



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

VYHODNOCENÍ A NÁVRH NA ZLEPŠENÍ MARKETINGOVÉ STRATEGIE HOTELU JOSEPH 1699 V TŘEBÍČI PO ROCE PROVOZU

EVALUATION AND IMPROVEMENT PROPOSAL OF THE MARKETING STRATEGY OF THE
HOTEL JOSEPH 1699 IN TREBIC AFTER ONE YEAR OF OPERATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. JOSEF POŠVAŘ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. VÍT CHLEBOVSKÝ, Ph.D.

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Josef Pošvař

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Vyhodnocení a návrh na zlepšení marketingové strategie hotelu Joseph 1699 v Třebíči po roce provozu

v anglickém jazyce:

Evaluation and Improvement Proposal of the Marketing Strategy of the Hotel Joseph 1699 in Trebic After One Year of Operation

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

KOTLER, P. Marketing Management. Praha 7 : Grada Publishing, 1998. 712 s. ISBN 80-7169-600-5.

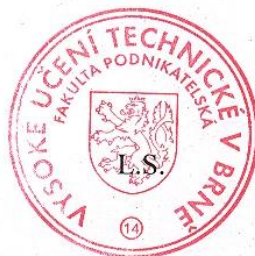
KOTLER, P. Marketing podle Kotlera : Jak ovládnout nové trhy. Praha : Management Press, 2000. 254 s. ISBN 80-7261-010-4.

MEFFERT, H. Marketing - Management. Praha1 : Grada Publishing, 1996. 552 s. ISBN 80-7169-329-4.

SYNEK, M. a ol. Podniková ekonomika. 3. přepracované a doplněné vydání. Praha : C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/12.





PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu



doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka

V Brně, dne 23.3.2012

Anotace

Předmětem mé diplomové práce je vyhodnocení a návrh na zlepšení marketingové strategie hotelu Joseph 1699 v Třebíči po roce provozu.

Pro hotel Joseph 1699 je důležité vypracovat kvalitní návrh na zlepšení marketingové strategie, aby byl konkurenceschopný a životaschopný na trhu ubytovacích služeb v Třebíči a okolí. V teoretické části jsou vysvětleny ekonomické oblasti, které byly použity v praktické části. Praktická část je zaměřena na zpracování marketingových analýz a vytvoření návrhu změny na zlepšení marketingové strategie. Díky těmto návrhům na změny by měl hotel Joseph 1699 upevnit svou pozici na trhu ubytovacích služeb v Třebíči.

Klíčové slova

Marketing, strategie, analýza, SWOT, PEST, Porter, CPM, změna, rizika, snídaně, sauna, Joseph 1699.

Abstract

The subject of my thesis is to evaluate proposal to improve the marketing strategy of the hotel Joseph 1699 in Trebic after a year of the operation. It is important for the hotel Joseph 1699, to develop a proposal, how to improve the quality of marketing strategy to be competitive and viable on the market in Trebic and surroundings. In the theoretical section are explained the economic matters, which were used in the practical part. The practical part is focused on processing of marketing analyzes, and proposal how to change and improve marketing strategies. With these proposed changes would have the hotel Joseph 1699 to improve and strengthen its position in the market in Třebíč.

Key words

Marketing, strategy, SWOT, PEST, analysis, CPM, change, risk, breakfast, combination sauna, Joseph 1699.

POŠVAŘ, Josef. *Vyhodnocení a návrh na zlepšení marketingové strategie hotelu Joseph 1699 v Třebíči po roce provozu*. Brno, 2012. 104 s. Diplomová práce. Vysoké učení technické Brno, Fakulta podnikatelská. Vedoucí práce Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je originální a zpracoval jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2012

.....

Poděkování

Rád bych poděkoval panu Ing. Vítovi Chlebovskému Ph.D. za ochotu při vedení práce, za jeho odbornou pomoc a cenné rady vedoucí ke zlepšení kvality mé diplomové práce.

Dále bych rád poděkoval vedení hotelu Joseph 1699 v Třebíči za ochotu při konzultacích možného návrhu na zlepšení situace v hotelu Joseph.

Obsah:

Úvod.....	11
Cíl práce, metody a postupy zpracování	12
1 Teoretická část	13
1.1 Zmínka o marketingové strategii	13
1.2 Finanční analýza	13
1.2.1 Účetní výkazy pro zpracování zhodnocení finanční situace.....	14
1.2.2 Ukazatele rentability – poměrové ukazatele	14
1.2.3 Dynamická metoda hodnocení investice	15
1.2.4 Kategorie zisku	15
1.3 Kalkulace	16
1.3.1 Úkoly kalkulací.....	17
1.4 Dotazník - nástroje dotazování.....	17
1.4.1 Dotazníky	17
1.4.2 Konstrukce celého dotazníku.....	18
1.5 Marketingová situační analýza	18
1.5.1 Marketingová analýza vnějšího (obecného) okolí firmy.....	18
1.5.2 Marketingová analýza vnějšího (Oborového) okolí firmy	19
1.5.3 Marketingová analýza vnitřního prostředí firmy	20
1.5.4 Shrnutí předchozích marketingových analýz – SWOT analýza	22
1.6 Marketingová strategie firem poskytující služby	23
1.6.1 Realizace marketingové strategie	25
1.7 Model změny ve firmě vyplývající z výstupu nové marketingové strategie.....	26
1.7.1 Metodika nového návrhu marketingové strategie pomocí metody CPM	27
1.7.2 Změna strategie výstupu firmy vyplývající z nové marketingové strategie	28
1.7.3 Důvody k provedení změny marketingové strategie.....	29
1.7.4 Otázky před zahájením procesu – nového návrhu marketingové strategie	29

1.7.5	Schéma Lewinova modelu řízené změny ve firmě	30
1.8	Rizika vyplývající ze změny výstupů nové marketingové strategie	30
1.8.1	Druhy rizik	30
1.8.2	Základní pojmy k rizikům	31
2	Analytická část.....	32
2.1	Popis dané firmy (hotelu Joseph 1699 v Třebíči)	32
2.1.1	Základní informace o hotelu	32
2.2	Zhodnocení původního návrhu marketingové strategie.....	34
2.3	Statistika ubytovaných v hotelu Joseph 1699 za období 2011	36
2.3.1	Žebříček ubytovaných dle zemí za rok 2011	36
2.4	Dotazníkové šetření	37
2.4.1	Vyhodnocení dotazníků.....	38
2.5	Finanční zhodnocení situace hotelu Joseph 1699	39
2.5.1	Výsledek hospodaření za rok 2011	39
2.5.2	Zjednodušená původní předběžná kalkulace - před zahájením provozu	41
2.5.3	Kalkulace nákladů a výnosů na období 2012-2015	42
2.5.4	Srovnání původní a nové kalkulace (na období 2012-2015)	44
2.6	Vytvoření marketingové situační analýzy.....	45
2.6.1	Marketingová analýza vnějšího (obecného) prostředí PEST analýza	45
2.6.2	Marketingová analýza (oborová) vnějšího okolí - Porterův model pěti sil	49
2.6.3	Marketingová analýza vnitřních faktorů „7S faktorů“ Mc Kinsey	52
2.6.4	Nový návrh marketingové SWOT analýzy hotelu Joseph 1699	57
3	Návrhová část	64
3.1	Návrhy na změny vyplývající z vyhodnocení SWOT analýzy.....	64
3.2	Vybudování kombinované sauny	66
3.2.1	Lewinův model	66
3.2.2	Hierarchická struktura činností výstavby „kombinované sauny“	68

3.2.3	CPM metoda projektu „kombinovaná sauna“	71
3.2.4	Ganttův diagram projektu „kombinované sauny“	72
3.2.5	Finanční udržitelnost projektu „kombinovaná sauna“	73
3.3	Návrh změny na snídaňový systém – zlepšení kvality výběru	82
3.4	Rizika navrhovaných opatření	89
3.4.1	Závažnost rizika	89
3.4.2	Matice vyhodnocení míry rizika	89
3.4.3	Míra rizika	89
3.4.4	Možná rizika spojená s vybudováním kombinované sauny	90
3.4.5	Možná rizika u zavedení nového systému snídani – kvalita výběru	92
4	Závěr	94
	Použitá literatura a internetové zdroje	97
	Seznam obrázků	100
	Seznam tabulek	101
	Seznam grafů	103
	Seznam příloh	104

Úvod

Předmětem diplomové práce je nový návrh marketingové strategie rodinného hotelu s názvem hotel Joseph 1699 v Třebíči v Židovské čtvrti, která je součástí památkové zóny UNESCO. Hotel je součástí hotelového řetězce Euroagentur Hotels & Travel, má kapacitu 42 lůžek v 16 ubytovacích jednotkách (pokoje i apartmány) a splňuje požadavky First class (****) typu garni, to znamená, že nemá restauraci, ale hostům je k dispozici snídaně typu samoobslužných pultů.

V současné době hotel patří mezi nejkvalitnější ubytovací zařízení v Třebíči. Cílovým zákazníkem jsou hosté, kteří jsou zvyklí na solidní standard ubytování a jsou ochotni zaplatit vyšší cenu za kvalitní služby. Hotel byl otevřen před necelými dvěma roky v červenci 2010 a management stále hledá možnosti zlepšení a zkvalitnění poskytovaných služeb.

Patřím do rodiny, která hotel vlastní a využil jsem možnosti podílet se na rozvoji tohoto podnikání a aktivně se podílet na vytváření marketingových aktivit. Při vytváření diplomové práce budu vycházet z dostupných informací – účetní výkazy a statistiky hotelu a z odborné literatury.

Návrhy na zlepšení budou konzultovány s manažerem hotelu Joseph 1699 s přihlédnutím na finanční stránku hotelu.

Před zahájením provozu byly sestaveny původní předběžné kalkulace s původní marketingovou strategií ke studii proveditelnosti daného projektu. Tehdy byly sestaveny jako informační materiál pro jednání s bankami a úřady administrujícími evropské dotace. Dnes však už máme reálné výsledky za období 2010 a 2011 a můžeme provést srovnání navržených strategií s reálnými finančními výsledky hospodaření a navrhnout jejich zlepšení, především pro konkurenceschopnost a lepší spokojenosti zákazníků a to při zohlednění původního návrhu marketingové strategie.

Navrhnuté změny či zlepšení v hotelu Joseph 1699 by měly pomoci také při propagaci a zvýšení obsazenosti hotelu.

Cíl práce, metody a postupy zpracování

Hlavním cílem diplomové práce je zpracovat příslušné marketingové analýzy a vypracovat návrh zlepšení marketingové strategie po roce provozu.

Předmětem diplomové práce je vyhodnocení a návrh na zlepšení marketingové strategie hotelu Joseph 1699 v Židovské čtvrti Blahoslavova 23 v Třebíči, který je zařazen do památek kulturního dědictví UNESCO po roce provozu.

Výstup změny či návrh na zlepšení za použití příslušných marketingových analýz vnějšího (SLEPT a Porterův model pěti sil) a vnitřního okolí (7S McKinsey). Další metodou pro zjištění spokojenosti zákazníků (hostů) bude dotazníkové šetření. Dotazníky jsou umístěny v každém hotelovém pokoji v hotelové brožůře. Tyto metody by nám měly pomoci k získání podkladů pro potřebné změny či zlepšení v hotelu Joseph 1699 v Třebíči.

Diplomová práce bude rozdělena na část teoretickou, část analytickou a část návrhovou. Potřebné informace k teoretické části jsem získal z různých technických a ekonomických publikací. V teoretické části jsem se soustředil na rozepsání finanční analýzy, dotazníku, marketingových analýz vnitřního a vnějšího okolí, modelu marketingové změny ve firmě s možnými riziky. Z teoretické části jsem posléze vycházel v analytické a návrhové části.

V analytické části nejprve stručně popíši hotel Joseph 1699. Poté uvedu původní návrh marketingové strategie. Vytvořím finanční analýzu současného stavu podniku, kde srovnám i předběžné kalkulace z původních studií před zahájením provozu se skutečnými ekonomickými výsledky za rok 2011. Také vytvořím finanční podklad pro případné marketingové změny, které by zlepšily současný stav hotelu Joseph 1699. Dále bude uvedena statistika ubytovaných za rok 2011. Budou vypracovány marketingové analýzy na vnější a vnitřní prostředí firmy. Na tyto analýzy bude sestavena SWOT analýza k navržení marketingové strategie.

V návrhové části práce vytvořím takové změny, které vyplynuly z marketingových analýz a dotazníku spokojenosti s přihlédnutím na finanční stránku podniku.

Tyto změny budou v návrhové části provedené časovou metodou CPM a Lewinova modelu. Po vypracování návrhu a popisu potřebných změn budou sestavena rizika a k nim navržena eliminace těchto rizik k úspěšnému zavedení změn.

1 Teoretická část

1.1 Zmínka o marketingové strategii

Marketingová strategie je vlastně marketingová logika, s jejíž pomocí chce podnikatelská jednotka dosáhnout svých marketingových cílů. Ukazuje, jak strategie pro cílové trhy a positioning staví na rozdílových výhodách společnosti. Měla by se také věnovat tržním segmentům, na které se chce zaměřit. Ty se liší svými potřebami a požadavky, reakcemi na marketing a rentabilitu. Společnost by měla své úsilí zaměřit na tržní segmenty, ve kterých se může z konkurenčního hlediska nejlépe uplatnit. Pro každý z nich by měla vypracovat samostatnou marketingovou strategii.

Realizace je obtížná - je jednodušší dobrou marketingovou strategii vymyslet, než ji uvést do praxe.

Mnoho manažerů si myslí, že dělají věci správně (realizace) je stejně důležité nebo dokonce důležitější dělat správné věci (strategie). Ale oba dva faktory jsou pro úspěch nepostradatelné. Efektivní realizací mohou firmy získat konkurenční výhody před konkurencí. (12)

1.2 Finanční analýza

Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, které jsou především obsaženy v účetních výkazech. Finanční výkazy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.

Hlavním smyslem finanční analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování a fungování podniku. (26)

Účetní výkazy jsou stěžejním zdrojem informací pro finanční analýzu a pro úspěšné zpracování a splnění dvou základních funkcí:

- Provéřit finanční zdraví podniku
- Vytvořit základ pro finanční plán (např. splnění cílů společnosti)

1.2.1 Účetní výkazy pro zpracování zhodnocení finanční situace

❖ Rozvaha

Účetní výkaz, který zachycuje bilanční formu dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku (aktiv) a zdrojů financování (pasiv) vždy k určitému datu. Rozvaha se zpravidla sestavuje k poslednímu dni každého roku takzvaná řádná rozvaha. Rozvaha může být sestavena i během roku z mimořádných důvodů, např. při založení podniku (zahajovací rozvaha). Rozvaha může být sestavena při zániku podniku a sloučení podniku s jiným podnikem. Takto se jedná o rozvahu mimořádnou. (19)

❖ Výkaz zisků a ztrát

Výnosy můžeme definovat jako peněžní částky, které podnik získal z veškerých svých činností za dané období. Náklady pak představují peněžní částky, které podnik v daném období účelně vynaložil na získání výnosů.

Výsledek hospodaření (VH) podniku je rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady podniku. (10)

❖ Výkaz cash flow

Cash-flow je důležitým elementem finančního řízení a finanční analýzy podniku. Souvisí se zajišťováním likvidity. (Cash flow = příjmy – výdaje).

Podstatou sledování ve výkazu peněžních toků je změna stavu peněžních prostředků.

Výkaz cash-flow vysvětluje přírůstky a úbytky peněžních prostředků.

K vymezení cash-flow je potřeba definovat základní pojmy:

- Peněžní prostředky jsou peníze v hotovosti včetně cenin, peněžní prostředky na účtu včetně případného pasivního zůstatku běžného účtu a peníze na cestě. (11)

1.2.2 Ukazatele rentability – poměrové ukazatele

Nám přináší základní obraz o efektivitě našeho podnikání. Dokážou nám říci, kde je efektivnější pracovat s vlastními prostředky nebo cizím kapitálem, jak jsme zhodnotili svůj vlastní kapitál v podnikání, a poukazuje na slabé stránky v hospodaření. Mezi základní poměrové ukazatele patří například:

❖ Rentabilita vlastního kapitálu

$$\text{Rentabilita vlast. Kapitálu} = (\text{zisk/vlastní kapitál}) * 100 \text{ [\%]}$$

Ukazuje nám, jak efektivně ve firmě zhodnocujeme prostředky, které jsme do podnikání vložili.

❖ Rentabilita tržeb

$$\text{Rentabilita tržeb} = (\text{zisk/tržby}) * 100 \text{ [\%]}$$

Poskytuje nám informace o tom, jak velké výnosy musíme ve firmě vytvořit, abychom dosáhli zisku.

❖ Rentabilita nákladů

$$\text{Rentabilita nákladů} = (\text{zisk/celkové náklady}) * 100 \text{ [\%]}$$

Naopak nám vyjadřuje, kolik nákladů musíme ve firmě vynaložit, abychom dosáhli zisku. (9)

1.2.3 Dynamická metoda hodnocení investice

❖ Doba návratnosti

Období (období let), za které se tok cash-flow přinese hodnotu rovnající se počátečním kapitálovým výdajům na investici. Výsledkem užití metody doby návratnosti je rozhodnutí firmy, že přijme právě takový projekt, jehož hotovostní toky uhradí kapitálové výdaje na něj, a to do období, které firma určí (nejlépe do konce doby životnosti projektu).

$$\text{Doba návratnosti} = \text{investice do projektu} / \text{zisk z daného projektu. (28)}$$

1.2.4 Kategorie zisku

❖ EBIT

Zisk před zaplacením úroků a daní. Tento zisk je před zdaněním (tzv. provozní hospodářský výsledek). (3)

❖ EBITDA

Je to ukazatel pro posouzení rentability společnosti. Zisk před zdaněním bez připočtení nákladových úroků, odpisů, daní a amortizace

EBITDA se jako ukazatel velice často používá u firem, u kterých dosahují odpisy vysokých částek. (20)

1.3 Kalkulace

Kalkulaci je možné definovat jako přiřazení nákladů, marže, zisku ceny nebo jiné hodnotové veličiny k výrobku, službě, činnosti, operaci nebo jinak naturálně vyjádřené jednotce výkonů firmy, tj. kalkulační jednici či nákladovému objektu.

Nákladová kalkulační je základním kalkulačním nástrojem pro výpočet marže, zisku nebo velmi často i ceny, protože každá výše uvedená veličina je na kvantifikaci nákladů založena.

V zásadě existuje několik variant nákladových kalkulací, které se liší způsobem svého uplatnění v podniku

- Předběžná kalkulační
- Výsledná kalkulační
- Operativní kalkulační

Značná část firem potřebuje informace o nákladech výkonu ještě před zahájením jakýchkoli činností na výrobku nebo službě. Tyto informace slouží jako velmi důležitý podklad pro cenová vyjednávání.

Kalkulace, které se pro tyto účely používají, označujeme jako **předběžné kalkulační**. Jsou charakteristické tím, že v okamžiku jejich sestavování nemáme ještě k dispozici informace o tom, jaký objem vstupů určitý výrobek nebo služba spotřebovala. Do určité míry se jedná o odhad budoucích nákladů na nákladový objekt.

Organizace může cítit potřebu kvantifikovat náklady výkonu i v okamžiku, kdy dojde k dokončení a prodeji výkonu. V tuto chvíli už má organizace k dispozici skutečné hodnoty objemu spotřebovaných vstupů a při sestavování kalkulační se tak může opřít o věrohodná data. Tyto kalkulační se sestavují po skončení realizace výkonu označujeme jako **výsledné kalkulační**. Výsledné kalkulační slouží zejména ke zpětnému hodnocení hospodárnosti, tedy pro posouzení toho, zda skutečná výše spotřebovaných vstupů odpovídá odhadu, který byl proveden před začátkem transformačního procesu. (22)

1.3.1 Úkoly kalkulací

Jednou z podmínek přežití podniku je jeho konkurenceschopnost a ta souvisí především s jeho výkony, na jejichž odbytu tu je podnik závislý. Je jisté, že prodejnost výkonů podniku závisí na jejich užité hodnotě a jí odpovídající ceně, kterou je zákazník ochoten za požadovaný výkon zaplatit. Nástrojem, který slouží ke stanovení nákladů a z nich vyplývající ceny výkonu, je kalkulace. (34)

Kalkulace jsou stěžejním informačním nástrojem a zejména:

- Představují základní informační podklad pro řízení nákladů jednotlivých výkonů
- Slouží jako základ při plánování a kontrole v operativním řízení
- Jsou výchozí základnou pro rozhodování, týkající se cenové politiky. (8)

1.4 Dotazník - nástroje dotazování

Při marketingovém výzkumu můžeme použít při sběru informací různé nástroje. Mezi hlavní nástroje patří:

- Záznamový arch

Představuje formulář, který slouží k zaznamenávání zjišťovaných informací.

- Scénář

Slouží většinou tazatelům, pozorovatelům, experimentátorům k tomu, aby je naváděl, jak mají svou činnost vykonávat. Je vhodný při skupinových rozhovorech, kdy ztrácí smysl klasický dotazník.

- Záznamové technické zařízení

Můžeme také využít u všech metod sběru primárních informací. Zatímco klasická záznamová média (kamera) lze opravdu využít vždy.

1.4.1 Dotazníky

Spočívá ve čtyřech oblastech. Získává informace od respondentů, poskytuje strukturu rozhovoru, usměrňuje proces rozhovoru, zajišťuje standardní jednotnou matici pro zapisování údajů.

1.4.2 Konstrukce celého dotazníku

Existují dva hlavní přístupy k tvorbě dotazníku. Sociologický přístup má za cíl probrat co nejvíce oblastí a návazností. Ekonomický přístup spočívá v jasné formulaci ve stručné podobě. Takto vytvořený dotazník musí být srozumitelný a zároveň zachovávat základní pravidla slušnosti. (14)

1.5 Marketingová situační analýza

Prvním krokem v procesu řízené změny musí být rozhodnutí, zda je nutné provést plánovanou změnu či nikoliv v dané firmě. K tomuto rozhodnutí používáme marketingové analýzy.

Tyto analýzy zahrnují rozbor aktuální marketingové situace a jsou to analýzy vnějšího prostředí a vnitřního prostředí firmy. V rámci marketingové situační analýzy se vyhodnocují faktory, které ovlivňují pozici firmy. Celkovým výstupem fáze marketingové situační analýzy bývá SWOT analýza. Na základě výsledků provedené situační analýzy a SWOT analýzy může firma přistoupit ke stanovení marketingových cílů. (35)

1.5.1 Marketingová analýza vnějšího (obecného) okolí firmy

❖ Pest analýza

Pest analýza je analýza politického a legislativního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí. Všeobecně je to strategický audit vlivu makro-okolí, které se dělí do čtyř základních faktorů. (18)

- 1) Politicko-legislativní vlivy
- 2) Ekonomické faktory
- 3) Sociálně – kulturní faktory
- 4) Technologické vlivy

Tabulka 1: Pest analýza – faktory, **Zdroj:** SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: Manažerské funkce*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 432. ISBN 978-80-247-2339-5. (30)

Politicko - legislativní vlivy	Ekonomické faktory	Sociálně – kulturní faktory	Technologické vlivy
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly	Úroveň vzdělání	Vládní podpora
Ochrana prostředí	Devizové kurzy	Mobility	Stav technologie
Ochrana spotřebitele	Trendy HNP	Demografický vývoj populace	Nové objevy
Pracovní právo	Kupní síla	Přístup k práci	Změny technologie
Daňová politika	Úrokové míry	Přístup k volnému času	Rychlost zastarávání
Regulace v zahraničním obchodu	Inflace, průměrná mzda, vývoj cen energie		
Politická stabilita	Nezaměstnanost		

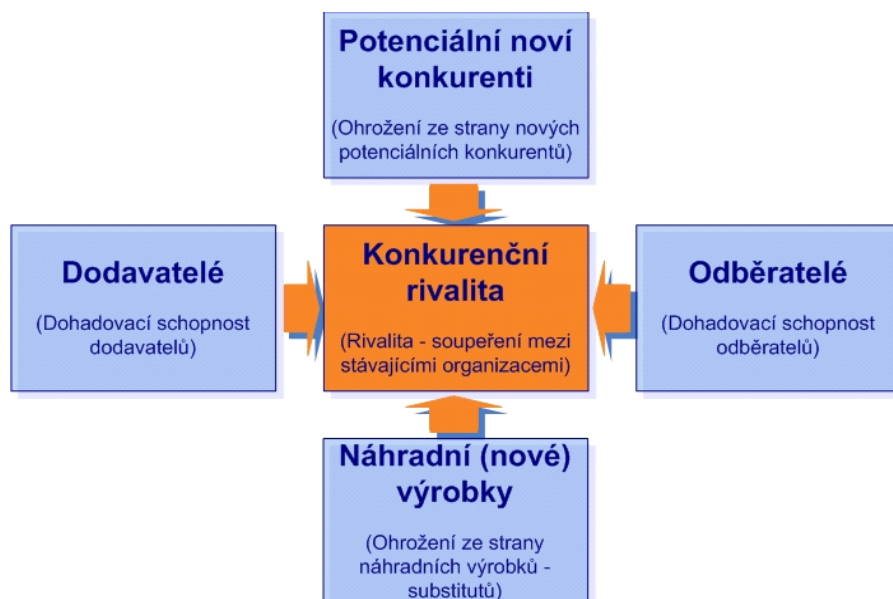
1.5.2 Marketingová analýza vnějšího (Oborového) okolí firmy

❖ Porterův model pěti sil

Porterův model určuje konkurenční tlaky, rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví.

Model rivality na trhu popsal Michael E. Porter z Harvard School of Business Administratic. Vyvinul síť, která pomáhá manažerům analyzovat konkurenční síly v okolí firmy a odhalit příležitosti a ohrožení podniku.

Model určuje stav konkurence v odvětví, která závisí na působení pěti základních sil Porterova modelu. (2)

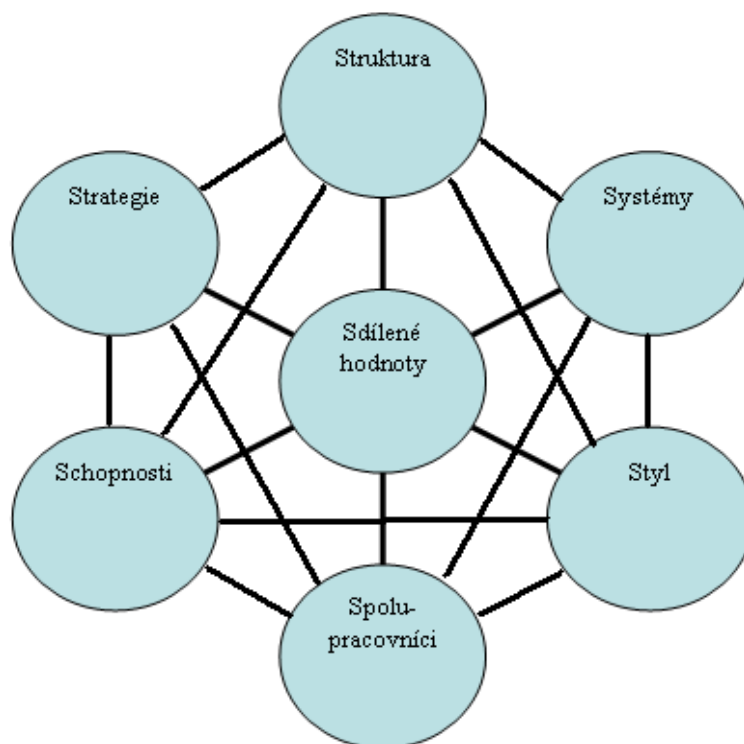


Obrázek 1: Porterův model pěti sil, **Zdroj:** STŘELEČ, Jiří. Porterův model pěti sil. STŘELEČ, Jiří. *Vlastnícesta.cz* [online]. 6.6.2008 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/porteruv-model-konkurencnich-sil/>. (33)

1.5.3 Marketingová analýza vnitřního prostředí firmy

❖ Analýza vnitřních faktorů „7S faktorů“ Mc Kinsey

„Právnicki konzultační firmy Mckinsey vytvořili „model 7S“ v sedmdesátých letech, aby pomohli manažerům porozumět složitostem, které jsou spojeny s organizačními změnami. Tento model ukazuje, že je imunitní systém organizace a ostatní související proměnné způsobily, že bylo složité implementovat, a vyžaduje, aby při snaze provést afektivní změny byly brány v úvahu všechny faktory na jednou. Model je, proto nazýván 7S podle toho, že je v něm zahrnuto sedm faktorů, jejichž názvy začínají v angličtině písmenem“. (17)



Obrázek 2 : 7S faktorů Mckinsey, **Zdroj:** DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy: Organizační kultura*. První vydání. Praha 7: Grada Publishing, 2007, s. 328. ISBN 978-80-247-2149-1. (4)

Za účelem identifikace silných a slabých stránek podniku je nezbytným úvodním krokem analýza jeho vnitřních faktorů, mezi které patří :

Tři horní faktory tohoto modelu – strategie, struktura, systémy – se nazývají jako „tvrdá 3S“

1) Struktura (Structure)

Strukturou se v modelu „7S“ v podstatě chápe obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, vztahu mezi podnikatelskými jednotkami

2) Strategie (Strategy)

Vyjadřuje, jak organizace dosahuje své vize a reaguje na hroby a příležitosti v daném oboru podnikání.

3) Systémy řízení (Systems)

Slouží ke každodennímu řízení organizace a jejich aktivit. Zahrnují například manažerské informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy, informační systémy a další.

Čtyři faktory na dolní straně modelu jsou méně hmatatelné, mají kulturní povahu a nazývají se „měkká 4S“

4) Sdílené hodnoty (Shared values)

Odráží základní ideje, principy respektované pracovníky a některými dalšími pracovníky. Tvorba sdílených hodnot přímo souvisí s vizí organizace a je klíčovým faktorem při tvorbě ostatních aspektů. Rolí vize je, aby všichni uvnitř firmy věděli, jaké jsou cíle firmy a čeho chce dosáhnout.

5) Schopnosti (Skills)

Profesionální znalost a kompetence uvnitř organizace. Co organizace dělá nejlépe. Aby pracovníci byly schopni přijmout nové znalosti, musí mít vytvořeno vhodné prostředí. Takové prostředí, které je poháněno touhou realizovat svou vizi. Pokud informace nemohou být získány uvnitř organizace, pak je musí přijmout zvenčí.

6) Spolupracovníci (Staff)

Lidské zdroje organizace a jejich rozvoj, školení, vztahy mezi nimi, motivace, chování vůči firmě.

7) Styl řízení (Style)

Přístup managementu k řízení a k řešení problému. Ve většině organizací existují rozdíly mezi formální a neformální stránkou řízení – co je psáno v organizačních směrnících a předpisech a tím, co management ve skutečnosti dělá. (17)

1.5.4 Shrnutí předchozích marketingových analýz – SWOT analýza

SWOT analýzu je možné využít jako silný nástroj pro stanovení a optimalizaci strategie společnosti, projektu nebo zlepšování stávajícího stavu či procesů. Při této možnosti je možné se rozhodovat, pro kterou marketingovou strategii se management rozhodne.

Nabízí se tyto možnosti:

MAX-MAX strategie – maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti.

MIN-MAX strategie – minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti.

MAX-MIN strategie – maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby.

MIN-MIN strategie – minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby. (32)

SWOT analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (Opportunities)	Strategie maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti	Strategie minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti
	Hrozby (Threats)	Strategie maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby	Strategie minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby

Obrázek 3: SWOT analýza, **Zdroj:** STŘELEČ, Jiří. SWOT analýza. STŘELEČ, Jiří. *Vlastnictacz* [online]. 6.6.2008 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.vlastnicta.cz/metody/metody-marketing/swot-analyza/> (32)

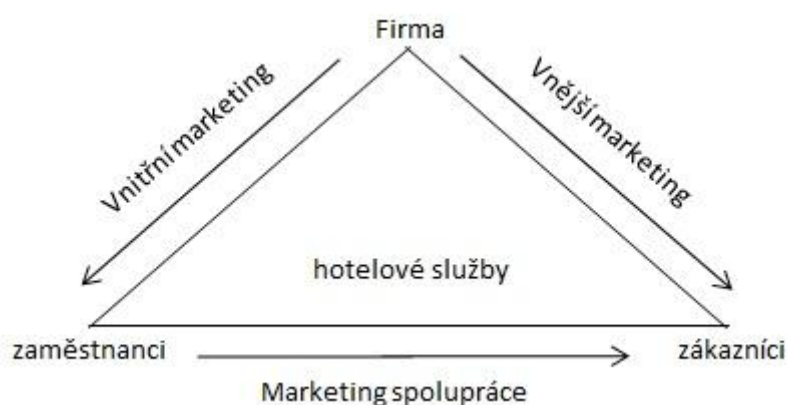
1.6 Marketingová strategie firem poskytující služby

Naplánování dobré strategie je pouze začátkem úspěšného marketingu. K čemu je dokonalá marketingová strategie, pokud ji daná společnost nedokáže efektivně implementovat do potřebného procesu. Zavedení marketingu je proces, v jehož průběhu se z marketingových strategií a vizí stávají marketingové akce, směřující k uskutečnění strategických marketingových cílů. Zavedení marketingového procesu zahrnuje den co den, měsíc co měsíc prováděné aktivity, s jejichž pomocí se účinně uskutečňuje marketingový plán. Zatímco marketingové plánování se ve vztahu k marketingovým aktivitám zabývá co a proč, zavedení odpovídá na otázky kdo, kde, kdy a jak. (12)

Marketing v oblasti služeb je třeba rozdělit na vnější, vnitřní a interaktivní marketing. Vnější marketing představuje obvyklé činnosti firmy při přípravě, distribuci, propagaci a vyúčtování služeb zákazníkům.

Vnitřní marketing se týká činnosti, které souvisejí s přípravou a školením zaměstnanců firmy a jejich motivací při poskytování služeb zákazníkům.

Interaktivní marketing spočívá ve zručnosti zaměstnanců při styku a komunikaci se zákazníky. Zákazník posuzuje kvalitu služeb nejen z hlediska technické kvality, ale také z hlediska funkční kvality. Poskytovatelé musí nabídnout vysokou technickou úroveň a cit.



Obrázek 4: Tři typy marketingu v odvětví služeb, **Zdroj:** KOTLER, Philip. *Marketing, Management: analýza, plánování, využití, kontrola*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 1998, 712 s. ISBN 80-7169-600-5. (13)

❖ Poskytování služeb

Firma může odlišit kvalitu služeb tím, že bude mít na místech styku se zákazníky schopné a odpovědné zaměstnance než konkurence. Může vytvořit atraktivnější prostředí v místě, kde se služby poskytují.

❖ Zajišťování kvality služeb

Nejlépe odlišíme služby firmy od konkurenčních tím, že budeme trvale dodávat služby vyšší kvality než konkurence. Klíčovým faktorem je dosažení toho, aby cílový zákazník měl pocit, že dostal vyšší kvalitu služeb, než očekával. Očekávání zákazníků je formováno jejich minulými zkušenostmi. Zákazníci si vybírají firmu na základě spolupůsobení těchto vlivů a po poskytnutí služby ji porovnávají se službou očekávanou. Pokud je poskytnutá služba horší než očekávaná, zákazník ztratí o danou službu zájem.

Pokud očekávaná služba předčí nebo splní očekávání zákazníka, rozhodne se využít pro další využití služeb stejnou firmu. (13)

1.6.1 Realizace marketingové strategie

❖ Cíle a problémy

Po prostudování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb stanoví společnost cíle a zváží problémy, které na ně budou mít vliv. Tyto cíle představují úkoly, jež by společnost ráda splnila během období, pro něž je plán určen

❖ Marketingový mix

Manažer firmy by měl také učinit specifické strategie pro následující prvky marketingového mixu na jednotlivých cílových trzích: nové produkty, osobní prodej, reklama, podpora prodeje, ceny a distribuce. Manažer by měl zodpovědět, jak se jednotlivé strategie vypořádají s hrozbami, příležitostmi a kritickými problémy popsány v plánu.

Obvyklý model 4 P – produkt, cena, distribuce, místo, obvykle funguje velmi dobře v případě prodeje zboží, ale oblast služeb vyžaduje doplnění dalších prvků o 3 P – lidi, materiální průkaznost, procesy.

❖ Programy činností

Z marketingových strategií vznikají programy konkrétní činnosti, které odpovídají na následující otázky: Co se bude dělat? Kdy se to bude dělat? Kdo je za to odpovědný? Kolik to bude stát?

❖ Rozpočet

Plány činností umožňující manažerovi vytvořit podpůrný marketingový rozpočet, což je v podstatě výkaz očekávaných zisků a ztrát. K určení příjmu se používají předpokládané tržby. Na straně výdajů jsou uvedeny náklady na výrobu a marketing. Výsledný rozdíl představuje očekávaný zisk. Tento rozpočet je předložen vyšší úrovni řízení, která ho buď schválí nebo zamítne. Po schválení se stává základem pro nákup materiálu, plánování výroby, plánovaná lidských zdrojů a marketingové operace.

❖ Kontrolní mechanizmy

Poslední část plánu zahrnuje kontrolní mechanizmy použité pro sledování plnění plánu. Tato praxe umožňuje vyšším úrovním řízení kontrolovat výsledky navrhnutých změn v podniku a identifikovat takové, které neplní stanovené cíle. Manažeři pak musí vysvětlit své problémy a nápravné akce, které podniknou. (12)

1.7 Model změny ve firmě vyplývající z výstupu nové marketingové strategie

Změna, která je nebo bude provedena ve firmě může znamenat příležitost, ale i hrozbu. V životě firmy se může přihodit změna, která bude zapříčiněna nenadálou událostí, ale může být i plánovaná a řízená. Pokud budeme chtít a chceme-li vybudovat úspěšnou firmu, tak nás bude primárně zajímat plánovaná a řízená změna ve firmě. Při řízení procesu změn je možné používat různé strategie a postupy. Důležité je si zvolit optimální dobu provedení změny.

Cílem plánované a řízené změny je udržení životaschopné, konkurenceschopné a efektivní firmy v konkurenčním prostředí.

Existují dva základní předpoklady úspěšného provedení změny ve firmě:

- 1) Znalost technických požadavků, které bude změna vyžadovat. Člověk, který bude zodpovědný za provedení změny, musí mít schopnosti technika. Tento člověk musí umět řídit projekt změny
- 2) Znalost postojů a motivací lidí (požadavky na vůdce firmy)

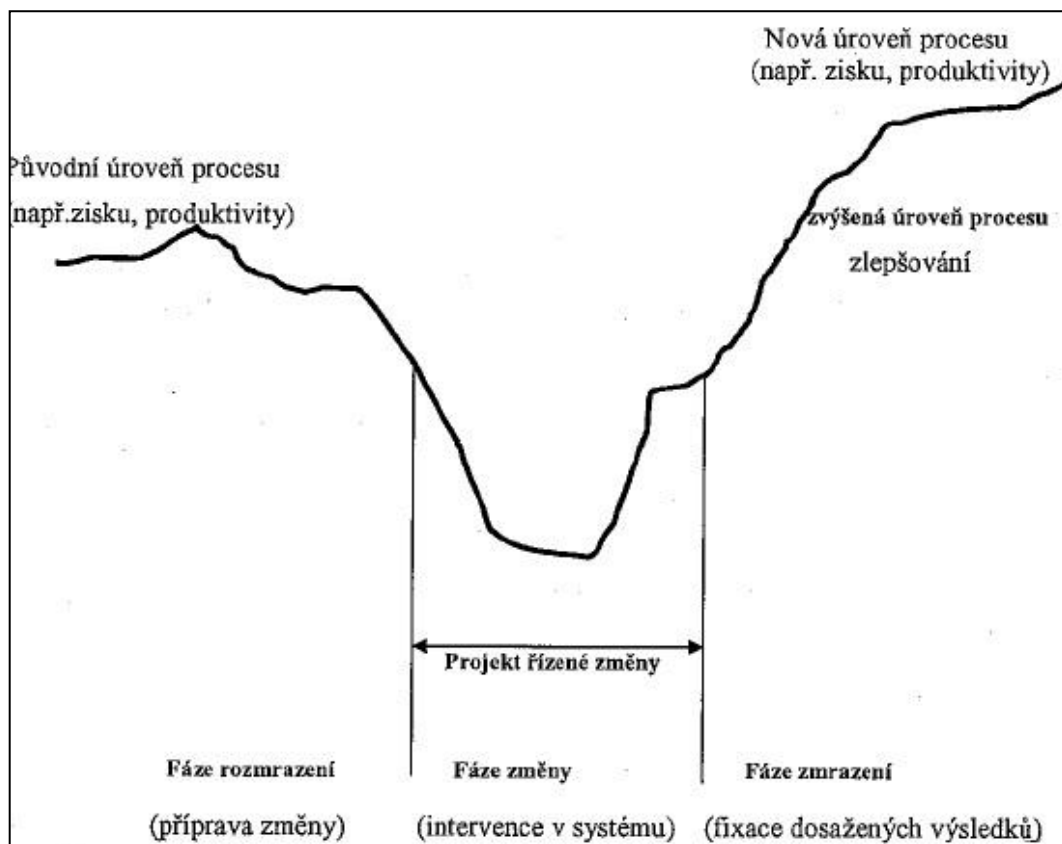
Chápání změny spočívá v modelování změny pomocí projektu, který je definovaný časem, zdroji (lidskými, materiálními) pomocí síťového grafu metody CPM. (29)

Metodou označujeme předem popsany a ověřený postup řešení určitého problému, sestavený z řady elementárních, systematických prováděných úkonů.

Výhody při použití dané metody:

- Metoda vede s vysokou pravděpodobností v krátkém čase k nalezení správného řešení
- Nalezené řešení bývá systémové a podle zadaných kritérií optimální
- Metody jsou dobře popsány a zdokumentovány. (5)

Nejčastěji se setkáváme s technokratickým přístupem, fáze změny projektu jsou zřetelné z následujícího obrázku:



Obrázek 5: Technokratický přístup-fáze změny, **Zdroj:** SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích: Modely změny ve firmě*. druhé rozšířené vydání. Praha 7: Grada Publishing, 2006, s. 300. ISBN 80-247-1667-4. (29)

1.7.1 Metodika nového návrhu marketingové strategie pomocí metody CPM

Metoda kritické cesty CPM je deterministická metoda, sloužící k analýze kritického průběhu činností ve složitých návazných procesech (projektech).

Deterministické je metoda, proto, že doby trvání činností jsou u ní určeny jedinou časovou hodnotou. Analýza kritického průběhu činností je založena na sestavení síťového grafu jako modelu projektu a na nalezení kritické cesty v něm.

Kritická cesta je nejdelší cesta v grafu po činnostech bez časových rezerv. Činnosti ležící na kritické cestě jsou kritickými činnostmi, a protože nemají žádnou časovou rezervu, délka kritické cesty tím také determinuje nejkratší možnou dobu trvání celého projektu.

❖ Postup metodou CPM z hlediska času

- 1) Určíme doby trvání činností(D)
- 2) Postupem vpřed nejdříve určíme možné začátky (MZ) a nejdříve možné konce (MK), $MK = MZ + D$
- 3) Postupem zpět určíme nejpozději nutné začátky (NZ) a nutné konce (NK), $NZ = NK - D$
- 4) Pro každou činnost vypočítáme časovou rezervu (R) $R = NZ - MZ$, to je doba o kterou je možno prodloužit D, aniž by došlo k ohrožení termínů zahájení činností následujících.
- 5) Určíme kritickou cestu, což je ta, kde jsou v uzlech rezervy $R = 0$. (21)

Aby byla dodržena zásada, že každá činnost je vyjádřena dvojicí uzlů a jedinou hranou, zavádí se při existenci souběžných činností tzv. fiktivní činnosti. Fiktivní činnost je orientovaná hrana s nulovým ohodnocením. (6)

❖ Ganttův diagram

Používá se především při řízení projektů pro grafické znázornění naplánování posloupnosti činností v čase

Metoda spočívá v zanesení jednotlivých zásadních projektových aktivit do lineární časové osy, kde na jedné straně stojí projektové aktivity a na druhé straně zvolená časová jednotka. Před samotným zpracováním Ganttova diagramu je třeba identifikovat všechny klíčové aktivity projektu, mít představu o délce jejich trvání a znát časovou souslednost. (1)

1.7.2 Změna strategie výstupu firmy vyplývající z nové marketingové strategie

Předchozí teoretické poznatky o Lewinovu modelu řízené firemní změny umožňují modelovat nejrůznější firemní změny – například zavedení nové služby či výrobku na trh, získání většího tržního podílu.

Mezi nejdůležitější změny, které musí manažer ve firmě provádět, patří řízená změna strategie firmy. Pokud je zřejmé, že zvolená strategie neumožňuje dosažení zadaných cílů, pak je nutno překročit k její změně. Nezbytnost změny strategie vyplývá z tzv. strategické analýzy. Strategickou analýzu lze považovat za silný manažerský nástroj, který manažerovi umožní objektivní zhodnocení stávající strategické pozice firmy. (25)

1.7.3 Důvody k provedení změny marketingové strategie

Nezbytnost změny strategie vyplývá z tzv. strategické analýzy. Strategická analýza nám umožní odpovědět na tyto základní otázky:

- Dochází ke změnám v prostředí, v němž firma funguje a jak tyto změny působí na firmu a na její aktivity?
- Jaké jsou interní faktory firmy? Jaké jsou její slabé a silné stránky, jaké jsou její možnosti a jaké jsou hrozby firmy?
- Jaké je oborové okolí podniku (jaká je vyjednávací síla zákazníků, dodavatelů, jaká je hrozba vstupu nových konkurentů)
- V rámci strategické analýzy je vhodné provádět též analýzu rizika. Pro uskutečnění dílčích analýz má manažer k dispozici nástroje, které umožňují na uvedené základní otázky strategické analýzy odpovědět. Jsou to SLEPT analýza, SWOT analýza, Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. (29)

1.7.4 Otázky před zahájením procesu – nového návrhu marketingové strategie

„Již na začátku celého procesu musíme znát požadovaný budoucí stav. JAK vypadá požadovaný stav, kterého chceme dosáhnout?

Celý proces změn je realizován lidmi, jaké jsou síly podporující proces? JAKÉ jsou síly, které působí proti procesu? KDO jej bude podporovat, KDO jej bude bojkotovat?

Během celého procesu budeme ovlivňovat některé firemní systémy?

KDE bude provedena takzvaná intervence? Navrženou intervenci musíme nějakým způsobem implementovat? JAK tuto intervenci provedeme? Dosažené výsledky musíme vyhodnotit a vyvodit z nich závěry. JAK celý proces dopadl?“. (25)

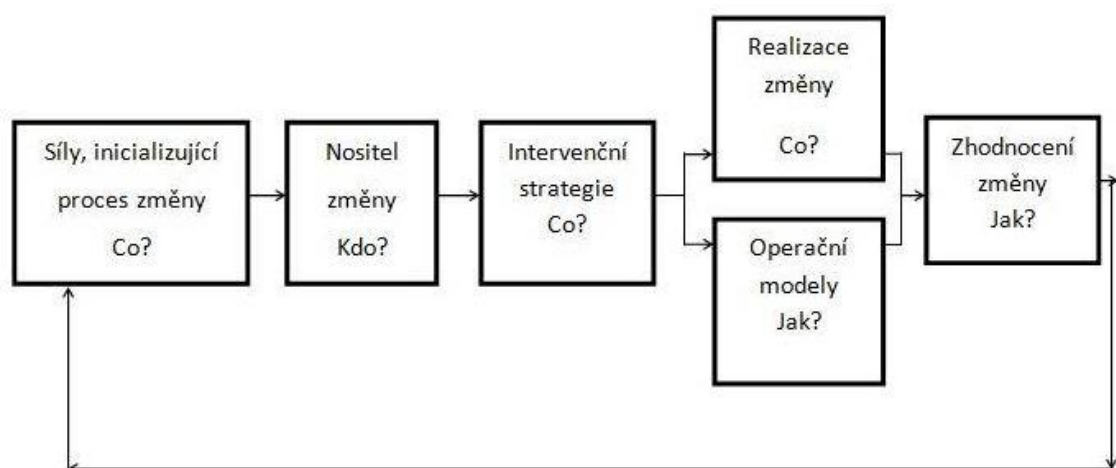
Na základě SWOT analýzy a po vypracování Lewinova modelu lze rozhodnout, zda je současný stav:

- **Vyhovující** – není nutné provádět zásadní změny v systému řízení
- **Uspokojivý** – není nutné zavádět zásadní změny v systému řízení firmy, dílčí problémy lze řešit drobnými operativními zásahy.

- **Nevyhovující** – na základě analýzy je nutné uskutečnit proces řízení změny a odstranit tak nalezené slabiny firmy

Pro úspěšný projekt je také důležité i správné načasování a vzájemná posloupnost jednotlivých činností. Uvedené jednotlivé fáze procesu (otázky) řízení změny ve firmě jsou v podstatě jednotlivými kroky tzv. Lewinova modelu. (25)

1.7.5 Schéma Lewinova modelu řízení změny ve firmě



Obrázek 6: Schéma Lewinova modelu, **Zdroj:** RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. *Risk management: Změny ve firmě a riziko*. První vydání. Brno: Cerm, 2007, s. 152. ISBN 978-80-214-3510-0. (24)

1.8 Rizika vyplývající ze změny výstupů nové marketingové strategie

Riziko je vystavení nepříznivým okolnostem:

- Pravděpodobnost vzniku či možnost vzniku ztráty
- Nejistota dosažení výsledků
- Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku odlišného od výsledku očekávaného
- Nebezpečí negativní odchylky od cíle
- Možnost vzniku ztráty

1.8.1 Druhy rizik

- Politická a ekonomická
- Právní spojená s odpovědností
- Technologická

- Specifická – např. pojišťovací, manažerská, finanční

Analýza rizik je chápána obvykle jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti.

Analýza rizik zpravidla zahrnuje:

- Identifikaci aktiv
- Vymezení posuzovaného subjektu a popis aktiv
- Stanovení hodnoty aktiv
- Ohodnocení možného dopadu ztráty na stanovené aktiva

Identifikace hrozeb a slabých míst

- Určení druhů nečekaných událostí, které mohou ovlivnit negativně hodnotu aktiv.
- Určení slabých míst.
- Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti
- Určení pravděpodobnosti výskytu hrozby (nečekané události) a míry zranitelnosti projektu na danou změnu. (24)

1.8.2 Základní pojmy k rizikům

❖ **Hrozba**

Je síla, událost i osoba, která má negativní vliv na bezpečnost a může způsobit škodu. Hrozbou se rozumí např. přírodní katastrofa, požár, odcizení, ekonomické výkyvy apod.

❖ **Zranitelnost**

Slabé místo zkoumaného subjektu, které může být využito hrozbou, pro uplatnění jejího nežádoucího vlivu.

❖ **Protiopatření**

- ❖ Proces, který byl speciálně navržen pro zmírnění hrozby. (24)

2 Analytická část

2.1 Popis dané firmy (hotelu Joseph 1699 v Třebíči)

Celá tato čtvrť byla spolu s bazilikou sv. Prokopa zařazena v roce 2003 do seznamu památek kulturního dědictví UNESCO. Objekt sám byl vyhlášen ministerstvem kultury za nemovitou kulturní památku.

Hotel je součástí jednoho z největších hotelových řetězců na českém trhu EuroAgentur Hotels & Travel a je klasifikován jako hotel garni, třídy standard ****.

Cílovým zákazníkem hotelu Joseph 1699 jsou lidé zvyklí na solidní standard bydlení. Vybavení hotelu a jednotlivých ubytovacích jednotek vychází z metodiky vydané Asociací hotelů a restaurací České republiky o.s. (www.ahrcr.cz).

Majitelem, investorem a provozovatelem je společnost Accomo s.r.o. se sídlem Rešice 110, 671 73, IČ 26929414.

Společnost Accomo s.r.o. má se společností Euroagentur uzavřenou franšízovou smlouvu a na základě této smlouvy je, mimo jiné, hotel Joseph 1699 zařazen na internetových stránkách EuroAgentur Hotels & Travel. (www.euroagentur.com)

Kromě toho se hotel prezentuje i na vlastních internetových stránkách: www.joseph1699.cz

2.1.1 Základní informace o hotelu

- Hotel Joseph o kapacitě 43 lůžek v 16 ubytovacích jednotkách
- Recepce
- Zasedací místnost se snídaňovou místností 36 osob
- Galerie s mikví 22 osob
- Garážová stání 3 místa
- Parkovací stání – venkovní 7 až 8 míst
- Výměry:
- Plocha areálu 769 m²
- Zastavěná plocha a nádvoří 720 m²
- Ostatní plocha a komunikace 42 m²

Ubytovací jednotky jsou typu standardních pokojů - celkem 10 pokojů a 6 jednotek typu suite (se dvěma místnostmi). Všechny jsou rozděleny na dvojlůžkové, trojlůžkové a čtyřlůžkové. Hotel Joseph myslí i na tělesně postižené, jeden pokoj má bezbariérový přístup i s potřebným vybavením. Na některých pokojích je možnost přistýlky. Všechny

ubytovací jednotky jsou vybaveny sociálním zařízením a všemi potřebnými náležitostmi této kategorie ubytování (fén, varná konvice, minibar, TV, psací stůl, židle, křesla, skříň, trezor, internetové připojení zdarma). V letních měsících mohou klienti využít venkovní posezení s vyhlídkou na historickou část. V letních měsících je pro hotelové hosty otevřena i kavárna s vyhlídkou na Třebíč. Hotel nemá vlastní restauraci. Není to však handicap, neboť nejbližší restaurace je vzdálena od hotelu 50 metrů, dalších gastronomických zařízení je v okolí židovské čtvrti nespočet. S různými restauracemi je možná spolupráce k uspokojení přání zákazníků.

Poskytované služby v areálu hotelu Joseph 1699

- Informační služby – infocentrum.
- Doplnkový prodej – upomínkové předměty, drobné občerstvení.
- Nabídka ke připojení k internetu zdarma,
- Platba kreditní kartou
- Gastronomické služby
 - snídaně
 - cateringové služby - rauty(švédské stoly) na přání pro pořádání různých akcí
- Konferenční služby - prostory pro menší semináře a příležitostní akce.
- Nabídka umění - galerie, muzeum historického objektu a historie kultovního místa mikve.
- Nabídka pro příležitostní a kulturní akce - venkovní prostory na vnitřním nádvoří.
- Nabídka pro venkovní a garážové parkování, úschova kol.
- V letních měsících možnost posezení na dvorku hotelu s výhledem na Třebíč
- Balíčky služeb
- Sekretářské služby - telefon, fax, kopírka.
- Zapůjčení žehličky, žehlicího prkna, deštníku. (praní prádla)

V příloze K jsou uvedeny obrázky hotelového komplexu Joseph 1699 v Třebíči.

2.2 Zhodnocení původního návrhu marketingové strategie

Je důležité uvést, že tato marketingová strategie byla vytvořena v době, kdy hotel Joseph 1699 v Třebíči nebyl spuštěn a všechny uvedené strategie byly formou předpokladů, předpokládaných analýz a prognóz. Tyto byly zpracovány během roku 2008 a hotelový provoz byl spuštěn v červenci roku 2010.

Hlavním posláním hotelu Joseph 1699 před uvedením do provozu bylo poskytnout kvalitní ubytovací služby vyššího standardu na atraktivním místě města Třebíče a tím spojena spokojenost zákazníků.

❖ Podnikové cíle hotelu Joseph 1699

Podnikovým cílem bylo poskytnout ubytovací služby pro 43 lůžek vyššího ubytovacího standardu. Z důvodu omezených stavebních dispozic v památkovém objektu nebylo jednoduché splnit kvalitativní požadavky kategorie First class (****), což byl hlavní cíl projektu.

❖ Zhodnocení analýzy Pest

Z Pest analýzy vyplynulo, že bylo důležité pro provoz hotelu stabilní ekonomické a politické prostředí, každá nejistota znamená snížení objemu trhu ubytovacích kapacit a snížení tržeb. V době, kdy se předpokládalo otevření hotelu, byl předpokládán začátek ekonomického oživení hospodářství, což se mělo na trhu ubytovacích služeb kladně projevit. Dále rozvoj technologických možností dával a dává stále možnost zlepšovat kvalitu nabízených služeb.

❖ Zhodnocení Porterova modelu pěti sil

Z analýzy Porterova modelu pěti sil vyplynulo, že v dané době v hotelnictví nehrozil vstup nových ubytovacích zařízení v oblasti Třebíče a blízkém okolí na trh..

U poklesu kupní síly zákazníků se jednalo o přechodný stav, který je způsoben ekonomickou krizí. Pro oblast dodavatelů potřebných provozních služeb a zboží byla využita franšizová smlouva sjednaná s řetězcem Euroagentur Hotels & Travel, která dala možnost využít rámcových smluv na dodávky zboží a služeb s vybranými dodavateli, které jsou výrazně cenově nižší než u běžných dodavatelů (slevy se pohybují v rozsahu 15 – 20 % proti běžným cenám na trhu).

V oblasti hrozby substitutu nepředpokládáme zvláštní opatření protože, vysoká úroveň služeb byla a je jeden z hlavních cílů naší strategie a substituty jsou hrozbou pro ubytování nižších kvalitativních úrovní.

❖ Analýza konkurence

Pomocí analýzy původního stavu konkurence vyplynulo, že asi největším konkurentem je hotel Winkler a Grand hotel, tyto hotely se nejvíce podobají nabízenými službami. Byla navržena cenová relace ubytovacích služeb podle analýzy původní reality konkurence v době před zahájením provozu (červenec 2010).

Vyhodnocením použitých analýz PEST, Porterova modelu pěti sil a původní reality konkurence vyplynula navržená strategie pomocí konečné marketingové analýzy SWOT.

Tabulka 2: Původní SWOT analýza, **Zdroj:** POŠVAŘ, Josef. *Marketingový mix služeb hotelu Joseph 1699 - Třebíč*. Jihlava, 2010. Bakalářská práce. Vysoká škola Polytechnická Jihlava. Vedoucí práce Ing. Vladimír Křesťan. (23)

SWOT	Silné stránky S 4,7	Slabé stránky W 3,8
Příležitosti O 4	Přístup SO Ofenzivní (agresivní pozice)	Přístup WO Polo- ofenzivní pozice
Hrozby T 3,7	Přístup ST Defenzivní (obránná pozice)	Přístup WT Boj o přežití

Silnými stránkami v původní marketingové strategii byly velký počet kulturních památek, poloha objektu (Židovská čtvrť- Třebíč – UNESCO), vybavení hotelu, balíčky poskytované k pobytu, smlouva o budoucí franšízové smlouvě, poskytování služeb – recepční služby. Hlavním výstupem původní marketingové strategie byly navržené balíčky služeb (ubytovací balíčky) pro hosty.

Slabými stránkami hotelu byly především rizika vyplývající z mezinárodní situace a cenová atraktivita konkurence

Příležitostmi byly především využití potenciálu cestovního ruchu a dotace z EU.

Hrozbami v hotelu Joseph byly především špatná infrastruktura a špatný stav památek.

Z původní SWOT analýzy vyplynula: MAX-MAX strategie – maximalizace silných stránek – maximalizace příležitosti. Hotel měl dále rozvíjet své silné stránky a příležitosti. Svými silnými stránkami měl bojovat s konkurencí a snažit se co nejvíce omezit svoje slabé stránky a hrozby.

Hlavní výstup, na který se hotel zaměřoval v navržené marketingové strategii, byly balíčky služeb (ubytovací balíčky).

Ohodnocení bylo vytvořeno po konzultaci s manažerem hotelu Joseph 1699. (Jednotlivé položky byly seřazeny a obodovány podle důležitosti (vážené skóre).

2.3 Statistika ubytovaných v hotelu Joseph 1699 za období 2011

Vybral jsem deset mateřských zemí klientů z celkového přehledů ubytovaných v hotelu Joseph 1699 za rok 2011. Těchto deset TOP zemí, ze kterých pocházejí ubytovaní, dále využijeme i pro sestavení nového snídaňového systému, který by měl odpovídat představám nejčastější klientely za období 2011.

Ze statistických informací budeme vycházet i při sestavení finančního zhodnocení hospodaření hotelu Joseph 1699 v Třebíči.

Celkový počet ubytovaných s počtem přespání je vyhodnocen v příloze E.

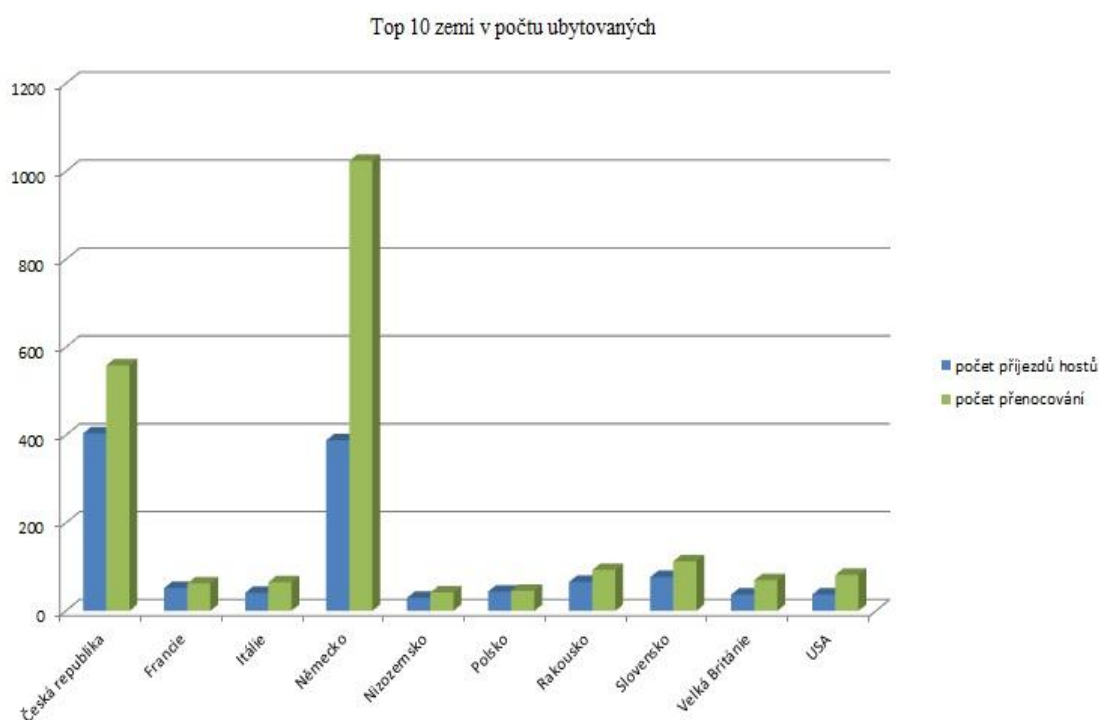
2.3.1 Žebříček ubytovaných dle zemí za rok 2011

Tabulka 3: Žebříček ubytovaných dle zemí za rok 2011, **Zdroj:** (Vlastní data)

počet příjezdů hostů		počet přenocování hostů	
1	Česká republika (404)	1	Německo (1024)
2	Německo (388)	2	Česká republika (559)
3	Slovensko (77)	3	Slovensko (113)
4	Rakousko (66)	4	Rakousko (93)
5	Francie (52)	5	USA (82)
6	Polsko (44)	6	Velká Británie (70)
7	Itálie (41)	7	Itálie (65)
8	Velká Británie (37)	8	Francie (62)
9	USA (37)	9	Polsko (46)
10	Nizozemsko (30)	10	Nizozemsko (42)

Na tyto země se budeme především zaměřovat u zavedení nového snídaňového systému.

❖ Grafické znázornění počtu příjezdů hostů a počtu přenocování hostů



Graf 1: Top 10 zemí v počtu ubytovaných, **Zdroj:** (Vlastní data)

Z grafu vyplývá, že nejčastější klientela hotelu Joseph jsou Češi a Němci, ostatních 8 TOP zemí nejsou z pohledu počtu příjezdů a počtu přenocování, tak častými návštěvníky (hosty) jako Němci a Češi.

2.4 Dotazníkové šetření

Dotazníková akce probíhá stále. Ke dni 30.03.2012 bylo vyplněno 21 dotazníků. Dotazník je předkládán ubytovaným v hotelových deskách spolu s informacemi pro klienty, které jsou na každém pokoji hotelu Joseph 1699 v Třebíči. Dotazníková akce byla zahájena 01.09.2011.

Struktura hodnocení: 1 – nejlepší, 5 – nejhorší. K dotazníkové akci je použita přímá komunikace recepční s hostem ke spokojenosti hostů. Z komunikace též vyplynula slabší úroveň kvality výběru snídaní.

Vzorový dotazník spokojenosti zákazníků (hostů) je uveden v příloze F.

V tabulce 4 je uvedeno hodnocení hostů, kteří ohodnotili jednotlivé části uvedené v dotazníku.

2.4.1 Vyhodnocení dotazníků

Tabulka 4: Vyhodnocení dotazníku, **Zdroj:** (Vlastní data)

Hodnocené části / hodnocení	1 *****	2*****	3***	4**	5*
První dojem z hotelu	7	10	4		
Vybavení a úroveň hotelu	10	10	1		
Čistota a úklid	13	8			
Kvalita služeb recepce	13	8			
Kvalita snídání, výběr	4	7	10		
Celkové hodnocení hotelu	12	9			

- Kvalita služeb recepce a čistota a úklid

Tyto dva body jsou na vysoké úrovni - není potřeba zavádět potřebné změny. Hodnocení kvality služeb ze 14 respondentů, 11 odpovědělo ***** a 3 respondenti ****. Čistota a úklid je velice podobné, proto zde můžeme být velice spokojeni s poskytovanými službami.

- První dojem z hotelu

U tohoto bodu je to dáno polohou hotelu, která je typická pro židovskou čtvrť. Objekt nepůsobí navenek honosně, což by odpovídalo kategorii ubytování hotelu, jedná se o shluk malých domečků. Celý objekt je koncipován ve svahovitém terénu, což nemusí být pro každého optimální.

- Vybavení hotelu a úroveň hotelu

Hodnocení u tohoto bodu dotazníku je velice dobré, ale jak můžeme vidět, jeden ubytovaný známkoval úroveň hotelu nebo služby hotelu 3, což může znamenat nedostatečné služby v hotelu. Tento bod bude dále řešen v diplomové práci.

V příloze G jsou uvedeny fotky hotelového komplexu – pokoje, snídaňová místnost, místnost s mikví.

- Kvalita snídání, výběr

U tohoto bodu z dotazníku vyplývá nejslabší místo hotelu. Proto jsem se rozhodl soustředit vypracovat nový návrh na zlepšení snídání s ohledem na TOP 10 zemí

ubytovaných v hotelu Joseph 1699 s vhodným výběrem potravin a jejich uspořádání, jelikož každá národnost preferuje různou gastronomii.

2.5 Finanční zhodnocení situace hotelu Joseph 1699

- ❖ Srovnání původní předběžné kalkulace se skutečnou situací (výsledná kalkulace) za období 1.1.2011 – 31.12.2011 a navržení nové předběžné kalkulace na další období vycházející ze skutečnosti roku 2011.

2.5.1 Výsledek hospodaření za rok 2011

Tabulka 5: Výsledek hospodaření za rok 2011, **Zdroj:** (Vlastní data)

Výsledky hospodaření za rok 2011	tis. Kč
Provozní výsledek hospodaření	-127
Finanční výsledek hospodaření	-655
Výsledek hospodaření před zdaněním	-782

Při sestavení výsledku hospodaření jsme vycházeli z přílohy B.

Záporný výsledek hospodaření je především způsoben vysokými nákladovými úroky a odpisy. Průměrná obsazenost hotelu činila za rok 2011 38 %.

Ke zvýšení procentuální obsazenosti hotelu a tím i ke zlepšení výsledku hospodaření, budou podniknuty kroky v oblasti nabízeného produktu či služby, které jsou řešeny v této diplomové práci. Dalším důležitým krokem je propagace na internetu (SEO optimalizace, různé marketingové propagační akce).

Poměrové ukazatele – výpočet rentabilit

- Rentabilita vlastního kapitálu: $HV / \text{vlastní kapitál} = -782/1786 = -43,7\%$
- Rentabilita tržeb: $HV / \text{tržby} = -782/2709 = -28,8\%$
- Rentabilita nákladů: $HV / \text{celkové náklady} = -782/3491 = -22,4\%$
- Rentabilita aktiv, pasiv: $HV / (\text{aktiv, pasiv}) = -782/14779 = -5,29\%$

(pozn.: HV – hospodářský výsledek)

Při výpočtu rentabilit jsem vycházel z přílohy A.

Jak jsem již zmínil výše, tento stav (záporná rentabilita) je způsoben vysokou úrovní odpisů, protože objekt hotelu je kulturní památkou a pro odpisy stavební části je použita 15-letá odpisová sazba a dale se na těchto výsledcích podepisují i vysoká úroveň

nákladových úroků z úvěru. Tyto náklady se budou postupně snižovat. Dále v nákladech za rok 2011 jsou obsaženy i vyšší náklady na energie, protože v zimních měsících, bylo nutno větrat a provozovat odvlhčovače z důvodu odstranění vlhkosti ještě z doby stavby.

Záporný výsledek hospodaření je řešen účtem 479 - jiné dlouhodobé závazky (půjčka). Z tohoto účtu bylo a je čerpáno k vyrovnaní cash-flow. K 1.1.2011 bylo na účtě 1 784 000 Kč na konci roku k 31.12.2011 byl stav účtu 2 654 000 Kč. V roce 2011 byla vložena na účet 479 částka 870 000 Kč. Tato hotovost slouží pro zajištění potřebného cash-flow a předpokládáme, že v budoucnu po zlepšení bilance cash-flow tento účet bude vynulován - tato půjčka bude splacena.

Navýšením vkladu na účet 479 se bude financovat i výstavba kombinované sauny v hotelu Joseph 1699 v Třebíči, což je jedno z navržených opatření v této práci.

Jak již bylo řečeno, procentuální obsazenost za rok 2011 byla přibližně 38 %, Pokud srovnáme tržby za rok 2010 a za rok 2011, je zřejmý nárůst tržeb a lze tedy předpokládat nárůst tržeb i v následujícím roce 2012. Pokud by byla roční procentuální obsazenost 52% , nebyl by výsledek hospodaření záporný.

Při predikci nákladů a výnosů vycházíme z přílohy B.

❖ **EBITDA - Zisk před započtením úroků, odpisů a daní**

Tabulka 6: EBITDA, Zdroj: (Vlastní data)

EBITDA	
Informace z výkazu zisků a ztrát:	tis. Kč
Provozní výsledek hospodaření	1112
Finanční výsledek hospodaření	-8
Výsledek hospodaření před zdaněním	1104

Jak zde můžeme vidět, bez odpisů a nákladových úroků by byl výsledek hospodaření kladný. (neuvažujeme daň z příjmu – žádná není (ve ztrátě)).

❖ **EBIT – Výsledek hospodaření před úroky a zdaněním (Provozní výsledek hospodaření)**

EBIT = - 127 000 Kč

EBIT je výsledek hospodaření před přidáním úroků a zdanění. Zde je výsledek záporný, jelikož je vlastně EBIT provozní výsledek hospodaření. Odpisy způsobují záporný výsledek hospodaření (EBIT). (Zahrnuty odpisy vy výši 1 239 000 Kč).

2.5.2 Zjednodušená původní předběžná kalkulace - před zahájením provozu

Tabulka 7: Původní předběžná kalkulace, **Zdroj:** Studie proveditelnosti k hotelu Joseph 1699 Kč (před zahájením provozu).

Období	2011	2012	2013	2014	2015
	Kalkulace (Kč)	Kalkulace (Kč)	Kalkulace (Kč)	Kalkulace (Kč)	Kalkulace (Kč)
Celkové výnosy	1 965 000	3 175 000	4 360 000	4 536 000	4 536 000
Celkové náklady	2 807 000	2 929 000	2 951 000	3 369 000	3 287 000
Provozní výsledek hospodaření	233 000	1 272 000	2 381 000	2 082 000	2 103 000
Finanční výsledek hospodaření	-1 076 000	-1 026 000	-972 000	-915 000	-854 000
HV před zdaněním	-843 000	246 000	1 409 000	1 167 000	1 249 000
Předpoklad obsazenosti	20%	30%	40%	40%	40%

Byla sestavena ve studii proveditelnosti (před zahájením provozu) pro banku, na získání investičního úvěru v hodnotě 10 500 000 Kč. Tato kalkulace byla i poskytnuta úřadu regionální rady regionu soudržnosti jihozápad pro poskytnutí dotace ve výši cca. 17 000 000 Kč na realizaci stavby hotelu Joseph 1699 v Třebíči.

V tabulce 7 je uveden zjednodušený finanční výsledek hospodaření tvořený především nákladovými úroky, proto je finanční výsledek hospodaření záporný.

Celkové výnosy jsou tvořeny především tržbami za prodané služby (ubytování).

Předpoklad obsazenosti hotelu v letech 2013 – 2015 byl konstantní, přičemž pro rok 2014 je v tržbách uvažován nárůst jednotkových cen (meziroční navýšení tržeb), pro rok 2015 už jsme toto navýšení neuvažovali (raději pesimistická predikce)

Předpokládaná průměrná obsazenost hotelu byla odhadována na rok 2011 na 20 %, v roce 2012 byla plánována na 30 %, v dalších letech konstantně na 40 %. Finanční výsledek hospodaření je všech období záporný. Provozní výsledek hospodaření je v této zjednodušené původní kalkulaci kladný.

2.5.3 Kalkulace nákladů a výnosů na období 2012-2015

- ❖ Vychází z reálné skutečnosti (z účetních výkazů) roku 2011 (přílohy A a B) a z rozboru v příloze C a predikce v příloze D

Tabulka 8: Předběžná kalkulace nákladů a výnosů na období 2011-2015, **Zdroj:** (Vlastní data)

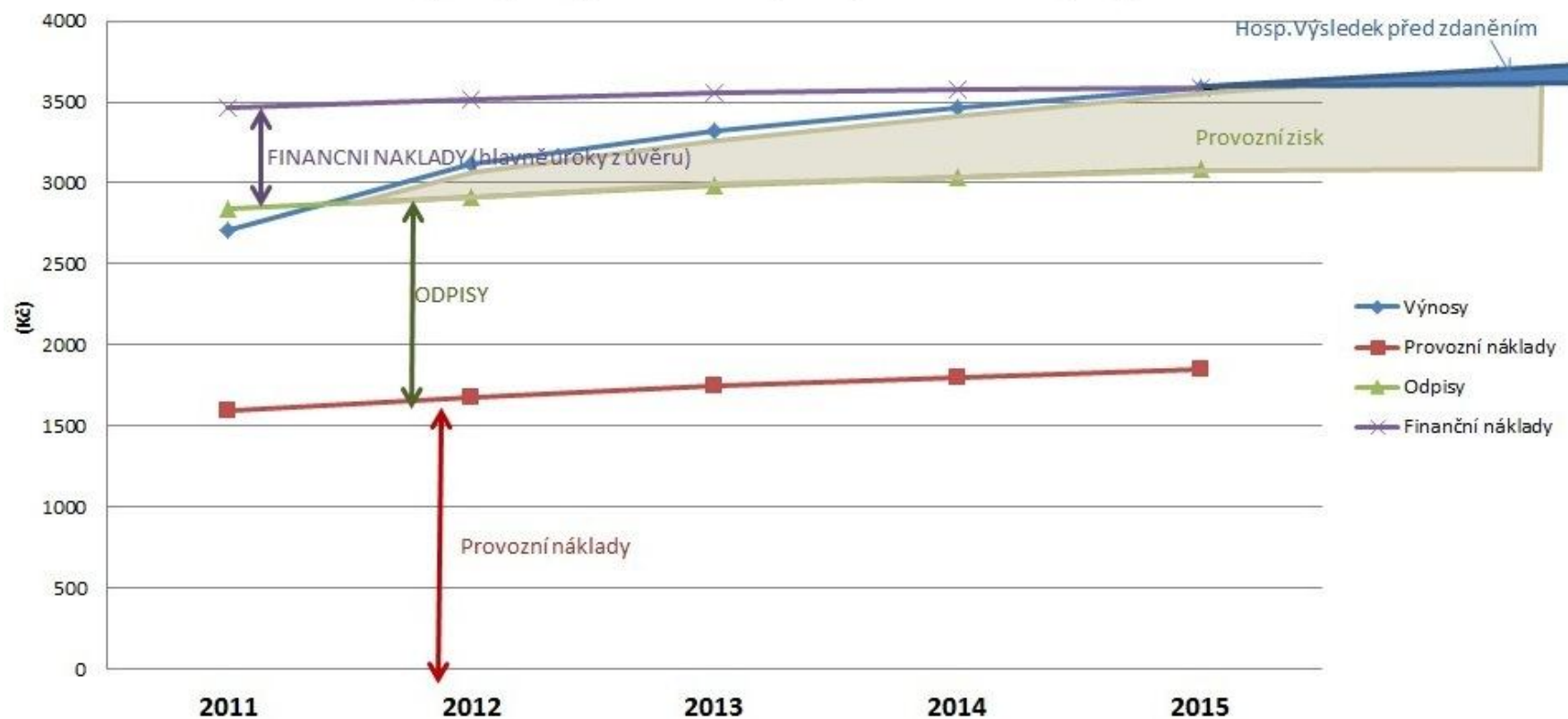
Období	2011	2012	2013	2014	2015
	Dle skutečnosti (Kč)	Kalkulace (Kč)	Kalkulace (Kč)	Kalkulace (Kč)	Kalkulace (Kč)
Výnosy	2709	3115	3320	3460	3590
Provozní náklady (bez odpisů)	1597	1677	1744	1795	1848
Odpisy	1239	1259	1259	1259	1259
Provozní výsledek hospodaření	-127	199	337	426	503
Úroky z úvěru	647	616	584	550	513
Ostatní finanční náklady	8	8	8	8	8
Finanční výsledek hospodaření	-655	-624	-592	-558	-521
HV před zdaněním	-782	-445	-275	-152	-38
Obsazenost	38,0%	44,0%	48,0%	50,5%	50,8%

Finanční výsledek bude záporný a to především z důvodu vysokých odpisů a vysokých nákladů na úvěr (v prvních letech splácení úvěru je ve splátkách vysoký podíl úroků) a měsíční splátky úroku z úvěru tvoří v podstatě finanční výsledek hospodaření).

Poslední nárůst odpisů uvažujeme od začátku roku 2012 v souvislosti s pořízením sauny. Bilanci cash-flow významně ovlivňuje splátka investičního úvěru ve výši 10 500 000 Kč. Tato splátka činí 93 000 Kč (jistina +úrok). V současné době je zhruba 60 procent z této splátky nákladový úrok a zbytek je splátka jistiny. Výše nákladových úroků se bude v průběhu splácení úvěru postupně snižovat. Doba splácení úvěru je 180 měsíců, úrok 6,5 %. Cash-flow se vyrovnává díky účtu 479.

Následující graf 2 znázorňuje trendy na straně výnosů i nákladů mezi lety 2011 – 2015. Křivka provozních nákladů je součtem nákladů na materiálovou i výkonovou spotřebu a nákladů mzdových (s pojištěním). Provozní zisk očekáváme už v roce 2012 ve výši cca 200 000 Kč. Kladný hospodářský výsledek před zdaněním lze z důvodu vysokého úvěrového zatížení očekávat až v roce 2016.

Náklady a výnosy hotel Joseph a predikce hosp. výsledku



Graf 2 : Náklady a výnosy hotelu Joseph a predikce hospodářského výsledku, **Zdroj:** (Vlastní data)

2.5.4 Srovnání původní a nové kalkulace (na období 2012-2015)

Původní předběžná kalkulace byla sestavena ke studii proveditelnosti hotelu Joseph 1699 před započítáním stavby. Nová kalkulace již vychází ze skutečného vývoje hospodaření za rok 2011 a navazuje na existující trendy.

Když porovnáme předběžnou kalkulaci před zahájením provozu (tabulka 7) a kalkulaci sestavenou k této diplomové práci při zohlednění reálného roku 2011 – výsledná kalkulace (tabulka 8), nevychází hospodářský výsledek před zdaněním tak optimisticky jako v kalkulaci před zahájením provozu (tabulka 7). Tento stav je způsoben jednak změnami na straně nákladové tak i výnosové. U nákladů jde zejména o vyšší úroveň odpisů. Těsně před rekonstrukcí objektu byly budovy hotelu zařazeny do seznamu kulturních památek a to umožnilo tuto nemovitost odepisovat v 15-leté sazbě (§ 27 ZDP), zatímco původně jsme uvažovali při tvorbě kalkulace s 30-letým odepisováním. Odpisované budovy odpisujeme rovnoměrným způsobem odepisováním.

Dále odpisujeme majetek (nábytek), který odpisujeme 5 let rovnoměrným odepisováním.

U výnosů v současné době nepředpokládáme takový nárůst tržeb jako při tvorbě předběžné kalkulace před zahájením provozu. Je to zejména v souvislosti s aktuálními ekonomickými problémy eurozóny a nejistotami, které z toho stavu vyplývají. Má to vliv jak na turistický ruch, tak a na podnikatelské subjekty, které u nás ubytovávají svoje klienty i některé zaměstnance zejména manažerských úrovní.

Na základě nynější kalkulace na následující období vycházející z účetních výsledků roku 2011 (kdy byla dosažena průměrná obsazenost 38%) vychází dosažení předpokládaného kladného výsledku hospodaření před zdaněním na období 2016. Z předběžné kalkulace před zahájením provozu vychází předpokládaný kladný zisk před zdaněním na období 2012 (pro 40 % obsazenost). Pokud bychom měli obsazenost 52% byl by náš výsledek hospodaření před zdaněním kladný. "

Zvýšení obsazenosti můžeme dosáhnout především kvalitním marketingem a zkvalitňováním služeb pro zákazníky/hosty. Pokud budeme chtít, aby náš hotel byl v očích zákazníka atraktivní, musíme neustále zlepšovat své služby nebo nabízet nové služby pro hosty. V nynější době jsme se zaměřili i na zkvalitnění propagaci na internetu (SEO optimalizace), která do této doby nebyla dostatečně provedena.

2.6 Vytvoření marketingové situační analýzy

2.6.1 Marketingová analýza vnějšího (obecného) prostředí PEST analýza

❖ Politické a legislativní prostředí

Stabilita politické situace v České republice - nestabilní politická situace s nestabilní vládou vytváří nejistotu budoucího vývoje jak u obyvatelstva, tak i u institucí nebo firem. To může mít za důsledek snížení ochoty k cestování a tím snížení objemu ubytovacích služeb spojených s cestováním.

DPH - negativním faktorem pro rozvoj cestovního ruchu je výše sazby DPH, která byla k 1.1.2012 zvýšena z 9% na stávajících 14%. Pro optimální rozvoj cestovního ruchu je u ubytovacích služeb žádoucí trvalé zachování snížené sazby DPH a nezvyšování její procentní výše.

Hygienické předpisy – Často jsou z hlediska praxe nereálné a nesplnitelné. Vysoce překračují svoji náročností obdobné předpisy v ostatních zemích EU a zvyšují nákladovost ubytovacích služeb.

Odborné školství – V dnešní době je úroveň odborného školství je nízká, mladí lidé nastupují do zaměstnání po absolvování odborných škol převážně bez dostatečné výbavy pro výkon dané profese. Vzdělávací systém nereflektuje potřeby podnikatelské sféry – tento problém je vnímán i u podnikatelských subjektů v ubytovacích službách.

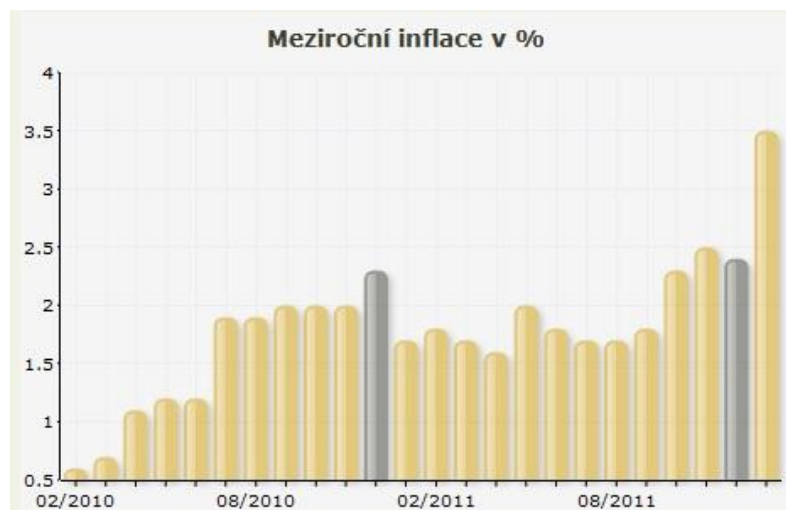
Shrnutí faktorů politických a legislativních

Nejvýznamnějším činitelem tohoto prostředí je zvýšení DPH z původních 9 procent na 14 procent. Tento stav může mít vliv na zvýšení cen na trhu ubytovacích služeb.

❖ Ekonomické prostředí

Hlavními ekonomickými faktory, které ovlivňují návštěvnost hostů hotelu jsou:

Inflace – průměrná míra inflace se od roku 2010 zvýšila. V prosinci minulého roku (2011) dosáhla míra inflace hodnoty 2,4%. V lednu roku 2012 dosahovala inflace úrovně 3,5%.



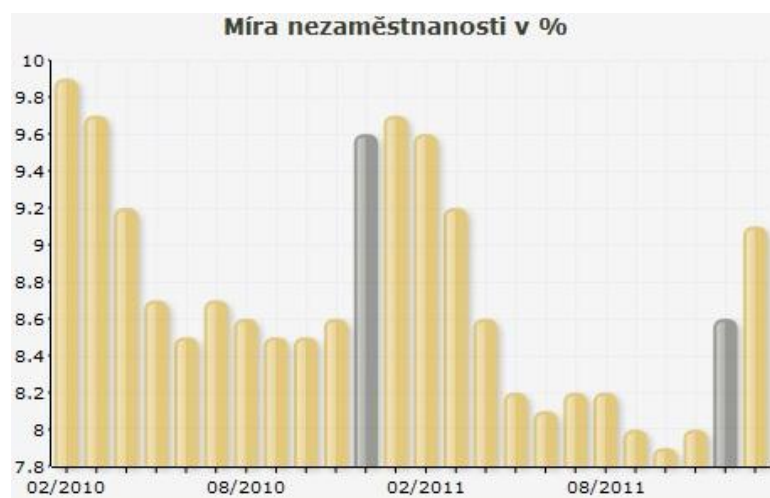
Graf 3:Zdroj: KURZYCZ: Inflace. KURZY.CZ, spol. s r.o. a AliaWeb, spol. s r.o. KURZYCZ [online]. 10.3.2012 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>. (15)

Pokud se bude i nadále zvyšovat inflace, budou se zákonitě i zvyšovat ubytovací ceny, což by mohlo u potenciálních zákazníků snížit zájem o ubytovací služby, případně může dojít i v rámci trhu ubytovacích služeb k cenové válce a snižování marží.

Nezaměstnanost - Koncem roku 2010 činila nezaměstnanost 9.6%. Na začátku roku 2011 byla nezaměstnanost 9.7%. Poté nezaměstnanost klesala, v říjnu roku 2011 činila 7.9%. Určitě alespoň zčásti šlo o sezónní výkyv, protože se začala v prosinci roku 2011 opět zvyšovat a činila 8.6%. V lednu letošního roku opět stoupala a v lednu činila 9.1% .

Pro budoucí vývoj můžeme předpokládat další zvyšování nezaměstnanosti. Na trhu práce se bude zvyšovat poptávka po práci. Hotel Joseph, proto bude mít do budoucna možnost vybírat ze širší nabídky uchazečů, otázkou zůstává jestli daná nabídka bude dostatečně kvalitní, protože nároky na personál v této kvalitativní úrovni ubytování jsou poměrně vysoké.

V kraji Vysočina byla nezaměstnanost k 31.12.2011 celkem 9.44 % z toho ženy 10,81% a muži 8,44%. Počet uchazečů na jedno volné pracovní místo bylo cca. 28 uchazečů..



Graf 4: Zdroj: KURZYCZ: Nezaměstnanost. KURZY.CZ, spol. s r.o. a AliaWeb, spol. s r.o. KURZYCZ [online]. 10.3.2012 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>. (16)

Ekonomické nejistoty spojené s dluhovou krizí v eurozóně – nejistoty bankovního systému navázané na dluhovou krizi Řecka a dalších států (v poslední době zejména Španělska) se promítají do snížení ochoty bank půjčovat a ke snížení ochoty firem rozvíjet svoje podnikání a šetření nákladů, což má negativní vliv na objem poptávky na trhu ubytovacích služeb

Shrnutí ekonomických faktorů

V lednu tohoto roku 2012 dosahovala inflace 3,5 %, oproti předchozímu období je toto absolutní maximum, pokud tento stav bude pokračovat. Dá se předpokládat zvýšení cen ubytování a možné snížení poptávky z důvodu dopadu na obyvatelstvo z důvodu stagnujících mezd a důchodů. Stejný účinek, tedy snížení poptávky na trhu ubytovacích služeb má i dluhová krize v eurozóně.

Nezaměstnanost dosahovala k lednu roku 2012 9,1 %, oproti stejnému období předcházejícího roku 2011 je to zvýšení cca. o 1 %. Z pohledu hotelu pro získání možných nových zaměstnanců je to příležitost, ale pokud by nezaměstnanost překročila určitou míru, můžeme očekávat snížení počtu potenciálních zákazníků (hostů), protože by to asi souviselo s ekonomickými problémy firem, které v hotelu ubytovávají.

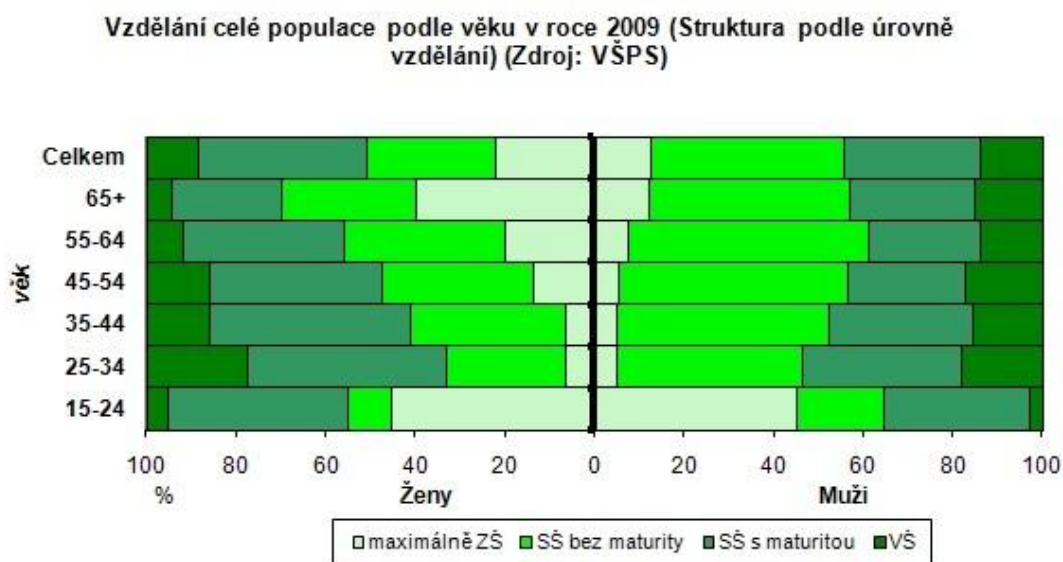
❖ Sociální prostředí

Důležitým faktorem, který ovlivňuje činnost hotelu je úroveň vzdělání. Rostoucí vzdělanost populace znamená zvýšenou úroveň příjmů a tím i zvýšenou investiční

schopnost obyvatel. Pro hotel Joseph 1699 se díky rostoucí vzdělanosti vytváří příležitost získání nových a potřebných zaměstnanců. Rostoucí úroveň příjmů obyvatel České republiky by mohla do budoucna znamenat nárůst počtu tuzemské klientely hotelu.

Z grafu 5 vyplývá u mužů tato struktura vzdělání: nejvíce SŠ bez maturity, další skupinou jsou muži s SŠ s maturitou a poslední skupinou nejméně zastoupenou muži s vysokou školou. Skupinu maximálně ZŠ nebereme v úvahu pro potřeby hotelu.

Z grafu 5 vyplývá u žen tato struktura vzdělání: nejvíce SŠ s maturitou, další skupinou jsou ženy s SŠ bez maturity a poslední skupinou nejméně zastoupenou jsou ženy s vysokou školou. Skupinu základního vzdělání nebereme v úvahu pro potřeby hotelu.



Graf 5: Zdroj: Statistika: vzdělání. Český statistický úřad [online]. 28.2.2012 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/souhrnna_data_o_ceske_republice. (31)

Shrnutí sociálních faktorů

Pokud budeme hledat na trhu práce nové zaměstnance, budeme se zaměřovat na skupiny se vzděláním vysoké školy, SŠ s maturitou. Prioritou pro nás bude ženské pohlaví, které má nejlepší předpoklady při výběru potenciálních uchazečů k výkonu práce v hotelu Joseph 1699 v Třebíči. Zaměříme se spíše na vzdělání žen se střední školou s maturitou, kde je velké zastoupení všech věkových struktur s přijatelnými mzdovými požadavky.

❖ **Technologické prostředí**

V posledních letech došlo k velkému rozvoji počítačových i technologických služeb.. Výpočetní technika v hotelech je na stále vyšší úrovni a zvyšuje nároky na provozovatele hotelů, současně jsou jednotlivé subjekty cestovního ruchu. organizačně a datově propojeny. Dále se zlepšuje úroveň a komplexnost nabídky služeb pro hosty (datové připojení pro hosty, možnost využití on-line rezervačních systémů, přístupové systémy s evidencí vstupů do jednotlivých pokojů a další). Velmi důležitý prvek pro propagaci hotelu je internetová prezentace. Dnes většina rezervací hotelu pochází z webu (hotelové portály nebo vlastní webová prezentace.) Hotel má vlastní webovou prezentaci, která je graficky navržena velice dobře, ale v nejpoužívanějších vyhledávacích (Google, Seznam) se nezobrazuje na prvních pozicích výsledků vyhledávání na klíčová slova typu „ubytování Třebíč“ nebo „hotel Třebíč“ Aby se web hotelu posunul více dopředu, musí být zajištěna tzv. SEO optimalizace, kterou hotel do této doby neřešil. To znamená, že v současné době (březen 2012) je stav takový, že stránky hotelu jsou pěkné, ale málokdo je vidí.

2.6.2 Marketingová analýza (oborová) vnějšího okolí - Porterův model pěti sil

❖ **Hrozba vstupu nových rivalů do odvětví**

Toto nebezpečí souvisí především s výstavbou nových hotelových kapacit v Třebíči a blízkém okolí. V poslední době řada majitelů nemovitostí v židovském městě uvažuje o využití těchto nemovitostí jako ubytovací zařízení, tento proces však zbrzdila finanční krize, kdy banky omezily možnosti financování těchto projektů. Nicméně v židovském městě neexistuje objekt stejně výhodně umístěný a obdobné velikosti jako hotel Joseph 1699. Hrozba ubytovacích kapacit a v podobné kvalitě je velmi malá. V Případě, že by takové podobné zařízení bylo zprovozněno, tak podle parametrů konkurenčního zařízení bychom museli přijmout taková opatření, aby vynikly přednosti našeho hotelu vůči konkurenci.

Přednosti hotelu Joseph 1699 před konkurencí:

- Poloha objektu (Židovská čtvrť zařazena v UNESCO)
- Parkoviště přímo u hotelu

- Franšízová smlouva s hotelovým řetězcem Euroagentur Hotels & Travel.

❖ **Vyjednávací síla dodavatelů**

Čím jsou větší odběry od dodavatelů tím lepší vyjednávací pozici má daný subjekt. Hotel Joseph 1699 jako samostatná obchodní jednotka má tuto pozici malou. Hotel Joseph je relativně malý hotel, který nakupuje od dodavatelů, kteří se většinou specializují na velké hotely a jsou to především velké firmy. Tím, že se hotel Joseph 1699 stal součástí hotelového řetězce Euroagentur Hotels and Travel byla tato pozice hotelu Joseph 1699 významně posílena, protože hotel získal možnost nakupovat zboží a služby na základě dodavatelských smluv a smluvních podmínek řetězce Euroagentur, který je jedním z největších hotelových řetězců v České republice. Dále se pozice hotelu zlepšila možností proškolení zaměstnanců v rámci personálního vzdělávání řetězce a propagace hotelu na internetových stránkách hotelového řetězce Euroagentur Hotels and Travel

Shrnutí vyjednávací síly dodavatelů

Díky franšízové smlouvě má hotel Joseph 1699 v Třebíči dobrou vyjednávací pozici vůči dodavatelům. Hotel nakupuje a uzavírá smlouvy s dodavateli s využitím smluvních podmínek Euroagentur o cca 15 % levněji, než je na tomto trhu běžné.

❖ **Vyjednávací síla zákazníků**

Vzhledem k velké konkurenci hotelových kapacit v ČR je vyjednávací síla zákazníků velmi vysoká. Zvláště nyní v době relativní krize, kdy klesá poptávka po ubytování, tak hotely jsou nuceny velmi výrazně snižovat ceny. Tento efekt však je nejvíce patrný v Praze a ve velkých městech, kde došlo k velkému propadu ubytovacího trhu. Na malých městech jako je Třebíč a okolí není pokles tak výrazný, ale projevuje se také., Nicméně s inflačními nárůsty cen vstupů a zvýšením DPH z 10% na 14% ubytování nelze další snižování cen na tomto trhu v Třebíči očekávat. Bude však asi nutné více pracovat s pružnou tvorbou cen dle výkyvů poptávky po jednotlivých dnech v návaznosti na konání různých kulturních či sportovních akcí v regionu. Pro velké firmy (Mann-hummel, Huhtamaki...), které v hotelu Joseph ubytovávají své zahraniční manažery, jsou nabízeny slevy, které jsou dohodnuty s vedením těchto firem. Také zde bude snaha hotelu vyjednat zlepšení cenové úrovně.

Tabulka 9: Srovnání průměrných cen ubytovacích kapacit v Třebíči a v Praze, **Zdroj:** (Vlastní data)

Srovnání průměrných cen ubytovacích kapacit v Třebíči a Praze.			
Rok	2010	2011	2012
Třebíč a okolí	1630 Kč	1680 Kč	1740 Kč
Praha	1420 Kč	1480 Kč	1560 Kč

Pozn.: V tabulce jsou ceny za dvojlůžkový pokoj (noc, pro dvě osoby se snídaní) hotely first class****. Informace dostupné z www.booking.com, pro Prahu bylo vybráno pět podobných hotelů (hotely v řetězci Euroagentur Hotels and Travel) a ceny těchto hotelů byly zprůměrovány. V Třebíči se nachází mimo hotel Joseph 1699 pouze jeden hotel klasifikován jako first class (Černý orel). Data byly pořízeny v březnu 2012, nicméně podléhají změnám a z této tabulky lze proto vyvodit skutečnost, že ceny ubytovacích služeb jsou v Praze a na Třebíčsku srovnatelné nebo v Praze dokonce nepatrně menší.

❖ Hrozba substitučních služeb

Jedná se v tomto případě zejména o nabídku volných bytů k pronájmu. Pokud firmy stabilně ubytovávají svoje „přespolní zaměstnance“ vyplatí se jim někdy pronajmout volný byt, který k ubytování těchto zaměstnanců používají. Tato hrozba je v Třebíči docela reálná, protože ceny bytů jsou na poměrně nízké úrovni. Ze strany hotelu lze tuto hrozbu ovlivnit pouze tím, že bude nabízet v rámci ubytování takové doprovodné služby, které ubytování v těchto bytech nemůže zajistit. Cena dvojlůžkového pokoje hotelu Joseph 1699 je 1790 Kč se snídaní, parkování u hotelu zdarma a použití internetu v celém hotelu. Další zlepšení úrovně služeb přinese wellness v podobě „kombinované sauny“.

Shrnutí substitučních služeb

Volné byty jsou pro dlouhodobé pobyty levnější než používání hotelu řádově v tisících korun. Pro využití krátkodobých obchodních cest, kterých je většina, je hotel Joseph 1699 jedním z nejkvalitnějších hotelů v trebičském regionu.

❖ Rivalita mezi existujícími konkurenty

V hotelnictví je konkurence vysoká a to i v regionu Třebíčska. Některé hotely se snaží zaujmout na trhu různými slevami (zejména přes různé slevové portály). Hotel Joseph 1699 se chce vyrovnat s konkurencí schopností nabídnout kvalitní služby a hlavně svou zajímavou polohou. Nesmíme zapomínat také na kvalitní marketing, který je v dnešní době stěžejní pro přilákání nových zákazníků (hostů). Objekt je nemovitá kulturní památka a díky svému umístění je přitažlivý pro zákazníky.

Konkurenční hotely typu first class (v Třebíči pouze jeden) jsou cenově srovnatelné, kvalita služeb hotelu Joseph 1699 je na vyšší úrovni. I nadále ale musíme zákazníka zaujmout něčím novým, proto jsme se rozhodli i na základě srovnání s konkurenčním hotelem Černý orl ve stejné kategorii, že vybudujeme wellness v podobě „kombinované sauny“. Další zkvalitnění služeb pro spokojenost hostů vidím v lepším a kvalitnějším výběru na snídaňovém pultu.

Shrnutí rivality mezi existujícími konkurenty

Výhody před konkurencí: Franšizova smlouva s Euroagentur. V židovské čtvrti je velký problém se zaparkováním auta, u hotelu Joseph se nachází venkovní parkoviště pro 10 aut a garážové parkování pro 3 auta. Další významnou výhodou je velmi netradiční stavební uspořádání budov hotelu a jeho historie, která zákazníky hotelu zajímá (hotel nabízí příběh).

Nevýhodou hotelu: Infrastruktura příjezdových cest. Hotel dosud neměl wellness (řešeno v této diplomové práci). Hotel nemá vlastní restauraci, ze stavebních dispozic nelze uvažovat o vybudování vlastní restaurace. Nejbližší restaurace je však vzdálena 50 metrů od hotelu a v přilehlém okolí židovské čtvrti Třebíče, se nachází další kvalitní zařízení odpovídající kvalitě hotelu Joseph 1699. Nicméně někteří klienti tuto skutečnost považují za nedostatek.

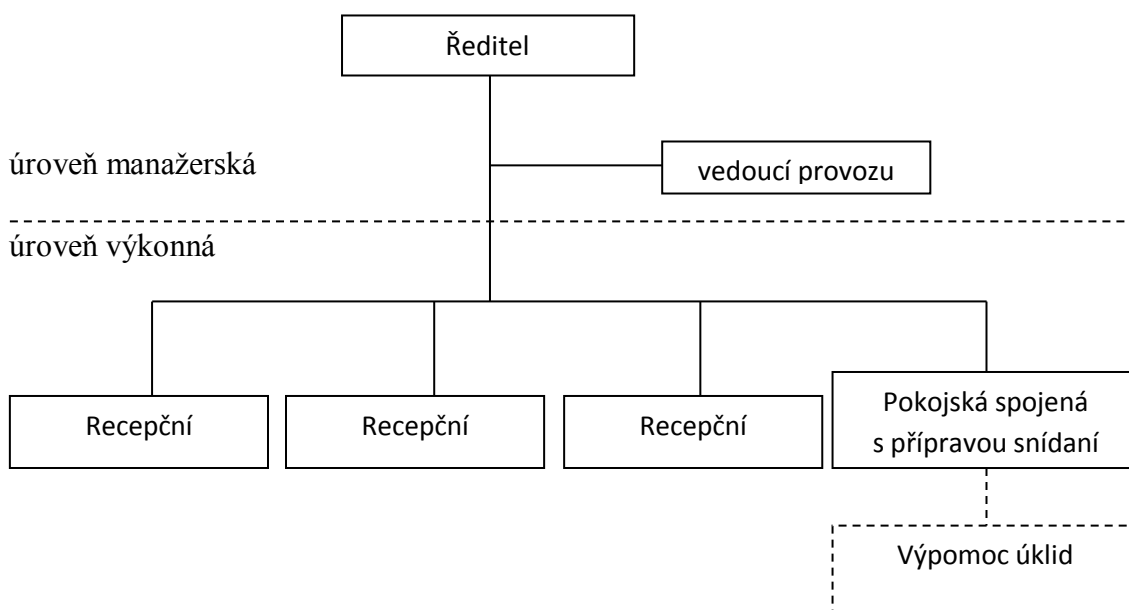
2.6.3 Marketingová analýza vnitřních faktorů „7S faktorů“ Mc Kinsey

Za účelem identifikace silných a slabých stránek podniku je nezbytným úvodním krokem analýza McKinseyho vnitřních faktorů, mezi které patří zejména: (25)

❖ Struktura

Společnost Accomo s.r.o. provozující hotel je rodinnými vazbami spojena s vedením hotelu (ředitel, vedoucí provozu). Organizační struktura znázorněná na následujícím obrázku. Pro rozdělení úkolů ve firmě je naprosto optimální. Jsou z ní patrné jasné definované povinnosti, kompetence a odpovědnost. Jednoduchost struktury bezesporu vychází ze samotné velikosti společnosti, která se řadí k těm jednodušším.

Organizační struktura hotelu Joseph 1699



Obrázek 7: Organizační struktura hotelu Joseph 1699, **Zdroj:** (Vlastní data)

Ředitel není statutárním orgánem společnosti Accomo a je dosazen jednatelem společnosti. Je nutno uvést, že se jedná o rodinný hotel, pomocné a údržbářské práce poskytují rodinní příslušníci s občasnými brigádami, kteří vypomáhají v hotelu.

Rozbor jednotlivých funkcí:

- Ředitel – strategické řízení, vede ekonomické záležitosti a účetnictví.
- Vedoucí provozu – operativní řízení provozu - zabývá se logistikou, vedením zaměstnancům, marketingem, kontrola kvality, zejména služeb recepce, kvality úklidu
- Recepční – Recepční činnost spojená s obsluhou kavárny a dalšími službami pro hotelové hosty

- Pokojská spojená s přípravou snídani – úklid pokojů, snídaně pro hosty, celkově úklid hotelu
- Členové rodiny – údržba, pomocné práce, marketing management...
- Občasné brigády – úklid, snídaně (při obsazenosti vyšším než 45 %), nejsou zohledněny v organizační struktuře. V dnešní době (březen 2012) má hotel Joseph jednoho zaměstnance s podepsanou dohodou o pracovní činnosti, který občas vypomáhá při úklidu pokojů.

Jedná se o strukturu, kdy ředitel je v top rozhodování, řediteli je přímo podřízen vedoucí provozu. Tomuto vedoucímu jsou podřízeny recepční a pokojská. Recepční jsou mezi sebou na stejné úrovni, jsou ve směnném nepřetržitém provozu. Provoz recepce je od 7 do 22 hod. s tím, že recepční, která má odpolední směnu drží v noci hotovost na telefonu – na její telefon se automaticky přesměrovávají telefonní hovory z recepce. Pokojská pracuje na ranní směně, ráno začíná přípravou snídani a po 10. hodině pokračuje úklidy pokojů. Důležitá je dobrá komunikace mezi všemi články struktury pro správný chod hotelu.

❖ Strategie

Nový návrh strategie hotelu Joseph 1699 bude vycházet z marketingové analýzy vnějšího a vnitřního okolí. Tyto marketingové analýzy budou shrnuty ve SWOT analýze, kde bude navržena nová marketingová strategie, která by měla posílit konkurenceschopnost hotelu.

Hotel po svém otevření v roce 2010 zaujímá ofenzivní strategii a využívá sílu svých silných stránek a příležitostí na trhu ubytovacích služeb v Třebíči. Je to především poloha objektu (Židovská čtvrť v Třebíči jako součást kulturního dědictví UNESCO), které ostatní podniky v Třebíči nemají. Díky nabídce svých služeb a doprovodných služeb se tento hotel řadí k nej kvalitnějším v Třebíči a přilehlém okolí. Hlavní odlišnost hotelu Joseph 1699 spočívá v unikátní stavební dispozici budov (tzv. kondominium, slepenec budov), které se vzájemně prolínají, protože v židovské zástavbě nebyly respektovány půdorysy pozemků a domy jsou tedy prorostlé horizontálně i vertikálně. Nejstarší části budov pocházejí ze 17. století. V hotelu se dochovala židovská rituální lázeň tzv. MIKVE, která dle historických pramenů byly využívána k rituálním účelům

mezi lety 1629 až 1699. Hostům je zdarma poskytnuta prohlídka místnosti s mikví a výklad k její historii. Toto je jeden z prvků, které hotel využívá pro marketingovou diferenciaci od ostatních hotelů.

Při návrhu marketingové strategie musí být zohledněna finanční situace hotelu Joseph 1699 při aktuálním úvěrovém zatížení.

❖ **Systémy řízení**

Hotel využívá dva nejdůležitější systémy: Prvním systémem je program Pohoda pro vedení účetnictví a následného sestavení účetní závěrky. Druhým systémem je rezervační systém Hotel Keeper, díky kterému jsou evidovány pobyty hostů. Komunikace v podniku je řízena prostřednictvím e-mailové pošty, pomocí vzdáleného přístupu na rezervační plochu systému Hotel Keeper nebo prostřednictvím telefonu, případně Skype. Hotel využívá kamerový systém. Důležitým prvkem systému řízení je i přístupový systém magnetických karet systému Salto, který dává klientům potřebná oprávnění ke vstupu do pokojů, eviduje je a eviduje i vstupy personálu. Kniha závad je dalším informačním zdrojem v hotelu.

Je velice důležitá komunikace mezi všemi články úrovně řízení (management, recepční, příprava snídaní, pokojská). Tato komunikace je zabezpečena přímou komunikací z očí do očí, telefonem, e-mailovou poštou a Skype.

❖ **Sdílené hodnoty**

Díky velmi malé struktuře a personálnímu obsazení společnosti se názory a ideje velice rychle šíří a jsou respektovány všemi zaměstnanci společnosti. Jedná se informace popisující principy vystupování, chování, prezentace hotelu, a další. Ve společnosti jsou prováděny každý týden pravidelné meetingy. Denní komunikace mezi zaměstnanci a managementem je zaručena prostřednictvím telefonu nebo elektronické komunikace (emaily, Skype, vzdálený přístup do Hotel Keeper). Vzhledem k tomu, že se jedná o malý kolektiv, je důležitá i neformální komunikace, která „rodinnou atmosféru“ a sounáležitost vytváří i mezi zaměstnanci, včetně různých drobných darů k osobním výročím a podobně

Hlavní slogan hotelu, zní „Rodinný hotel s historií“. V rámci prezentace hotel používá ještě slogan pomocný, který evokuje vyjimečnost uspořádání hotelu:

Atmosféra hotelu se nedá popsat, tu musíte zažít.

Tento slogan je pro všechny personál velmi zavazující, protože by mohl být použit i opačně, pokud by klient s úrovní hotelových služeb nebyl spokojen.. Je velice důležité, aby zaměstnanci hýčkali hosty, každé jejich přání se musí pokusit vyplnit, tedy samozřejmě pouze, dostupné přání. Poskytované služby je nutné neustále rozvíjet a zkvalitňovat. Při zohlednění všech těchto aspektů, bude hotel Joseph atraktivní k pobytu hostů.

❖ **Schopnosti**

V hotelu klademe důraz na osobní rozvoj zaměstnanců, kteří rozvíjejí své znalosti v oblasti jazykové, dovednostní, komunikační. Tento tlak je usměrňován manažery ve správném poměru na zaměstnance, aby byla zvýšena odborná gramotnost personálu. Jde zejména o komunikační znalosti a dovednosti a neustálé zdokonalování pracovní náplně, která stále směřuje ke zlepšování rozsahu a kvality služeb pro klienty hotelu. Zaměstnanci by měli naplňovat strategické plány firmy, které vyplynou z navržené marketingové strategie. Pokud dojde ke změně marketingové strategie, tak se musí zaměstnanci přizpůsobit a tuto změnu implementovat do chodu hotelu Joseph 1699. Management musí dané změny v marketingové strategii předat zaměstnancům v takové podobě (včetně čitelných a srozumitelných manuálů), aby změny byly úspěšně a rychle zavedeny..

Podle našeho mínění je v hotelu Joseph 1699 rozvoj schopností zaměstnanců pro účely dalšího rozvoje hotelu na dobré úrovni.

❖ **Spolupracovníci**

Zaměstnanci a jejich dovednosti:

Zaměstnanci jsou vzdělávání a proškolení na danou pozici, kterou ve firmě zastávají, k ostatním spolupracovníkům mají slušné a poctivé jednání. Zaměstnanci musí mít příjemné, přirozené a reprezentativní vystupování. V případě recepčních je velice důležitá jazyková vybavenost – minimálně velmi dobrá znalost anglického jazyka

slovem i písmem. V případě pokojské a přípravy snídaní preferujeme pečlivost a svědomitost, neboť úroveň těchto služeb se posuzuje především podle detailů. Zaměstnanec musí respektovat vnitřní předpisy stanovené vedením hotelu, a musí být vstřícný pro i zavedení změny či inovace v hotelu Joseph 1699. Také loajalita k firmě je velmi důležitá.

❖ Styl řízení

V hotelu panuje demokratický styl řízení. Vedoucí pracovník dává podřízeným možnost se vyjádřit. V hotelu je zavedena oboustranná tolerance. Management diskutuje s výkonnými pracovníky o různé problematice. Pořádají se různé meetingy, kde vedoucí nechává prostor pro vyjádření svých podřízených, kde mohou diskutovat na různá témata (zlepšováky). Ve struktuře hotelu Joseph 1699 je nejvyšším postaveným ředitel. Řediteli je podřízený vedoucí provozu, který se stará o kvalitu poskytovaných služeb. Vedoucímu provozu jsou přímo podřízeny recepční, které mají na starost vyřizování objednávek a poskytování služeb hostům. Recepční poskytuje informace o počtu ubytovaných i národnostní struktuře zaměstnanci připravujícímu snídani (kuchařka). Zde je velice důležitá provázanost a komunikace mezi recepčními a kuchařkou.

Občasné brigády – úklid, snídaně (při obsazenosti vyšším než 45 %), jsou naznačeny v organizační struktuře. V březnu 2012 má hotel Joseph jednoho zaměstnance s podepsanou dohodou o pracovní činnosti, který vypomáhá při úklidu pokojů.

Vedoucí kontroluje své podřízené, které musí motivovat k větším a lepším výkonům. Důležitá je zde SPOLUPRÁCE mezi všemi úrovněmi řízení

V hotelu panuje klidná a přátelská atmosféra, ale je nutno podotknout, že předpisy, které stanovil management, se ale musí dodržovat.

2.6.4 Nový návrh marketingové SWOT analýzy hotelu Joseph 1699

Původní marketingová strategie byla vypracována v době plánovaného spuštění provozu hotelu Joseph 1699. V době před zahájením provozu jsme neměli žádné přesné data o hospodaření, procentuálního obsazení, nákladech a výnosech. Po roce a půl provozu můžeme zhodnotit původní marketingovou strategii a navrhnout její zlepšení.

Tato analýza SWOT hotelu Joseph 1699 v Třebíči byla vytvořena na základě informací uvedených výše: SLEPT analýzy (obecného okolí), Porterovy analýzy pěti sil (oborového okolí), analýzy vnitřních faktorů 7S McKinsey a se zohledněním původní marketingové strategie před zahájením provozu. Na základě této SWOT navrhuji odpovídající strategii, díky které bude hotel Joseph 1699 v Třebíči nadále lépe konkurenceschopný.

Potřebné propočty k vytvoření strategie pomocí SWOT analýzy jsou zpracovány v příloze G.

Tabulka 10: SWOT analýza hotelu Joseph 1699, **Zdroj:** (Vlastní data)

Silné stránky	Slabé stránky
Umístění hotelu v památkové zóně UNESCO	Nedostatečná prezentace a vazba na městské kulturní středisko
Vybavení hotelu, kvalitní personál	Vysoké úvěrové zatížení – s tím spojený možný nedostatek financí pro údržbu hotelu
Úroveň poskytování služeb ubytovaným	Chybějící wellness (sauna)
Franšizová smlouva	Restaurace, kvalita snídaní
Parkoviště u hotelu	Nevyužití možnosti internetové propagace
Příležitosti	Hrozby
Nové technologie, které umožňují další možnosti propagace	Špatná infrastruktura v okolí hotelu
Dotace z EU	Slabá marketingová aktivita města Třebíče, pasivita v pořádání kulturních akcí
Lepší komunikace s provozovny služeb v okolí hotelu	Rizika vyplývající z mezinárodní situace (zejména dluhová krize v eurozóně)
Spolupráce s cestovními agenturami	Cenové podbízení konkurence, zejména přes tzv. Slevomaty

❖ **Zhodnocení silných stránek**

Je to především poloha a charakter objektu v Židovské čtvrti v Třebíči, které ostatní hotely nemají. Není možné vymyslet a naprojektovat tak nezvyklé a unikátní stavební uspořádání budov, jaké vzniklo po staletí neustálým přestavováním a přístavováním systémem „vrabčí hnízdo“. Další silnou stránkou je designová úroveň a kvalitní personál

Ze silných stránek bych vyzdvihl poskytování služeb ubytovaným – recepční služby, ubytovací balíčky, vybavenost pokojů. Pokud chceme udržet tyto služby na vysoké úrovni musíme se snažit o jejich neustálé zlepšování. Zlepšováním služeb v silných stránkách dosáhneme i eliminaci slabých stránek – wellness (sauna) a kvalita snídaní. Velkou výhodou oproti hotelům v Židovské čtvrti v Třebíči je hotelové parkoviště na cca. 10 aut. Díky franšízové smlouvě je posílena vyjednávací schopnost u dodavatelů a zlepšená možnost prezentace hotelu na médiích, které stravuje hotelový řetězec (euroagentur.cz)

❖ **Zhodnocení slabých stránek**

Nesmíme, ale také zapomínat na slabé stránky, které by hotel Joseph 1699 měl co nejvíce eliminovat. Slabší stránkou vyplynulou ze SWOT analýzy je nedostatečná vazba na městské kulturní středisko, které na propagaci vynakládá značné prostředky a spolupráce s nimi by přinesla propagaci i hotelu. Další slabší stránkou hotelu je kvalita snídaní z pohledu kvality výběru s tím, že restaurace ze stavebních dispozic hotelu není bohužel možná. Proto se hotel Joseph musí snažit o co nejkvalitnější poskytované snídaňové služby a to zvláště proto, že kvalita snídaní je velmi často nejhůře hodnocenou částí služeb, které hotel Joseph pro své klienty zajišťuje. Dále hotelu Joseph 1699 chybí v poskytování kvalitních služeb wellness centrum, v kterém by si hosté mohli po náročném dni odpočnout. Možnou slabou stránkou v hotelu by mohla nastat situace, kdy hotel nebude mít dostatek financí pro údržbu nebo provoz hotelu – tento stav je řešen vlastní půjčkou hotelu na účet 479 a postupně by se situace měla stabilizovat s tím, jak bude klesat úvěrové zatížení.

Na začátku roku 2012 se začalo intenzivně pracovat na zlepšení propagace hotelu Joseph 1699 na internetu především po stránce SEO optimalizace a zlepšení vlastních internetových stránek po stránce možnosti vyhodnocení účinnosti reklamních kampaní (využití Google Analytics). Toto zlepšení služeb bylo zadáno odborné firmě.

❖ **Zhodnocení příležitostí**

Pro propagaci hotelu začínají být využitelné nové technologie, které dosud hotel nevyužívá. Jedná se o možnosti, které jsou dány platformami „chytrých telefonů“ nebo sociálními sítěmi Facebook nebo Twitter. Reklamu na bázi těchto technologií hotel

dosud nevyužívá a před jejich použitím bude muset být provedeno jejich zhodnocení nákladovost / potenciální přínos propagace.

Hotel Joseph 1699 by měl a využívá možné dotace z EU, především na zaměstnance (přes Úřad práce). Bude třeba sledovat vypsané dotační tituly na tzv. soft-projekty, které by mohly pomoci pro zvětšení obsazenosti hotelu (např. spoluúčast pro financování školicích programů s ubytováním apod.) Další příležitostí pro zlepšení propagace a obsazenosti, kterou by měl hotel využívat více, jsou služby poskytované jinými provozovateli služeb v okolí hotelu. Jedná se především o restaurační služby odpovídající kvalitě hotelu. S těmito restauracemi na přání zákazníků komunikujeme a zajišťujeme potřebné služby při školeních atd. Tímto bychom rozšiřovali své příležitosti. Není proto potřeba vybudování vlastní restaurace, která by byla z důvodu omezení stavebních dispozic budov hotelu velice obtížná. Využití spolupráce s cestovními agenturami by měla zlepšit propagaci hotelu a zařazení hotelu do jejich katalogů.

❖ **Zhodnocení hrozeb**

Atraktivnost pobytů v hotelu závisí také na tom, jak atraktivní prostředí je jeho prostředí, ve kterém se nachází. Nejsou to jen památky UNESCO, ale i úroveň služeb a infrastruktura vůbec. To je zatím slabé místo židovské čtvrti a návštěvnost těchto provozoven dosud není taková aby prosperovaly – spíše jen živoří – často zanikají a nové vznikají. Pokud množství turistů bude stagnovat, může se tato situace ještě zhoršit. Tento stav je způsoben i dosud chabou marketingovou aktivitou města i kraje ve vztahu k památkám UNESCO v regionu. K hrozbám patří samozřejmě i rizika z mezinárodní situace (hrozby terorismu či dluhová krize) a v poslední době velký tlak na prodejní ceny aktivitou tzv. „Slevomatů“. Takto získaní zákazníci nepřinášejí do hotelu prostředky na obnovu inventáře a nevracejí se k ubytování za běžné ceny. Drtivá většina se ubytuje z toho důvodu, že je to levné a budou hledat znovu levné ubytování.

❖ **Vytvoření nového přístupu vyplývající ze SWOT analýzy**

Tabulka 11: Návrh nové marketingové strategie - Přístup SO, **Zdroj:** (Vlastní data)

SWOT	Silné stránky	Slabé stránky
	S 4,8	W 4,6
Příležitosti	Přístup SO	Přístup WO
O 4,8	Ofenzivní (agresivní) pozice	Poloofenzivní pozice
Hrozby	Přístup ST	Přístup WT
T 4,4	Defenzivní (obránná) pozice	Boj o přežití

Pomocí SWOT analýzy vyplynula **MAX-MAX strategie**, konkrétně přístup SO ofenzivní (agresivní pozice). To znamená maximalizace silných stránek, v našem případě zejména zvýšit kvalitu služeb, které jsou silnou stránkou hotelu. (tím dojde i minimalizaci slabých stránek) a maximalizace příležitostí. Pokud hotel bude maximalizovat své silné stránky a příležitosti, bude konkurenceschopný.

❖ **Srovnání původní marketingové strategie, (marketingová strategie před zahájením provozu hotelu) a nové marketingové strategie (přístupu) vyplývající z nové SWOT analýzy.**

Tabulka 12: Srovnání původní a nové strategie vyplývající z SWOT analýzy, **Zdroj:** (Vlastní data)

Původní návrh marketingové strategie vyplývající ze SWOT analýzy	
Silné stránky	4,7
Slabé stránky	3,8
Příležitosti	4
Hrozby	3,7
MAX-MAX strategie	
Nový návrh marketingové strategie vyplývající ze SWOT analýzy	
Silné stránky	4,8
Slabé stránky	4,6
Příležitosti	4,8
Hrozby	4,4
MAX-MAX strategie	

Hlavním výstupem původní marketingové strategie bylo navržení balíčků služeb. Tyto balíčky služeb (pobytové balíčky) – poskytování služeb ubytovaným, měly být zásadní pro atraktivitu služeb zákazníkům. Pro další zlepšení atraktivity nabízených služeb v těchto balíčcích bude dle nové marketingové strategie přidána nově nabízená služba, která bude řešena v této diplomové práci. V navrhovaném výstupu zohledníme novou SWOT analýzu i dotazníkové šetření, které je podpořeno přímou komunikací mezi recepčními a hosty. Nový návrh marketingové strategie by měl zlepšit nabízené služby (kvalitu snídani) v hotelu Joseph 1699 a uspokojit poptávku hostů po dosud nenabízené službě (wellness – sauna), která je pro vyšší kategorie ubytovacích služeb ze strany zákazníků očekávána.

U silných stránek nám velice stoupla důležitost parkoviště u hotelu, kde jsme zvolili větší důležitost než v původní SWOT analýze před zahájením provozu. Další položkou u silných stránek, na které jsme kladli větší důraz při bodovém hodnocení je umístění hotelu v památkové zóně UNESCO. V původní marketingové strategii byly hlavním výstupem balíčky služeb (ubytovací balíčky). V nové marketingové strategii byly tyto balíčky zohledněny služeb (ubytovací balíčky) – a navrženy nové služby poskytované ubytovaným nebo jejich zlepšení.

U slabých stránek nám stoupla důležitost propagace, která v nynější době není úplně optimální. (v původní SWOT analýze byla v silných stránkách). Na začátku roku 2011 se začalo intenzivně pracovat na zlepšení propagace hotelu Joseph 1699 na internetu především SEO optimalizace a zlepšení vlastních internetových stránek. Toto zlepšení služeb bylo předáno odborné firmě. Od roku 2012 se zlepšila propagace hotelu u městského kulturního střediska v Třebíči. Na zlepšení kvalitnější propagace u MKS se neustále pracuje.

Další slabou stránkou je absence wellness centra (např.: sauny) – v původní SWOT analýze nebylo o ni uvažováno. Díky uskutečnění této změny posílíme silné stránky a omezíme slabé stránky hotelu Joseph 1699.

U příležitostí v nové SWOT analýze nám stoupla důležitost potenciálu v cestovním ruchu a dotace z EU, které nebyly dostatečně ohodnocené. V roce 2011 jsme čerpali dotace na pokrytí mzdových nákladů zaměstnanců.

U hrozeb stoupla důležitost špatné infrastruktury a nedostatečná kvalita turistických služeb než v původní SWOT analýze před zahájením provozu hotelu Joseph 1699 v Třebíči. Špatný stav příjezdové komunikace k hotelu Joseph 1699 může hosty odradit.

3 Návrhová část

3.1 Návrhy na změny vyplývající z vyhodnocení SWOT analýzy

❖ Návrhy na změny při využití aplikace marketingového mixu

Navrhované části, které vyplynuly ze SWOT analýzy z pohledu marketingového mixu 4P:

1. Cena (price)

V této době jsme veřejností bráni jako nejluxusnější hotel v Třebíči. Proto naše cenová strategie je nastavena pro solidní hosty (bonitní), kteří si rádi připlatí za kvalitu a kvalitní poskytované služby. Výše a struktura cen za ubytování není předmětem této diplomové práce.

Navrhované ceny za kombinovanou saunu jsou navrženy v kapitole 3.2.5., Finanční udržitelnost projektu „kombinovaná sauna“, v podkapitole C.b.

Cenové rozmezí snídaňových nákladů na jednoho hosta / jedno přenocování, je rozpracováno v kapitole 3.2.6 Návrh změny na snídaňový systém – zlepšení kvality výběru v podkapitole III.

2. Distribuce (place)

Místo prodeje služby bude v hotelu Joseph 1699 v Třebíči. Potencionální zákazník se dozví o službě na internetových stránkách a bukovacích portálech (www.hrs.cz, www.booking.com..) nebo v cestovních kancelářích. Informace o sauně budou hostům předkládány ze strany recepční a v hotelové brožuře, která je na každém pokoji.

3. Komunikace (promotion)

V této části musíme přesvědčit potencionálního zákazníka (hosta), aby si vybral naši službu. Zde je důležitá kvalitní propagace hotelu Joseph 1699. Kvalitní propagace začíná u kvalitního personálu, který každodenně komunikuje se zákazníky (hosty). Personál by měl být příjemný, ochotný vyhovět přáním zákazníků. Pokud bude host spokojen s poskytovanými službami, rád se znovu ubytuje v hotelu Joseph 1699.

Je důležité, aby o nás potencionální zákazník (host) věděl, to je podmíněno marketingovou propagací na internetu – SEO optimalizace, internetové stránky podniku, profil na nejruznějších bukovacích portálech. V nynější době se pracuje na

lepší propagaci hotelu, která nebyla za poslední uplynulý rok 2011 optimální. Při splnění těchto bodů bude hotel Joseph 1699 lépe konkurenceschopný.

4. Produkt (product)

Marketingová část produktu bude pro nás u zavedení této změny stěžejní. Z vyplynulých analýz a výsledného shrnutí ve SWOT analýze jsem dospěl ke dvěma zásadním změnám v hotelu Joseph 1699 v Třebíči

a. Vybudování kombinované sauny

První změnou, která vyplynula ze SWOT analýzy při zohlednění finanční stránky hotelu Joseph 1699 je vybudování Wellness – z prostorových důvodů připadá v úvahu kombinovaná sauna (infra sauna a finská sauna). Tato položka by měla uspokojit nedostatek poskytovaných služeb a využít tak lépe potenciál cestovního ruchu v daném okolí. Touto inovací budeme zvyšovat silné stránky a eliminovat slabé stránky. Můžeme takto eliminovat konkurenci, která oproti našemu hotelu za stejnou nebo nižší cenu wellness v nabídce i když kvalita poskytovaných služeb v hotelu Joseph 1699 je a bude podle mého názoru na lepší úrovni než u konkurence.

Tato část změny je vypracována v kapitole 3.2. Vybudování kombinované sauny.

b. Návrh změny na snídaňový systém z pohledu kvality výběru

Jedná se o navrhnutí rozmanitosti poskytovaných služeb pro ubytované zákazníky v oblasti gastronomie. - aplikace nového systému snídání z pohledu kvality výběru jídel. Tímto snížíme radikálně slabé stránky a zvýšíme pozici silných stránek, především kvalitu poskytovaných služeb. Z dotazníků vyplněných hosty vyplývá, že kvalita snídání, spíše tedy kvalitní výběr z nabídkového pultu, není podle očekávání ubytovaných zákazníků (hostů) a proto je důležité provést tuto změnu.

Tato část změny je vypracována v kapitole 3.3. Návrh změny na snídaňový systém – zlepšení kvality výběru

Obě změny (inovace) musí být proveditelné z dostupných z finančních prostředků firmy.

3.2 Vybudování kombinované sauny

3.2.1 Lewinův model

Současný stav je na přelomu uspokojivému až nevyhovujícím, proto je nutné provést základní změny, které by přispěly k lepší situaci podniku a následně omezily slabé stránky a hrozby podniku rozvíjely silné stránky a příležitosti hotelu Joseph 1699.

V předchozí části (analytické) jsme vytvořili situační analýzy, podle nichž jsme vybírali vhodnou inovaci (změny) pro náš podnik. V návrhové části tyto změny (inovace) provedeme. Rozhodli jsme se vybudovat kombinovanou saunu v hotelu Joseph 1699. Další změnou, kterou budeme eliminovat slabé stránky je změna v systému v poskytování snídaní. Pro vytvoření těchto dvou projektů, jsme vzali v úvahu finanční stránku hotelu s jeho prostorovými dispozicemi. Tato opatření vycházejí z předešlých analýz a z přání zákazníků, kteří by zlepšení v hotelu uvítali. Díky těmto změnám se očekává příliv nových ubytovaných, kteří budou spokojeni s kvalitnějšími službami v hotelu Joseph 1699. Pozice hotelu na trhu bude díky těmto změnám posílena.

Pro vybudování kombinované sauny byla vybrána brněnská firma Dyntar s.r.o. Výběrové řízení na dodavatele není v této práci popisováno.

Otázky vyplývající z Lewinova modelu:

Předmětem změny v hotelu Joseph 1699 je vytvoření kombinované sauny (infra sauny a finské sauny).

- Síly pro/proti – Hotel Joseph se rozhodl minimalizovat své slabé stránky a posílit své postavení na trhu. Rozhodnutím, která vyplynula z marketingových analýz s přihlédnutím na finanční stránku podniku, byla výstavba sauny v prostorách hotelu, které byly k dispozici a jsou vhodné pro tuto realizaci. Je důležité na tuto změnu připravit personál, aby byly minimalizovány možné hrozby, které by vedly k nesplnění termínu výstavby kombinované sauny.
- Nositel Změny/kdo - Hotel Joseph se rozhodl využít nabídky odborné firmy, která se zabývá výstavbou tohoto zařízení (sauny). Nejprve byl proveden výzkum trhu, díky kterému byla vybrána nejvhodnější firma pro danou změnu. Tato firma se specializuje na stavbu/výstavbu různých saun na zakázku dle

zadání zákazníka. Montáž i doprava bude v ceně produktu. Nositelem změny je brněnská firma Dyntar s.r.o. Před zahájením instalace sauny firmou Dyntar je nutné připravit příslušnou místnost. Jedná se především o elektroinstalaci, obložení některých částí, instalace sprchového koutu.

- Intervenční strategie - Změněn bude účel využití místnosti, která slouží jako šatna pro zaměstnance., a může být využita lépe např. jako místnost se saunou. Zaměstnanci budou využívat jinou místnost, která bude lépe odpovídat jejich požadavkům a je z pohledu hotelu prakticky nevyužívaná.
- Realizace změny – Plán změny na výstavbu potřebné sauny bude zadán firmě, která provede realizaci v daném časovém horizontu, který požadujeme. Na výstavbu bude dohlížet odpovědný vedoucí (vedoucí provozu), který zastává tuto funkci v organizační struktuře.

Realizace změny s časovým hlediskem je popsána v podkapitole 3.2.3. - CPM metoda projektu „kombinovaná sauna“

V dané místnosti bude kromě sauny sprchový kout a pro příjemné posezení a uvolnění ubytovaných zde bude hifi soustava s relaxační hudbou. V místnosti bude i telefon, kde mohou ubytovaní využívající sauny zavolat recepční a objednat požadovanou službu například nealkoholické nápoje. Předpokládaný vzhled sauny je uveden v podkapitole hierarchická struktura činností výstavby “kombinované sauny“ Etapa I– přípravná část.

- Operativní metody – Firma, která provede realizaci a výrobu požadovaných komponent má vlastní postupy a metody pro úspěšné sestavení sauny. Přípravné práce budou naplánovány pomocí časové metody CPM. Budou naplánovány i potřebné přípravné práce, které na sebe navazují a je třeba vyvarovat se takových činností, které by prodloužily celý projekt přípravných prací.

Potřebně stavební úpravy dané místnosti jsou nezbytným předpokladem pro úspěšné nainstalování sauny firmou Dyntar. Tyto stavební úpravy provedeme osobně s rodinnými příslušníky. K této změně byly vytvořeny i rizika projektu, které by mohly způsobit prodloužení a nedodržení naplánovaného termínu, proto se musíme snažit o eliminaci těchto rizik. Rizika projektu vybudování kombinované sauny jsou vypracovány v kapitole 3.4 Rizika navrhovaných

opatření v podkapitole 3.4.4. K zavedení nového systému snídání z pohledu kvality výběru byly vypracovány rizika v podkapitole 3.4.5. – Rizika spojená s úspěšným zavedením nového systému snídání z pohledu kvality výběru. Při změně snídaňového systému nebudeme plánovat činnosti pomocí metody CPM a Lewinova modelu..

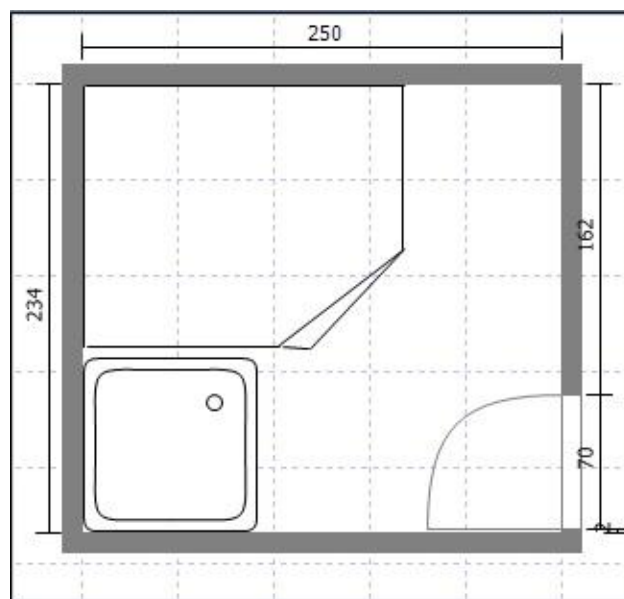
- Zhodnocení – Zhodnocení projektu bude možné až po realizaci projektu. V podkapitole 3.2.5. – Finanční udržitelnost projektu kombinovaná sauny jsou předpokládány výpočty rentabilit a doby návratnosti vložených investic do projektu kombinované sauny.

3.2.2 Hierarchická struktura činností výstavby „kombinované sauny“

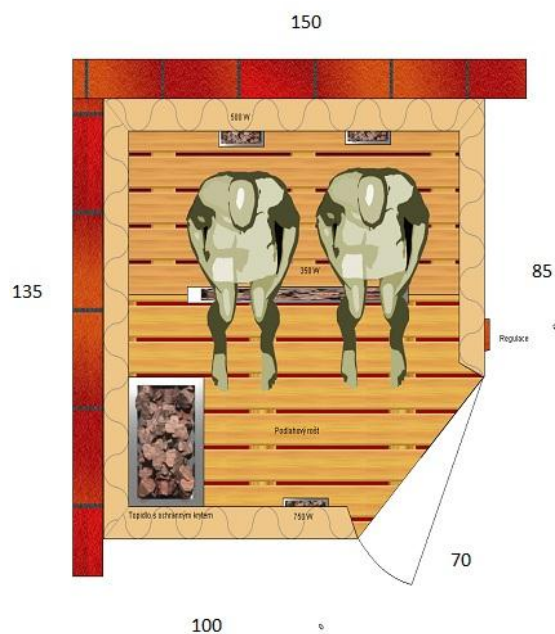
1. Etapa I – přípravná část

- a) Zaměření a vyměření místnosti
- b) Výběr dodavatele sauny
- c) Výběr materiálů a konstrukce sauny
- d) Uzavření smlouvy o dílo

Průzkumem trhu na internetu a konzultacemi s obchodními zástupci, jsme hledali nejvhodnější firmu pro realizaci plánované změny „výstavba kombinované sauny“. Jako nejvhodnější kandidát byla zvolena firma Dyntar s.r.o. Pro zpracování objednávky a zadání do výroby samotné sauny jsme vyměřili místnost určenou pro výstavbu sauny. Byly objednány i potřebné materiálové prvky potřebné pro provoz sauny.



Obrázek 8: Půdorysný obrázek místnosti se saunou, **Zdroj:** (Vlastní data)



Obrázek 9: Půdorys vlastní sauny **Zdroj:** FILÍPKOVÁ, Anna. DYNTAR S.R.O. *Nabídka firmy Dyntar s.r.o.* Brno, 2012. (7).

- Vybavení místnosti s kombinovanou saunou:
 - Interiérová saunová kabina Dyntar sauna family vnějších rozměrů 1600x1350x2100 mm vyrobena dle technologie zhotovitele.
 - Materiál: vnitřní obklad vodorovnými palubkami ze smrku, stěny přiléhající ke stěnám objektu obloženy sololitem
 - Interiér: 2 ks lavice, opěrky zad, kryt topidla, 1 podhlavník, podlahový rošt, světlo skrytem

- Dveře: Celosklo čiré, bezpečnostní sklo tvrzené
- Doplnky: 4l vědro, dřevěná naběračka, věšák s úchyty, reproduktory Pioneer
- Regulace: RTS 01 + RTS 02 multifunkční digitální regulátor
- Topidlo: SAWO NS 36 – 3,6 kW/220V (finské celonerezové topidlo) akumulární kameny součástí. (7)

2. Etapa II – stavební práce

- e) Vystěhování místnosti
- f) Úpravy interiéru místnosti
- g) Elektroinstalace
- h) Rozvod telefonního kabelu – zavedení přípojky pro telefon pro hotelové hosty
- i) Izolační práce
- j) Položení keramické dlažby
- k) Instalace sprchového koutu
- l) Instalace osvětlení

V této etapě se připraví daná místnost pro instalaci kombinované sauny.

Finanční rozložení této etapy je popsán v kapitole 3.2.5. Finanční udržitelnost projektu „kombinovaná sauna“

3. Etapa III – realizace projektu – konečná fáze

- m) Doprava a montáž sauny.
- n) Nákup vybavení potřebné pro provoz sauny – zde se bude jednat o nákup, županů, dekorační materiál.
- o) Zahájení provozu.

Na začátku této etapy se počítá, že daná místnost bude připravena pro instalaci sauny. Doprava i montáž sauny bude provedena dodavatelskou firmou během 2 dní v ceně díla. Sauna bude koncipována pro dvě osoby a bude určena pouze hotelovým hostům.

Realizace první, druhé, třetí etapy jsou popsány v kapitole 3.2.3. CPM metoda projektu „kombinovaná sauna“.

3.2.3 CPM metoda projektu „kombinovaná sauna“

Metoda CPM se vztahu pro etapy I přípravná, II – stavební přípravné práce pro instalaci kombinované sauny, III – konečná fáze

Tabulka 13: CPM metoda projektu, Zdroj: (Vlastní data)

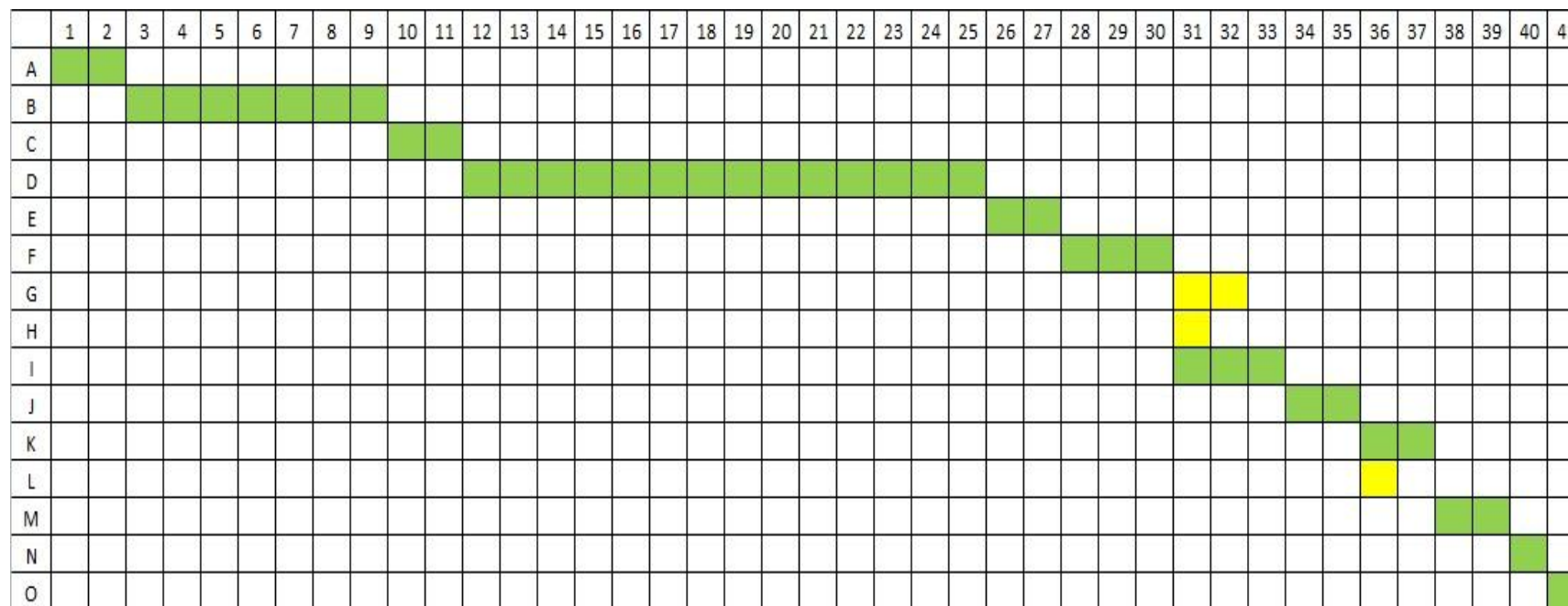
	Poč. uzel	Kon. Uzel	Činnosti	Doba trvání	Předchozí činnosti	nejdr.zač.	nejdr.kon	nejpo.zač.	nejpo. Kon	rezerva
A	1	2	Zaměření, vyměření místnosti	2	-	0	2	0	2	0
B	2	3	Výběr dodavatele sauny	7	A	2	9	2	9	0
C	3	4	Výběr materiálů a konstrukce sauny	2	B	9	11	9	11	0
fikt	3	5	fiktivní činnost 1	0		9	9	25	25	16
D	4	5	Zpracování objednávky sauny	14	B,C	11	25	11	25	0
E	5	6	Vystěhování místnosti	2	D	25	27	25	27	0
F	6	7	Stavební úpravy místnosti (úprava výšky stropu apod.)	3	E	27	30	27	30	0
G	7	8	Elektroinstalace	2	F	30	32	31	33	1
H	7	9	Rozvod telefonního kabelu	1	F	30	31	32	33	2
I	7	10	Izolační práce	3	F	30	33	30	33	0
fikt	8	9	fiktivní činnost 2	0		32	32	33	33	1
fikt	9	10	fiktivní činnost 3	0		31	31	33	33	2
J	10	11	Položení keramické dlažby	2	G,H,I	33	35	33	35	0
K	11	12	Instalace sprchového koutu	2	J	35	37	35	37	0
L	11	13	Instalace osvětlení	1	J	35	36	36	37	1
fikt	12	13	fiktivní činnost 4	0		37	37	37	37	0
M	13	14	Doprava a montáž sauny	2	K,L	37	39	37	39	0
N	14	15	Nákup vybavení pro saunu (osušky apod.)	1	M	39	40	39	40	0
O	15	16	Zahájení provozu	1	N	40	41	40	41	0
Kritická cesta: A-B-C-D-E-F-H-J-K-M-N-O										

Kritická cesta – Činnosti, které mají pevně stanovenou dobu trvání a jejichž sled limituje termín realizace celého projektu.

Fiktivní činnosti – Takzvané fiktivní vazby (pomocné činnosti), které mají nulovou dobu trvání. (návaznost příslušných činností)

3.2.4 Ganttův diagram projektu „kombinované sauny“

Tabulka 14: Ganttův diagram, Zdroj: (Vlastní data)



Projekt vybudování kombinované sauny bude trvat 41 dnů. (Časový rozvrh projektu je plánován včetně víkendových prací)

Zelené (čtverečky) činnosti jsou kritické činnosti, které se nesmí zpozdít, jinak by se zpozdil celý projekt.

Žluté (čtverečky) činnosti, které mají nulovou rezervu a můžou se zpozdít. Jsou to činnosti G, H, L. Nebudou mít vliv na trvání celého projektu.

3.2.5 Finanční udržitelnost projektu „kombinovaná sauna“

Pro výpočet finanční udržitelnosti nejdříve vyčíslíme náklady pro zřízení sauny, potom vyčíslíme ekonomické ukazatele výsledků hotelu za rok 2011 pro účely srovnání, vypočteme nárůst tržeb, nárůst nákladů spojených s provozem sauny a na závěr ukazatele nárůstu zisku a udržitelnosti.

A. Popis nákladů na vybudování sauny

Tabulka 15: Dyntar sauna – rozpočet, **Zdroj:** (Vlastní data)

DYNTAR kombinovaná sauna FAMILY			<i>cena bez DPH (kč)</i>	<i>DPH 20% (kč)</i>	<i>Cena s DPH (Kč)</i>
obklad stěn kabiny		<i>KABINA</i>	45 636	9 127	54 763
vnitřní:	SMRK	Interní a externí doplňky	30 300	6 060	36 360
vnější:	SMRK/sololit	CELKEM	75 936	10 451	91 123

V ceně „KABINA“ 45 636 Kč (cena bez DPH) je obsaženo:

- Výroba saunové kabiny s obložením
- Vnitřní obložení: materiál smrk
- Vnější obložení: materiál smrk/sololit
- Vstupní dveře do sauny (celosklo čiré, bezpečnostní sklo tvrzené)
- Regulace RTS 01 + RTS 02 – multifunkční digitální regulátor
- Saunová elektroinstalace

V ceně „interní a externí doplňky“ 30300 Kč (cena bez DPH) je obsaženo:

Tabulka 16: Rozpočet interní a externí rozpočet, **Zdroj:** (Vlastní data)

Interní a externí doplňky (cena je uvedena bez DPH)	Cena/Kč
Topidlo Sawo 3,6 kW	6230
Infrazářič Philips á	6400
Příplatek za okno	767
Interiér thermoaspeny	3724
4 l vědro	898
Dřevěná naběračka	498
Věšák s 5 úchyty	408
Nerezová miska(vč. Dřevěného držadla	2675
Reproduktory Pioneer	2832
Mikrosystémy s DVD	5868
Celkem	30300

Celkové náklady na činnosti z II. etapy – stavební práce jsou odhadnuty na částku : 25000 Kč bez DPH.

- Provedené práce v této fázi (II etapy- stavební práce) budou provedeny rodinnými příslušníky hotelu Joseph 1699. Proto částka 25000 Kč se vztahuje pouze na různý drobný materiál (elektroinstalační, drobný stavební) – ceny jsou bez DPH a tyto náklady budou odepisovány spolu s pořizovacími náklady vlastní sauny. .

Náklady na koupi županů (etapa III – konečná fáze) (cca. 10 županů) a dekoračního materiálu je odhadován na 8000 Kč. (Cena bez DPH).

Předpokládaná celková cena výstavby kombinované sauny v hotelu Joseph 1699 v Třebíči:

Tabulka 17: Předpoklad celkové ceny sauny, **Zdroj:** (Vlastní data)

Předpoklad celkové ceny	Cena bez DPH (Kč)
Předpokládaná ceny sauny	75 936
Dekorační materiál, župany	8 000
poplatek za činnosti z II etapy	25 000
Celková cena pořízení sauny	108 936

Z těchto nákladů bude v 1. roce používání odepsáno

B. Výpočet tržeb za ubytování a provozních nákladů za rok 2011 bez kombinované sauny.

- Tento výpočet je proveden za účelem možnosti srovnání ekonomiky provozu hotelu ve stavu před a po instalaci sauny
- Pro potřebné výpočty uvažujeme pouze tržby za prodej služeb (pouze ubytování) za rok 2011 bez kombinované sauny: 2 450 000 Kč (nebereme v potaz ostatní provozní výnosy – dotace, marže).
- Na straně nákladů pro kalkulaci kombinované sauny nebudeme uvažovat odpisy a nákladové úroky z úvěru. Uvažujeme jen provozní náklady související s provozem kombinované sauny za rok 2011 : 1 597 000 Kč (výkonová spotřeba, osobní náklady, daně a poplatky).
- Upravený provozní výsledek hospodaření činí 853 000 Kč.

Rozdíl provozních nákladů (bez odpisů) a tržeb za rok 2011 za ubytování činí 853 000 Kč.

Roční rentabilita tržeb v roce 2011 bez sauny činí 34,8 % (Provozní náklady bez odpisů).

Roční rentabilita tržeb v našem případě činí 34,8%.

Roční rentabilita upravených provozních nákladů v roce 2011 bez sauny činí 53,4 %.

Roční rentabilita provozních nákladů (výkonová spotřeba, mzdové náklady, daně a poplatky, bez odpisů) bez sauny nám vypovídá, že na 1 Kč provozních nákladů nám připadá 0,534 Kč zisku.

Pro získání objektivnější informace, zda nákladová rentabilita je dobrá či špatná, je vhodné mezipodnikové srovnání podniků podobného oboru. Taková data však není možné jednoduše získat. V každém případě hotel Joseph 1699 musí neustále snižovat své provozní náklady při zachování požadované kvality poskytujících služeb.

C. Výpočet navýšení tržeb a provozních nákladů po zprovoznění sauny

Při kalkulaci výnosů z provozu kombinované sauny vycházíme z předpokladu, že hotel osloví další skupinu zákazníků, kteří vyžadují saunu jako součást ubytovacích služeb a dosud se v našem hotelu z tohoto důvodu neubytovávali. Vycházíme z odhadu, že tito klienti navýší počet stávajících ubytovaných (1304 viz příloha E) cca o 7 % a saunu využijí a dále 5% ze stávajících klientů (ubytovaných v hotelu, kteří nepřicházejí z důvodu sauny) využije tuto novou službu.

a. Předpokládaný výpočet tržeb a provozních nákladů za ubytování se zvýšením obsazení o 7 % na základě rozšíření služeb kombinovanou saunou.

Vycházíme z předchozích výpočtů v odst. B Výpočet tržeb za ubytování a provozních nákladů za rok 2011 bez kombinované sauny:

- Upravený provozní výsledek hospodaření za rok 2011: 853 000 Kč.
- Tržby za ubytování za rok 2011: 2 450 000 Kč.
- Upravené provozní náklady bez sauny za rok 2011: 1 597 000 Kč. Z těchto nákladů můžeme považovat 80% za náklady fixní a zbytek za náklady variabilní (závislé na počtu ubytovaných hostů)

Předpokládáme, že sauna zvýší zájem zákazníků o ubytování ročně o 7 %. Toto procentní navýšení znamená nárůst počtu ubytovaných o 92 (proti stavu r. 2011, kdy byl počet příjezdů hostů 1304 – viz příloha E), Tržby za ubytování by se zvýšily o 171 500 Kč (také navýšení tržeb za ubytování o 7%) Předpoklad meziročních tržeb by se pohyboval se saunou kolem 2 621 500 Kč oproti původním 2 450 000 Kč.

Náklady spojené s ubytováním se zvýší také o 7% v části variabilních nákladů, což znamená roční navýšení nákladů o 22 358 Kč bez nákladů na saunu za období jednoho roku. Celkové meziroční náklady bez nákladů na saunu činí 1 619 358 Kč oproti původním 1 597 000 Kč.

Rozdíl tržeb a provozních nákladů bez odpisů za ubytování se předpokládaným 7 % nárůstem ubytovaných v důsledku zřízení sauny činí 1 002 142 Kč.

Předpoklad roční rentability tržeb za ubytování by se v takovém případě pohyboval s nárůstem 7% ubytovaných kolem 38,22 % (oproti 34,8 % bez tohoto nárůstu).

Zhodnocení výsledku z pohledu ubytování v navýšení obsazenosti se saunou a bez sauny.

Tabulka 18: Výsledek z pohledu rozdílu obsazenosti se saunou a bez sauny, **Zdroj:** (Vlastní data)

	Bez navýšení obsazenosti (Kč)	S navýšením obsazenosti 7 % (Kč)
Tržby	2 450 000	2 621 500
Náklady	1 597 000	1 619 358
Rentabilita tržeb	34,80%	38,22%
Rentabilita nákladů	53,40%	61,88%
Zisk	853 000	1 002 142
Rozdílový zisk	149 142 Kč	

Rozdíl zisku původního bez navýšení obsazenosti a s navýšením obsazenosti po instalaci sauny činí **149 142 Kč**.

b. Předpokládaný výpočet tržeb za provoz sauny hostů, kteří zvýšili obsazení o 7 % (ceny bez DPH)

Ceny za saunování:

Tabulka 19: Ceník sauny 1 osoba, **Zdroj:** (Vlastní data)

1 osoba		
	Cyklus 90 min	cyklus 60 min
Finská sauna	200 Kč	
Infra sauna		100 Kč

Tabulka 20: Ceník sauny 2 osoby, **Zdroj:** (Vlastní data)

2 osoby		
	Cyklus 90 min	cyklus 60 min
Finská sauna	250 Kč	
Infra sauna		150 Kč

Ceny za saunování byly navrženy z přihlednutím k cenám konkurence a úrovně cen, které odpovídají kvalitě hotelu Joseph 1699 v Třebíči.

V ceně použití sauny bude mít host k dispozici:

- Hotelové pantofle.
- 0,5 l minerální vody.
- Osušky, hotelový šampón, hotelové mýdlo.

Další poskytované služby (doplňkové) zpoplatněné:

- Půjčení županu 24 Kč cena bez DPH.
- Koupací čepice 8 Kč cena bez DPH.
- Vonná essence do vody 50 Kč (spotřební daň). (jen pro finskou saunu)
- Vonné bylinky do vypařovací misky 50 Kč. (jen pro finskou saunu)

Výnosy z provozu kombinované sauny (ceny bez DPH)

Předpokládané 7% navýšení (přibližně o 92 hostů) obsaditelnosti hotelu v příštím období, kteří budou ubytováni z důvodu sauny a saunu využijí.

Tabulka 21: Výnosy za komb. saunu – ubytování skrze saunu-navýšení 7%, **Zdroj:** (Vlastní data) data)

92 ubytovaných	počet ubytovaných	počet osob	cena bez DPH (Kč)	Předpokládaná obsazenost	Předpokládaný výnos (Kč)
infra sauna	48	1	100	30	3000
		2	150	18 (ve dvojicích)	1350
finská sauna	44	1	200	18	3600
		2	250	26 (ve dvojicích)	3250
Celkový výnos					11 200

Navržené ceny za saunování jsou rozebrány v podkapitole V – Ceník kombinované sauny (ceny bez DPH)

c. Předpokládaný výpočet tržeb za provoz sauny stávajících hostů (nezvýšili obsazení hotelu), kteří se rozhodli saunu využít. Předpokládáme, že cca 5% hostů saunu využije. (61 hostů)

Tabulka 22: Výnosy za komb. saunu – hosté, kteří nejsou ubytováni skrze saunu 5%, **Zdroj:** (Vlastní data) (ceny jsou bez DPH)

61 ubytovaných	počet ubytovaných	počet osob	cena bez DPH (Kč)	Předpokládaná obsazenost	Předpokládaný výnos (Kč)
infra sauna	36	1	100	24	2400
		2	150	12 (ve dvojicích)	900
finská sauna	25	1	200	9	1800
		2	250	16 (ve dvojicích)	2000
Celkový výnos					7 100

d. Celkové výnosy z předpokládaného využití kombinované sauny

- Předpokládaný výnos 11 200 Kč - navýšení 7% obsazení ubytovaných hostů z důvodu možnosti využít saunu.
- Předpokládaný výnos 7 100 Kč je za využití sauny stávajícími hosty, kteří nejsou ubytováni z důvodu možnosti využití sauny a využijí této služby.
- Předpokládejme, že 30 % cca. 46 hostů (z těch, kteří využijí saunu – 153) využije doplňkové služby v hodnotě průměrně 40 Kč Potom budeme mít v tržbách cca 1840 Kč za období jednoho roku.

Celkové výnosy za kombinovanou saunu za období jednoho roku činí 20 140 Kč.

e. Náklady na provoz kombinované sauny (ceny bez DPH)

Vycházíme z platného ceníku EO.N od 1.1. 2012, tarif C02d – standard power se sazbou bez DPH 4,55 Kč za kWh.

VN – za variabilní náklady zde považujeme:

- Hotelové pantofle
- 0,5 l minerální vody

- Praní osušky, hotelový šampón, hotelové mýdlo

Tyto položky dostane každý host ke službě saunování a spolu s úklidem tvoří náklad celkem cca 70 Kč na osobu/cyklus saunování

Tabulka 23: Náklady na kombinovanou saunu, **Zdroj:** (Vlastní data)

Náklady	spotřeba topných těles/ hod	cena za kW	cyklus sauny/ min	náklad za energii 1 cyklus Kč
finská sauna	4,5 kWh	4,55	90	30,7125
infra sauna	2 kWh	4,55	60	9,1
celkem finská sauna (69 hostů, cyklů) + (VN/cyklus=70 Kč)				6949,16
celkem infra sauna(84 hostů, cyklů) + (VN/cyklus=70kč)				6644,4

Předpokládané celkové náklady na kombinovanou saunu (celkem finská + celkem infra sauna) 13 594 Kč.

f. Předpokládaný hospodářský výsledek z provozu sauny (jen sauna bez ubytování) za 1 rok provozu

- Předpokládaný roční výnos z provozu samotné sauny činí 20 140 Kč. (viz kap.3.2.5 odst.C, d – Celkové výnosy z předpokládaného využití kombinované sauny)
- Předpokládané celkové roční náklady na provoz sauny činí 13594 Kč.

Propočítáno v kap. 3.2.5 odst. C.e . – Náklady na provoz kombinované sauny.

Předpokládaný zisk z provozu samotné sauny za rok činí 6 546 Kč.

D. Předpokládaný celkový zisk a doba návratnosti investice do kombinované sauny

Tyto ukazatele musíme počítat z příspěvku zisku z navýšení ubytování, příspěvku ze zisku z provozu samotné sauny a dále musím vzít v úvahu pořizovací náklady formou odpisů.

- Zisk z navýšení ubytování je 171 500 Kč (navýšení tržeb) – 22 358 Kč (navýšení VN) = 149 142 Kč
- Zisk z provozu vlastní sauny je 20 140 Kč (tržby) – 13 594 Kč (náklady) = 6 546 Kč.
- Celkové pořizovací náklady jsou ve výši 108 936 Kč, z toho odepisované (5 let) jsou 100 936 Kč a náklady bez odepisování (hned zaúčtované do nákladů) jsou ve výši 8 000 Kč. Pokud jde o rozložení nákladů do jednotlivých let, při rovnoměrném odepisování (pro jednoduchost uvažuji každý rok stejnou částku $100\,936 / 5 = 20\,187$ Kč) vychází první rok v nákladech 28 187 Kč a další 4 roky 20 187 Kč.

Pro výpočet doby návratnosti použijeme vzoreček uvedený v kapitole 1.2.3 Dynamická metoda hodnocení investic:

Doba návratnosti = investice do projektu / zisk z daného projektu. (28)

Celková cena na pořízení sauny činí 108 936 Kč.

Předpokládaný zisk z provozu sauny je 6 546 Kč.

Rozdíl provozního zisku za ubytování mezi původní výší r.2011 a s očekávaným navýšením počtu ubytovaných po uvedení sauny do provozu v hotelu Joseph 1699 činí 149 142 Kč.

Doba návratnosti = $108\,936 / (149\,142 + 6\,546) = 0,7$ což odpovídá **přibližně 8,4 měsícům**, to znamená, že s výše uvedenými předpoklady se nám investice vložené do tohoto projektu vrátí do cca 9 měsíců od začátku používání kombinované sauny.

3.3 Návrh změny na snídaňový systém – zlepšení kvality výběru

Na tuto navrhovanou změnu snídaňového systému - zlepšení kvality výběru nebudeme vypracovávat CPM metodu s ganttovým diagramem za použití Lewinova modelu. Naplánování činností zde není nutné jako u výstavby kombinované sauny. V této navrhované změně se budeme zabývat zlepšením výběru poskytovaných snídaní. Návrh vyplynul z dotazníkové akce, která je prováděna v hotelu Joseph 1699 v Třebíči a ze které jsem čerpal pro účely marketingové analýzy SWOT. Ke dni 30.03.2012 bylo vyplněno 21 dotazníků, přičemž dalším impulsem byla i informace z přímé komunikace recepčních s hosty o kvalitě poskytovaných služeb.

Vyhodnocením dotazníků vyplynulo, že hosté nejsou úplně spokojeni s nabízenými snídaňovými službami - především s kvalitou výběru jídel, proto jsem se rozhodl navrhnout nový seznam položek a možných tipů pro sestavení menu podle přání hosta. Snídaně budou pestřejší a pro hosta zajímavější.

Snídaňová místnost je určena pro maximální vytíženost 36 lidí. Snídaně jsou poskytovány od 8 do 10 hodin. Jestliže někteří zákazníci potřebují dříve odjet, je možno hostům připravit svačínový balíček v ceně snídaně. Pokud více hostů odjíždí dříve, je možno snídaně posunout už od 7. hodiny ranní. To je možné po domluvě s recepcí, která informuje zaměstnance připravující snídaně.

Tato změna vyplynula z dotazníkové akce z kapitoly 2.4 Dotazníkové šetření a 2.6.4 Marketingová SWOT analýza hotelu.

Všeobecně je známo, že pro výběr kvalitního hotelu pro dovolenou potenciálních zákazníků je hlavním kritériem kvalita poskytovaných služeb, přičemž kvalita a bohatá snídaně je jedna z nejdůležitějších. Klient se velmi rád vrátí pokud je spokojen s nabízenými službami a dále náš hotel doporučí svým známým a příbuzným. Z dalších faktorů, které jsou důležité pro rozhodování zákazníků je kvalitní a sympatický personál. Pokud například neprofesionalita obsluhujícího personálu zkazí první dojem, navždy hosta ztrácíme a také přicházíme o potenciální reklamu, která je jak víme nejdůležitější, jelikož doporučení našeho hotelu hostem, který u nás strávil svojí dovolenou (pobyt) je k nezaplacení. Proto je důležité se soustředit a neustále zlepšovat své nabízené služby s důrazem na kvalitní personál.

I. Příprava pracoviště snídaňová místnost/breakfast room

Příprava pracoviště v hotelu Joseph 1699 musí být provedena vzhledem k nárazovosti provozu včas a pečlivě. Pro přípravu je důležitá informace o počtu hostů a jejich národnostním složení daného dne/rána. Pečlivě připravit stoly, aby byly vždy čisté se všemi náležitostmi. Můžeme každý stůl ozdobit květinou pro lepší a příjemnější atmosféru. Doprostřed stolu zakládáme dochucovací prostředky, nádobku na použité obaly. Vše ostatní je pečlivě nachystáno na snídaňovém pultu.

II. Organizace i způsob obsluhy

Musí být co nejjednodušší. V hotelu Joseph 1699 je využit samoobslužný systém tzv. "každý si nabere, to co chce". Při použití nabídkového rautu se relativně snižuje potřeba obslužného personálu, je však třeba zabezpečit přiměřený stav na úpravu a doplňování stolů, poskytování informací a případnou pomoc hostům. V případě našeho hotelu tyto činnosti zajišťuje kuchařka, která má na starosti snídani (organizace a příprava, doplňování...). Zde je důležité uvést informační provázanost zaměstnance připravující snídani (kuchařka) s recepcí, která poskytuje informace o počtu a národnostním složení snídaňových hostů.

Zásady při přípravě snídaňových pultů (rautu):

- Maximálně využít chladicí a ohřívací zařízení, která mají mít průhledná víka a kryty.
- Studené pokrmy nabízet nakrájené nebo naporcované na mísách a zakládat k nim překládací příbory.
- Teplé pokrmy expeduje kuchař, teplý stůl může být umístěn samostatně nebo může být součástí nabídkového pultu.
- Snídaňový pult by měl obsahovat chladicí box a box pro ohřev teplé snídani.
- Nabídku vařených vajec je možné uskutečnit použitím termo-obalů s označením délky vaření 5 a 10 min.
- Káva a čaj je nabízena přímo hostovi při vstupu do jídelny. Host si může vybrat ze tří káv a několika druhů čajů.
- Studené nealkoholické nápoje jsou součástí nabídkových pultů

Pro snížení nákladů u džusů lze například nahradit běžný rozlévaný džus připraveným koncentrátem. Ale musíme dodržet přesně určené množství pro ředění. Pokud toto množství nedodržíme, vznikají téměř nepitelné nápoje.

- Pořadí nabízených pokrmů a nápojů má přibližně odpovídat pořadí v anglickém snídaňovém menu.
- Sortiment na snídaňovém stole má odpovídat obsahu mezinárodního snídaňového lístku s přihlédnutím k místním zvyklostem, charakteru klientely a poptávce.

Nejčastější chyby, kterých se musíme vyvarovat:

Z dotazníku vyplynula (kapitola 2.4.1 Vyhodnocení dotazníku) chudá snídane, slabý výběr, proto se musíme soustředit na tyto chyby a na další možné chyby, které mohou hrát významnou roli ve spokojenosti hostů vzhledem ke kvalitativní úrovni hotelu zařazeného do kategorie First Class:

- Pomalá a nekvalitní obsluha

Obvykle u snídane, kdy většina hostů pospíchá na obchodní jednání nebo na prohlídku města, tak by měla být obsluha rychlá! Není nic horšího, než když host musí čekat na kávu nebo čaj skoro půl hodiny. Tak nejspíš s dobrou náladou nebude odcházet.

Je důležité mít vše dopředu nachystáno a sledovat hosta jestli něco nepotřebuje, kontrolovat stav nabídkového pultu.

- Poloprázdné mísy

Jak už bylo řečeno v předchozím bodě, je důležité, aby se stále doplňovalo, host musí mít pocit, že je všeho dostatek. Jak pak může na hosta působit okoralý chléb nebo dva poslední zaschlé plátky šunky. Všechno musí neustále vypadat svěže, čerstvě a pokud možno netknutě.

- Nechlazené mléčné výrobky

Všechny chlazené výrobky, jako jsou jogurty, mléčné koktejly, mléko apod., by i podle hygienických standardů měly být umístěny ve speciálním chladicím pultu.

- Příliš hlasitá hudba

Někteří hosté mohou ještě na snídani tzv. dospávat. V tomto případě bychom neměli pouštět příliš hlasitou hudbu, může pro hosta působit nepříjemně. Zde platí pravidlo: „

že méně je někdy více“. V hotelu Joseph 1699 visí na stěně breakfast roomu LCD obrazovka, host si může vybrat z několika TV kanálů, kde může i očima sledovat dění na oblíbeném zpravodajském kanále.

III. Přibližná maximální hranice nákladů na snídani na jednoho hosta na jedno přespání

Při vyčíslování stávajících nákladů souvisejících s poskytováním snídaňových služeb se tyto tzv. snídaňové náklady pohybují cca. kolem 60 Kč na jednoho hosta/jedno přespání.

Při sestavení nového snídaňového systému z pohledu kvality výběru bychom mohli uvažovat o nákladech na snídani na jednoho hosta na jedno přenocování v rozmezí 60 – 80 Kč. Jestliže se dostaneme k hranici 80 Kč na jednoho hosta/jedno přenocování, znamenalo by to zvýšení snídaňových nákladů o 25%. Takové zvýšení by mělo být dostatečné z pohledu kvality výběru. Je důležité tuto změnu implementovat a vyzkoušet jestli daná částka může být snížena (např. na 70 Kč). Samozřejmě jen v případě pokud by kvalita výběru byla zachována. Je důležité minimalizovat provozní náklady se zachováním kvality poskytovaných služeb. Pokud bychom měli snídaňové náklady (spotřeba jídla a pití) na jednoho hosta a jedno přenocování 80 Kč, potom zisk na jednoho hosta za jedno přenocování by činil 340,83 Kč z původních 359,92 Kč.

Podrobné vyčíslení nákladů na snídani je zpracováno v příloze J.

IV. Seznam položek u snídaňového menu

Původní stav nabízených snídaní nebyl podle hostů optimální po stránce kvality výběru. Seznam potravin byl rozšířen z dvou druhů na 3-4 druhy jedné oblasti nabízených potravin. (např. 3 druhy uzenin, 4 druhy sýrů apod.) Zaměstnanec poskytující snídaňové služby bude vycházet z tohoto seznamu a podle informací z recepce, bude sestavovat snídaňové menu s přihlédnutím na vytíženost hotelu. Pokud bude vytíženost v daný den menší, než 30 procent, nemusí být z toho seznamu vše na jídelním menu.

Možnost sestavení speciálního nabídkového menu. Kde bude možnost na přání hosta připravit požadovaný druh pokrmu. Toto menu mu bude po vstupu do snídaňové místnosti nabídnuto.

Jedná se o: hemenex, topinky, míchaná vajíčka, lívance, zapečený toust se šunkou.

Při vytváření snídaňových položek jsem zohlednil gastronomické zvyklosti zahraničních hostů uvedené v příloze I a možné typy snídaňových systémů uvedené v příloze H.

Seznam rozšířených položek při poskytování snídaně:

- JOGURT - bílý a ovocný
- Ovoce – banány, pomeranče, mandarinky, jablka, hrozny, broskve, hrušky (v proutěném košíku). Nemusí obsahovat všechny druhy ovoce. Ovoce se může prolínat, je ale důležité aby na stole byly aspoň vždy dva až tři druhy tohoto ovoce.
- Zelenina – rajčata, papriky, okurky, pažitka – podávána s míchanými vejíčky, ředkvičky (v proutěném košíku).
Zelenina jako například ředkvičky budou vcelku, rajčata a papriky budou těsně před snídaní rozkrájena. Je důležité dbát na jejich čerstvost.
- Pečivo – rohlík tukový, chleba konzumní, toustový chléb tmavý a světlý, sladké pečivo jako kobliha s pudíngem (některý den v týdnu). Zde je velice důležité čerstvost pečiva. Pečivo bude podáváno v proutěných ošátkách, které vypadají líp, než plastová nádoba.
- Více druhů paštik – játrová paštika, francouzská paštika, provensálská paštika, mandlová paštika. Nebudeme se soustřeďovat na jeden druh paštik, ale budeme nabízet více druhů pro rozmanitost a přání hostů.
- Džem – meruňkový, borůvkový, jahodový.
- Nutella – čokoládový krém
- Med - bude nabízen jak do čaje, tak na snídaňovém menu.
- Cereálie budou nabízeny ve třech typech čokoládové, ovocné a pro hosta, který má bezlepkovou dietu budou nabízeny kukuřičné cornflakes.
- Salám – trvanlivé salámy Vysočina nebo Poličan. Salámy budou krájeny a neustále doplňovány.

- Dušená šunka kuřecí, vepřová – Bude krájena a také doplňována
- Teplá snídaně - pářečky, hemenex se šunkou, topinky s domácí pomazánkou nebo česnekem, lívance s marmeládou, vajíčka na tvrdo nebo na měkko, míchaná vajíčka s pažitkou, zapečený toust se šunkou a sýrem, opečená slanina
- Tlačenka s cibulí, (příležitostně jednou týdně, při vyšší obsazenosti)
- Mléčné výrobky – tvrdý sýr (eidam a uzený), plísňový sýr (hermelín), pomazánkový sýr, máslo, mléko teplé, mléko studené. Mléčné výrobky budou uchovány během snídani v chladicím boxu.
- Možnost poskytnutí pomazánek – rybí, vajíčková, pařížský salát. Tato služba se bude poskytovat pouze jednou týdně.
- Džusy - koncentráty pomerančové, jablkové. Džusy musí být přesně namíchané, pokud by byly špatně namíchané mohly by být nepitné pro hostaKáva a čaj – turek, rozpustné, preso. Káva je podávána obsluhujícím zaměstnancem (kuchař). Host má možnost si vybrat z nabídky čajů ovocných, černých, bylinných, zelených. A Z nabídky kávy – turek, preso, rozpustné.
- Ve džbánu bude na každé snídani nachystaná studená voda.
- Přílohy: citron, hořčice, kečup, dressing
- Polotovary – buchty, taštičky. Budou se připravovat polotovary, jako jsou buchty a další sladké polotovary. Jednou za 14 dní bude přivezena na hotelovou snídani domácí bábovka, buchta, štrůdl.

Při pobytu větší obsazenosti asijských hostů možnost nabídnutí těstovinového salátu.

V. Závěrečné zhodnocení nového systému snídání z pohledu kvality výběru

Je důležité, aby byla kvalitní komunikace mezi kuchařem (poskytující snídaňové služby a následný úklid snídaňové místnosti) a recepcí, která zajišťuje vyřizování objednávek. Recepční musí poskytnout každý den informaci, kolik snídaní se daný den bude připravovat a z jakých národností jsou hosté ubytováni v hotelu Joseph 1699. Podle daných informací z provázanosti kuchař - recepce se sestaví snídaňové menu. Nyní je nabídka rozšířena o řadu dalších nových pokrmů. Uvedl jsem výpočet horní hranice nákladů na snídání jednoho hosta/jedno přespání. Pro lepší a kvalitnější snídání by se nákladová hranice posunula z 60 Kč na jednoho hosta na 80 Kč na jednoho hosta u jednoho přespání.

Je důležité tuto změnu implementovat a vyzkoušet jestli daná částka může být snížena (např. na 70 Kč), samozřejmě jen v případě pokud by kvalita výběru byla zachována. Je důležité stále myslet na to, aby byly minimalizovány provozní náklady se zachováním nebo zlepšováním kvality poskytovaných služeb. Pokud bychom měli snídaňové náklady (spotřeba jídla a pití) náklady na jednoho hosta – jedno přenocování 80 Kč. Zisk na jednoho hosta za jedno přenocování by činil 340,83 Kč oproti původním 359,92 Kč.

3.4 Rizika navrhovaných opatření

Pravděpodobnost vzniku rizika vychází z četnosti vzniku rizikové situace v rámci posuzovaného projektu.

Tabulka 24:Zdroj: Pravděpodobnost výskytu rizika (Vlastní data)

Hodnota	Pravděpodobnost výskytu rizika
1	malá
2	občasná
3	střední

3.4.1 Závažnost rizika

Závažnost rizika posuzuje míru závažnosti, ke kterým by mohlo dojít vlivem nežádoucí události způsobené rizikovým stavem.

Tabulka 25:Zdroj: Závažnost rizika (Vlastní data)

Hodnota	Závažnost rizika
1	nevýznamné
2	kritické
3	katastrofické

3.4.2 Matice vyhodnocení míry rizika

Tabulka 26:Zdroj:Závažnost rizika (Vlastní zdroje)

Pravděpodobnost výskytu rizika	Závažnost rizik		
	<u>Nevýznamné</u>	<u>kritické</u>	<u>katastrofické</u>
<u>malá</u>	1 - 2	3	5
<u>občasná</u>	3	6	8
<u>střední</u>	4	7	9

3.4.3 Míra rizika

Přijatelná míra rizika vyjadřuje skutečnost, zda je dané riziko akceptovatelné nebo zda je nutné přijmout opatření k odstranění nebo k minimalizaci rizika.

Tabulka 27:Zdroj: Míra rizika (Vlastní data)

Stupeň (bodový součin)	Kategorie	Míra rizika
1 - 3	I	Triviální riziko - Zde není potřeba zavádět opatření
4 - 6	II	Tolerovaná rizika - činnost pokračuje, ale musí být zavedena určitá opatření
7 - 9	III	Nepřijatelná rizika - zastavení činností až do doby eliminace daného rizika

3.4.4 Možná rizika spojená s vybudováním kombinované sauny

Tabulka 28: Rizika spojená s vybudováním sauny, **Zdroj:** (Vlastní data)

Druh rizika	Závažnost Rizika	Pravděpodobnos t /četnost výskytu rizika	Míra rizika	Předcházení / eliminace rizika
Technická rizika				
Dodatečné změny požadavků žadatele	nevýznamná	Občasná, malá	triviální	Žadatel = investor = velmi silná zpětná vazba
Nedostatečná koordinace prací (stavební příprava a vlastní montáž sauny)	kritická	občasná - záleží na dodavateli – hlavně reference od zákazníků	tolerovatelná	Vybrat zavedenou firmu s dobrými referencemi (zaměstnanci)
Výběr nekvalitního Dodavatele	katastrofická	malá	tolerovatelná	Vybrat firma s dobrými a ověřenými referencemi
Nedodržení termínu výstavby	kritická	Střední, občasná	tolerovatelná	vlastní kontrola stavebních prací

Druh rizika	Závažnost Rizika	Pravděpodobnost / četnost výskytu rizika	Míra rizika	Předcházení / eliminace rizika
Zásahy Národního památkového ústavu	kritická	malá	tolerovatelná	Technická kvalifikovaná argumentace, jedná se o změnu uvnitř budovy
Finanční rizika				
Nedostatek finančních prostředků	katastrofická	Malá	tolerovatelná	Podrobná ekonomická kalkulace nákladů
Provozní rizika				
Nedostatek poptávky po službách	kritická	Malá	triviální	marketingové aktivity
Riziko poruch zařízení sauny	kritická	Občasná	tolerovatelná	Výběr jen osvědčených dodavatelů s ověřenou referencí, kvalitní obslužný personál, jeho zaškolení
Riziko špatného designu/návrhu sauny	katastrofická	malá	tolerovatelná	Výběr jen osvědčených dodavatelů s ověřenou referencí

Nejkritičtějšími riziky jsou nedodržení termínu výstavby, vybrání nekvalitního dodavatele a špatného návrhu technologie sauny.. Eliminace těchto rizik je proto velice důležitá a měli bychom se na ně primárně soustředit – v tomto případě je to výběrem kvalitní a kvalifikované firmy s ověřenými referencemi – ne jen na základě výpovědi obchodních zástupců dané firmy.. Při přípravě pro instalaci sauny je důležité se vyvarovat těchto rizik. Přípravné činnosti k instalaci sauny provedou rodinní příslušníci majitelů hotelu Joseph 1699.

3.4.5 Možná rizika u zavedení nového systému snídání – kvalita výběru

Tabulka 29: Rizika spojená k zavedení nového snídaňového systému z pohledu kvality výběru, **Zdroj:** (vlastní data)

Druh rizika	Závažnost Rizika	Pravděpodobnost / četnost výskytu rizika	Míra rizika	Předcházení / eliminace rizika
Špatná komunikace mezi recepční a zaměstnancem připravující snídane	kritická	občasná	tolerovatelná	podpora komunikace mezi recepčí a zaměstnancem připravující snídane, definování písemného rozhraní
Nevhodné rozmístění a aranžmá potravin na snídaňovém stole	kritická	občasná	tolerovatelná	opakované kontroly a instruktáže pro obsluhující personál
Špatné zacházení s netrvanlivými potravinami	kritická	občasná	tolerovatelná	opakované kontroly a instruktáže pro obsluhující personál
Nedostatečná kvalita nákupu potravin	kritická	malá	triviální	Nakupuje provozní vedoucí – nutné namátkové kontroly kvality potravin
Neochota a nevstřícnost zaměstnance obsluhujícího při snídáních	kritická	občasná	tolerovatelná	opakované kontroly a instruktáže pro obsluhující personál, motivace
Přílišná aktivita obsluhujícího zaměstnance při snídáních (rušivý element při snídání)	kritická	malá	triviální	opakované kontroly a instruktáže pro obsluhující personál

U rizik snídaňového systému z pohledu kvality snídane je zřejmé, že míra rizik je zde podstatně menší než u realizace výstavby kombinované sauny.

Kritickým rizikem je špatné komunikace mezi recepční a zaměstnancem připravující snídaně (kuchař), toto riziko musíme eliminovat pomocí podpory komunikace mezi recepcí a zaměstnancem připravující snídaně písemným rozhraním, aby bylo možné zpětně dokumentovat, jaká informace byla předána, z pohledu pravděpodobnosti výskytu je toto riziko občasné.

Dalšími kritickými riziky, které musíme eliminovat, jsou neochota zaměstnance doplňovat poloprázdné mísy a nepříjemný či neochotný zaměstnanec. Předcházet tyto rizika budeme komunikací se zaměstnanci a následně je motivovat ke kvalitním výsledkům. Další možností předcházení těchto rizik je častá kontrola zaměstnance a upozornění, že daná činnost je prováděna nesprávně. Poslední možností je rozvázání pracovního poměru se zaměstnancem, tuto možnost bychom uplatňovali jen v případě opakovatelného porušení pracovní kázně. Pokud by došlo k této variantě provoz snídaní by byl zabezpečen po přechodnou dobu rodinnými příslušníky - vlastníky hotelu 1699 v Třebíči až do doby zaměstnání nového zaměstnance (odbornost kuchař – příprava snídaní).

4 Závěr

Správně zvolená marketingová strategie podniku je důležitým aspektem úspěšnosti ve všech oblastech podnikání, tedy i v oblasti cestovního ruchu. V odvětví cestovního ruchu mnohem více úspěch závisí na přímé komunikaci mezi zákazníkem a poskytovatelem služeb, v tomto případě hotelem Joseph 1699 v Třebíči, resp. jeho personálem. Velice důležitým aspektem pro konkurenceschopnost podniku je odlišení od konkurence a spokojenost zákazníků. Spokojený zákazník je velmi účinnou a bezplatnou formou propagace zařízení.

Hlavním přínosem diplomové práce je vytvoření takové změny respektive inovace v podniku, která povede k větší konkurenceschopnosti podniku na daném trhu.

Hlavním cílem diplomové práce bylo zpracovat příslušné marketingové analýzy a vypracovat návrh na zlepšení marketingové strategie po roce provozu. Původní marketingová strategie byla vytvořena v době, kdy hotel Joseph 1699 v Třebíči nebyl spuštěn a všechny dosud existující strategie byly v podobě plánovaných marketingových analýz a prognóz, které byly vytvořeny pro získání prostředků na financování rekonstrukce, to znamená, že byly určeny pro banky a úřady administrující jednotlivé dotační programy. Hotelový provoz byl spuštěn v červenci roku 2010. Z původní marketingové analýzy SWOT vyplynula MAX-MAX strategie. Nově navržená marketingová strategie MAX-MAX (posílení silných stránek a příležitostí) vyplývající ze SWOT analýzy.

Ve srovnání s původní SWOT analýzou došlo v nové SWOT analýze ke změnám, které vycházejí z příslušných marketingových analýz vnějšího (SLEPT a Porterův model pěti sil) a vnitřního okolí (7S McKinsey).

Při navržení marketingové strategie byla navržena změna v produktové části v rámci marketingového mixu.

Jak již bylo řečeno, Původní marketingová strategie byla vypracována v době před plánovaným spuštěním provozu hotelu Joseph 1699 (červenec 2010). V době před zahájením provozu jsme neměli žádná přesná data o hospodaření, procentuálním obsazení, nákladech a výnosech. Po roce a půl provozu jsme mohli zhodnotit původní marketingovou strategii. Díky zpětným vazbám můžeme zlepšit či navrhnout novou marketingovou strategii

Původní hlavní výstupy (návrhy) marketingové strategie zachováme (pobytové balíčky). Do portfolia bude přidána nová služba – kombinovaná sauna a návrh na zlepšení kvality existující služby - snídaňového servisu.

Vybudování kombinované sauny první změnou v produktové části marketingového mixu. Je naplánována pomocí metody CPM. Časový rozvrh projektu je plánován včetně víkendových prací na 41 dnů. Celkové náklady na výstavbu sauny činí 108 936 Kč. Investice do sauny se nám vrátí cca. za 9 měsíců s předpokládaným využití sauny a obsazení hotelu. To je velmi příznivý odhad, neboť pořízení sauny je dlouhodobá investice a přijatelná by v takovém případě byla i návratnost 2 až 3-násobná.

Druhou změnou produktové části marketingového mixu je návrh změny na nový snídaňový systém z pohledu kvality výběru.

Tato druhá změna vyplynula s dotazování respondentů, přímé komunikace a marketingové SWOT analýzy. Dotazníky jsou umístěny v hotelových brožurách, které se nachází v každém pokoji hotelu. Dotazníková akce byla zahájena 01.09.2011 a ke dni 30.03.2012 bylo vyplněno 21 dotazníku. Z dotazníkové akce vyplývá nejslabší stránka hotelu a to kvalita snídání, především kvalita výběru nabízených potravin. Proto jsem se rozhodl vypracovat nový snídaňový systém z pohledu pestřejšího a kvalitnějšího výběru snídaňových pokrmů. Je důležité udržet náklady na snídani i náklady na kombinovanou saunu na co nejnižší úrovni z důvodu velkého úvěrového zatížení. Na druhé straně je však nutné kvalitu snídání zlepšit a bylo tedy rozhodnuto o navýšení limitu jednotkové nákladovosti snídání a o rozšíření seznamu položek u snídaňového menu z pohledu kvality výběru a to v nákladovém rozmezí 70-80 Kč na jednoho hosta/jedno přespání.

K vypracování změn byly uvedeny rizika, které by mohly ovlivnit průběh úspěšného zavedení procesu změn v hotelu Joseph 1699 v Třebíči.

Finanční výsledek hospodaření hotelu v roce 2011 činil -782 000 Kč. Tento stav je způsoben vysokou úrovní odpisů, protože objekt hotelu je kulturní památkou a pro odpisy stavební části je použita 15-letá odpisová sazba. Těsně před rekonstrukcí objektu byly budovy hotelu zařazeny do seznamu kulturních památek a to umožnilo tuto nemovitost odepisovat v 15-leté sazbě, zatímco v původní kalkulaci jsme uvažovali při tvorbě kalkulace s 30-letým odepisováním. Dále se na těchto výsledcích podepisuje i vysoká úroveň nákladových úroků z úvěru, tyto náklady se budou postupně snižovat.

Tento stav je řešen účtem 479 -jiné dlouhodobé závazky (půjčka). Z tohoto účtu bylo a je čerpáno k vyrovnaní cash-flow. Navýšením vkladu na účet 479 se bude financovat i výstavba kombinované sauny v hotelu Joseph 1699 v Třebíči.

Tyto změny vyplývající z použitých marketingových analýz s přihlédnutím na finanční stránku hotelu Joseph 1699, by měly pomoci k lepší spokojenosti zákazníků a k přilákání nových hostů do hotelu Joseph 1699 Židovské čtvrti v Třebíči.

Použitá literatura a internetové zdroje

- 1) BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělání: Strategický přístup ke vzdělání pracovníků*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- 2) BERÁNEK, Jaromír; KOTEK, Pavel. *Řízení hotelového provozu*. Praha 3 : MAG Consulting s.r.o, 2003. 220 s. ISBN 80-86724-00-X.
- 3) CHARLES MOYER, R, MCGUIGAN a William KRETLOW. *Contemporary Financial Management*. Mason: Western cengage learning, 2009. ISSN 978-0-324-65350-2.
- 4) DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy: Organizační kultura*. První vydání. Praha 7: Grada Publishing, 2007, s. 328. ISBN 978-80-247-2149-1.
- 5) DOLEŽAL, Jan a Pavel MÁCHAL. *Projektový management podle IPMA: Řešení problému v projektech*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2009, 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- 6) DUCHOŇ, Bedřich. *Inženýrská ekonomika*. První vydání. Praha: C.H.Beck, 2007, 287 s. ISBN 978-80-7179-763-0.
- 7) FILÍPKOVÁ, Anna. DYNTAR S.R.O. *Nabídka firmy Dyntar s.r.o*. Brno, 2012.
- 8) HRADECKÝ, Mojmír a Ladislav ŠÍŠKA. *Manažerské účetnictví*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, 264 s. ISBN 978-80-247-2471-3.
- 9) JADVIŠČÁK, Daniel. Finanční analýza. JADVIŠČÁK. *Finanční analýza* [online]. 2011 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/o-financni-analyze/>
- 10) KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: účetní výkazy - výkaz zisků a ztrát*. první vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 208. ISBN 978-80-247-3349-4.
- 11) KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: účetní výkazy - cash-flow*. první vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 208. ISBN 978-80-247-3349-4.

- 12) KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing*. Čtvrté vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- 13) KOTLER, Philip. *Marketing, Management: analýza, plánování, využití, kontrola*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 1998, 712 s. ISBN 80-7169-600-5.
- 14) KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: Dotazník*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2005, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- 15) KURZYCZ: Inflace. KURZY.CZ, spol. s r.o. a AliaWeb, spol. s r.o. *KURZYCZ* [online]. 10.3.2012 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
- 16) KURZYCZ: Nezaměstnanost. KURZY.CZ, spol. s r.o. a AliaWeb, spol. s r.o. *KURZYCZ* [online]. 10.3.2012 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- 17) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování: Další modely analýzy vnitřního prostředí organizace*. První vydání. Praha 7: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- 18) MEFFERT, Heribert. *Marketing - Management*. Praha1 : Grada Publishing, 1996. 552 s. ISBN 80-85605-29-5
- 19) MRKOSOVÁ, Jitka. *Účetnictví 2007: Rozvaha*. První vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2007, 276 s. ISBN 978-80-251-1513-8.
- 20) MULFORD, Charles W a Eugene E COMISKEY. *Creative Cash Flow Reporting: Uncovering Sustainable Financial Performance*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, 2005. ISSN 0-471-46918-1.
- 21) NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2002, 184 s. ISBN 80-247-0392-0.
- 22) POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada Publishing, 2009, 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
- 23) POŠVAŘ, Josef. *Marketingový mix služeb hotelu Joseph 1699 - Třebíč*. Jihlava, 2010. Bakalářská práce. Vysoká škola Polytechnická Jihlava. Vedoucí práce Ing. Vladimír Křest'an

- 24) RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. *Risk management: Změny ve firmě a riziko*. První vydání. Brno: CERM, 2007, s. 152. ISBN 978-80-214-3510-0.
- 25) RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. *Risk management: Model změny ve firmě*. První vydání. Brno: CERM, 2007, s. 30-31. ISBN 978-80-214-3510-0.
- 26) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: Co je finanční analýza*. Druhé aktualizované vydání. Praha 7: Grada Publishing, 2008, s. 120. ISBN 978-80-247-2481-2.
- 27) SALAČ, Gustav. *Stolničení*. Fortuna, 1996, 217 s. ISBN 8071683337.
- 28) SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy: Dynamické metody hodnocení investic - doba návratnosti*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 256. ISBN 978-80-247-2424-9.
- 29) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích: Modely změny ve firmě*. druhé rozšířené vydání. Praha 7: Grada Publishing, 2006, s. 300. ISBN 80-247-1667-4.
- 30) SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: Manažerské funkce*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 432. ISBN 978-80-247-2339-5.
- 31) Statistiky: vzdělání. *Český statistický úřad* [online]. 28.2.2012 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z:
http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/souhrnna_data_o_ceske_republice
- 32) STŘELEC, Jiří. SWOT analýza. STŘELEC, Jiří. *Vlastnícestacz* [online]. 6.6.2008 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z:
<http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/swot-analyza/>
- 33) STŘELEC, Jiří. Porterův model pěti sil. STŘELEC, Jiří. *Vlastnícestacz* [online]. 6.6.2008 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z:
<http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/porteruv-model-konkurencnich-sil/>
- 34) SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomie*. 4., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- 35) ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing: Situační analýza*. Druhé přepracované vydání. Praha: C.H. Beck, 2010, 493 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Seznam obrázků

Obrázek 1 : Porterův model pěti sil, Zdroj: STŘELEČ, Jiří. Porterův model pěti sil. STŘELEČ, Jiří. <i>Vlastnícestac</i> [online]. 6.6.2008 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/porteruv-model-konkurencnich-sil/ . (33)	20
Obrázek 2 : 7S faktorů Mckinsey, Zdroj: DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. <i>Management a moderní organizování firmy: Organizační kultura</i> . První vydání. Praha 7: Grada Publishing, 2007, s. 328. ISBN 978-80-247-2149-1. (4).....	21
Obrázek 3: SWOT analýza, Zdroj: STŘELEČ, Jiří. SWOT analýza. STŘELEČ, Jiří. <i>Vlastnícestac</i> [online]. 6.6.2008 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/swot-analyza/ (32)	23
Obrázek 4: Tři typy marketingu v odvětví služeb, Zdroj: KOTLER, Philip. <i>Mrketing, Management: analýza, plánování, využití, kontrola</i> . První vydání. Praha: Grada Publishing, 1998, 712 s. ISBN 80-7169-600-5. (13).....	24
Obrázek 5: Technokratický přístup-fáze změny, Zdroj: SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. <i>Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích: Modely změny ve firmě</i> . druhé rozšířené vydání. Praha 7: Grada Publishing, 2006, s. 300. ISBN 80-247-1667-4. (29).....	27
Obrázek 6: Schéma Lewinova modelu, Zdroj: RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. <i>Risk management: Změny ve firmě a riziko</i> . První vydání. Brno: Cerm, 2007, s. 152. ISBN 978-80-214-3510-0. (24).....	30
Obrázek 7: Organizační struktura hotelu Joseph 1699, Zdroj: (Vlastní data)	53
Obrázek 8: Půdorysný obrázek místnosti se saunou, Zdroj: (Vlastní data)	69
Obrázek 9: Půdorys vlastní sauny Zdroj: FILÍPKOVÁ, Anna. DYNTAR S.R.O. <i>Nabídka firmy Dyntar s.r.o</i> . Brno, 2012. (7).	69

Seznam tabulek

Tabulka 1: Pest analýza – faktory, Zdroj: SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. <i>Základy podnikání: Manažerské funkce</i> . První vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 432. ISBN 978-80-247-2339-5. (30).....	19
Tabulka 2: Původní SWOT analýza, Zdroj: POŠVAŘ, Josef. <i>Marketingový mix služeb hotelu Joseph 1699 - Třebíč</i> . Jihlava, 2010. Bakalářská práce. Vysoká škola Polytechnická Jihlava. Vedoucí práce Ing. Vladimír Křest'an. (23)	35
Tabulka 3: Žebříček ubytovaných dle zemí za rok 2011, Zdroj: (Vlastní data).....	36
Tabulka 4: Vyhodnocení dotazníku, Zdroj: (Vlastní data)	38
Tabulka 5: Výsledek hospodaření za rok 2011, Zdroj: (Vlastní data).....	39
Tabulka 6: EBITDA, Zdroj: (Vlastní data).....	40
Tabulka 7: Původní předběžná kalkulace, Zdroj: Studie proveditelnosti k hotelu Joseph 1699 Kč (před zahájením provozu).	41
Tabulka 8: Předběžná kalkulace nákladů a výnosů na období 2011-2015, Zdroj: (Vlastní data)	42
Tabulka 9: Srovnání průměrných cen ubytovacích kapacit v Třebíči a v Praze, Zdroj: (Vlastní data)	51
Tabulka 10: SWOT analýza hotelu Joseph 1699, Zdroj: (Vlastní data)	58
Tabulka 11: Návrh nové marketingové strategie - Přístup SO, Zdroj: (Vlastní data)	61
Tabulka 12: Srovnání původní a nové strategie vyplývající z SWOT analýzy, Zdroj: (Vlastní data)	61
Tabulka 13: CPM metoda projektu, Zdroj: (Vlastní data)	71
Tabulka 14: Ganttův diagram, Zdroj: (Vlastní data)	72
Tabulka 15: Dyntar sauna – rozpočet, Zdroj: (Vlastní data).....	73
Tabulka 16: Rozpočet interní a externí rozpočet, Zdroj: (Vlastní data)	74
Tabulka 17: Předpoklad celkové ceny sauny, Zdroj: (Vlastní data).....	74
Tabulka 18: Výsledek z pohledu rozdílu obsazenosti se saunou a bez sauny, Zdroj: (Vlastní data)	77
Tabulka 19: Ceník sauny 1 osoba, Zdroj: (Vlastní data)	77
Tabulka 20: Ceník sauny 2 osoby, Zdroj: (Vlastní data)	77

Tabulka 21: Výnosy za komb. saunu – ubytování skrze saunu-navýšení 7%, Zdroj: (Vlastní data) data).....	78
Tabulka 22: Výnosy za komb. saunu – hosté, kteří nejsou ubytování skrze saunu 5%, Zdroj: (Vlastní data) (ceny jsou bez DPH)	79
Tabulka 23: Náklady na kombinovanou saunu, Zdroj: (Vlastní data).....	80
Tabulka 24: Zdroj: Pravděpodobnost výskytu rizika (Vlastní data).....	89
Tabulka 25: Zdroj: Závažnost rizika (Vlastní data).....	89
Tabulka 26: Zdroj: Závažnost rizika (Vlastní zdroje)	89
Tabulka 27: Zdroj: Míra rizika (Vlastní data)	90
Tabulka 28: Rizika spojená s vybudováním sauny, Zdroj: (Vlastní data)	90
Tabulka 29: Rizika spojená k zavedení nového snídaňového systému z pohledu kvality výběru, Zdroj: (vlastní data).....	92

Seznam grafů

Graf 1: Top 10 zemí v počtu ubytovaných, Zdroj: (Vlastní data).....	37
Graf 2 : Náklady a výnosy hotelu Joseph a predikce hospodářského výsledku, Zdroj: (Vlastní data)	43
Graf 3: Zdroj: KURZYCZ: Inflace. KURZY.CZ, spol. s r.o. a AliaWeb, spol. s r.o. <i>KURZYCZ</i> [online]. 10.3.2012 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/ . (15)	46
Graf 4: Zdroj: KURZYCZ: Nezaměstnanost. KURZY.CZ, spol. s r.o. a AliaWeb, spol. s r.o. <i>KURZYCZ</i> [online]. 10.3.2012 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/ . (16)	47
Graf 5: Zdroj: Statistiky: vzdělání. <i>Český statistický úřad</i> [online]. 28.2.2012 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/souhrnna_data_o_ceske_republice . (31)	48

Seznam příloh

- A. Rozvaha za období 2011
- B. Výkaz zisků a ztrát za období 2011
- C. Srovnání celkových nákladů a výnosů za období 2011
- D. Předběžná pomocná kalkulace ekonomiky hotelu do r.2015
- E. Statistika ubytovaných v hotelu Joseph 1699 za rok 2011
- F. Vzorový dotazník spokojenosti zákazníků
- G. Vytvoření přístupu SWOT analýzy
- H. Možné typy snídaňových systémů
- I. Gastronomické zvyklosti zahraničních hostů
- J. Přibližné sestavení maximální hranice nákladů na snídani
- K. Fotky hotelu Joseph 1699 v Židovské čtvrti v Třebíči

Přílohový obrázek: Rozvaha za období 2011

Rozvaha podle Přílohy č. 1
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA
ve zjednodušeném rozsahu
ke dni 31.12.2011
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2011		26929414

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Accomo s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Rešice 110
Tulešice
671 73

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. obdob
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	1	16 772	-1 993	14 779	16 412
A.	Pohledávky za upsany základni kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek	3	16 631	-1 993	14 638	15 826
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	5	16 631	-1 993	14 638	15 826
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	6				
C.	Oběžna aktiva	7	101		101	586
C. I.	Zásoby	8				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	9				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	10	68		68	37
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	11	33		33	549
D. I.	Časové rozlišení	12	40		40	

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	13	14 779	16 412
A.	Vlastní kapitál	14	1 786	2 568
A. I.	Základní kapitál	15	1 600	1 600
A. II.	Kapitálové fondy	16	2 302	2 302
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	17		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	18	-1 334	-223
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	19	-782	-1 111
B.	Cizí zdroje	20	12 993	13 844
B. I.	Rezervy	21		
B. II.	Dlouhodobé závazky	22	2 604	2 009
B. III.	Krátkodobé závazky	23	6	982
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	24	10 383	10 853
C. I.	Časové rozlišení	25		

Sestaveno dne: 15.02.2012		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání hostinská činnost	Pozn.:	

Přílohový obrázek: Výkaz zisků a ztrát za období 2011

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2011
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2011		26929414

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Accomo s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště

Rešice 110
Tulešice
671 73

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	25	16
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2		3
+	Obchodní marže I. - A.	3	25	13
II.	Výkony Součet II.1. až II.3.	4	2 450	778
II. 1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	2 450	778
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6		
3.	Aktivace	7		
B.	Výkonová spotřeba Součet B.1. až B.2.	8	865	981
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	594	676
2.	Služby	10	271	305
+	Přidaná hodnota I. - A. + II. - B.	11	1 610	-190
C.	Osobní náklady Součet C.1. až C.4.	12	687	101
C. 1.	Mzdové náklady	13	512	97
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	175	4
4.	Sociální náklady	16		
D.	Daně a poplatky	17	45	2
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1 239	633
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu Součet III.1. až III.2.	19	4	
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	4	
2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu Součet F.1. až F.2.	22		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodáván materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25		
IV.	Ostatní provozní vynosy	26	230	
H.	Ostatní provozní náklady	27		
V.	Převod provozních vynosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření rozdíl vynosů a nákladů řádků I. až písmeno I.	30	-127	-926

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku Součet VII.1. až VII.3.	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43	647	180
XI.	Ostatní finanční výnosy	44		
O.	Ostatní finanční náklady	45	8	5
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření Rozdíl výnosů a nákladů římská VI, až písmeno P. Součet Q.1. až Q.2.	48	-655	-185
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49		
Q. 1.	-splatná	50		
2.	-odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	-782	-1 111
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti Součet S.1. až S.2.	55		
S. 1.	-splatná	56		
2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření XIII. - R. - S.	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření výsledek hospodaření za běžnou činnost + za účetní období (+/-) mimořádný výsledek hospodaření - T.	60	-782	-1 111
****	Výsledek hospodaření před zdaněním provozní výsl. hosp. + finanční výsl. hosp. + XIII. - R.	61	-782	-1 111

Sestaveno dne: 15.02.2012		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání hostinská činnost	Pozn.:	

Srovnání celkových nákladů a výnosů za období 2010 a 2011

Výnosy za období 2010 a 2011 jsou uvedeny v níže uvedené tabulce v tis. Kč. Výnosy za jednotlivá období obsahují především výnosy z ubytování, ale i další poskytované služby nabízené v hotelu Joseph 1699 (školení, vystoupení různých hudebních kapel, semináře).

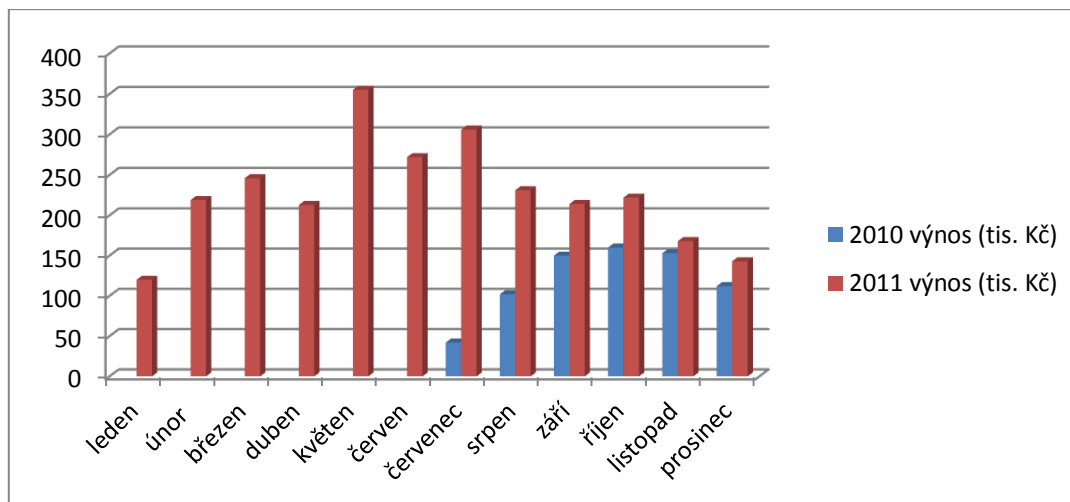
Srovnání celkových výnosů z roku 2010 a 2011.

Je důležité říci, že provoz hotelu Joseph 1699 byl zahájen v červenci roku 2010. Informace byly použity z účetních výkazů – rozvahy a výkazu zisků a ztrát za období 2010 a 2011. V dalších letech se předpokládá další nárůst tržeb, i když už ne v takové míře, jak tomu bylo v roce 2011 oproti roku 2010. Průměrná obsazenost hotelu činila za rok 2011 38%. Mimo letní sezónu jde především o firemní klientelu, v letních měsících zlepšuje vytíženost hotelu turistická klientela, takže vytíženost hotelu činila i 48%. Je to způsobeno turistickou návštěvností historické části Třebíče, zejména Židovské čtvrti, která je zařazena do kulturního dědictví památek UNESCO. V zimních měsících je turistická návštěvnost špatná, proto i procentuální obsazenost činí zhruba v průměru 23%.

Přílohová tabulka: Tabulkové srovnání celkových výnosů za období 2010 – 2011 (Vlastní data).

Období	2010 výnos (tis. Kč)	2011 výnos (tis. Kč)
leden		120
únor		219
březen		246
duben		213
květen		355
červen		272
červenec	42	306
srpen	102	231
září	150	214
říjen	160	222
listopad	153	168
prosinec	112	143
Celkem		2709

Grafické srovnání výnosů za období 2010 a 2011



Přílohový graf: Grafické srovnání výnosů za období 2010 - 2011 (Vlastní data).

Z grafu je patrné jak se meziročně zvýšily výnosy mezi roky 2011 a 2010. Je to způsobené neustálým zlepšováním v oblasti marketingu (propagace) a postupným dostáváním se do povědomí veřejnosti na třebíčsku.. Z grafu je patrné, že v měsících květen až červenec jsou nejvyšší výnosy, v těchto měsících je i největší návštěvnost historické části města Třebíče – Židovské čtvrti. Nejnižší výnosy za období 2011 jsou v měsících leden a prosinec, v těchto měsících je turistický ruch v Třebíči velmi špatný. Hotelová obsazenost v těchto měsících je pouze z hostů z přilehlých firem v okolí Třebíče.

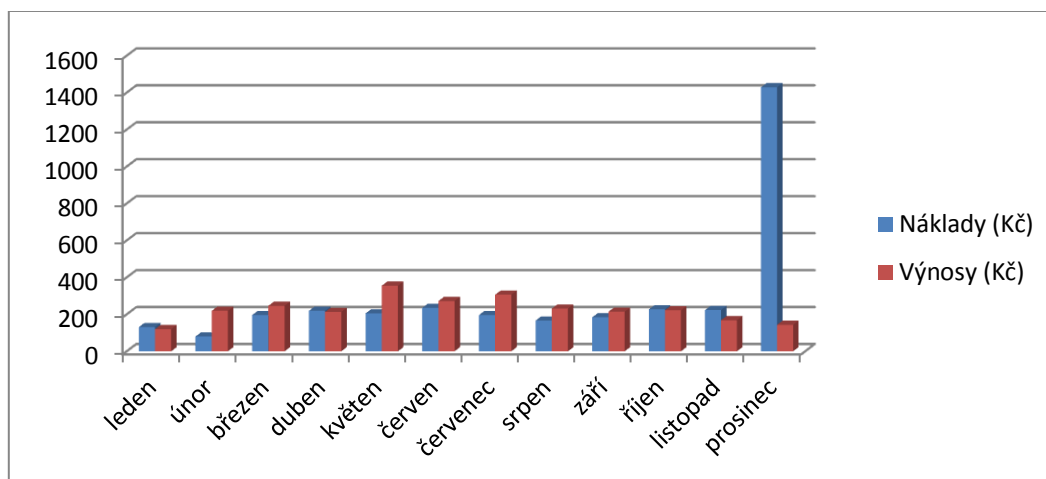
Rozložení celkových nákladů a výnosů za období 2011

V tabulce jsou uvedeny náklady a výnosy za jednotlivé měsíce. Záporný zisk je v měsících leden, duben, říjen, listopad, prosinec. Důvodem je zejména nižší úroveň tržeb v zimních měsících, kdy hotel navštěvuje téměř výhradně firemní klientela s minimem klientely turistické. Větší výkyvy v nákladech jsou způsobeny čtvrtletními platbami za energie (plyn, elektřina). Velká ztráta v prosinci je způsobena jednorázovým zaúčtováním odpisů ve výši 1 239 000 Kč, které jsou v našem případě každoročně prakticky konstantní

Přílohová tabulka : Rozložení celkových nákladů a výnosů za období 2011 (Vlastní data)

Rok 2011			
Měsíc	Náklady (tis. Kč)	Výnosy (tis. Kč)	Výsledek hospodaření před zdaněním (tis. Kč)
leden	131	120	-11
únor	80	219	139
březen	196	246	50
duben	219	213	-6
květen	205	355	150
červen	235	272	37
červenec	196	306	110
srpen	166	231	65
září	184	214	30
říjen	227	222	-5
listopad	223	168	-55
prosinec	1429	143	-1286
Celkem	3491	2709	-782

Grafické znázornění rozložení celkových nákladů a výnosů



Přílohový graf: Grafické znázornění rozložení celkových nákladů a výnosů (Vlastní data)

V prosinci nám náklady především tvoří odpisy, které jsou každoročně konstantní ve výši 1 239 000 Kč.

Předběžná pomocná kalkulace vycházející dle skutečnosti roku 2011:

Přílohová tabulka: Předběžná kalkulace vycházející z reálnosti roku 2011 (Vlastní data)

Období	2011	2012	2013	2014	2015
	Dle skutečnosti	kalkulace	kalkulace	kalkulace	kalkulace
Výnosy	Dle skutečnosti	+15%	+8%	+3%	+1,5%
Provozní náklady (bez odpisů)	Dle skutečnosti	+5%	+4%	+3%	+3%
Úroky z úvěru	Dle skutečnosti	každé období se snižuje úroková částka			
Odpisy	Od roku 2012 jsou uvažovány stejné				
pozn.: procentuální navýšení vztahující se k předchozímu období					

Přílohová tabulka: Statistika ubytovaných, Zdroj: Vlastní data

Statistika ubytovaných v hotelu Joseph 1699 za období 1.1.2011 - 31.12. 2012	
Počet pokojů v ubytovacím zařízení	16
Počet lůžek v ubytovacím zařízení	42
Počet provozních dnů	365

počet	Země	Počet příjezdů hostů	Počet přenocování hostů
1	Česká republika	404	559
2	Belgie	10	12
3	Dánsko	3	3
4	Estonsko	1	1
5	Finsko	11	21
6	Francie	52	62
7	Chorvatsko	1	2
8	Irsko	7	18
9	Itálie	41	65
10	Černá hora	5	5
11	Lucembursko	3	6
12	Maďarsko	6	6
13	Německo	388	1024
14	Nizozemsko	30	42
15	Polsko	44	46
16	Portugalsko	4	5
17	Rakousko	66	93
18	Rumunsko	5	8
19	Rusko	6	10
20	Řecko	1	3
21	Slovensko	77	113
22	Slovinsko	2	4
23	Velká Británie	37	70
24	Španělsko	15	23
25	Švédsko	7	14
26	Švýcarsko	5	10
27	Turecko	5	9
28	Ukrajina	3	3
29	Kanada	5	9
30	USA	37	82
31	Brazílie	2	8
32	Mexiko	1	2
33	China	4	9
34	Israel	4	4
35	Japan	6	8
36	Jižní Korea	3	3
37	Australie	2	7
38	Nový Zéland	1	1
Celkem:		1304	2370



**Dotazník spokojenosti zákazníků/Satisfaction questionnaire of our
guests/Fragebogen zur Zufriedenheit unserer Gäste**

Vážení hosté,

budeme rádi, když nám sdělíte své poznatky z Vašeho pobytu v hotelu Joseph 1699. Budeme vděční za podněty pozitivní i negativní. Chceme neustále zlepšovat naše služby a tyto informace jsou pro nás velmi důležité. Prosíme hodnotte zatržením (křížkem) počtu bodů na stupnici 1 až 5 pro jednotlivé oblasti:

Dear guests,

We will be pleased if you inform us about your positive and negative experiences of your staying in the Hotel Joseph 1699. We continually want to improve our services and this information is very important and useful for us. Please, fill out the questionnaire on a separate sheet in the hotel folder. Please, evaluate by crossing the number of points (stars) on a scale below.

Sehr geehrte Gäste,

Wir wären Ihnen sehr dankbar, wenn Sie uns Ihre positiven und negativen Erfahrungen während des Aufenthalts im Hotel Joseph 1699 mitteilen. Wir möchten uns ständig verbessern und Ihre Meinung ist uns dabei sehr wichtig. Bitte füllen Sie den Fragebogen auf dem Sonderblatt in der Hotelmappe aus. Bewerten Sie bitte, in dem Sie die Punkte(Stern-)anzahl in der Skala unten ankreuzen.

Hodnocená oblast/počet bodů Rated area / Points Bewerteter Bereich / Punkte	*	**	***	****	*****	Poznámka/doplňující informace Notes / additional information Bemerkungen / Weitere Informationen
Jaký byl Váš první dojem z hotelu? / What was your first impression of the hotel? / Was war Ihr erster Eindruck von dem Hotel?						
Vybavení a úroveň pokoje level and equipment of the room / Niveau und Ausstattung des Zimmers						
Čistota a úklid Cleanness and tidying-up Sauberkeit und Reinigung						
Kvalita služeb recepcie Quality of reception desk services Qualität des Rezeptionsservices						
Kvalita snídaně, výběr The quality of breakfast, variety Frühstücksqualität, Auswahl						
Celkové hodnocení kvality Vašeho pobytu / Final rating of your stay / Gesamtbewertung der Qualität Ihres Aufenthalts						
Za jakým účelem jste navštívil náš hotel? / For what purpose do you have visited our hotel? / Zu welchem Zweck haben Sie unser Hotel besucht?						
Proč jste si vybral právě tento hotel? / Why did you choose this hotel? / Warum haben Sie dieses Hotel wählen?						
Vážení hosté, zde nám můžete sdělit informace, které se do této tabulky nevešly. Dear guests, here you can write information that didn't fit in this table. Liebe Gäste, hier können Sie Informationen mitteilen, die nicht in die Tabelle vorgegeben sind.						

Předem děkujeme / Thanks in advance / Vielen Dank im Voraus

Přílohový obrázek: Vzorový dotazník (Vlastní data)

Byl dán součet vah, který by měl dávat v sumě číslo 1. Jednotlivé váhy ohodnotíme body s tím, že:

- číslo 5 – Je to pro nás nejvíce důležité,
- číslo 1 – je to pro nás nejméně důležité.

Poté se váha s body vynásobí a zjistíme vážené skóre, součet u jednotlivých stránek váženého skóre nám udává informaci pro zjištění přístupu (doporučené strategie) podle analýzy SWOT.

Váha a body byly určeny s manažerem hotelu Joseph 1699 podle důležitosti.

Přílohová tabulka: Silné stránky (Vlastní data)

Silné stránky	Váha	Body	Vážené skóre
Umístění hotelu v památkové zóně UNESCO	0,2	5	1
Vybavení hotelu, kvalitní personál	0,3	5	1,5
Úroveň poskytování služeb ubytovaným	0,1	3	0,3
Franšizová smlouva	0,2	5	1
Parkoviště u hotelu	0,2	5	1
Celkem	1		4,8

Přílohová tabulka: Slabé stránky (Vlastní data)

Slabé stránky	Váha	Body	Vážené skóre
Nedostatečná prezentace a vazba na městské kulturní středisko	0,1	2	0,2
Vysoké úvěrové zatížení – s tím spojený možný nedostatek financí pro údržbu hotelu	0,2	2	0,4
Chybějící wellness (sauna)	0,3	5	1,5
Restaurace, kvalita snídaní	0,3	5	1,5
Nevyužité možnosti internetové propagace	0,2	5	1
Celkem	1		4,6

Přílohová tabulka: Příležitosti (Vlastní data)

Příležitosti	Váha	Body	Vážené skóre
Nové technologie, které umožňují další možnosti propagace	0,1	5	0,5
Dotace z EU	0,1	3	0,3
Lepší komunikace s provozovny služeb v okolí hotelu	0,4	5	2
Spolupráce s cestovními agenturami	0,4	5	2
Celkem	1		4,8

Přílohová tabulka: Hrozby (Vlastní data)

Hrozby	váha	Body	Vážené skóre
Špatná infrastruktura v okolí hotelu	0,1	5	0,5
Slabá marketingová aktivita města Třebíče, pasivita v pořádání kulturních akcí	0,2	2	0,4
Rizika vyplývající z mezinárodní situace (zejména dluhová krize v eurozóně)	0,4	5	2
Cenové podbízení konkurence, zejména přes tzv. Slevomaty	0,3	5	1,5
celkem	1		4,4

Nejčastější dva typy snídaňových systémů

V zásadě existují dva základní druhy snídání - kontinentální a anglická.

Kontinentální snídanež je menší a lehčí než anglická. (continental breakfast)

1) Kontinentální snídanež nejčastěji obsahuje:

- slané a sladké pečivo, koláče, tousty, džem, máslo, salám, šunka, sýr, jogurt, cereálie.

K pití si můžete dát čaj, kávu nebo džus.

2) Anglická snídanež - full English breakfast

Na rozdíl od studené kontinentální snídanež je tato snídanež teplá a mnohem vydatnější.

Anglická snídanež obsahuje nejčastěji:

- vejce, smažená slanina, klobásky, tousty, pečené rajče, smažené houby, bramboráčky, pečené fazole v rajčatové omáčce.

K pití si můžete dát opět čaj, kávu nebo džus.

Způsob podávání snídání

Způsoby podávání jsou tři základní.

- 1) a`la carte – s plnou obsluhou, popř. s částečnou samoobsluhou u chladicích nebo ohřívacích boxů.
- 2) Nabídkové stoly se samoobsluhou (plnou nebo částečnou) - zúčtování dle individuální konzumace.
- 3) Table d`hote – s volným výběrem pokrmů, teplých a některých studených nápojů za pevně stanovenou cenu se samoobsluhou.

Dále si uvedeme způsob, který je uplatňován v našem hotelu Joseph 1699 v Třebíči.

Jedná se o **nabídkové stoly se samoobsluhou (bufetová snídanež) - buffet breakfast**

Bufetová snídanež je běžně známá také jako 'švédský stůl'. Tento způsob je formou, jak už bylo dříve řečeno „samoobslužně“, tedy kdy si sami dáváte na talíř, na co máte zrovna chuť.

Zvyklostní informace zahraničních hostů

K usnadnění kontaktů s cizinci je dobré se seznámit se zvyklostmi, kterými se mnozí z nich řídí:

- 1) Většinou předpokládají, že se budeme samozřejmě a bez komentářů snažit vyhovět i jejich pro nás neobvyklým přáním
- 2) Zpravidla jedí méně našich obvyklých příloh, ale mají rádi hodně zeleniny, salátu, ovoce a ovocných šťáv. Téměř všichni rádi poznají naši gastronomii.
- 3) Kompoty a saláty mnohdy konzumují jako samostatný chod
- 4) Pečivo a chléb jedí téměř ke každému chodu
- 5) Nemají rádi příliš vydatné pokrmy. (27)

Rozlišení obvyklých představ klientů hotelu dle jednotlivých národností je uveden v příloze I.

Gastronomické zvyklosti zahraničních hostů

Zvyklosti zahraniční hostů se odlišují, při tom nezávisí na tom, zda navštěvují hotel z důvodu turistického nebo pracovního. Nemají obvykle nějaké nepřiměřené nároky a s většinou z nich je možné se dohodnout některým ze světových jazyků. Radí ale každý uvidí na snídaňovém stole to své.

- Němci

Doplňují základní snídani vejci, uzenářskými a rybími výrobky, sýry a masovými saláty. Pijí černou kávu nebo čaj s mlékem. Jako přílohy vyžadují žemle, bílý a tmavý chléb, tousty.

- Rakušané

Snídají méně vydatně, pochutnají si na cukrářském pečivu jako doplňku snídaně.

- Švýcaři

Jsou hosté nároční a uznalí. Jejich gastronomické zvyklosti podléhají vlivu Německa, Francie, Itálie. Zpravidla jim vyhovuje mezinárodní kuchyně, kvalitní sýry, ovocné moučníky

- Francouzi

francouzská bageta, smažený sladký toast s javorovým sirupem, grilované marguezí s hranolkami, šunka, vejce, modrý francouzský sýr, máslo, domácí marmeládu, croissant, hroznové víno, čerstvě vymačkanou šťávu z pomerančů kvalitní káva, bílý chléb.

- Italové

Dávají přednost pokrmům přírodního charakteru. Snídají většinou méně.

- Hosté z jihovýchodní Evropy

Zpravidla méně snídají a obědvají a bohatě večeří. K oblíbené zelenině patří rajčata, papriky, cibule, hojně se používá česnek. Rádi pijí silnou černou kávu. Z nápojů je na prvním místě víno (mimo snídaně)

- Angličané

Snídají ovoce, obilninové výrobky. Masité a vaječné pokrmy, tousty, běžné snídaňové pokrmy a pijí silný čaj s mlékem. Někdy si po probuzení objednají šálek čaje – a snídání později. (někteří vyžadují přesný typ anglické snídaně)

- Rusové

Snídají bohatě, oblíbenou součástí snídaně jsou sekaná masa, obilninové kaše, vaječné pokrmy, jogurt, silný čaj.

- Poláci

Mají rádi zeleninové a luštěninové polévky, těstovinové saláty. Oblíbený nápoj je pivo, obilní pálenka, čaj.

- Seveřané

Snídají, obědvají i večeří podle mezinárodních zvyklostí, pijí více mléka. Chutnají jim naše ovocné moučníky. Pijí nejčastěji kávu.

- Američané

Pijí ke snídani ovocné a zeleninové šťávy a kávu nebo čaj s mlékem, jedí obilninové výrobky, slaninu s vejci, vepřové a mleté maso, sladké pečivo a pomerančový džem.

- Hosté z Asie

- Japonci

Snídají ryby, vejce, zeleninu, popř. luštěninovou polévku a čaj. Nejčastěji pijí čaj, ovocné šťávy a pivo.

- Číňané

Mají vynikající kuchyni, která dokáže zhodnotit všechny dary přírody. Menu začíná čajem. Většinou mléko a mléčné výrobky nekonzumují. Z naší kuchyně můžeme nabídnout vajíčka, ryby, zeleninu, těstoviny, rýži.

Přílohová tabulka: Zdroj: Spotřeba jídla a pití (Vlastní data)

spotřeba pití		spotřeba jídla	
leden	575,6	leden	4 543,87
únor	2 551,55	únor	7 088,29
březen	3 713,49	březen	9 442,29
duben	3 782,52	duben	10 864,08
květen	2 349,12	květen	11 928,22
červen	6 188,29	červen	12 397,52
červenec	2 889,92	červenec	12 098,92
srpen	1 265,28	srpen	9 794,30
září	1 552,58	září	15 670,95
říjen	544,6	říjen	9 768,87
listopad	2 761,29	listopad	7 960,37
prosinec	279,16	prosinec	4 346,53
celkem	28 453,40	celkem	115 904,21

Celková spotřeba jídla a pití při přípravě snídaní za rok 2011 **144 357,61 Kč**. Náklady na spotřebu jídla a pití činí 9 % celkových nákladů bez odpisů.

Celkové provozní náklady hotelu Joseph 1699 bez odpisů a nákladů na spotřebu jídla a pití činí **1 452 642, 39 Kč** (Celkové náklady se spotřebou bez odpisů 1 597 000 Kč.)

Informace jsou použité z hlavní knihy analytických účtů 501100 (spotřeba jídla) a 501101 (spotřeba pití)

Celkový počet ubytovaných za rok 2011 **1304 hostů**. Někteří hosté nejsou ubytováni jen na jednu noc, proto nemůžeme brát v potaz počet hostů za rok 2011, ale počet přenocování hostů. Jedno přenocování 1 hosta= 1 snídaně na jednoho hosta. Počet přenocování hostů **2370**.

Průměrné náklady na snídani na jednoho hosta při jednom přenocování za rok 2011 **60,91 Kč**.

Průměrné provozní náklady (bez odpisů a bez nákladů na jídlo a pití) na jednoho hosta na jedno přenocování za rok 2011 **612,92 Kč**.

Průměrné provozní celkové náklady na jednoho hosta na jedno přenocování **673,83 Kč**.

Celkové tržby v roce 2011 za ubytování činily 2 450 000 Kč.

Průměrné tržby na jednoho hosta na jedno přenocování jsou 1033,75 Kč

Zisk na jednoho hosta za jedno přenocování 359,92 Kč.

Je důležité v období 2012 až 2015 udržet náklady na co nejnižší úrovni z důvodu měsíčních potřeby generování prostředků na splátky úvěru. V letech 2016 se očekává kladný hospodářský výsledek. Náklady na snídani (zejména spotřebu jídla a pití) činí 60.91 Kč na jednoho ubytovaného a na jedno přenocování. Jako ještě přijatelná výše nákladů na jednu snídani v kontextu výše uvedených informací jeví částka 80 Kč.



Přílohový obrázek: Fotka hotelu před recepcí (Vlastní data)



Přílohový obrázek: Fotka hotelu před recepcí (Vlastní data)



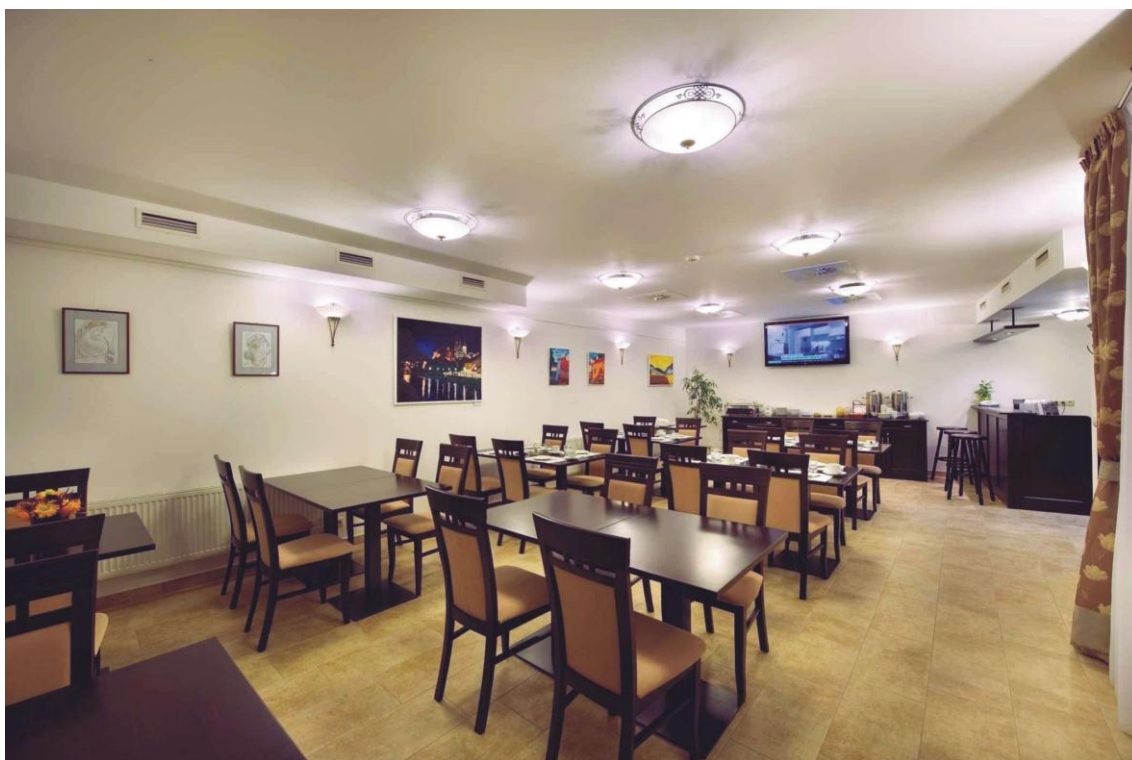
Přílohový obrázek: Fotka hotelového pokoje Joseph 1699 (Vlastní data)



Přílohový obrázek: Fotka mikve v hotelu Joseph 1699 (Vlastní data)



Přílohový obrázek: Fotka spodní zasedací místnosti s mikví hotelu Joseph 1699 (Vlastní data)



Přílohový obrázek: Fotka snídaňové místnosti hotelu Joseph 1699 (Vlastní data)



Přílohový obrázek: Fotka koupelny hotelu Joseph 1699 (Vlastní data)



Přílohový obrázek: Fotkapokoje hotelu Joseph 1699 (Vlastní data)



Přílohový obrázek: Fotka posezení na terase hotelu Joseph 1699 (Vlastní data)



Přílohový obrázek: Fotka snídaňové místnosti hotelu Joseph 1699 (Vlastní data)