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.5.1 Silné stránky

Výhodou restaurace je skutečnost, že se nachází ve městě se silným kulturním zázemím. Město a okolí každoročně přiláká mnoho turistů a nabídne jim bohatý kulturní program. Restaurace sází na kvalitní gastronomii a svojí nabídkou uspokojí i náročné hosty. Ti zde mohou ochutnat typickou českou, ale i zahraniční kuchyni. Pobyť jim zpříjemní kvalifikovaný a příjemný personál s profesionálním přístupem. Budova je situována v centru města, hostům je tak vše nadosah. Velké parkoviště umístěné vedle restaurace uvítá každý návštěvník. Turisté využívající veřejnou hromadnou dopravu jistě ocení, že restaurace leží blízko autobusového i vlakového nádraží. Interiér, stylizovaný do 30. let minulého století, dává restauraci osobitý charakter a právem patří mezi nejpěknější a nejzajímavější v okolí. V zadní části budovy se nachází letní zahrada s dětským koutkem. Vzácné dřeviny a záhony levandulí rostoucí v zahradě vytváří příjemné prostředí pro návštěvníky.

### 5.5.2 Slabé stránky

K provozu restaurace je využívána pouze spodní část budovy, přičemž celá vrchní část není plně využita. Další slabá stránka tkví v nedostatku finančních prostředků na rekon-

strukci vrchní části budovy za účelem vzniku penzionu. Restaurace tak vzhledem k nedostatku vlastních zdrojů bude muset počítat s financováním prostřednictvím zdrojů cizích. V objektu se nenachází klimatizace a v letních dnech zde tím pádem dochází ke zhoršení kvality posezení.

### 5.5.3 Příležitosti

Velkou příležitostí pro restauraci je využití všech prostorů v budově. V případě rekonstrukce vrchního patra na penzion by byla využívána celá budova a navíc by zde vznikla možnost pro propojení stravovacích služeb se službami ubytovacími, což by přilákalo i nové klienty. Těm by se nabídla možnost využít nejen stravovacích, ale také ubytovacích služeb. Vybudování klimatizace by zajistilo příjemnější posezení i během letních dnů. V současných trendech cestovního ruchu se lze setkat s tzv. kulinařským cestovním ruchem. Počet turistů, kteří si vybírají svoji cílovou destinaci podle jídla, neustále roste. (Kotíková, 2013, s. 40) Restaurace se svým rozmanitým menu a sázkou na kvalitu gastronomie může přilákat právě tento typ turistů a podílet se tak na rozvoji regionu.

### 5.5.4 Hrozby

Restaurační zařízení často podléhají sezónním výkyvům. Návštěvnost města Strážnice je nejvyšší v období od dubna do září, jelikož právě v tomto období se koná nejvíce kulturních akcí a je v provozu Bařův kanál. Z toho důvodu je nutné, aby restaurace mimo sezonu lákala klienty jiným způsobem, například pořádáním zážitkových večerů, nabídkou různých gastronomických specialit, obměňováním jídelního lístku, nabídkou sezónní kuchyně apod. Nepříznivý vliv na restauraci by mohly mít také zákony či hygienické předpisy týkající se provozu restaurace. Co se týká konkurence, nachází se ve městě celkem 6 restaurací, včetně Restaurace pod Věží. V současné době se neplánuje vznik žádné další restaurace ve městě, avšak i přesto je žádoucí sledovat konkurenci. V případě, že při rekonstrukci budovy dojde k nečekaným událostem, objevuje se riziko spojené s růstem nákladů na celkovou rekonstrukci. Vzhledem k nízkým vlastním zdrojům, kterými restaurace disponuje, je nutné čerpat úvěr na rekonstrukci od banky. Vysoká úroková sazba by měla negativní vliv a celá rekonstrukce by se zdražila.

## 6 DEFINOVÁNÍ CÍLOVÉ SKUPINY

Z kapitoly 2.3.6 vyplývá, že při výběru penzionu hraje důležitou roli kvalita nabízených služeb, dále pak klidné prostředí, osobitý charakter a v neposlední řadě dobrá kuchyně. Tato skutečnost je rovněž potvrzována v kapitole 2.2, kde autorka konstatuje, že počet turistů vybírajících si svoji cílovou destinaci podle jídla má rostoucí charakter. Mimo to roste zájem o služby spa a wellness, které dnes nejsou záležitostí pouze větších hotelů.

Na základě provedených analýz dále vyplývá, že dominující formou cestovního ruchu turistické oblasti Slovácko je turistika za lidovou architekturou a folklorem, vinařská turistika, turistika venkovského prostoru, turistická vodní přeprava a cykloturistika. Tato forma turistického ruchu je totožná i ve městě Strážnice, které je mimo jiné místem konání mnoha kulturních akcí.

Co se týká konkurenčních ubytovacích zařízení, bylo v mikroregionu Strážnicko nalezeno celkem 15 penzionů, z nichž lze drtivou většinu charakterizovat jako penziony rodinného typu zaměřující se především na rodiny s dětmi a cyklisty. Žádný z konkurentů se neřídí dobrovolnou klasifikací ubytovacích zařízení ČR a také žádný z konkurentů nenabízí doplňkové služby v podobě wellness.

K definování cílové skupiny přispěl také odborný odhad a vlastní zkušenosti vedení Restaurace pod Věží. Na základě pozorování a znalostí firmy lze konstatovat, že v mikroregionu Strážnicko není ubytovací zařízení spadající do kategorie penzion, které by se zaměřovalo na obchodní cestující a firemní klientelu. Dalším faktem je nedostatečná kapacita ubytovacích zařízení ve městě Strážnice v době konání významných kulturních akcí, jakými je například Mezinárodní folklorní festival, Strážnické vinobraní apod.

Na základě zjištěných skutečností vyplynulo, že cílovými skupinami penzionu budou:

- obchodní cestující a firemní klientela,
- návštěvníci kulturních akcí ve městě a okolí,
- turisté vyhledávající wellness služby,
- turisté vyhledávající kvalitní gastronomii,
- návštěvníci restaurace<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Jedná se o hosty, kteří v restauraci pořádají oslavy, svatby apod. a současně využijí i ubytovací služby.

## 7 ZÁVĚRY PRO PROJEKT

Z provedených analýz vyplynulo následující.

### **Geografická analýza** (kapitola 5.2)

Region disponuje velmi příznivými klimatickými podmínkami. Krajina má pestrý charakter, tvoří ji roviny, pahorkatiny, vrchoviny a hornatiny, což je vhodné pro různou klientelu turistů. V daném regionu je vysoký výskyt kulturně-historických památek a kulturních akcí. Výhodou je jeho dobrá dostupnost. Naopak nevýhodou je poměrně vysoký podíl nezaměstnaných osob v porovnání s Jihomoravským krajem.

### **Analýza konkurence** (kapitola 5.3)

V mikroregionu Strážnicko se nachází celkem 15 penzionů, což je na danou oblast poměrně vysoký počet. Avšak žádný z nich se neřídí dobrovolnou klasifikací ubytovacích zařízení v ČR a žádný z nich nenabízí wellness služby. Většina konkurenčních penzionů je zaměřená na cyklisty a rodiny s dětmi. Všeobecně lze říct, že Penzion pod Věží s nabídkou wellness služeb a orientací na jiné cílové skupiny, než jsou rodiny s dětmi a cyklisté, by měl v daném mikroregionu minimální konkurenci.

### **PESTE analýza** (kapitola 5.4)

Situaci restaurace nejvíce ovlivňují faktory sociálně-kulturní a ekologické. Tyto faktory napomáhají ke zvyšování poptávky po ubytovacích zařízeních.

Pozitivně působí také faktory technologické. Restaurace neustále sleduje současné trendy v gastronomii, využívá nové technologie, techniky a postupy za účelem uspokojení potřeb i těch náročnějších zákazníků.

### **SWOT analýza** (kapitola 5.5)

#### *Silné stránky*

Silnou stránku restaurace tvoří zejména kulturní zázemí města a okolí a kvalitní gastronomie, kterou nabízí svým zákazníkům.

#### *Slabé stránky*

Slabou stránku restaurace představuje absence klimatizace, což snižuje kvalitu posezení během letních dnů. Další nedostatek tkví v nevyužití celé budovy, v níž se restaurace nachází.

*Příležitosti*

Velkou příležitostí pro restauraci je rostoucí zájem o gastroturistiku a možnost využití celé budovy.

*Hrozby*

Sezónní výkyvy představují hrozbu pro většinu stravovacích zařízení, proto je nutné jim předcházet. V případě rekonstrukce restaurace na penzion spočívá nebezpečí v příliš vysokých nákladech na rekonstrukci vlivem nečekaných událostí (např. růst nákladů na stavební práce, růst cen energií apod.).

## 8 PROJEKT REKONSTRUKCE RESTAURACE POD VĚŽÍ NA PENZION POD VĚŽÍ

V kapitole jsou uvedeny základní informace o projektu rekonstrukce Restaurace pod Věží na Pension pod Věží. Informace se týkají těchto bodů:

- projekt a jeho popis,
- management projektu a řízení lidských zdrojů,
- technické a technologické řešení,
- dopad na životní prostředí,
- marketingový plán,
- zajištění finančních zdrojů,
- zdroje financování provozu penzionu,
- financování provozu penzionu,
- analýza a řízení rizik.

### 8.1 Úvodní informace o projektu

Důvodem rekonstrukce restaurace je záměr využít i vrchní část budovy a rozšířit stravovací služby o služby ubytovací a doplňkové.

#### Zadavatel projektu

*Tabulka 11 Zadavatel projektu*

<b>Země:</b>	Česká republika
<b>Společnost:</b>	HT profis, s.r.o.
<b>Okres:</b>	Praha
<b>Obec:</b>	Praha
<b>Sídlo společnosti:</b>	Praha 3, Bořivojova 35/878, PSČ 130 00

Zdroj: Vlastní zpracování

Zadavatelem projektu je společnost HT profis, s.r.o., která je současně majitelem Restaurace pod Věží. Předmětem podnikání je hostinská činnost, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Zadavatel bude dohlížet nad jednotlivými činnostmi projektu a jejich časovým plněním.

### 8.2 Popis projektu

Popis projektu zahrnuje předmět projektu, jeho cíle a očekávané přínosy. Dále jsou zde uvedeny informace o investorovi a lokalizaci projektu a jednotlivé fáze projektu.



### 8.2.1 Předmět projektu

Název projektu zní „Projekt rekonstrukce Restaurace pod Věží na Penzion pod Věží“. Předmětem projektu je rekonstrukce celého vrchního patra budovy, ve které se restaurace nachází, za účelem vzniku penzionu. Kromě vrchního patra bude zároveň zrekonstruována jedna místnost v podzemní části. V této místnosti budou poskytovány zákazníkům penzionu doplňkové služby v podobě wellness. Po rekonstrukci vznikne ve vrchní části celkem 9 pokojů a místnost v podzemní části bude vybavena saunou, vířivkou a sprchou. Firma bude provozovat stravovací, ubytovací a doplňkové služby.

### 8.2.2 Cíle projektu

Cílem projektu je rozšíření restaurace o penzion, který bude klasifikován minimálně jako penzion\*\*\* a bude poskytovat kvalitní stravovací, ubytovací a doplňkové služby v podobě wellness.

### 8.2.3 Očekávané přínosy projektu

Po realizaci projektu stoupne atraktivita, komerční využití a návštěvnost restaurace. V důsledku očekávaných přínosů stoupne poptávka po službách, které restaurace nabízí. Dojde k propojení stravovacích, ubytovacích a doplňkových služeb. Uskutečněním projektu se rozšíří nabídka služeb ve městě Strážnice.

### 8.2.4 Investor a lokalizace projektu

#### Investor projektu

Investor a zadavatel projektu je tentýž subjekt, a sice HT profis, s.r.o.

#### Lokalizace projektu

Projekt je lokalizován ve městě Strážnice, ve stejném areálu a budově, kde se nachází Restaurace pod Věží.

*Tabulka 12 Lokalizace projektu*

<b>Země:</b>	Česká republika
<b>Kraj:</b>	Jihomoravský
<b>Okres:</b>	Hodonín
<b>Obec:</b>	Strážnice
<b>Adresa penzionu:</b>	Kostelní 471, 696 62 Strážnice

Zdroj: Vlastní zpracování

### 8.2.5 Etapy projektu

Projekt je tvořen třemi fázemi – předprojektovou, projektovou a provozní.

#### Předprojektová fáze

V této fázi byl definován cíl a účel projektu, proběhl sběr potřebných informací a byla zpracována studie proveditelnosti včetně analýz, které jsou ve studii obsaženy. Byly odhadnuty náklady na rekonstrukci. Následně bude dopracována stavebně technická dokumentace, na jejímž základě bude vydáno stavební povolení. Další krok spočívá ve výběru externích dodavatelů, s nimiž bude potřeba uzavřít smlouvy. Dodavatelem bude stavební firma, která bude provádět rekonstrukci vrchní části budovy. Další dodavatelé budou zajišťovat vybavení jednotlivých pokojů. Podstatným bodem je zajištění finančních zdrojů.

*Tabulka 13 Časový harmonogram předprojektové fáze*

Činnost	Období
Sběr a zpracování informací	7/2015 - 10/2015
Stavebně technická dokumentace a stavební povolení	11/2015 - 2/2016
Výběr dodavatelů a zajištění finančních zdrojů	3/2016 - 5/2016

Zdroj: Vlastní zpracování

#### Projektová fáze

V projektové fázi dojde k realizaci rekonstrukce restaurace. Budou zajištěny lidské zdroje a propagační činnosti. První krok spočívá v předání budovy do rukou stavební společnosti, jejímž úkolem bude provedení stavebních prací. Druhým krokem projektové fáze bude vybavení zrekonstruovaných částí budovy veškerým potřebným zařízením. Z důvodu náročnosti bude některé vybavení montováno přímo dodavatelem, o zbytek se postará zadavatel projektu. Posledním krokem bude vydání kolaudačního listu nezbytného pro zahájení provozu penzionu.

Průběh projektové fáze bude pod kontrolou zadavatele, který bude dohlížet na jednotlivé činnosti.

Před zahájením rekonstrukce zaplatí zadavatel zhotoviteli zálohu, na které se předem dohodnou. Výše zálohy bude stanovena na základě výše předpokládané ceny. Zbytek částky bude zaplacen na základě faktury zhotovitele, a to po ukončení stavebních prací. Platba proběhne prostřednictvím bezhotovostního platebního styku. Tato fáze s sebou přinese náklady na stavební práce a náklady na potřebné vybavení penzionu.

Tabulka 14 Časový harmonogram projektové fáze

Činnost	Období
Realizace rekonstrukce	6/2016 - 09/2016
Personální činnosti	9/2016 - 11/2016
Vybavení budovy pro provoz penzionu	10/2016 - 12/2016
Propagace před zahájením provozu	10/2016 - 12/2016
Zahájení provozu	1/2017 - ...

Zdroj: Vlastní zpracování

### Provozní fáze

V provozní fázi nastane realizace samotného provozu penzionu. Bude probíhat kontrola kvality rekonstrukce a vybavení, budou zjištěny vady a následně bude zajištěna jejich oprava. Dojde k vypořádání všech závazků vůči dodavatelům. V této etapě vzniknou provozní náklady a podnik zaznamená první výnosy v podobě tržeb.

### 8.3 Charakteristika penzionu

Po rekonstrukci vznikne ve vrchní části budovy 9 pokojů. Přehled o celkové kapacitě penzionu, typech pokojů, ceně, vybavení jednotlivých pokojů, stravovacích a doplňkových službách je uveden v následující tabulce.

Tabulka 15 Charakteristika penzionu

Penzion	Kapacita	Typy pokojů	Cena (Kč)	Vybavení pokojů	Stravovací služby	Doplňkové služby
Pod Věží	18	2L	750	Koupelna, WC, TV, nealko nápoje, WiFi, klimatizace	Snídaně	Vinný sklípek, wellness, bar, restaurace, trezor, školící místnost, platba kartou

Zdroj: Vlastní zpracování

Kapacita penzionu bude celkem 18 míst. Všechny pokoje budou dvojlůžkové. Cena za jedno lůžko za jednu noc bude činit 750 Kč. V této ceně je zahrnuta i snídaně, která bude součástí ubytování. Jednotlivé pokoje budou vybaveny sociálním zařízením (WC, sprchový kout, umyvadlo) a LCD televizorem. Místnosti budou klimatizovány. Hostům bude k dispozici WiFi a nealko nápoje v každém pokoji.

Penzion bude mít nabídku snídaní formou rautů, a jak již bylo zmíněno, snídaně je součástí ubytování. Po zbytek dne budou mít klienti možnost využít stravovacích služeb v restauraci. Občerstvení bude po celý den zajištěno na baru v restauraci.

Hlavní doplňkovou službu budou tvořit wellness služby. Dále bude hostům k dispozici vinný sklípek, kde budou probíhat různá degustační menu, ochutnávky vín, jako doprovod bude možnost zajistit živou hudbu. Na recepci si hosté budou moct uložit cenné věci do trezoru. Pro firemní účely bude k dispozici školící místnost v části restaurace. Platba kartou bude samozřejmostí.

## **8.4 Management projektu a řízení lidských zdrojů**

Za celý projekt bude zodpovědný ředitel restaurace. Pro penzion je potřeba zajistit kvalifikované zaměstnance.

### **8.4.1 Profese potřebné k zajištění provozu penzionu**

Vzhledem k tomu, že restaurace má již zajištěné pracovní síly, bude pro provoz penzionu zapotřebí přijmout pouze recepční a pokojskou. Všechny ostatní profese jsou zajištěny v rámci provozu restaurace.

#### **Recepční**

Tuto pozici bude v penzionu zastávat jedna osoba. Náplň práce bude tvořit vítání a ohlašování návštěv, vedení knihy návštěv a vydávání návštěvnické propustky. Recepční bude mít na starost přepojování a vyřizování telefonátů. Samozřejmostí je poskytování všeobecných informací o společnosti a zodpovídání za chod recepce. Bude provádět dílčí administrativní práce a rovněž bude mít na starost doplňkový prodej.

#### **Pokojská**

Penzion bude mít jednu pokojskou, která bude mít na starost pomocné práce v ubytovacím zařízení. Náplň práce představuje úklid pokojů, údržba, úklid chodeb a přilehlých zařízení, péče o pořádek a zajištění všech potřebných věcí, jako jsou mýdla, šampony, výměna ručníků a ložního prádla apod.

### **8.4.2 Odbornost jednotlivých profesí**

V následující tabulce je vypsáno minimální vzdělání požadované pro zaměstnání uchazečů na danou pozici v penzionu.

Tabulka 16 Požadované minimální vzdělání jednotlivých profesí

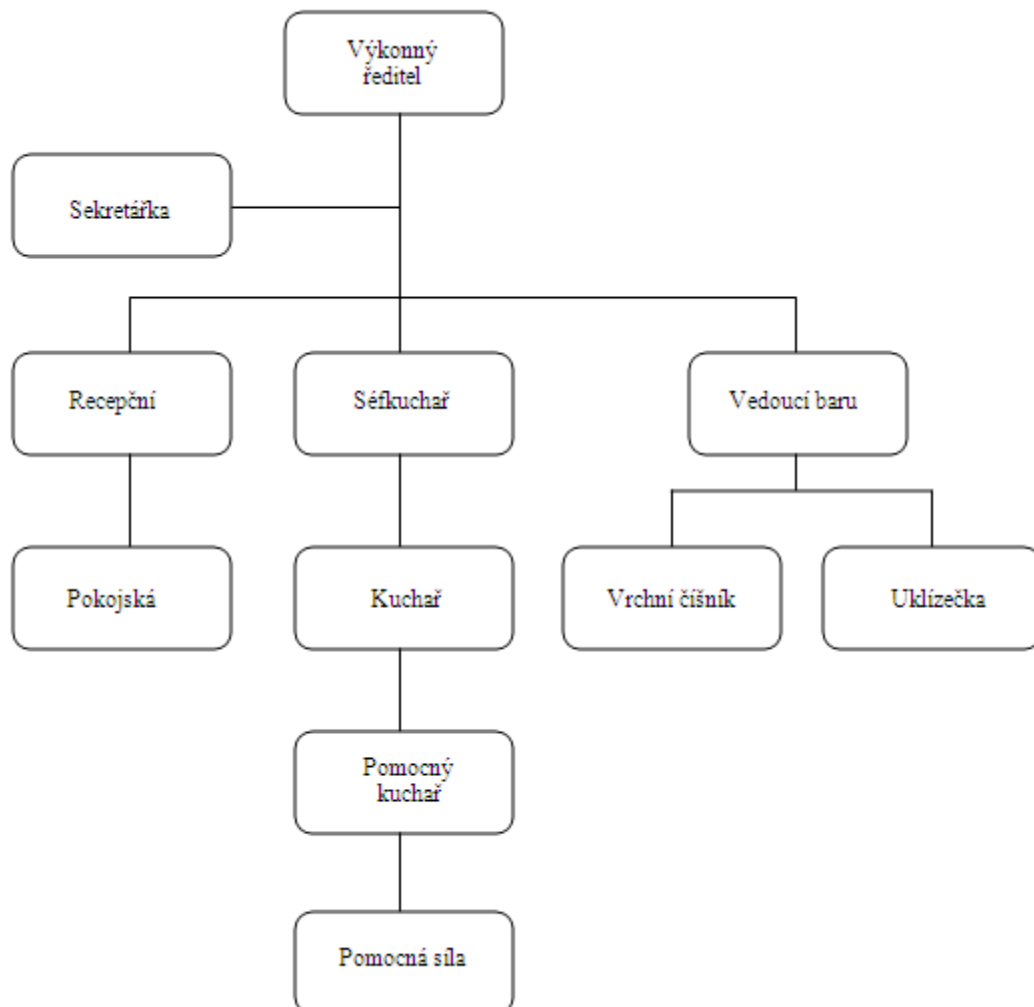
Profese	Požadované minimální vzdělání
Recepční	Středoškolské s maturitou
Pokojská	Základní vzdělání

Zdroj: Vlastní zpracování

### 8.4.3 Organizační struktura penzionu

Organizační struktura penzionu bude vycházet z organizační struktury restaurace. Doplněna bude pouze o pozici recepční a pokojské. Za provoz penzionu bude zodpovědný výkonný ředitel restaurace.

Obrázek 3 Organizační struktura penzionu



Zdroj: Vlastní zpracování

#### 8.4.4 Outsourcing

Některé služby bude penzion čerpat prostřednictvím outsourcingu. Jedná se o využívání externích služeb prádelny a externích služeb vedení účetnictví. Důvodem jsou nižší náklady při čerpání těchto služeb od externího dodavatele, než kdyby si je měl penzion zajišťovat sám. Náklady na služby prádelny budou zařazeny mezi variabilní náklady, a to z důvodu, že se budou odvíjet od počtu ubytovaných hostů. Náklady na vedení účetnictví budou náklady fixními, tudíž jejich výše bude každý měsíc stejná.

### 8.5 Technické a technologické řešení projektu

Technické a technologické řešení bude odpovídat charakteru a životnosti projektu. Nejdříve bude vybrána stavební firma, která provede rekonstrukci prostorů v budově. Po té externí dodavatelé zajistí potřebné materiální vybavení jednotlivých místností. Při jejich výběru sehraji důležitou roli dosavadní zkušenosti firmy a v neposlední řadě také cenová nabídka.

#### 8.5.1 Technické vybavení

Penzion bude ve stejném objektu, v jakém je i restaurace. Ta se nachází v suterénu, přičemž penzion bude ve vrchní části budovy. Stavba je od své první rekonstrukce, která proběhla v roce 2003, určená k tomu, aby se zde nacházelo stravovací i ubytovací zařízení. V roce 2006 byla kompletně vybavena přízemní část, kde je od stejného roku v provozu restaurace. Ve vrchní části budovy se v současné době nachází hrubé stavby jednotlivých pokojů. Mimo jiné bude také vybudována wellness místnost v podzemní části, a to v prostorách, které dříve sloužily jako sklad pro kuchyni.

Rekonstrukce vrchní části bude zahrnovat následující úpravy: vnitřní úprava povrchů, výplně otvorů, práce s podlahami, montáže vzduchotechnických zařízení, elektromontáže, malba místností apod.

Rekonstrukce podzemní místnosti určené pro wellness služby vyžaduje: vnitřní úpravu povrchů, bourání stěn, stavbu nových stěn, výplň otvorů, práci s podlahami, elektromontáže, malbu místnosti apod.

### 8.5.2 Technologické vybavení

Pokoje ve vrchní části budovy je nutné dovybavit plynovým kotlem, vyhřívanými podlahami a klimatizací. Místnost v podzemní části bude vybavena saunou, vířivkou a sprchovým koutem.

## 8.6 Dopad projektu na životní prostředí

V průběhu rekonstrukce může na životní prostředí působit několik negativních faktorů. Jedním z nich je například přeprava stavebního materiálu prostřednictvím nákladních aut. Při provádění stavebních prací by měl zpracovatel dbát na to, aby nedocházelo k nadměrnému hluku. Tato skutečnost je velmi důležitá nejen vzhledem k životnímu prostředí, ale také zejména proto, že při rekonstrukci bude restaurace v přízemní části stále v provozu a přílišná hlučnost by tak mohla negativně působit i na hosty. Zvýšené prašnosti zabrání časté a správné větrání. V dnešní době se mnoho stavebních firem snaží provozovat svoji činnost s ohledem na životní prostředí. V případě, že restaurace bude chtít mít jistotu, že rekonstrukce je šetrná k životnímu prostředí, může při výběru dodavatele brát v úvahu i jeho postoj k udržitelnému rozvoji.

Všeobecně lze říct, že při realizaci projektu rekonstrukce Restaurace pod Věží na Penzion pod Věží se nepředpokládají zásadní vlivy na životní prostředí.

## 8.7 Marketingový plán

Dobrý marketingový plán je základním předpokladem pro úspěch produktu (služby) na trhu, čímž se stává klíčovým také pro celkový úspěch dané firmy. Bude nutné oslovit zákazníky již před samotným zahájením provozu penzionu, ale také i v jeho průběhu. V rámci propagační kampaně se restaurace zaměří na kvalitu a komplexnost poskytovaných služeb.

### 8.7.1 Marketingové aktivity před zahájením provozu

Společnost začne se svými marketingovými aktivitami 3 měsíce před zahájením provozu penzionu. Hlavním záměrem bude oslovení především cílových zákazníků. V této fázi představují marketingové aktivity následující činnosti:

1. *Kontaktování významných firem* – firmy budou kontaktovány prostřednictvím e-mailu, přičemž jim budou nabídnuty prostory k pořádání firemních večírků, akcí, konferencí apod.

2. *Úprava současných webových stránek* – restaurace má své internetové stránky, tudíž bude stačit pouze doplnit na tyto stránky informace o ubytovacích službách penzionu a o službách wellness. Náklady na úpravu současných stránek budou nulové.
3. *Vytvoření informačních materiálů* – informační materiály budou ve formě vizitek a budou umístěny na baru v restauraci.

*Tabulka 17 Náklady na informační materiály*

	Cena za kus (Kč)	Počet kusů	Cena celkem (Kč)
Vizitky	1	2 000	2 000

Zdroj: Vlastní zpracování

4. *Zajištění propagace městem Strážnice* – informace o novém penzionu si nechá restaurace zveřejnit ve zpravodaji města Strážnice.

*Tabulka 18 Náklady na propagaci městem Strážnice*

	Cena (Kč)
Reklama ve zpravodaji	5 000

Zdroj: Vlastní zpracování

### 8.7.2 Marketingové aktivity po zahájení provozu

Po zahájení provozu je nutné neustále aktualizovat internetové stránky a kontaktovat známé firmy. Klientelu se bude restaurace snažit oslovit:

1. *Tvorbou balíčků* – ty budou mít významný vliv zejména mimo letní sezónu, kdy se předpokládá všeobecně nižší návštěvnost jak restaurace, tak penzionu. Důraz bude kladen na jejich komplexnost a kvalitu.
2. *Zákaznickým programem* – pro stálé klienty bude vytvořen zákaznický program, který jim přinese různé výhody, slevy apod.
3. *Gastronomií* – restaurace bude lákat hosty na tematicky zaměřená degustační menu, sezónní kuchyni či zážitkové večery.
4. *Pořádáním firemních akcí* – klientům budou nabídnuty prostory k firemním večírkům a dalším akcím.
5. *Získáním certifikátu Oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení ČR* – v případě, že se penzionu podaří získat certifikát, naskytne se mu možnost využít podporu, která zajistí:
  - umístění penzionu do Katalogu klasifikovaných ubytovacích zařízení,



- podporu agentury Czech Tourism,
- možnost propagace na veletrzích a výstavách,
- propagaci na akcích pořádaných Asociací hotelů a restaurací ČR,
- podporu a upřednostňování certifikovaných zařízení v nabídce informačních turistických center,
- prezentaci v tisku a odborných časopisech,
- on-line podporu certifikovaného zařízení prostřednictvím filtrace, rozlišením nebo zalistování v on-line katalozích ubytovacích zařízení např. [www.hotelstars.cz](http://www.hotelstars.cz), [www.kudyznudy.cz](http://www.kudyznudy.cz) a další. (Hotelstars: oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky, ©)

Platnost certifikátu trvá po dobu tří let. Náklad na něj bude představovat součást fixních nákladů a bude rozpočten na každý rok.

*Tabulka 19 Náklady na certifikaci ubytovacího zařízení*

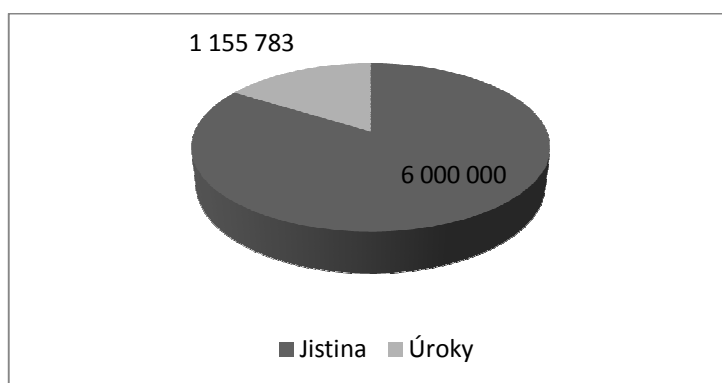
	Cena (Kč)
Náklady na certifikaci	4 000

Zdroj: Vlastní zpracování, Hotelstars: oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky, ©

## 8.8 Zajištění finančních zdrojů pro projekt

Projekt bude financován prostřednictvím cizích zdrojů. Restaurace již delší dobu spolupracuje s Českou spořitelnou, a proto se rozhodla ohledně této věci jednat právě s ní. Restaurace žádá o úvěr ve výši 6 000 000 Kč po dobu 8 let. Splátky budou hrazeny každý měsíc ve výši 74 539,41 Kč. Úroky z úvěru budou hrazeny také každý měsíc. Česká spořitelna určila restauraci roční úrokovou míru ve výši 4,5 %. Splátkový kalendář je uveden v příloze P II.

Graf 5 Poměr jistiny a úroků



Zdroj: Vlastní zpracování

### Investice projektu

Pro zajištění finančních zdrojů pro projekt je nutné nejdříve znát všechny náklady projektu včetně jejich výše. Tyto náklady tvoří náklady na rekonstrukci, náklady na vybavení a náklady na propagaci.

Náklady na vybavení zahrnují také dlouhodobý majetek. V penzionu bude tvořen souborem movitých věcí, jímž se rozumí např. plynový kotel, sauna, vířivka apod. Soubor movitých věcí bude odepisován účetními odpisy lineárně a tento majetek bude odepisován v odpisové skupině č. 2 a 3. Budovu má restaurace v nájmu, tudíž ji neodepisuje.

Nehmotný majetek je tvořen počítačovým a kamerovým systémem. Tímto majetkem restaurace již disponuje, tudíž nevzniknou náklady na tento majetek.

Marketingové náklady před zahájením provozu zahrnují náklady na informační materiály a náklady na propagaci městem Strážnice.

Tabulka 20 Celkové investiční náklady projektu

Náklady	Cena (Kč)
Rekonstrukce	4 693 000
Vybavení	1 300 000
Marketing	7 000
<b>Celkem</b>	<b>6 000 000</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## 8.9 Zdroje financování provozu penzionu

Penzion bude mít při své činnosti celkem tři hlavní zdroje vlastního financování:

- tržby plynoucí z poskytování ubytovacích služeb,

- tržby plynoucí z poskytování stravovacích služeb,
- tržby plynoucí z doplňkových služeb.

### **Stanovení ceny ubytování**

Cena za ubytování byla určována na základě konkurence. Firma si zjistila průměr konkurenčních cen, po té vyhodnotila přednosti a nedostatky vlastního výrobku (služby) a stanovila cenu. Tato cena byla určena ve výši 750 Kč za jednu noc za jedno lůžko a v ceně je zahrnuta snídaně.

### **Stanovení ceny stravování**

Cena snídaní je automaticky zahrnutá v ceně ubytování. Po zbytek dne budou mít hosté možnost stravovat se v restauraci, přičemž ceny budou vycházet ze současné cenové politiky restaurace. Ubytování budou mít možnost využít například výhodné ceny menu v době oběda.

### **Stanovení ceny doplňkových služeb**

Hlavní doplňkové služby budou představovat služby wellness. Za 2 hodiny wellness služeb, které zahrnují využití vířivky, sauny a sprchy, byla pro ubytované hosty stanovena cena ve výši 200 Kč za 1 osobu. Předpokládá se, že tyto služby bude využívat celkem 30 % ubytovaných hostů.

## **8.10 Finanční plán**

Pro zhodnocení projektu je nutné sestavit finanční plán. Nejdříve bude sestaven plán průběhu nákladů a výnosů a plán cash flow. Následně bude provedena analýza bodu zvratu. Všechny části finančního plánu byly vytvořeny pro tři varianty – pesimistickou, realistickou a optimistickou. Varianty vycházejí z očekávané obsazenosti pokojů. Na základě zkušeností a odborných odhadů firmy pesimistická varianta počítá s 25% roční obsazeností penzionu, realistická varianta s 50% roční obsazeností penzionu a optimistická varianta s 70% roční obsazeností penzionu.

Ze všech vypracovaných variant byla zvolena varianta realistická jako ta, která se pro podnik jeví nejvíce reálnou. Z tohoto důvodu bude v projektové části uvedena právě tato varianta. Ostatní varianty budou součástí příloh P III, PIV a P V.

### 8.10.1 Plán nákladů

Přehled plánovaných nákladů souvisejících s provozem penzionu je vyobrazen v následujících tabulkách. Na základě firemních zkušeností a odborných odhadů se předpokládá, že se náklady budou vyvíjet následovně:

- ve druhém roce vzrostou o 15 %,
- v dalších letech o 10 %.

Tento růst nákladů je způsoben několika důvody, mezi které patří například očekávaný růst nákladů na vedení účetnictví externí firmou, vyšší návštěvnost wellness zapříčiní růst nákladů na jeho údržbu, za účelem udržení kvalifikovaných pracovních sil dojde ke zvyšování mzdových nákladů atd. Výjimku budou tvořit náklady na suroviny a materiál, které byly pro jednotlivé roky stanoveny na základě odborného odhadu společnosti.

#### Fixní náklady

Mezi fixní náklady penzionu budou spadat mzdové náklady, náklady na energie, nájemné, náklady na opravu a údržbu, odpisy, daň z nemovitosti, náklady na pojištění, náklady na svoz odpadu, televizní poplatky, bankovní poplatky, náklady na telefon a internet, náklady na vedení účetnictví, náklady na pohonné hmoty, úroky z úvěru a náklady na certifikaci. Přehled a výše jednotlivých fixních nákladů jsou zobrazeny v následující tabulce.

*Tabulka 21 Celkové fixní náklady za rok v Kč*

Druh nákladu	Cena
Mzdové náklady	3 706 440
Náklady na energie	830 000
Nájemné	480 000
Náklady na opravu a údržbu	270 000
Odpisy	58 000
Daň z nemovitosti	6 500
Pojištění	15 000
Svoz odpadu	30 000
Televizní poplatky	40 200
Bankovní poplatky	6 000
Náklady na telefon a internet	36 000
Náklady na vedení účetnictví	60 000
Náklady na pohonné hmoty	60 000
Průměrné roční úroky	144 473
Náklady na certifikaci	4 000
<b>Celkem</b>	<b>5 746 613</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Variabilní náklady

Variabilní náklady penzionu tvoří náklady na suroviny a materiál, poplatek obci za ubytované hosty a náklady na služby prádelny.

Náklady na suroviny a materiál jsou tvořeny zejména náklady na suroviny pro potřeby kuchyně, které představují přibližně 90 % těchto nákladů. Materiálem se rozumí různé obalové materiály (krabice, menu boxy, potravinové fólie, apod.) a také spotřební materiál do jednotlivých pokojů (toaletní papír, šampony, mýdla, sprchové gely, papírové kapesníčky apod.). Na základě firemních propočtů byly náklady na suroviny a materiál pro realistickou variantu pro první rok stanoveny ve výši 3 900 000 Kč. Vývoj v dalších letech byl stanoven na základě zkušeností podniku, přičemž tyto náklady budou dosahovat výše přibližně jedné třetiny z celkových tržeb.

Ubytovací zařízení má povinnost evidovat ubytované hosty a následně za ně odvádět poplatky. Poplatek obci za ubytované hosty činí ve městě Strážnice 5 Kč na osobu za 1 den. Vzhledem ke skutečnosti, že se tento poplatek váže na počet ubytovaných hostů, je nutné vypočítat všechny tři varianty těchto nákladů.

Náklady na služby prádelny se odvíjí od počtu ubytovaných hostů. Rovněž je nutné spočítat tyto náklady pro všechny tři varianty. Penzion bude využívat služeb prádelny ve městě Strážnice, kde cena vyprání prádla připadajícího na 1 hosta dosahuje přibližně 80 Kč.

*Tabulka 22 Celkové variabilní náklady za rok v Kč*

Druh nákladu	Varianta		
	Pesimistická	Realistická	Optimistická
	Cena		
Náklady na suroviny a materiál	2 700 000	3 900 000	4 900 000
Poplatek obci za ubytované hosty	8 100	16 200	22 680
Náklady na služby prádelny	129 600	259 200	362 880
<b>Celkem</b>	<b>2 837 700</b>	<b>4 175 400</b>	<b>5 285 560</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 8.10.2 Plán tržeb

Tržby penzionu budou tvořeny tržbami z ubytovacích, stravovacích a doplňkových služeb.

V prvním roce byly tržby za ubytování stanoveny na základě obsazenosti pokojů, která při realistické variantě činí 50 %.

Tržby ze stravovacích služeb jsou příjmy plynoucí z provozu restaurace a baru a pro první rok byly stanoveny na základě zkušeností a odborného odhadu společnosti.

Tržby za doplňkové služby jsou tvořeny tržbami za poskytování wellness služeb. Předpokládá se, že wellness služby bude využívat 30 % z ubytovaných hostů.

Na základě firemních zkušeností a odborných odhadů se předpokládá, že se tržby budou vyvíjet následovně:

- ve druhém roce vzrostou o 20 %,
- v dalších letech o 10 %.

Vývoj tržeb v jednotlivých letech při realistické variantě je zobrazen v následující tabulce. Tabulky s vývojem tržeb v ostatních variantách jsou součástí přílohy P III.

*Tabulka 23 Plán tržeb v Kč – realistická varianta*

Tržby	Rok					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ubytovací služby	2 430 000	2 794 500	3 073 950	3 381 345	3 719 480	4 091 427
Stravovací služby	8 400 000	10 080 000	11 088 000	12 196 800	13 416 480	14 758 128
Doplňkové služby	194 400	233 280	256 608	282 269	310 496	341 545
<b>Celkem</b>	<b>11 024 400</b>	<b>13 107 780</b>	<b>14 418 558</b>	<b>15 860 414</b>	<b>17 446 455</b>	<b>19 191 101</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že nejvyšší položku z tržeb představují tržby plynoucí z poskytování stravovacích služeb. Druhou nejvyšší položku tvoří tržby plynoucí z poskytování ubytovacích služeb. Nejmenší tržby budou plynout z poskytování doplňkových služeb v podobě wellness.

### 8.10.3 Plán cash flow

Také plán cash flow byl sestaven pro tři varianty – pesimistickou, realistickou a optimistickou, přičemž pesimistická a optimistická varianta je uvedena v příloze P V. Úvěr bude splacen za 8 let, což je v roce 2024.

Tabulka 24 Plán cash flow v Kč – realistická varianta

Položka	Rok						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Příjmy celkem</b>		<b>11 024 400</b>	<b>13 229 280</b>	<b>14 552 208</b>	<b>16 007 429</b>	<b>17 608 172</b>	<b>19 368 989</b>
Příjmy z ubytovacích služeb		2 430 000	2 916 000	3 207 600	3 528 360	3 881 196	4 269 316
Příjmy ze stravovacích služeb		8 400 000	10 080 000	11 088 000	12 196 800	13 416 480	14 758 128
Příjmy z doplňkových služeb		194 400	233 280	256 608	282 269	310 496	341 545
<b>Výdaje celkem</b>	<b>6 000 000</b>	<b>10 870 971</b>	<b>12 760 015</b>	<b>13 898 169</b>	<b>15 207 603</b>	<b>16 727 515</b>	<b>18 382 619</b>
Vyplacené mzdy		3 706 440	4 262 406	4 688 647	5 157 511	5 673 262	6 240 589
Zaplacené energie		830 000	954 500	1 049 950	1 154 945	1 270 440	1 397 483
Zaplacené nájemné		480 000	552 000	607 200	667 920	734 712	808 183
Oprava a údržba		270 000	310 500	341 550	375 705	413 276	454 603
Zaplacené daně		6 500	7 475	8 223	9 045	9 949	10 944
Pojištění		15 000	17 250	18 975	20 873	22 960	25 256
Bankovní poplatky		6 000	6 900	7 590	8 349	9 184	10 102
Úroky z úvěru		256 958	227 671	197 038	164 998	131 486	96 434
Platba certifikace		4 000	0	0	5 808	0	0
Splátka úvěru		894 473	894 473	894 473	894 473	894 473	894 473
Nákup surovin, materiálu		3 900 000	4 950 000	5 450 000	6 050 000	6 800 000	7 600 000
Poplatek obci za ubytované hosty		16 200	18 630	20 493	22 542	24 797	27 276
Výdaje za služby prádelny		259 200	298 080	327 888	360 677	396 744	436 419
Ostatní výdaje		226 200	260 130	286 143	314 757	346 233	380 856
<b>Cash flow</b>	<b>-6 000 000</b>	<b>153 429</b>	<b>469 265</b>	<b>654 039</b>	<b>799 826</b>	<b>880 657</b>	<b>986 370</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené varianty vyplývá, že podnik bude vykazovat kladné cash flow už v roce 2017, což je rok, kdy dojde k otevření penzionu.

Ve všech sledovaných letech představují výdaje za nákup surovin a materiálu nejvyšší výdaj podniku. Tato skutečnost se odvíjí zejména od spotřeby surovin do kuchyně a tento výdaj je jen stěží ovlivnitelný. S rostoucím počtem zákazníků restaurace stoupá spotřeba surovin. Výběr levnějších surovin by mohlo ovlivnit kvalitu pokrmů. Materiálové výdaje tvoří velmi malou část těchto výdajů, tudíž jejich snižování by tuto položku ovlivnilo minimálně.

Druhou nejvyšší výdajovou položku představují vyplacené mzdy. Ty se však podnik nebude snažit snižovat, jelikož jeho záměrem je zajistit a zejména udržet kvalifikované zaměstnance, což by mělo zachovat určitou kvalitu a úroveň poskytovaných služeb.

Největší příjmy budou penzionu generovat tržby z poskytování stravovacích služeb. Naopak nejmenší příjmy budou plynout z poskytování wellness služeb, avšak tato skutečnost odpovídá záměru podniku, jelikož wellness služby spadají pod služby doplňkové.

### 8.10.4 Analýza bodu zvratu

Analýza bodu zvratu byla zpracována pro tři varianty – pesimistickou, realistickou a optimistickou. Důvodem jsou odlišné variabilní náklady v rámci jednotlivých variant. Pesimistická a optimistická varianta jsou uvedeny v příloze P V. Bod zvratu v peněžním vyjádření udává, jaké musí být minimální tržby, aby společnost nebyla ve ztrátě. Jinak řečeno je to bod, kdy se tržby penzionu rovnají celkovým nákladům.

Tabulka 25 Bod zvratu v Kč - realistická varianta

Náklady	Tržby					
	0	5 000 000	10 000 000	15 000 000	20 000 000	25 000 000
Fixní náklady	5 746 613	5 746 613	5 746 613	5 746 613	5 746 613	5 746 613
Variabilní náklady	4 175 400	4 175 400	4 175 400	4 175 400	4 175 400	4 175 400
Celkové náklady	9 922 013	9 922 013	9 922 013	9 922 013	9 922 013	9 922 013
Výnosy - náklady	-9 922 013	-4 922 013	77 987	5 077 987	10 077 987	15 077 987

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že bodu zvratu bude dosaženo v okamžiku, kdy výše tržeb bude dosahovat přibližně 10 000 000 Kč.

### 8.11 Analýza a řízení rizik

V analýze jsou popsána všechna rizika, která mohou nastat během rekonstrukce restaurace, včetně způsobu jejich řízení.

Během projektu se mohou objevit různá rizika, z nichž každé může daný projekt do určité míry ovlivnit. Všeobecně lze konstatovat, že rizika spojená s tímto projektem odpovídají jeho povaze a jsou naprosto běžná.

Tabulka 26 Tabulka rizikových událostí

Pravděpodobnost nastání dané situace	Závažnost		
	Nízká	Střední	Vysoká
Nízká			
Střední			
Vysoká			

Zdroj: Vlastní zpracování podle Kruliš, 2011, s. 140



### 8.11.1 Stavební rizika

Tabulka 27 Stavební rizika

Druh rizika	Pravděpodobnost	Závažnost	
Zpoždění způsobené počasím	Nízká	Nízká	
Nedodržení termínů	Nízká	Střední	
Nízká produktivita práce	Střední	Nízká	
Poruchovost strojů	Nízká	Nízká	

Zdroj: Vlastní zpracování

#### Zpoždění způsobené počasím

Pravděpodobnost nastání tohoto jevu je nízká, nelze ho však ovlivnit. Většina prací bude probíhat uvnitř objektu. Díky nepříznivému počasí může například nastat situace, kdy dojde ke zpoždění dodávky stavebního materiálu, což by mohlo zapříčinit zdržení celého projektu.

#### Nedodržení termínů

Tento druh rizika se dá minimalizovat při podepisování smlouvy o dílo. V případě nedodržení termínu je zhotovitel povinen vyplatit zadavateli dohodnutou finanční částku, tzv. penále z prodlení. Pravděpodobnost této hrozby je poměrně nízká, pokud však nastane, dojde k prodloužení realizace celého projektu.

#### Nízká produktivita práce

Nízká produktivita práce může mít za následek nekvalitně provedenou práci a může dojít k celkovému zpoždění projektu. Proto bude vedení stavební firmy kontrolovat stavební práce a bude mít dohled nad produktivitou práce. Toto riziko se také bude snažit eliminovat sám zadavatel dohlížením na dodržování jednotlivých termínů.

#### Poruchovost strojů

Porucha stroje může být méně či více závažná, vše záleží na jeho charakteru. V případě závažnější poruchy může dojít ke zpoždění celého projektu, proto je nutné tomuto riziku přecházet průběžnou kontrolou stavu stroje a prováděním průběžných oprav.

### 8.11.2 Hmotné škody

Tabulka 28 Riziko hmotných škod

Druh rizika	Pravděpodobnost	Závažnost	
Zranění pracovníků	Nízká	Nízká	
Krádež materiálu a vybavení	Nízká	Střední	
Riziko vady v průběhu životnosti projektu	Střední	Střední	

Zdroj: Vlastní zpracování

#### Zranění pracovníků

Při jakékoli práci vždy hrozí určité riziko, že se pracovník může zranit. Toto zranění může být způsobeno vlastní vinou pracovníka, náhodnou událostí nebo špatnými pracovními podmínkami či pracovním vybavením. Předcházet takovému riziku může zadavatel i zhotovitel. Zadavatel zajištěním kvalitních pracovních podmínek a zhotovitel poučením všech pracovníků podílejících se na stavebních pracích o bezpečnosti práce. Zranění pracovníka může být méně či více závažného charakteru a může vést k narušení časového plánu projektu.

#### Krádež materiálu a vybavení

Pravděpodobnost krádeže materiálu či vybavení je poměrně malá, přesto je nutné jí předcházet, a to například řádným úklidem a zajištěním materiálu, zamykáním všech vchodů do prostoru výstavby, zamezením přístupu neoprávněným osobám na pozemek, střežením objektu apod. V případě, že tato situace nastane, záleží na předchozí dohodě o zodpovědnosti za vybavení a materiál, ta může být na straně jak zadavatele, tak i zhotovitele.

#### Riziko vady v průběhu životnosti projektu

Jedná se především o vady, které se neprojeví ihned po rekonstrukci, nebo mohou být skryté. V penzionu se může objevit například problém s klimatizací, může dojít k poruchovosti vířivky či sauny. Eliminaci tohoto typu rizika by měl zajistit výběr kvalitního a spolehlivého dodavatele. Po uplynutí záruční doby je zadavatel povinen hradit si opravy sám, což mu přinese dodatečné náklady.

### 8.11.3 Nepředvídatelné události

*Tabulka 29 Riziko nepředvídatelných událostí*

Druh rizika	Pravděpodobnost	Závažnost	
Nepředvídatelné události	Nízká	Nízká	

Zdroj: Vlastní zpracování

Nepředvídatelnými událostmi jsou především škody způsobené přírodními živly (záplavy, požáry, sesuvy půdy, zemětřesení, škody způsobené větrem apod.). Výskyt těchto jevů je velmi nepravděpodobný. V případě, že by vznikla škoda způsobená těmito jevy, musel by zadavatel poskytnout dodatečné finanční prostředky na její odstranění a zároveň by došlo k narušení časového harmonogramu projektu a celý projekt by se zpozdil.

### 8.11.4 Projektová rizika

*Tabulka 30 Projektová rizika*

Druh rizika	Pravděpodobnost	Závažnost	
Neúplná projektová dokumentace	Nízká	Střední	
Nevydání stavebního povolení	Nízká	Vysoká	

Zdroj: Vlastní zpracování

#### **Neúplná projektová dokumentace**

Pro vypracování této dokumentace jsou k dispozici kvalitní podklady a z toho důvodu se toto riziko se jeví jako nepravděpodobné. Chybná projektová dokumentace by mohla mít za následek problém s vydáním stavebního povolení, což by vedlo k časovému posunu plánu projektu.

#### **Nevydání stavebního povolení**

Toto riziko souvisí s výše uvedenou projektovou dokumentací. Existují případy, kdy stavební povolení není vydáno např. z důvodu negativního vlivu na životní prostředí, což však není případ zhotovitele projektu rekonstrukce Restaurace pod Věží na Penzion pod Věží.

### 8.11.5 Finanční a ekonomická rizika

Tabulka 31 Rizika finanční a ekonomická

Druh rizika	Pravděpodobnost	Závažnost	
Nedostatečné příjmy	Nízká	Vysoká	
Růst nákladů na stavební práce a ostatních nákladů	Střední	Střední	
Inflace	Nízká	Nízká	

Zdroj: Vlastní zpracování

#### Nedostatečné příjmy

Důvod nedostatečných příjmů penzionu by mohl spočívat například v nízké kvalitě poskytovaných služeb, která by vznikla tehdy, pokud by zde byli zaměstnaní nezkušení lidé. Jelikož v restauraci již kvalifikovaní zaměstnanci pracují, nepředpokládá se, že by tato skutečnost nastala. Při najímání nových pracovních sil lze tomuto riziku předejít přezkoušením potenciálních pracovníků.

#### Růst nákladů na stavební práce a ostatních nákladů

Vzhledem k charakteru a velikosti projektu může tento jev nastat. V průběhu rekonstrukce se mohou objevit skutečnosti, které povedou k růstu nákladů na stavební práce. Může také dojít k růstu ostatních nákladů, kterými jsou například náklady na energie, mzdové náklady apod. V omezené míře může některé z těchto nákladů zadavatel regulovat. Například růst nákladů na energii zadavatel regulovat nemůže a v případě, že by tato skutečnost opravdu nastala, musel by zadavatel vynaložit další finanční prostředky, což by mohlo ovlivnit finanční plán a solventnost zadavatele.

#### Inflace

Působení inflace může průběh projektu ovlivnit zejména v jeho provozní fázi. Tomuto riziku nelze předcházet, avšak pravděpodobnost jeho výskytu je nízká.

### 8.11.6 Tržní rizika

Tabulka 32 Rizika tržní

Druh rizika	Pravděpodobnost	Závažnost	
Riziko poptávky	Nízká	Vysoká	
Riziko konkurence	Střední	Střední	

Zdroj: Vlastní zpracování

**Riziko poptávky**

Riziko poptávky vyplývá z jejího špatného odhadu. Nedostatečnou poptávkou může způsobit také nedostatečný zájem veřejnosti o služby penzionu. Vzhledem k rostoucímu zájmu o kvalitu poskytovaných služeb, o propojení turistiky s gastronomií a o wellness služby by pravděpodobnost nastání této situace měla být minimální. V opačném případě by zadavatelé hrozily finanční ztráty, v nejhorším případě ukončení projektu.

**Riziko konkurence**

Vzhledem k rostoucímu počtu penzionů v regionu Jižní Morava, včetně mikroregionu Strážnicko, a rovněž s rostoucí oblibou tohoto typu ubytovacího zařízení českými turisty, musí Penzion pod Věží počítat se silnou konkurencí. Tomuto riziku lze však předejít prostřednictvím poskytování kvalitních služeb, tvorbou balíčků, zákaznickým programem, sázkou na kvalitní gastronomii, výhodnými cenami a dalšími aktivitami, které povedou k růstu konkurenceschopnosti penzionu.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zpracovat projekt rekonstrukce Restaurace pod Věží na Penzion pod Věží a současně zjistit, zda je tento projekt na základě nákladové a ekonomické analýzy realizovatelný a životaschopný. Před zahájením projektové části byly zpracovány analýzy, jejichž výsledky jsou pozitivní. Výsledkem tedy bylo doporučení rekonstrukce restaurace na penzion.

Po rekonstrukci vznikne penzion, jehož nabídka bude tvořena ubytovacími, stravovacími a doplňkovými službami v podobě wellness. Ubytovací zařízení bude disponovat celkem devíti dvojlůžkovými pokoji.

V mikroregionu Strážnicko se nenachází žádný další penzion, který by nabízel wellness služby, z čehož vyplývá, že by penzion neměl v blízkém okolí konkurenci. Velkou výhodou je skutečnost, že mnoho pracovních sil je zajištěno v již rozběhlé restauraci. Celý projekt by neměl mít nijak závažný dopad na životní prostředí.

Kvůli nedostatečným finančním prostředkům restaurace bylo rozhodnuto, že projekt bude financován bankovním úvěrem. Provoz bude zajištěn tržbami z ubytování, z restaurace a z wellness služeb.

Finanční plán byl zpracován celkem pro tři varianty – pesimistickou, realistickou a optimistickou. Jednotlivé varianty se odvíjí od očekávané obsazenosti pokojů. Plán byl sestaven na dobu šesti let od očekávaného zahájení provozu, které by mělo být v roce 2017. V plánu byly popsány jednotlivé náklady, které souvisí s provozem penzionu. Dále byly určeny tržby, sestaven plán cash flow a byla provedena analýza bodu zvratu. Na základě očekávání podniku byla zvolena realistická varianta, která se jeví jako nejvíce reálná. Výsledky této varianty jsou pozitivní. Již v prvním roce provozu by měl penzion vykazovat kladné cash flow.

Pravděpodobnost výskytu rizikových událostí lze považovat za poměrně nízkou. Všechna rizika, která mohou v souvislosti s projektem nastat, odpovídají jeho povaze a jsou běžná.

V závěru lze říct, že projekt se jeví jako realizovatelný a veškeré ukazatele nasvědčují tomu, že jeho uskutečnění by bylo pro Restauraci pod Věží přínosem.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BERÁNEK, Jaromír. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2013, 335 s. ISBN 978-80-86724-45-4.

BERÁNEK, Jaromír a Pavel KOTEK. *Řízení hotelového provozu*. 3., přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2003, 218 s. ISBN 80-86724-00-x.

Cestovní ruch v platební bilanci v roce 2013. *Mag Consulting.cz* [online]. 2014. [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.magconsulting.cz/cestovni-ruch-platebni-bilanci-roce-2013/>

Český statistický úřad. [online]. © 2008 – 2015 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

GOELDNER, Charles R a J RITCHIE. *Tourism: principles, practices, philosophies*. 9 ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, c2009, xix, 624 s. ISBN 9780470084595.

HESKOVÁ, Marie. *Cestovní ruch: pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2006, 223 s. ISBN 80-7168-948-3.

HORNER, Susan a John SWARBROOKE. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada, c2003, 486 s. ISBN 80-247-0202-9.

Hotelnictví v roce 2015 čelí výzvám nových technologií. *China Radio International* [online]. 2015 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://czech.cri.cn/701/2015/01/15/1s154977.htm>

*Hotelstars: oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky*[online], ©. Praha: AHR ČR [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <http://hotelstars.cz/>

HRALA, Václav a Viktor ŠAFAŘÍK. *Geografie cestovního ruchu*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Idea servis, 2013, 197 s. ISBN 978-80-85970-79-1.

INDROVÁ, Jarmila, Petr HOUŠKA a Zdenka PETRŮ. *Kvalita ve službách cestovního ruchu*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2011, 169 s. ISBN 978-80-245-1766-7.

INDROVÁ, Jarmila. *Cestovní ruch: (základy)*. Vyd. 2., přeprac. V Praze: Oeconomica, 2009, 122 s. ISBN 978-80-245-1569-4.

*Interní doklady Restaurace pod Věží*. 2012 - 2015.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JINKOVÁ, Edita. *Geografická charakteristika Slovácka a její využití ve školní praxi* [online]. Brno, 2008 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: [http://is.muni.cz/th/77844/pedf\\_m/Diplomova\\_prace.pdf](http://is.muni.cz/th/77844/pedf_m/Diplomova_prace.pdf). Diplomová práce. Masarykova univerzita.

KIRÁLOVÁ, Alžbeta. *Marketing hotelových služeb*. Vyd. 2. Praha: Ekopress, 2006, 148 s. ISBN 80-86119-44-0.

KOTÍKOVÁ, Halina. *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 207 s. ISBN 978-80-247-4603-6.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KRULIŠ, Jiří, 2011. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-835-2.

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, 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1.

LIBIGER, Milan. Kraj zvažuje letecké spojení Kunovic s Prahou. Myslí i na cizinu. *Idnes.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/zlinsky-kraj-premysli-nad-leteckou-linkou-kunovice-praha-pm5-/eko-doprava.aspx?c=A130520\\_1930039\\_zlin-zpravy\\_ras](http://ekonomika.idnes.cz/zlinsky-kraj-premysli-nad-leteckou-linkou-kunovice-praha-pm5-/eko-doprava.aspx?c=A130520_1930039_zlin-zpravy_ras)

*Město Strážnice* [online]. © 2000 – 2070 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <http://www.straznice-mesto.cz/>

Ministerstvo práce a sociálních věcí: Upozornění na změnu metodiky. *Portal.mpsv.cz* [online]. © [cit. 2015-04-06]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/zmena\\_metodiky](https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/zmena_metodiky)

NĚMEC, Jan. Miliardový byznys: V Česku se staví cyklostezky i za 50 milionů na kilometr. *Ekonom.Ihned.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-62579070-miliardovy-byznys-v-cesku-se-stavi-cyklostezky-i-za-50-milionu-na-kilometr>



Nové trendy v hotelnictví: Analýza konkurence. *Hotely-hotelum.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.hotely-hotelum.cz/analyza-konkurence/>

Nové trendy v hotelnictví: Jak jsou využívány sociální sítě v cestovním ruchu. *Hotely-hotelum.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.hotely-hotelum.cz/uzivatele-socialnich-siti/>

Nové trendy v hotelnictví: Outsourcing v hotelnictví. *Hotely-hotelum.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.hotely-hotelum.cz/outsourcing-v-hotelnictvi/>

ORIEŠKA, Ján. *Služby v cestovnom ruchu*. 1. vyd. Banská Bystrica: DALI-BB pre Slovak-Swiss Tourism, 2011, 140 s. ISBN 978-80-89090-93-8.

Politické a společenské faktory podnikání v ČR: Je Česká republika rájem pro podnikání nebo podnikatelům nepřeje?. *Ipodnikatel.cz* [online]. 2011 [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani/je-ceska-republika-rajem-pro-podnikani-nebo-podnikatelum-nepreje/Politicke-a-spolecenske-factory-podnikani-v-CR.html>

*Principy udržitelného rozvoje*. 2007. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/40090ab2-4f67-4a85-bce4-c1e78310772f/GetFile36.pdf?ext=.pdf>

*Regionální informační servis*. [online]. © 2012 - 2014 [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/jihomoravsky-kraj/regionalni-informace/o-kraji/jizni-morava-turisticky-region/>

Restaurace pod Věží Strážnice. *Kudyznudy.cz* [online]. © 2015 [cit. 2015-04-06]. Dostupné z: <http://www.kudyznudy.cz/aktivity-a-akce/aktivity/restauraci-pod-vezi-straznice.aspx>

ROBINSON, Peter, Michael LÜCK a Stephen L SMITH. *Tourism*. Oxfordshire: CAB International, c2013, xxiv, 525 s. ISBN 9781780642970.

*Slovácko* [online]. 2008 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <http://www.slovacko.cz/>

SOMROVÁ, Lucie. *Zhodnocení potenciálu cestovního ruchu regionu Slovácko* [online]. Brno, 2011 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/343602/fsps\\_b/Bakalarska\\_prace.pdf](https://is.muni.cz/th/343602/fsps_b/Bakalarska_prace.pdf). Bakalářská práce. Masarykova univerzita.

ŠTYGLEROVÁ, Terezie. Stárnutí se nevyhneme. *Statistika&My.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2014/05/starnuti-se-nevyhneme/>

Trendy v gastronomii: Vaření je umění!. *Varenijeumeni.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.varenijeumeni.cz/gastronomie/trendy-v-gastronomii/>

Úvěrová kalkulačka. *IDnes.cz* [online]. © 1999–2015 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: [http://kalkulacky.idnes.cz/cr\\_uverova-kalkulacka.php](http://kalkulacky.idnes.cz/cr_uverova-kalkulacka.php)

ZELENKA, Josef. *Internet jako jedno z médií pro sociální sítě v turismu*. 2009. Dostupné z: [https://www.iss.cz/archiv/2009/download/prezentace/zelenka\\_unihk.pdf](https://www.iss.cz/archiv/2009/download/prezentace/zelenka_unihk.pdf)

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

aj.	A jiný.
apod.	A podobně.
atd.	A tak dále.
CIOFF	Conseil International des Organisations de Festivals de Folklore et d'Arts Traditionnels
cm	Centimetr.
č.	Číslo.
ČR	Česká republika.
ČSN	Česká technická norma.
ČSÚ	Český statistický úřad.
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme.
EMS	Environmental Management System.
EN	Evropské normy.
ERP	Enterprise Resource Planning.
EU	Evropská unie.
F&B	Food and Beverage.
HDP	Hrubý domácí produkt.
hod.	Hodina.
ICT	Information and Communication Technologies.
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci.
IT	Informační technologie.
Kč	Koruna česká.
km	Kilometr.
km <sup>2</sup>	Kilometr čtvereční.
LBS	Location Based Services.

---

LEED	Leadership in Energy & Environmental Design.
mil.	Milion.
mld.	Miliarda.
mm	Milimetr.
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj.
m n.m.	Metr nad mořem.
např.	Například.
PMS	Property Management System.
popř.	Popřípadě.
PR	Public relations.
PSČ	Poštovní směrovací číslo.
SAT	Satelit.
Sb.	Sbírka.
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným.
TV	Televizor.
tzv.	Tak zvaný.
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
USGBC	US Green Building Council.
WC	Toaleta.
WiFi	Komunikační standard pro bezdrátový přenos dat.

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1 Počet obyvatel v okrese Hodonín v letech 2004 - 2013 .....</i>	<i>49</i>
<i>Graf 2 Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v Jihomoravském kraji v letech 2009 – 2014 .....</i>	<i>49</i>
<i>Graf 3 Porovnání míry inflace (v %) v České republice a Evropské unii v letech 2007 - 2014 .....</i>	<i>62</i>
<i>Graf 4 Podíl nezaměstnaných osob v ČR a Jihomoravském kraji .....</i>	<i>63</i>
<i>Graf 5 Poměr jistiny a úroků .....</i>	<i>82</i>

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1 Ukázky certifikačního znaku .....</i>	<i>17</i>
<i>Obrázek 2 Turistický region Jižní Morava .....</i>	<i>47</i>
<i>Obrázek 3 Organizační struktura penzionu .....</i>	<i>77</i>

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1 Druhy pokojů ubytovacích zařízení .....</i>	15
<i>Tabulka 2 Cash flow za období 2011 – 2014 v Kč.....</i>	46
<i>Tabulka 3 Počet hromadných ubytovacích zařízení podle kategorie ubytovacího zařízení v turistickém regionu Jižní Morava .....</i>	57
<i>Tabulka 4 Návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení v turistickém regionu Jižní Morava v letech 2006 - 2013 .....</i>	57
<i>Tabulka 5 Počet hromadných ubytovacích zařízení podle kategorie ubytovacího zařízení v mikroregionu Strážnicko .....</i>	58
<i>Tabulka 6 Návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení ve městě Strážnice .....</i>	58
<i>Tabulka 7 Vývoj HDP v České republice v letech 2008 - 2013 .....</i>	61
<i>Tabulka 8 Podíl cestovního ruchu na HDP v letech 2007 - 2013.....</i>	62
<i>Tabulka 9 Výsledky platební bilance běžného účtu zahraničního cestovního ruchu (v mil. Kč) .....</i>	64
<i>Tabulka 10 SWOT analýza Restaurace pod Věží.....</i>	67
<i>Tabulka 11 Zadavatel projektu .....</i>	72
<i>Tabulka 12 Lokalizace projektu.....</i>	73
<i>Tabulka 13 Časový harmonogram předprojektové fáze.....</i>	74
<i>Tabulka 14 Časový harmonogram projektové fáze.....</i>	75
<i>Tabulka 15 Charakteristika penzionu .....</i>	75
<i>Tabulka 16 Požadované minimální vzdělání jednotlivých profesí.....</i>	77
<i>Tabulka 17 Náklady na informační materiály .....</i>	80
<i>Tabulka 18 Náklady na propagaci městem Strážnice .....</i>	80
<i>Tabulka 19 Náklady na certifikaci ubytovacího zařízení .....</i>	81
<i>Tabulka 20 Celkové investiční náklady projektu .....</i>	82
<i>Tabulka 21 Celkové fixní náklady za rok v Kč.....</i>	84
<i>Tabulka 22 Celkové variabilní náklady za rok v Kč .....</i>	85
<i>Tabulka 23 Plán tržeb v Kč – realistická varianta .....</i>	86
<i>Tabulka 24 Plán cash flow v Kč – realistická varianta .....</i>	87
<i>Tabulka 25 Bod zvratu v Kč - realistická varianta .....</i>	88
<i>Tabulka 26 Tabulka rizikových událostí.....</i>	88
<i>Tabulka 27 Stavební rizika .....</i>	89
<i>Tabulka 28 Riziko hmotných škod.....</i>	90

---

<i>Tabulka 29 Riziko nepředvídatelných událostí</i> .....	91
<i>Tabulka 30 Projektová rizika</i> .....	91
<i>Tabulka 31 Rizika finanční a ekonomická</i> .....	92
<i>Tabulka 32 Rizika tržní</i> .....	92
<i>Tabulka 33 Srovnání penzionů v mikroregionu Strážnicko</i> .....	106
<i>Tabulka 34 Splátkový kalendář projektu</i> .....	109
<i>Tabulka 35 Plán tržeb v Kč – pesimistická varianta</i> .....	111
<i>Tabulka 36 Plán tržeb v Kč – optimistická varianta</i> .....	111
<i>Tabulka 37 Plán cash flow v Kč – pesimistická varianta</i> .....	112
<i>Tabulka 38 Plán cash flow v Kč – optimistická varianta</i> .....	113
<i>Tabulka 39 Bod zvratu v Kč – pesimistická varianta</i> .....	114
<i>Tabulka 40 Bod zvratu v Kč – optimistická varianta</i> .....	114



**SEZNAM PŘÍLOH**

- P I            Srovnání penzionů v mikroregionu Strážnicko
- P II           Splátkový kalendář projektu
- P III          Plán tržeb – pesimistická a optimistická varianta
- P IV          Plán cash flow – pesimistická a optimistická varianta
- P V           Analýza bodu zvratu – pesimistická a optimistická varianta

## PŘÍLOHA P I: SROVNÁNÍ PENZIONŮ V MIKROREGIONU STRÁŽNICKO

*Tabulka 33 Srovnání penzionů v mikroregionu Strážnicko*

Penzion	Kapacita	Typy pokojů	Cena (Kč)*	Výbavení pokojů	Stravovací služby	Doplňkové služby
U Pavliců	8	A 2 a 4L	400	Kuchyňský kout, koupelna, WC, Internet, WiFi	Snídaně	Vinný sklípek, dětské hřiště
U Maléřa	10	1L	300	Koupelna, WC, Internet, WiFi	Snídaně	Vinný sklípek, půjčovna kol, tenisový kurt, hřiště pro míčové hry
		2L	300			
U Koštuříků	8	4L	250	TV, Internet, WiFi	Snídaně	Vinný sklípek, dětský koutek, dětské hřiště, hřiště pro míčové hry, půjčovna kol, bazén
Jana	50	2L	300	Koupelna, WC, Internet, WiFi	Plná penze	Bar, pivnice, dětské hřiště, plavecký bazén, fitness, minigolf, hřiště pro míčové hry, školící místnost, kongresový sál
		4L	300			
Queen-Bar	18	1L	650	Koupelna, WC, mini bar, TV, Internet, WiFi	Polopenze	Vinárna, vinný sklípek, bar, pivnice, školící místnost
		2L	425			
Roseta	16	1L	790	Koupelna, WC, nealko nápoje, TV, SAT, Internet, WiFi	Polopenze	Vinárna, vinný sklípek, trezor, školící místnost, dětský koutek, masáže, platba kartou
		2L	475			
		3L	450			
		4L	400			
Amálka	8	2L	500	Koupelna, WC, TV, Internet, WiFi	Vlastní	

Na Kamenčí	12	A 2 a 4L	450	Apartmán: kuchyňský kout, koupelna, WC, TV, SAT, Internet, WiFi	Vlastní	
		2L	350	Pokoj: Koupelna, WC, Internet, WiFi		
Archa	14	2L	300	Kuchyňský kout, koupelna, WC, TV, WiFi	Vlastní	Bar, školící místnost, hřiště pro míčové hry
Ludor	14	2L	400	Koupelna, WC, TV	Vlastní	
		3L	400			
		4L	400			
U Kmotra	8	A 2L	270	Koupelna, WC, TV	Vlastní	
Zámecké sklepy Strážnice	10	1L	430	Koupelna, TV	Snídaně	Vinný sklípek
		2L	375			
		4L	360			
U Veličky	10	A 2L	400	Apartmán: Kuchyňský kout, koupelna, WC, TV, Internet	Snídaně	Dětské hřiště, půjčovna kol
		2L	350	Pokoj: TV, Internet		
		4L	250			
Pod Vápenkami	18	A 2 a 4L	490	Apartmán: kuchyňský kout, koupelna, WC, lednice, TV, SAT, rádio, WiFi	Vlastní	Vinný sklípek, dětský koutek, dětské hřiště, hřiště pro míčové hry, půjčovna kol
		4L	450	Pokoj: koupelna, WC, lednice, TV, SAT, rádio, WiFi		
U Opavských	7	2L	300	TV, SAT, WiFi	Vlastní	Vinný sklípek, půjčovna kol, bazén, platba kartou
		3L	300			

Zdroj: Vlastní zpracování; Slovácko 2008; Město Strážnice, © 2000 – 2070

\*Cena je uvedena za jedno lůžko za jednu noc a nezahrnuje žádné další služby.

- 1L Jednolůžkový pokoj
- 2L Dvojlůžkový pokoj
- 3L Třilůžkový pokoj
- 4L Čtyřlůžkový pokoj
- A Apartmán

## PŘÍLOHA II: SPLÁTKOVÝ KALENDÁŘ PROJEKTU

Tabulka 34 Splátkový kalendář projektu

Rok	Měsíc	Splátka	Úrok	Úmor	Úvěr
1	1	74 539,41	22 500,00	52 039,41	5 947 960,59
1	2	74 539,41	22 304,85	52 234,55	5 895 726,04
1	3	74 539,41	22 108,97	52 430,43	5 843 295,61
1	4	74 539,41	21 912,36	52 627,05	5 790 668,56
1	5	74 539,41	21 715,01	52 824,40	5 737 844,16
1	6	74 539,41	21 516,92	53 022,49	5 684 821,67
1	7	74 539,41	21 318,08	53 221,33	5 631 600,34
1	8	74 539,41	21 118,50	53 420,91	5 578 179,44
1	9	74 539,41	20 918,17	53 621,23	5 524 558,20
1	10	74 539,41	20 717,09	53 822,31	5 470 735,89
1	11	74 539,41	20 515,26	54 024,15	5 416 711,74
1	12	74 539,41	20 312,67	54 226,74	5 362 485,00
2	1	74 539,41	20 109,32	54 430,09	5 308 054,92
2	2	74 539,41	19 905,21	54 634,20	5 253 420,72
2	3	74 539,41	19 700,33	54 839,08	5 198 581,64
2	4	74 539,41	19 494,68	55 044,73	5 143 536,91
2	5	74 539,41	19 288,26	55 251,14	5 088 285,77
2	6	74 539,41	19 081,07	55 458,33	5 032 827,43
2	7	74 539,41	18 873,10	55 666,30	4 977 161,13
2	8	74 539,41	18 664,35	55 875,05	4 921 286,08
2	9	74 539,41	18 454,82	56 084,58	4 865 201,49
2	10	74 539,41	18 244,51	56 294,90	4 808 906,59
2	11	74 539,41	18 033,40	56 506,01	4 752 400,59
2	12	74 539,41	17 821,50	56 717,90	4 695 682,68
3	1	74 539,41	17 608,81	56 930,60	4 638 752,09
3	2	74 539,41	17 395,32	57 144,09	4 581 608,00
3	3	74 539,41	17 181,03	57 358,38	4 524 249,62
3	4	74 539,41	16 965,94	57 573,47	4 466 676,15
3	5	74 539,41	16 750,04	57 789,37	4 408 886,78
3	6	74 539,41	16 533,33	58 006,08	4 350 880,70
3	7	74 539,41	16 315,80	58 223,60	4 292 657,10
3	8	74 539,41	16 097,46	58 441,94	4 234 215,15
3	9	74 539,41	15 878,31	58 661,10	4 175 554,05
3	10	74 539,41	15 658,33	58 881,08	4 116 672,98
3	11	74 539,41	15 437,52	59 101,88	4 057 571,09
3	12	74 539,41	15 215,89	59 323,51	3 998 247,58
4	1	74 539,41	14 993,43	59 545,98	3 938 701,60
4	2	74 539,41	14 770,13	59 769,28	3 878 932,32
4	3	74 539,41	14 546,00	59 993,41	3 818 938,91
4	4	74 539,41	14 321,02	60 218,39	3 758 720,53
4	5	74 539,41	14 095,20	60 444,20	3 698 276,32
4	6	74 539,41	13 868,54	60 670,87	3 637 605,45
4	7	74 539,41	13 641,02	60 898,39	3 576 707,07
4	8	74 539,41	13 412,65	61 126,76	3 515 580,31
4	9	74 539,41	13 183,43	61 355,98	3 454 224,33
4	10	74 539,41	12 953,34	61 586,07	3 392 638,27
4	11	74 539,41	12 722,39	61 817,01	3 330 821,25

4	12	74 539,41	12 490,58	62 048,83	3 268 772,43
5	1	74 539,41	12 257,90	62 281,51	3 206 490,92
5	2	74 539,41	12 024,34	62 515,07	3 143 975,85
5	3	74 539,41	11 789,91	62 749,50	3 081 226,35
5	4	74 539,41	11 554,60	62 984,81	3 018 241,55
5	5	74 539,41	11 318,41	63 221,00	2 955 020,55
5	6	74 539,41	11 081,33	63 458,08	2 891 562,47
5	7	74 539,41	10 843,36	63 696,05	2 827 866,42
5	8	74 539,41	10 604,50	63 934,91	2 763 931,51
5	9	74 539,41	10 364,74	64 174,66	2 699 756,85
5	10	74 539,41	10 124,09	64 415,32	2 635 341,53
5	11	74 539,41	9 882,53	64 656,88	2 570 684,65
5	12	74 539,41	9 640,07	64 899,34	2 505 785,32
6	1	74 539,41	9 396,69	65 142,71	2 440 642,60
6	2	74 539,41	9 152,41	65 387,00	2 375 255,61
6	3	74 539,41	8 907,21	65 632,20	2 309 623,41
6	4	74 539,41	8 661,09	65 878,32	2 243 745,09
6	5	74 539,41	8 414,04	66 125,36	2 177 619,73
6	6	74 539,41	8 166,07	66 373,33	2 111 246,40
6	7	74 539,41	7 917,17	66 622,23	2 044 624,16
6	8	74 539,41	7 667,34	66 872,07	1 977 752,10
6	9	74 539,41	7 416,57	67 122,84	1 910 629,26
6	10	74 539,41	7 164,86	67 374,55	1 843 254,71
6	11	74 539,41	6 912,21	67 627,20	1 775 627,51
6	12	74 539,41	6 658,60	67 880,80	1 707 746,71
7	1	74 539,41	6 404,05	68 135,36	1 639 611,35
7	2	74 539,41	6 148,54	68 390,86	1 571 220,49
7	3	74 539,41	5 892,08	68 647,33	1 502 573,16
7	4	74 539,41	5 634,65	68 904,76	1 433 668,40
7	5	74 539,41	5 376,26	69 163,15	1 364 505,25
7	6	74 539,41	5 116,89	69 422,51	1 295 082,74
7	7	74 539,41	4 856,56	69 682,85	1 225 399,89
7	8	74 539,41	4 595,25	69 944,16	1 155 455,74
7	9	74 539,41	4 332,96	70 206,45	1 085 249,29
7	10	74 539,41	4 069,68	70 469,72	1 014 779,57
7	11	74 539,41	3 805,42	70 733,98	944 045,58
7	12	74 539,41	3 540,17	70 999,24	873 046,35
8	1	74 539,41	3 273,92	71 265,48	801 780,87
8	2	74 539,41	3 006,68	71 532,73	730 248,14
8	3	74 539,41	2 738,43	71 800,98	658 447,16
8	4	74 539,41	2 469,18	72 070,23	586 376,93
8	5	74 539,41	2 198,91	72 340,49	514 036,44
8	6	74 539,41	1 927,64	72 611,77	441 424,67
8	7	74 539,41	1 655,34	72 884,06	368 540,61
8	8	74 539,41	1 382,03	73 157,38	295 383,23
8	9	74 539,41	1 107,69	73 431,72	221 951,51
8	10	74 539,41	832,32	73 707,09	148 244,42
8	11	74 539,41	555,92	73 983,49	74 260,93
8	12	74 539,41	278,48	74 260,93	0,00

Zdroj: Vlastní zpracování; Úvěrová kalkulačka, © 1999–2015

## PŘÍLOHA P III: PLÁN TRŽEB – PESIMISTICKÁ A OPTIMISTICKÁ VARIANTA

*Tabulka 35 Plán tržeb v Kč – pesimistická varianta*

Tržby	Rok					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ubytovací služby	1 215 000	1 397 250	1 536 975	1 690 673	1 859 740	2 045 714
Stravovací služby	8 079 000	9 694 800	10 664 280	11 730 708	12 903 779	14 194 157
Doplňkové služby	97 200	116 640	128 304	141 134	155 248	170 773
<b>Celkem</b>	<b>9 391 200</b>	<b>11 208 690</b>	<b>12 329 559</b>	<b>13 562 515</b>	<b>14 918 766</b>	<b>16 410 643</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tabulka 36 Plán tržeb v Kč – optimistická varianta*

Tržby	Rok					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ubytovací služby	3 402 000	3 912 300	4 499 145	4 949 060	5 443 965	5 988 362
Stravovací služby	8 670 000	10 404 000	11 964 600	13 161 060	14 477 166	15 924 883
Doplňkové služby	272 160	326 592	375 581	413 139	454 453	499 898
<b>Celkem</b>	<b>12 344 160</b>	<b>14 642 892</b>	<b>16 839 326</b>	<b>18 523 258</b>	<b>20 375 584</b>	<b>22 413 143</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## PŘÍLOHA P IV: PLÁN CASH FLOW - PESIMISTICKÁ A OPTIMISTICKÁ VARIANTA

*Tabulka 37 Plán cash flow v Kč – pesimistická varianta*

Položka	Rok						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Příjmy celkem</b>		<b>9 391 200</b>	<b>11 208 690</b>	<b>12 329 559</b>	<b>13 562 515</b>	<b>14 918 766</b>	<b>16 410 643</b>
Příjmy z ubytovacích služeb		1 215 000	1 397 250	1 536 975	1 690 673	1 859 740	2 045 714
Příjmy ze stravovacích služeb		8 079 000	9 694 800	10 664 280	11 730 708	12 903 779	14 194 157
Příjmy z doplňkových služeb		97 200	116 640	128 304	141 134	155 248	170 773
<b>Výdaje celkem</b>	<b>6 000 000</b>	<b>9 633 271</b>	<b>11 101 660</b>	<b>12 173 979</b>	<b>13 365 993</b>	<b>14 616 745</b>	<b>16 050 771</b>
Vyplacené mzdy		3 706 440	4 262 406	4 688 647	5 157 511	5 673 262	6 240 589
Zaplacené energie		830 000	954 500	1 049 950	1 154 945	1 270 440	1 397 483
Zaplacené nájemné		480 000	552 000	607 200	667 920	734 712	808 183
Oprava a údržba		270 000	310 500	341 550	375 705	413 276	454 603
Zaplacené daně		6 500	7 475	8 223	9 045	9 949	10 944
Pojištění		15 000	17 250	18 975	20 873	22 960	25 256
Bankovní poplatky		6 000	6 900	7 590	8 349	9 184	10 102
Úroky z úvěru		256 958	227 671	197 038	164 998	131 486	96 434
Platba certifikace		4 000	0	0	5 808	0	0
Splátka úvěru		894 473	894 473	894 473	894 473	894 473	894 473
Nákup surovin, materiálu		2 700 000	3 450 000	3 900 000	4 400 000	4 900 000	5 500 000
Poplatek obci za ubytované hosty		8 100	9 315	10 247	11 271	12 398	13 638
Výdaje za služby prádely		129 600	149 040	163 944	180 338	198 372	218 209
Ostatní výdaje		226 200	260 130	286 143	314 757	346 233	380 856
<b>Cash flow</b>	<b>-6 000 000</b>	<b>-242 071</b>	<b>107 030</b>	<b>155 580</b>	<b>196 522</b>	<b>302 021</b>	<b>359 872</b>

Zdroj: Vlastní zpracování



Tabulka 38 Plán cash flow v Kč – optimistická varianta

Položka	Rok						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Příjmy celkem</b>		<b>12 344 160</b>	<b>14 812 992</b>	<b>17 034 941</b>	<b>18 738 435</b>	<b>20 612 278</b>	<b>22 673 506</b>
Příjmy z ubytovacích služeb		3 402 000	4 082 400	4 694 760	5 164 236	5 680 660	6 248 726
Příjmy ze stravovacích služeb		8 670 000	10 404 000	11 964 600	13 161 060	14 477 166	15 924 883
Příjmy z doplňkových služeb		272 160	326 592	375 581	413 139	454 453	499 898
<b>Výdaje celkem</b>	<b>6 000 000</b>	<b>11 981 131</b>	<b>13 986 699</b>	<b>15 537 522</b>	<b>17 010 891</b>	<b>18 492 976</b>	<b>20 114 625</b>
Vyplacené mzdy		3 706 440	4 262 406	4 688 647	5 157 511	5 673 262	6 240 589
Zaplacené energie		830 000	954 500	1 049 950	1 154 945	1 270 440	1 397 483
Zaplacené nájemné		480 000	552 000	607 200	667 920	734 712	808 183
Oprava a údržba		270 000	310 500	341 550	375 705	413 276	454 603
Zaplacené daně		6 500	7 475	8 223	9 045	9 949	10 944
Pojištění		15 000	17 250	18 975	20 873	22 960	25 256
Bankovní poplatky		6 000	6 900	7 590	8 349	9 184	10 102
Úroky z úvěru		256 958	227 671	197 038	164 998	131 486	96 434
Platba certifikace		4 000	0	0	5 808	0	0
Splátka úvěru		894 473	894 473	894 473	894 473	894 473	894 473
Nákup surovin, materiálu		4 900 000	6 050 000	6 950 000	7 700 000	8 400 000	9 150 000
Poplatek obci za ubytované hosty		22 680	26 082	28 690	31 559	31 559	34 715
Výdaje za služby prádely		362 880	417 312	459 043	504 948	555 442	610 986
Ostatní výdaje		226 200	260 130	286 143	314 757	346 233	380 856
<b>Cash flow</b>	<b>-6 000 000</b>	<b>363 029</b>	<b>826 293</b>	<b>1 497 419</b>	<b>1 727 544</b>	<b>2 119 302</b>	<b>2 558 881</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## PŘÍLOHA V: ANALÝZA BODU ZVRATU - PESIMISTICKÁ A OPTIMISTICKÁ VARIANTA

*Tabulka 39 Bod zvratu v Kč – pesimistická varianta*

Náklady	Tržby					
	0	5 000 000	10 000 000	15 000 000	20 000 000	25 000 000
<b>Fixní náklady</b>	5 746 613	5 746 613	5 746 613	5 746 613	5 746 613	5 746 613
<b>Variabilní náklady</b>	2 837 700	2 837 700	2 837 700	2 837 700	2 837 700	2 837 700
<b>Celkové náklady</b>	8 584 313	8 584 313	8 584 313	8 584 313	8 584 313	8 584 313
<b>Výnosy - náklady</b>	-8 584 313	-3 584 313	1 415 687	6 415 687	11 415 687	16 415 687

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tabulka 40 Bod zvratu v Kč – optimistická varianta*

Náklady	Tržby					
	0	5 000 000	10 000 000	15 000 000	20 000 000	25 000 000
<b>Fixní náklady</b>	5 746 613	5 746 613	5 746 613	5 746 613	5 746 613	5 746 613
<b>Variabilní náklady</b>	5 285 560	5 285 560	5 285 560	5 285 560	5 285 560	5 285 560
<b>Celkové náklady</b>	11 032 173	11 032 173	11 032 173	11 032 173	11 032 173	11 032 173
<b>Výnosy - náklady</b>	-11 032 173	-6 032 173	-1 032 173	3 967 827	8 967 827	13 967 827

Zdroj: Vlastní zpracování