



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

MARKETINGOVÁ STRATEGIE HOTELU LUČNÍ BOUDA

MARKETING STRATEGY OF THE HOTEL LUČNÍ BOUDA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Michaela Šaršonová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Michaela Šaršonová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Marketingová strategie hotelu Luční bouda

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem DP je navrhnout vhodnou marketingovou strategii pro hotel Luční bouda, identifikovat nedostatky, které se projevují při realizaci marketingových aktivit a navrhnout řešení ke zlepšení současné situace.

Základní literární prameny:

TRUČKA, Jaroslav. Marketing jako šachová hra: vítězné strategie pro získání a udržení zákazníků. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013, 212 s. ISBN 978-80-265-0054-4.

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. Marketing při utváření podnikové strategie. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012, 262 s. ISBN 978-80-7408-060-9.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Vize tržního úspěchu, aneb, 10 otázek a odpovědí jak chápat marketing budoucnosti. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2012, 262 s. ISBN 978-80-7431-071-3.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Tato diplomová práce je zpracována pro horský hotel Luční bouda. Zkoumá situaci na trhu ubytovacích služeb a navrhuje řešení pro zvýšení turistické atraktivity hotelu. Teoretická část se věnuje marketingu v cestovním ruchu a pojmům s ním spojených. V praktické části je provedena analýza obecného prostředí, konkurenčního prostředí, vnitřních faktorů, marketingového mixu, zákazníků a závěrečná SWOT analýza. Práce obsahuje návrhy na zlepšení poskytovaných služeb, které povedou ke zvýšení obsazenosti hotelu a v neposlední řadě ke kladnému hospodářskému výsledku.

ABSTRACT

This diploma thesis was created for a hotel named Luční bouda. The thesis explores the current situation of the hospitality market and proposes solutions to increase the tourist activities and customer satisfaction at the hotel. The theoretical part of the thesis is dedicated to marketing in tourism and related concepts. The practical part focuses on analysing the environment, competition, internal factors, marketing mix, customers and finally SWOT analysis. The diploma thesis proposes improvements in the services provided by the hotel that would lead to higher occupancy and profits.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketingová strategie, hotel, marketingové řízení, konkurence, marketingový mix, SWOT analýza.

KEYWORDS

Marketing strategy, hotel, marketing management, competition, marketing mix, SWOT analysis.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

ŠARŠONOVÁ, M. *Marketingová strategie hotelu Luční bouda*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 153 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

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

V Brně dne 24. května 2017

.....
Bc. Michaela Šaršonová

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych chtěla poděkovat doc. Ing. Vladimíru Chalupskému, CSc., MBA, vedoucímu mé diplomové práce, za odborné vedení a připomínky při zpracování diplomové práce. Dále děkuji panu RNDr. Davidu Žákovi, Ph.D. ze společnosti AEZZ a.s. za poskytnuté informace pro vypracování diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	11
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	13
1.1 Vymezení problému	13
1.2 Cíle práce	13
1.3 Metodika práce	14
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	15
2.1 Strategické řízení	15
2.1.1 Marketingové řízení	16
2.1.2 Marketingová strategie	17
2.1.3 Situační analýza	18
2.1.4 Tržní segmentace	19
2.2 Služby	20
2.2.1 Marketingový mix služeb	22
2.3 Cestovní ruch	23
2.3.1 Trh cestovního ruchu	24
2.3.2 Cestovní ruch České republiky	25
2.3.3 Mezinárodní cestovní ruch	25
2.3.4 Hotelnictví	26
2.4 Spokojenost zákazníků	27
2.4.1 Měření spokojenosti zákazníků	29
2.4.2 Marketingový výzkum	29
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	30
3.1 Popis hotelového zařízení	30
3.2 Analýza obecného okolí	32
3.2.1 Sociální faktory	32

3.2.2	Legislativní faktory.....	35
3.2.3	Ekonomické faktory.....	36
3.2.4	Politické faktory.....	39
3.2.5	Technologické faktory	42
3.2.6	Shrnutí analýzy obecného okolí.....	46
3.3	Analýza cestovního ruchu v Krkonoších (Královehradecký kraj).....	48
3.4	Analýza konkurenčního prostředí	50
3.4.1	Porterův model pěti sil.....	50
3.5	Analýza vnitřních faktorů „7s“ Mc Kinsey.....	56
3.6	Marketingový mix – 8P.....	65
3.7	Analýza zákazníků	79
3.7.1	Dotazníkové šetření	79
3.7.2	Hodnocení hotelu na vybraných rezervačních portálech.....	91
3.8	Zhodnocení výkonů hotelu.....	94
3.9	SWOT analýza	100
3.9.1	Konfrontační matice SWOT	101
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	104
4.1	Stanovení marketingových cílů.....	104
4.2	Marketingová strategie.....	105
4.2.1	Segmentace, targeting a positioning	106
4.2.2	Produktová strategie	108
4.2.3	Cenová strategie.....	113
4.2.4	Distribuční strategie.....	117
4.2.5	Komunikační strategie	118
4.2.6	Personální změny	124
4.2.7	Další opatření v rámci doporučené marketingové strategie.....	126

4.3	Vyhodnocení zpracovaných návrhů	130
4.3.1	Náklady na realizaci předložených opatření	130
4.3.2	Výnosy v hotelu v souvislosti s realizací navržených opatření	133
4.4	Opatření vedoucí k naplnění cílů	135
ZÁVĚR		137
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		139
SEZNAM TABULEK		144
SEZNAM OBRÁZKŮ		145
SEZNAM GRAFŮ		146
SEZNAM PŘÍLOH.....		147

ÚVOD

Počátky moderního cestovního ruchu se datují do období 17. a 18. století a od té doby se cestovní ruch neustále vyvíjí. V posledním půlstoletí patří cestovní ruch k nejdynamičtěji se rozvíjející oblastí světového hospodářství, a to díky svému významu a dopadům ekonomickým, sociálním či ekologickým. V rámci cestovního ruchu dochází k pohybu velkého počtu osob, které tak opouštějí na nějaký čas své domovy za účelem rekreace a poznání. Trendem současného životního stylu se stalo uspokojování lidských potřeb, ve velké míře se jedná o zábavu a odpočinek prostřednictvím cestovního ruchu. Obor cestovního ruchu se tak stává lákadlem pro mnohé společnosti, což vede ke stále se zvyšující konkurenci na trhu. Aby jednotlivé firmy mohly ustát konkurenční boj a udržely si určité postavení na trhu, je nutné nabídnout správné služby pro konkrétní zákazníky. S tímto problémem by jim měl pomoci právě marketing. Se zvyšující se kvalitou marketingu stoupá i kvalita poskytovaných služeb a tím i celková úspěšnost společnosti. Dle přání a potřeb zákazníků je nutné neustále vyvíjet, obměňovat a přizpůsobovat služby, proto by v každém podniku měla být osoba zabývající se otázkou marketingu.

Jedním z hlavních cílů marketingu hotelu jsou odpovědi na tyto otázky:

- Kdo jsou naši zákazníci?
- Proč k nám přijeli?
- Jak probíhal jejich pobyt?
- Odjížděli spokojeni či nespokojeni?

Odpověď na poslední otázku se částečně projevuje loajalitou zákazníků, tedy zda daný hotel ještě v budoucnosti navštíví či nikoli. Úkolem všech pracovníků hotelu je vytvářet maximálně příjemné prostředí pro zákazníky a usilovat o jejich spokojenost.

Diplomová práce zabývající se návrhem marketingové strategie, je zpracována pro hotel Luční bouda. Jedná se o nejvýše položený hotel v České republice, který leží v nadmořské výšce 1 410 m n. m. Poměrně zdevastovanou Luční boudu koupila v roce 2004 společnost AEZZ a.s., která se soustavnou prací snaží vrátit tento skvost Krkonoš milovníkům hor. Navazuje na dávno zašlou slávu a obnovuje tradice v prostředí tak vzácném, jako je právě okolí Luční boudy.

Téma práce bylo zvoleno z důvodu velkého potenciálu hotelu Luční bouda. Díky práci vedoucích pracovníků dochází od roku 2004 postupně k velkým pokrokům v provozu hotelu. Top management si je však vědom neustálých rezerv v kvalitě poskytovaných služeb i v oblasti marketingových aktivit. Propracovaná marketingová strategie může velmi přispět v celkovém fungování hotelu i jeho konkurenceschopnosti. Dalším důvodem výběru právě tohoto hotelu je, že autorka diplomové práce v hotelu Luční bouda v současné době pracuje a sama se svými návrhy podílí na jeho rozvoji.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

1.1 Vymezení problému

Vybraný objekt, který je popisován v této práci, je původní horská bouda na hřebeni Krkonoš. Plány na její rekonstrukci se objevily již v roce 2003, rok poté společnost AEZZ a.s. boudu koupila a začala výstavba. Za relativně krátkou dobu prošel hotel dynamickým rozvojem. Ovšem problémem je značná nestálost v rozhodování majitelů. Nikdy tak neexistovala jasná strategie, kam se hotel bude ubírat. Dnešní podoba hotelu i charakter služeb hotelu tak vznikaly „za běhu“. Hotel má své nesporné kvality, ale objevují se nedostatky spojené právě s nedostatečně vybudovanou strategií.

Hotel se od roku 2010 začal dostávat do povědomí zákazníků a dá se říct, že již má vybudovanou značnou zákaznickou základnu. Se změnou chování zákazníků ovšem musí hotel čelit dalším výzvám. Zákazníci jsou významně cenově citliví, snižují svoji loajalitu (což je mimochodem dáno stále se zvyšující konkurencí) a rostou jejich přání a potřeby, jsou čím dál více nároční. Vedení hotelu tak musí na tyto změny reagovat, což se již neobejde bez jasně stanovené marketingové strategie.

S pomocí této práce chci prostřednictvím navržené marketingové strategie dostat hotel do širšího povědomí veřejnosti. Existuje totiž stále velká část populace, která o Luční boudě buď vůbec neví, nebo si ji neustále představuje jako horskou chatu.

1.2 Cíle práce

Cílem DP je provést analýzu marketingových aktivit a dalších relevantních podmínek rozvoje činnosti hotelu Luční bouda a na tomto základě navrhnout jeho marketingovou strategii. Očekávaným přínosem práce je posouzení úrovně marketingových činností, jejich dokonalejší koordinace a navržení opatření, která by vedla k získání nových zákazníků a udržení stávajících hostů.

Dílní cíle:

- identifikovat současný stav a vývojové trendy vnějšího i vnitřního prostředí,
- zhodnotit kvalitu poskytovaných služeb,

- identifikovat konkurenční výhody hotelu a zjistit možnosti jejich využití.

1.3 Metodika práce

Diplomová práce je rozdělena do tří částí, kterými jsou teoretická část, analýza současného stavu a návrhová část.

První část je zaměřena na vymezení problémů, obsahuje teoretická východiska. Základní pojmy a teoretické poznatky byly převzaty z odborné literatury, jejíž seznam je uveden v závěru práce. Jednotlivé kapitoly teoretické části přechází od strategického řízení a strategického marketingu, přes trh cestovního ruchu až ke spokojenosti zákazníků. Druhá část se skládá z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí hotelu, analýzy konkurence i spokojenosti zákazníků. Mezi použité metody jsem zařadila analýzu vnějšího prostředí (SLEPT analýzu), zabývající se hodnocením faktorů obecného okolí, které na hotel působí, aniž by je společnost mohla nějak ovlivnit. Na analýzu vnějšího prostředí navazuje analýza oborového prostředí, respektive Porterův model pěti konkurenčních sil. Tato analýza se zabývá hodnocením faktorů zákazníků, dodavatelů, substitutů, potencionálních konkurentů a konkurentů v odvětví. Nesmíme zapomenout na vnitřní prostředí podniku, které bylo v naší práci popsáno díky analýzám „7S“ McKinsey a analýze marketingového mixu. Analýzu současného stavu hotelu uzavírá analýza SWOT, identifikující silné a slabé stránky hotelu, jeho příležitosti a hrozby.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Strategické řízení

Strategický management je nutno chápat jako nikdy nekončící proces, jedná se o posloupnost na sebe navazujících kroků. Základními otázkami, které by měly být v rámci strategického řízení zodpovězeny, jsou dle Keřkovského (2006, s. 1):

- Na které trhy, výrobky a služby se soustředit?
- Jakými postupy a prostředky je možno vytvořit služby lepší, než jsou služby konkurence?
- Jaký je potenciál podniku a jakým způsobem je možné, co nejúčinněji vynakládat disponibilní zdroje?
- Jaká jsou kritéria měření pokroku určité strategie?

Strategický management není součástí pouze podnikání, ale rozšiřuje se i do neziskových organizací a do státních a veřejných podniků. V současném turbulentním prostředí může uspět pouze firma zabývající se vývojovými trendy svého okolí. Jedním z hlavních úkolů manažerů je určité poznání, vyhodnocení a uplatnění informací o změnách v okolí a jejich vlivu na samotnou organizaci. Je zapotřebí, aby každá společnost měla určitou vizi a směr, kterým se hodlá v budoucnosti ubírat. Definování těchto směrů a vizí vychází ze strategických znalostí a strategického cítění a myšlení. Systém strategického řízení se v organizaci vyvíjí s časem a potřebuje neustálou pozornost od vedení organizace (Cimbálníková, 2012, s. 5).

Dle Hanzelkové a kol. (2009, s. 6), strategické řízení znamená realizování celé řady aktivit. Mezi procesy strategického řízení se řadí strategická analýza, určení strategie, implementace strategie a kontrola její realizace.

Strategické řízení se uskutečňuje v určitých logických na sebe navazujících krocích. Jeho jednoduchý model bychom mohli popsat následovně (Cimbálníková, 2012, s. 5):

- 1) Strategické plánování – jedná se o první a nejdůležitější krok strategického řízení. Zabývá se tvorbou a realizace firemní strategie, která vychází z možností v měnícím se prostředí a také z firemních cílů. Podstatou tohoto plánování je

určení poslání a cílů organizace, stanovení hlavních podnikatelských aktivit a koordinace aktivit na operativní úrovni řízení (Kotler, Armstrong, 2008, s. 81).

- 2) Implementace strategie
- 3) Realizace strategie
- 4) Kontrola plnění strategie

Jak je uvedeno výše, podstatou strategického plánování je stanovení poslání a cílů organizace. Cíle, které si podnik vytyčí, by měly splňovat několik parametrů dle metody SMART. Měly by být (Kašík, Havlíček, 2012):

- S – Specific = specifické, konkrétní cíle
- M – Measurable = měřitelné cíle
- A – Acceptable – dosažitelné cíle
- R – Realistic – realistické cíle
- T – Time Specific – časově specifické, sledovatelné

2.1.1 Marketingové řízení

Úlohou procesu marketingového řízení je dlouhodobé řízení činnosti podniku tak, aby bylo naplněno poslání podniku a splněny cíle organizace. Proces marketingového řízení se dle Jakubíkové (2009, s. 92) skládá z:

- analýzy marketingových příležitostí,
- výzkumu a výběru cílových trhů,
- z návrhů marketingových strategií,
- plánování marketingových programů,
- organizování marketingových činností,
- provádění kontroly marketingového úsilí,

s cílem vytvářet směny, které uspokojují spotřebitele.

Nejdůležitějším nástrojem k řízení a koordinování činností podniku je dle Kotlera a Kellera (2013) marketingový plán. Strategický marketingový plán se zaměřuje na cílové trhy a nabídku, která má být nabízena na těchto trzích dle analýzy nejlepších tržních příležitostí. Taktický marketingový plán popisuje veškeré taktiky marketingu, od

vlastností produktu, tvorby jeho ceny, distribučních kanálů až po propagaci. Marketingový plán by měl dle Kotlera obsahovat několik základních částí, a to situační analýzu, marketingové cíle a záměry, marketingové strategie, opatření marketingového plánu a kontrolní nástroje marketingu.

2.1.2 Marketingová strategie

Názory na vysvětlení marketingové strategie se velmi různí. Dle Hanzelkové a kol. (2009, s. 8) je marketingová strategie chápána jako souhrn záměrů, které chce firma dosáhnout v oblasti marketingu v určitém časovém horizontu. S pomocí marketingových činností musí firma naplnit vyšší obchodní cíle a dosáhnout určité konkurenční výhody. Marketingová strategie je vždy navržena pro určité budoucí období, nazývané časovým horizontem strategie.

Klasickou marketingovou strategii vymezil Philip Kotler, kdy vidí tuto strategii jako několik proměnných (Hanzelková a kol., 2009, s. 23):

- cílový trh (target market),
- stěžejní prezentace (core positioning),
- cenová prezentace (price positioning),
- celková hodnotová proklamace (total value positioning),
- distribuční strategie (distribution strategy),
- komunikační strategie (communication strategy),

přičemž marketingový mix považuje Kotler spíše za taktický nástroj k řízení marketingu.

Stanovení strategie vychází z analýzy současných ekonomických podmínek a současné situaci na trhu, tedy ze situační analýzy. Odborníci často hovoří o strategii tlaku (push) a tahu (pull). V prvním případě jde o princip „tlačení“ produktu do distribuční sítě, v druhém případě jde o určité „odsávání“ produktu z distribuční sítě. V praxi je důležité pečovat o obě strategie průběžně, tedy aplikovat strategii „push-pull“, která vytváří důležitý talk vůči konkurenci (Tručka, 2013).

2.1.3 Situační analýza

Marketingová situační analýza je důležitá pro stanovení cílů firmy, výběr strategií vedoucích k naplnění cílů, misí a vizí společnosti. Situační analýza je prvním krokem etapy plánování v marketingovém řízení. Podstatou této analýzy je identifikace, analýza a ohodnocení všech relevantních faktorů, které mohou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategií firmy. Dle Jakubíkové je situační analýza všeobecnou metodou zkoumání vnějšího prostředí (makroprostředí), ve kterém firma působí a které ovlivňuje její činnost, ale také vnitřního prostředí (mikroprostředí), kvality managementu, strategie firmy, finanční situace, její schopnost tvořit výrobky, vyvíjet a inovovat, produkovat je a v neposlední řadě prodávat. Jedná se především o nalezení poměru mezi příležitostmi plynoucími z vnějšího okolí a schopnostmi a zdroji firmy. Obsah situační analýzy je vyjádřen zkratkou 5C (Jakubíková, 2009, s. 93):

- company – podnik
- customers - zákazníci
- collaborators – partnerství, spolupracující osoby a firmy
- competitors - konkurenti
- climate (kontext) – makroekonomické faktory

Pro zkoumání makroprostředí je dle Korába vhodné použít analýzu SLEPT, která je strukturována tak, že by nemělo dojít k vynechání žádného z důležitých faktorů. Cílem je identifikace všech hrozeb a příležitostí podniku, které vyplývají z prostředí jej obklopujícího (Koráb a kol., 2007). Mikroprostředí představují síly uvnitř společnosti, které vytvářejí určitou hodnotu firmy a díky kterým má firma schopnost obsluhovat své zákazníky (Jakubíková, 2009).

Situační analýza je prostředek, kterým hodnotíme minulý vývoj i současný stav podniku a stanovíme pravděpodobný budoucí vývoj firmy. Hlavními výstupy situační analýzy jsou identifikace silných a slabých stránek firmy i jejích konkurentů, vymezení příležitostí a ohrožení plynoucích z vnějšího prostředí. Tyto výsledky potom slouží ke stanovení cílů, určení marketingových strategií a vytvoření marketingových plánů (Kašík, Havlíček, 2012).

2.1.4 Tržní segmentace

V chápání marketingu se trhem stává soubor všech stávajících i potenciálních zákazníků. Velikost trhu je závislá na počtu kupujících, kteří reagují nebo by mohli reagovat na určitou nabídku na trhu a přitom splňují následující podmínky (Jakubíková, 2009, s. 156):

- mají zájem o produkt,
- peníze jim nejsou cizí,
- mohou si produkt koupit.

Firmy a organizace často nemohou uspokojit přání a potřeby všech zákazníků, a proto většina společností obrací svůj zájem ve prospěch jednoho či více cílových trhů. Cílový trh je tvořen právě těmi zákazníky, na které firma zaměřuje svoji pozornost. Cílový trh zahrnuje zákazníky, které firma může svými produkty uspokojit a kteří přispějí k efektivnímu naplnění cílů organizace. Pro každý z vybraných segmentů je ovšem potřeba stanovit odlišný marketingový přístup. Strategie cíleného marketingu tedy spočívá v rozdělení trhu do několika částí (segmentů). Tento proces se nazývá segmentace trhu a výběr cílového segmentu se uskutečňuje ve třech etapách (Kašík, Havlíček, 2012):

1. Etapa = segmentace trhu (market segmentation)
2. Etapa = výběr cílového trhu (market targeting)
3. Etapa = umístování produktů na trhu (market positioning)

Na segmentovaném trhu se zákazníci jednotlivých segmentů chovají zcela či částečně odlišně. Segmentaci můžeme provádět podle celé řady proměnných, nejčastěji se využívá pěti hlavních faktorů: geografických, demografických, socioekonomických, behavioristických a psychografických. Při geografické segmentaci vznikají segmenty dle místa bydliště, lidé žijící v odlišném prostředí se liší svým nákupním chováním. Při demografické segmentaci se využívají proměnné jako věk, pohlaví, vzdělání, národnost, společenská třída apod. Socioekonomická segmentace v sobě zahrnuje segmentaci dle příjmů, povolání, společenských tříd i vzdělání a předpokládá, že tyto skutečnosti významně ovlivňují výběr produktů a služeb. Behavioristická segmentace je již závislá na postoji zákazníka k produktu, na jeho rozhodování, důvody k nákupu, určité

očekávané výhody apod. Psychografická segmentace se týká především životního stylu jedinců, jejich postojů a názorů. Je tedy zřejmé, že segmentaci trhu lze provádět několika způsoby a že výběr proměnných je v konečném důsledku velmi důležitý (Kotler, Keller, 2013).

V cestovním ruchu je vhodná segmentace podle druhu cest na (Jakubíková, 2009, s. 158):

- volnočasový a rekreační cestovní ruch
- návštěva známých a příbuzných
- obchodní cestovní ruch

Na základě segmentace vznikne cílový segment. Každý cílový segment se dá charakterizovat dle profilu segmentu. Jedná se o popis typického zákazníka daného segmentu. Dle úrovně segmentace firma volí marketingovou strategii. Strategie nediferencovaného (masového) marketingu znamená prosazení jednoho silného produktu či značky a maximalizovat jejich tržní podíl. Odlišný je segmentovaný (diferencovaný marketing), jedná se o výběr několika významných segmentů a stanovení odlišného marketingového mixu pro každý z těchto segmentů. Další úroveň segmentace je marketing zaměřený na mikrosegmenty, kdy se firma soustřeďuje na podskupiny mikrosegmentů. Poslední úroveň je makromarketing, což je postup, jak vytvořit marketingový program vyhovující specifickým požadavkům jednotlivců, popřípadě konkrétní územní oblasti (Jakubíková, 2009, s. 162).

2.2 Služby

Jakubíková (2009, s. 70) uvádí definici služeb jako následující: „*Služba je činnost, kterou může jedna strana nabídnout straně druhé, je naprosto nehmotatelná a nevytváří žádné nabyté vlastnictví*“. Jinou definici služeb zveřejnil Koler s Kettlerem (2013, s. 152): „*Služba je jakákoli činnost, výhoda či schopnost, kterou může jedna strana nabídnout straně druhé*“.

Služby jsou oblastí, ve které dochází k neustálým inovacím, jelikož každou službu lze poměrně snadno nahradit. Velmi významná je tudíž strategická předvídatost,

průkopníci služeb nepřemýšlejí stejným způsobem jako konkurenti a tudíž jsou napřed. Služby se během posledních let úspěšně rozvíjely. Rozvoj je připisován především růstu příjmů, životního standardu a změně životního stylu. Velmi důležité pro vývoj služeb jsou následující faktory: nové technologie, privatizace, internacionalizace a globalizace služeb, zlepšování kvality, zvyšování produktivity atd. (Jakubíková, 2009, s. 70).

Služby se svými vlastnostmi značně odlišují od hmotných produktů, typickými vlastnostmi služeb, na kterých se shodlo hned několik autorů, jsou (Kotler, Keller, 2013):

- nehmotnost,
- nedělitelnost,
- proměnlivost (variabilita),
- pomíjivost,
- absence vlastnictví

Služby se dělí podle několika hledisek, z marketingového pohledu je zajímavé členění na služby terciární, kvartární a kvintární (Jakubíková, 2009, s. 71).

Tabulka 1: Klasifikace služeb

Služby terciární	v dřívějších dobách služby vykonávané doma	holičství a kadeřnictví, stravování a ubytování, prádelny, kosmetické služby apod.
Služby kvartární	služby usnadňující práci a zlepšující efektivitu práce	doprava, obchod, komunikace, finance, správa apod.
Služby kvintární	služby měnící a zdokonalující jejich příjemce	vzdělávání, zdravotní péče, rekreace apod.

(Zdroj: vlastní zpracování dle Jakubíkové, 2009, s. 71)

2.2.1 Marketingový mix služeb

Marketingový mix považuje většina autorů za strategický soubor nástrojů, nicméně mnoho autorů se stále domnívá, že se jedná o taktický soubor nástrojů. Ať již je tomu tak či onak, jedno je jisté, v každém případě budou uvažovány nejméně 4 prvky marketingového mixu (Tručka, 2013):

- Product = produkt či poskytovaná služba
- Place = místo, tedy trh a jeho distribuční kanály
- Price = cena, její stanovení, kalkulace a slevy
- Promotion = podpora produktů, propagace, komunikace a PR

S postupem času vznikala v některých průmyslových činnostech potřeba o rozšíření marketingového mixu. V hotelovém průmyslu se tak marketingový mix rozšířil o další 4P a ustálil se na následujících prvcích (Janderková, 2013):

- Product – produkt (výrobek, služba)
- Price - cena
- Place - distribuce
- Promotion - propagace
- People – lidský faktor
- Partnership – kooperace
- Packaging – tvorba balíčků
- Programming – programování

Kotler ve své knize popisuje i koncepci 4C, která je určitým doplněním konceptu 4P. V tomto případě autor popisuje marketingové nástroje jako nositele užitku spotřebitele (Kotler, Keller, 2013).

- Customer Solution – řešení potřeb pro zákazníka,
- Cost to the Customer – náklady pro zákazníka,
- Convenience – pohodlí, dostupnost řešení,
- Communication – komunikace.

Služby vyžadují externí, interní a interaktivní marketing. O externí marketing se jedná v případě přípravy, tvorby cen, distribuci a propagaci služby zákazníkem. Interní marketing se zaměřuje na školení a motivaci zaměstnanců, jelikož právě zaměstnanci jsou konečným článkem ke spokojenosti zákazníků. Interaktivní marketing se pak zabývá schopnostmi zaměstnanců při samotném obsluhování klientů (Jakubíková, 2009, s. 74).

Hlavní marketingové úkoly v oblasti služeb jsou (Jakubíková, 2009, s. 75):

- zvýšit konkurenční diferenciaci
- zvýšit kvalitu služeb
- zvýšit produktivitu

V současné době se velmi rozvíjí služby na internetu. Prostřednictvím internetových stránek zábavních, kulturních a sportovních středisek, cestovních kanceláří a agentur, turistických informačních center a dopravců jsou poskytnuty nejen informace, ale také jejich prostřednictvím dochází mezi spotřebiteli ke dražbám o ceny. Spotřebitelé mají možnost porovnávat ceny, které by byli ochotni zaplatit za pobyty, za letenky, lodní lístky a další produkty cestovního ruchu (Jakubíková, 2009, s. 76).

2.3 Cestovní ruch

Cestovním ruchem rozumíme pohyb lidí mimo jejich trvalá místa bydliště za různými účely, s výjimkou výkonu běžné denní práce a migrace. Cestovní ruch je velmi rozsáhlým trhem vyžadujícím uspokojení různých potřeb, a proto vzbuzuje pozornost nejen podnikatelů. Lidé cestují z více důvodů. Nejtypičtějšimi jsou pak důvody dva, cestování z povinnosti a cestování pro potěšení a zábavu. Prvním případem mohou být služební cesty, náboženské výpravy, či rodinné návštěvy. Ve druhém případě se již jedná o příjemnou rekreaci, odpočinek, zábavu a objevování (Jakubíková, 2009, s. 18).

Jakubíková ve své knize uvádí i další definici cestovního ruchu, která zní následovně: „*Cestovní ruch je formou uspokojování potřeb reprodukce fyzických a duševních sil člověka, pokud k němu dochází ve volném čase a mimo trvalé bydliště*“. Přičemž člověk

většinou nepociťuje touhu po cestovním ruchu, ale má konkrétní touhy, které lze uspokojit právě díky aktivitám cestovního ruchu (Jakubíková, 2009, s. 47).

2.3.1 Trh cestovního ruchu

Trh představuje určitý prostor, ve kterém se střetávají všichni stávající a potenciální kupující konkrétního produktu. Jedná se v podstatě o interakci mezi kupujícím a prodávajícím, místem kde se střetává nabídka s poptávkou. Na trhu cestovního ruchu se uskutečňuje prodej nejen zboží, ale i služeb. Subjektem trhu cestovního ruchu jsou prodávající, kupující a jejich mezičlánky (zprostředkovatelé), objekty jsou pak zastoupeny ve formě zboží, služeb či volných statků (např. nejrozličnějších přírodních úkazů). Většina představitelů marketingu vnímá kupující jako tvůrce trhů a prodávající jako tvůrce odvětví (Jakubíková, 2009, s. 55).

Trh turismu je převážně trhem služeb, je závislý na přírodních a kulturně-historických památkách, které jsou hlavním cílem turistů. Na trhu turismu dochází k opačnému pohybu než na trhu zboží, poptávka se k uspokojení svých potřeb musí přesunout do místa nabídky. Trh ovlivňuje sezonnost, která je na jedné straně dána klimatickými podmínkami, na straně druhé i rozložením volného času během roku či týdne. Na trhu turismu se tedy vyskytuje velmi rozkolísaná poptávka, které je třeba přizpůsobovat nabídku za účelem pokrytí vysokých fixních nákladů. Služba turismu je realizována a spotřebována ve stejném prostoru a čase, naopak prodej bývá místně i časově od spotřeby oddělen. Zákazníci na trhu turismu vyhledávají především soubor služeb, určitý komplex zážitků. Pro poskytovatele služeb je tudíž nutná určitá kooperace jednotlivých subjektů. Trh turismu je oproti trhu zboží v daleko větší míře ovlivněn subjektivním vnímáním zákazníků. K celkovému dojmu zákazníka se počítá i image dané destinace, atmosféra hotelu, restaurace apod. Vlivem rostoucí životní úrovně a rozvojem informačních i dopravních technologií má trh turismu mezinárodní charakter (Palatková, Zichová, 2011, s. 32).

Subjekty turismu jsou, stejně jako subjekty v jiném odvětví, ovlivňovány společenskými silami. Trh turismu je citlivý zejména na faktory vnějšího prostředí. Níže jsou uvedeny hlavní faktory ovlivňující trh turismu (Palatková, Zichová, 2011):

- politické a bezpečnostní faktory
- ekonomické faktory
- demografické faktory
- technicko-technologické faktory
- sociální faktory
- ekologické faktory

2.3.2 Cestovní ruch České republiky

Vývoj turismu na území české republiky se datuje již do druhé poloviny 19. století. V letech 1998-1999 došlo k rajonizaci České republiky, vznikly tak turistické regiony a turistické oblasti (Obrázek 1). Předmětem této rajonizace bylo zjištění předpokladů rozvoje a rozmístění cestovního ruchu do konkrétních území. Při členění se uplatňoval „marketingový přístup“, zaměřující se na co nejúčelnější propagaci jednotlivých území (Masarykova univerzita, 2013).



Obrázek 1: Turistické regiony České republiky

(Zdroj: Masarykova univerzita, 2013)

2.3.3 Mezinárodní cestovní ruch

Mezinárodním turismem se označují cesty, kdy dochází k překročení hranic domácího státu a zahrnuje pohyb účastníků mezi státy. Odlišný je světový turismus, který zahrnuje

veškerý turismus na světě, veškeré příjezdy a výjezdy všech států světa (Palatková, 2011, s. 11).

Po druhé světové válce se stal turismus velmi významný především svými dopady na ekonomiku i sociokulturní prostředí. Význam světového turismu můžeme chápat ze tří pohledů (Palatková, 2011, s. 12):

- „*Turismus jako fenomén světové ekonomiky,*
- *turismus jako fenomén světové spotřeby,*
- *turismus jako fenomén vzájemného porozumění mezi národy*“.

2.3.4 Hotelnictví

Hotel můžeme charakterizovat jako místo, kde se za úplaty poskytuje ubytování. Vedle ubytování ovšem hotely většinou poskytují i další služby, které odpovídají příslušné úrovni hotelu. Mohou to být služby např. stravovací, relaxační, společensko-zábavní, nebo konferenční. Existují ale i jiné druhy ubytovacích zařízení než hotely, všechna tato zařízení si pak navzájem konkurují. Ubytovací zařízení se dá členit z mnoha perspektiv, z hlediska marketingu jsou však nejdůležitější dělení následující (Křížek, Neufus, 2014, s. 22):

- Dle umístění: přímořské, horské, městské, lázeňské a rekreační,
- Dle převažujících doplňkových služeb a zaměření: kongresové, wellness, lázeňské, sportovní, relax a rodinné,
- Dle velikosti: malé (do 50 pokojů), střední (50 až 150 pokojů), velké (150 až 400 pokojů) a mega (nad 400 pokojů).

Ubytovací zařízení se však ještě dělí do několika kategorií, procesu se říká kategorizace. Nejznámějšími kategoriemi jsou: hotel, penzion, motel, hotel, internát, ubytovna, kolej, kemp apod. Všichni účastníci cestovního ruchu chtějí předem vědět, o jaký jakostní stupeň hotelu se uchází. Sektor cestovního ruchu proto rozděluje hotely do různých kvalitativních tříd, přičemž nejčastějším kvalifikačním znakem jsou hvězdičky. Značení hvězdičkami se provádí v rozmezí 1 až 5 hvězdiček, od třídy Tourist, přes Economy, Standard, First Class až po třídu Luxury (Křížek, Neufus, 2014, s. 23).

2.4 Spokojenost zákazníků

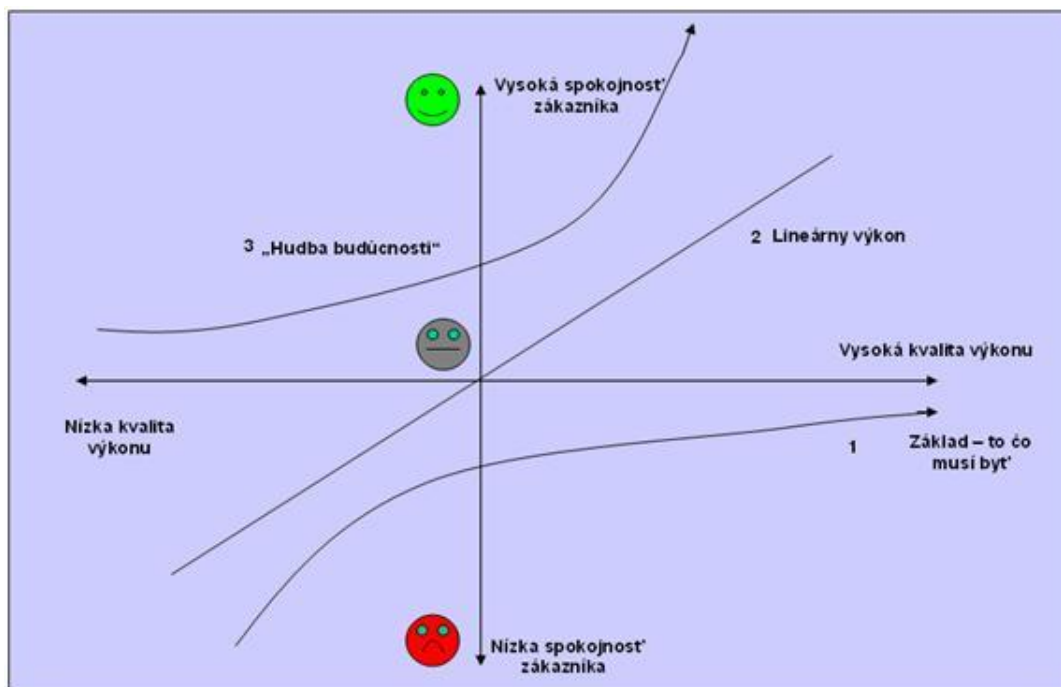
Cílem každého podnikání je dodávat hodnotu pro zákazníka a současně vykazovat zisk. V dnešní době nadměrné konkurence a stále se zvyšující informovanosti zákazníků může uspět pouze ta firma, která bude zvyšovat kvalitu svých produktů, dodacích podmínek a bude tuto vyšší kvalitu umět dobře komunikovat k zákazníkům. Bohužel nelze dosáhnout spokojenosti zákazníků hromadně, každý zákazník vyžaduje individuální přístup, abychom dosáhli jeho spokojenosti. Zákazníci představují velmi subjektivní kategorii a jejich uspokojení patří k nejvyšším cílům firem a společností. Klienti podléhají svým potřebám a touhám ke změně, pocitu nedostatečného uspokojení potřeb, a proto vyhledávají prodejce, který tyto potřeby svými službami uspokojí. Obecně platí, že spokojenost je dána pocitu radosti či zklamání zákazníka, které pramení z jejich očekávání a skutečných vlastností produktu. V případě, že výrobek nesplňuje očekávání, zákazník je nespokojen. V opačném případě, kdy výrobek očekávání splňuje, je zákazník spokojen, pokud výrobek očekávání převyšuje, je zákazník značně spokojen. Firmy se musí snažit zvyšovat spokojenost zákazníků, ale musí dbát i na své zisky. V případě, že sníží cenu, či zlepší své služby bez navýšení cen, se může firma dostat do ztráty. Optimální nastavení cen a služeb, které zaručí spokojenost zákazníků a zároveň generují zisk, je tak ústředním bodem snažení většiny společností (Kotler, Keller, 2012, s. 128).

Zákazník si vytváří představu o produktu již ve fázi rozhodování, jeho představa je ovlivňována několika faktory. Nejdůležitější roli v rozhodování hrají vlastní přání a potřeby, informace z okolí, reference a vlastní zkušenosti z minulosti, ať již pozitivní či negativní. Po nákupu dochází k zhodnocení reálných vlastností nabytého produktu a jejich porovnání s původními požadavky zákazníka. Reálná hodnota se pak promítne v pocitu spokojenosti či nespokojenosti (Nenadál, 2001, s. 51).

Jak uvádí japonský spisovatel Kano, požadavky zákazníka můžeme rozlišit do tří typů požadavků (Chlebovský, 2005, s. 84):

- 1) Nutné požadavky, které je potřeba splnit, v opačném případě dochází k velké nespokojenosti. Jejich splnění zákazník považuje za samozřejmé, a tudíž spokojenost neovlivňují, pouze mohou způsobit nespokojenost,

- 2) Rozšířené požadavky, které jsou přímo úměrné spokojenosti. Při zvýšení kvality produktu či snížení jeho ceny, dojde ke zvýšení spokojenosti zákazníka a naopak,
- 3) Atraktivní požadavky, které zvyšují spokojenost zákazníka. Pro splnění těchto přídavných požadavků je zákazník ochotný více zaplatit, ale nezpůsobují jeho nespokojenost, pouze mohou navýšit spokojenost z produktu. Ve většině případů se jedná o stimulant ke koupi.



Obrázek 2: KANO model

(Zdroj: IPA, 2012)

Spokojenost zákazníka i jeho loajalita vzniká až postupem času a nevzniká snadno. Orientaci na zákazníka je nutné chápat jako proces, který má následující fáze (Tomek, Vávrová, 2012):

- oslovení potencionálního zákazníka s cílem uskutečnění nákupu,
- dosažení spokojenosti zákazníka a jeho opakovaný nákup,
- dosažení trvalé vazby se zákazníkem, spojení se zákazníkem.

2.4.1 Měření spokojenosti zákazníků

Mnoho společností systematicky měří, jak dobře zachází se zákazníky, jaké jsou hlavní faktory ovlivňující jejich spokojenost a jaké procesy a marketingové aktivity přispívají ke spokojeným zákazníkům. Pravidelné měření spokojenosti je jedním z klíčů udržení stálých zákazníků. Velmi spokojený zákazník zpravidla zůstane společnosti déle věrný, šíří dál dobré jméno firmy a je méně cenově citlivý (Kotler, Keller, 2012, s. 129).

Vedení společností by nemělo zapomínat na důležitost měření spokojenosti zákazníků a v žádném případě ho nesmí podceňovat. Získané informace z měření spokojenosti by měly sloužit jako podklad pro tvorbu strategických plánů a pomáhat při strategickém řízení podniku. Dříve se prováděly většinou pouze povrchní průzkumy, které se nepromítly do řízení společnosti. V dnešní době již technika umožňuje dokonalé vyhodnocení průzkumů dle potřeb společnosti (Nenadál, 2001, s. 60).

2.4.2 Marketingový výzkum

Existuje celá řada definic marketingového výzkumu, pro naše potřeby použijí definici následující (Malhotra, 2010, str. 39):

„Marketingový výzkum je systematická a objektivní identifikace, sběr, analýza, šíření a použití informací za účelem zlepšení rozhodovacích procesů zaměřujících se na identifikaci a řešení problémů a příležitostí v marketingu“.

Marketingový výzkum je jednou z klíčových aktivit marketingového řízení. Každý výzkum v sobě zahrnuje plánování, sběr dat a jejich analýzu, vyhodnocení této analýzy a na jejím základě rozhodnutí o dalším postupu. Ten se potom promítá do marketingového plánu. Klíčovými prvky každého marketingového výzkumu tedy jsou (Kašík, Havlíček, 2012):

- sběr dat,
- vyhodnocení dat
- použití informací k přijetí opatření a návrhů.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

3.1 Popis hotelového zařízení

Luční bouda je nejvýše položený hotel ve střední Evropě, poskytuje přístřeší v Krkonoších ve výšce 1400 m n. m. Hotel Luční bouda se nachází na jednom z nejkrásnějších míst Krkonošského národního parku, a to na plošině pod Luční (1555 m) a Studniční (1554 m) horou, s výhledem na Sněžku (1602 m) – nejvyšší českou horu (Obrázek 3). Na svém místě stojí chata od poloviny 17. stol., tenkrát ještě v primitivní podobě. V roce 1938 chata vyhořela a své stávající podoby nabyla v roce 1940, kdy byla opravena německou armádou (Luční bouda, 2012).



Obrázek 3: Luční bouda, v pozadí hora Sněžka

(Zdroj: interní fotky firmy AEZZ a.s.)

Společnost AEZZ a.s. koupila Luční boudu v roce 2003 a do dnešního dne ji úspěšně provozuje. Zdánlivě bezproblémovému chodu hotelu ovšem předcházela obrovská práce. Bouda byla v roce 2003 v zdevastovaném stavu, nebyl funkční jediný pokoj s koupelnou, v provozu byl vlastně pouze menší bufet s občerstvením. A tak muselo dojít k rozsáhlým rekonstrukcím, v první řadě bylo nutno vybudovat čistírnu odpadních vod, pouze pak mohl přijít na řadu samotný interiér boudy. Poté celý rok probíhala rekonstrukce kuchyně, restaurace a celkem 25 pokojů, které byly slavnostně otevřeny 18. června 2004. Jednotlivé kroky rekonstrukcí byly prováděny tak, aby byl zachován

původní ráz budovy a aby se sem lidé rádi vraceli. V roce 2004 zůstaly zachovány turistické pokoje v původní podobě, ale postupem času byla nevyhnutelná i jejich rekonstrukce. Doba se mění, nároky hostů stoupají a jejich uspokojení je v nejvyšším zájmu majitelů. Stavební povolení se týkalo pouze interiéru, podmínkou bylo zachování původního půdorysu i vnějšího pohledu Luční boudy. Tato rozsáhlá rekonstrukce skončila až v roce 2012, kdy byly vybudovány apartmány v přístavbě Luční boudy (Bartoš, 2014).

Na Luční boudě se již od pradávna konaly zábavní večery pro celé Krkonoše. Současní majitelé tuto tradici zachovali, ba co víc, ještě ji rozšířili o koncerty slavných českých zpěváků a skupin. Vystřídaly se tu například skupiny MIG 21, Tři sestry, Wohnout, Chinaski, Čechomor i Nightwork. Kromě toho hrálo na Luční boudě i Divadlo Jára Cimrmana. První z koncertů ale vyvolaly spory se Správou Krkonošského národního parku, která udělila majitelům Luční boudy pokutu. Do celé kauzy se zapojilo Ministerstvo životního prostředí a vzájemné vyjasňování stanovisek zajistilo Luční boudě velký mediální zájem, čímž byla dána potenciálním návštěvníkům informace, že je Luční bouda opět v provozu. A právě v době prvních koncertů vznikl Klub Luční boudy, který funguje dodnes a účastníkům tohoto programu poskytuje nejružnější slevy (Bartoš, 2014).

Luční bouda se snaží poskytnout i ve výše zmíněných výjimečných podmínkách standardní hotelové služby. S novou výkonnou technikou je možné téměř kdykoliv přivést cokoli, ale samozřejmě se nesmí opomenout ekonomické hledisko, kdy především v zimním období je doprava velmi nákladná. Dnes Luční bouda disponuje 150 lůžky a v letní sezoně vydá kuchyň a 500 obědů denně. Sál, ve kterém se konají koncerty, pojme až 400 osob. Majitelé se snaží překvapit hosty v tak odlehlém místě luxusem a pohodlím, stejně jako zábavou a službami, které by snad nikdo nečekal. To vše ale v duchu „tradiční Luční boudy“, pokračuje se tudíž v pečení velkých rohlíků a koláčů, v sádkách si lze chytit pstruha, hosté mohou navštívit vinotéku či pivovar a prožít spoustu dalších nevšedních zážitků (Bartoš, 2014).

3.2 Analýza obecného okolí

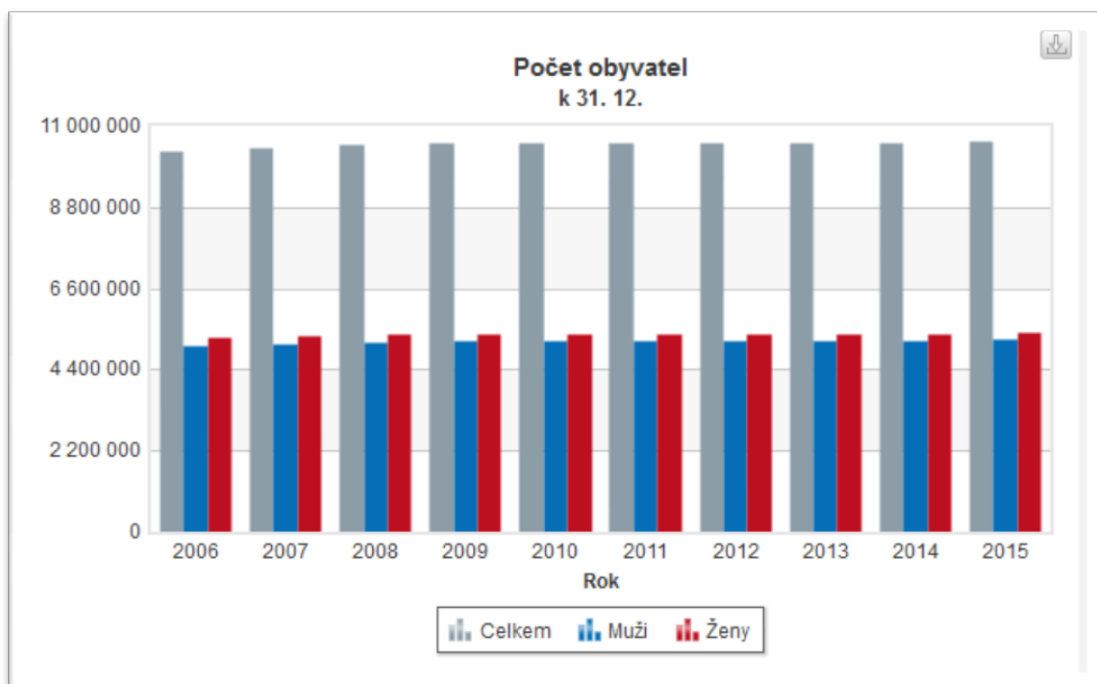
K provedení analýzy obecného okolí byla zvolena SLEPT analýza. Tato analýza se zabývá faktory, které působí na firmu, aniž by je tato byla schopna ovlivnit. SLEPT analýza popisuje aktuální stav, ale zaměřuje se i na predikci stavu v budoucnosti, která má pro nás velký význam.

3.2.1 Sociální faktory

Sociální prostředí se s vývojem společnosti neustále mění a posiluje se i jeho vliv na oblast cestovního ruchu. Především v posledních desetiletích můžeme ve společnosti sledovat značné změny preferencí a hodnot obyvatel. Významným trendem je snaha o individuální přístup, proto se nabídka musí tvořit s podmínkami šitými na míru jednotlivým spotřebitelům. Výsledkem tak bývá značně diferencovaná nabídka cestovního ruchu, ty nejlepší nabídky musí být nad rámec běžných požadavků spotřebitele.

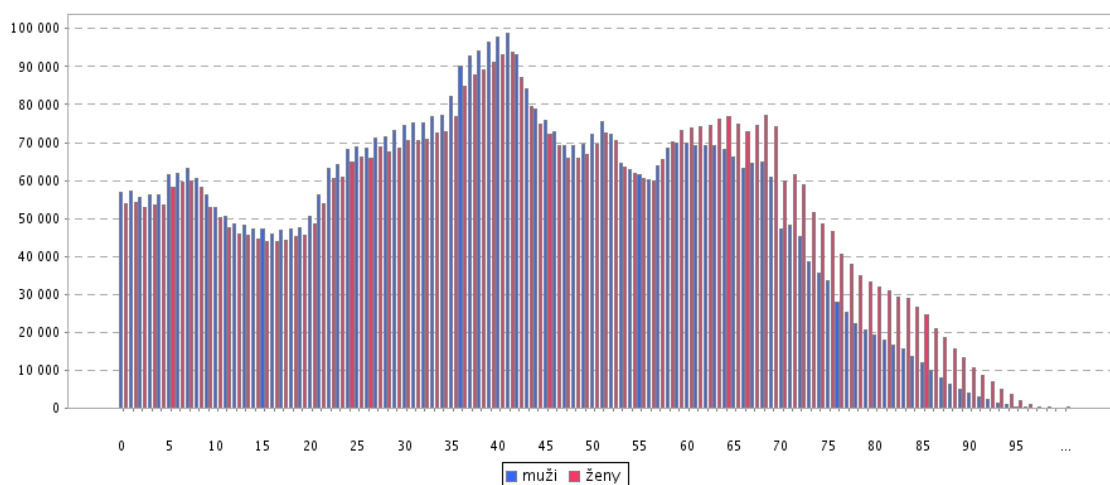
Z demografických faktorů je jednoznačně nejdůležitější neustálý nárůst populace, avšak ten se v zemích různí. Zatímco v Africe se roční počet narozených dětí na 1000 obyvatel pohybuje kolem 50, v evropských zemích je to pouze číslo 10. Významných globálním trendem je stárnutí populace, dle demografů by se podíl obyvatelstva ve věku 65+ měl do roku 2050 zvýšit až na 26%, takové číslo demografové v historii ještě nezaznamenali. V souvislosti s turismem toto číslo znamená jistou možnost zaměření se na segment seniorů, avšak je nutné připomenout jejich disponibilní příjmy a volný čas. Neméně důležitými trendy jsou změny v tradiční struktuře rodiny či měnící se role žen v postavení společnosti (Palatková, Zichová, 2011).

Česká republika měla k 31. prosinci 2015 celkem **10 553 843** obyvatel, z toho 5 367 513 tvořila ženská populace a 5 186 330 mužská populace (Graf 1). Ze studie věkové struktury obyvatelstva provedené k 31. prosinci 2015 je zřejmé, že největší počet lidí se pohybuje v rozmezí 35 – 45 let. Nejsilněji zastoupené jsou tedy ročníky 1981 – 1971 (Graf 2). Zajímavostí je, že v tomto věkovém rozmezí nepatrně převládá počet mužů nad ženami. Ovšem dle provedené studie je zřejmé, že ženy se dožívají vyššího věku, proto v konečném důsledku je jejich počet vyšší (ČSÚ, složení obyvatelstva podle pohlaví a jednotek věku, 2015)



Graf 1: Složení obyvatelstva dle pohlaví k 31.12.2015

(Zdroj: ČSU, složení obyvatelstva podle pohlaví a věku, 2015)



Graf 2: Věková struktura obyvatelstva k 31.12.2015

(Zdroj: ČSU, složení obyvatelstva podle pohlaví a věku, 2015)

Obyvatel v České republice přibýlo, kdekdo by se mohl domnívat, že za růstem počtu obyvatel stojí vyšší počet narozených, ale bohužel tomu tak není. Za vyšší počet obyvatel vděčíme příchodu lidí ze zahraničí. Naopak výrazně přibýlo zemřelých. Během roku 2015 vzrostl počet osob o 15,6 tisíce a průměrný věk se nepatrně zvýšil,

v současné době se pohybuje kolem 42 roku. Děti se narodilo nejvíce za posledních pět let, přičemž průměrný věk matky byl 30 let, tedy historicky nejvyšší. Pokračujícím trendem jsou svobodné matky a nemanželské děti. I přes tento stávající trend vstoupilo do manželství v roce 2015 celkem 48,2 tisíc párů. Pozitivně se také jeví číslo počtu rozvodů, které se ustálilo na hodnotě 26,1 tisíce, což je nejnižší hodnota posledních šestnácti let. V roce 2015 došlo k imigraci 34,9 tisíc osob a emigraci 18,9 tisíc osob. Počet obyvatel se tak zvýšil o 16 tisíc. Přičemž nejvíce přibýlo obyvatel z Rumunska, Ukrajiny a Slovenska (ČSÚ, obyvatel České republiky přibýlo, 2016).

V České republice se prognózou obyvatelstva zabývá více pracovišť. I přes nezanedbatelnou rozdílnost jejich prognóz se shodují na tom, že naši populaci v příštích pěti až šesti desetiletích čeká stagnace či pokles obyvatel a dynamické stárnutí. Výchozí věková struktura je již dnes značně deformovaná a nebude tomu jinak. Nízká plodnost se pravděpodobně nepřiblíží úrovni prosté reprodukce. V České republice bude migrace znamenat eliminaci většího počtu zemřelých než narozených. Současně se ale navýší zastoupení cizinců a jejich potomků v České republice. V roce 2065 by se počet imigrantů měl vyšplhat až na $\frac{1}{4}$ celkového počtu obyvatel a další $\frac{1}{5}$ obyvatel by mohli tvořit potomci přistěhovalců, kteří se již na území České republiky narodili. Ovšem podstatnější změnou, než je změna celkového počtu obyvatel, bude pravděpodobně stárnutí české populace. Česko se ještě donedávna řadilo k mladším evropským zemím, v současnosti však populace dynamicky stárne a seniorů neustále přibývá. V případě stárnutí však zahraniční migrace bohužel nepomůže, jak se řada politiků milně domnívá. Na nastupující proces stárnutí se dá pouze adaptovat (Geography, 2007-2008).

Předpokládá se, že Hotel Luční bouda bude do budoucna čelit většímu počtu cizinců. Již dnes můžeme vidět mezi návštěvníky rozdílné národnosti a do budoucna by se jejich počet měl ještě zvyšovat. Hotely se tedy musí spolehnout na svoje zaměstnance a na jejich jazykové schopnosti. Zaměstnanci v hotelu Luční bouda budou muset zvládat na dostačující úrovni anglický a německý jazyk, popřípadě i jazyk polský. Bohužel v dnešní době tyto jazykové schopnosti ovládá pouze obsluha recepce a již dnes vznikají značné problémy v komunikaci se zákazníky převážně v restauraci. Do budoucna budou muset být zaměstnanci vzděláni a připraveni na komunikaci mnoha jazyky.

3.2.2 Legislativní faktory

Mezi další faktory ovlivňující provoz hotelu spadá právní legislativa podnikání a daňová politika. Legislativou je nutné se řídit, v opačném případě hrozí značné sankce udělené výkonným statutárním orgánem, který kontroluje dodržování zákonů. Tyto zákony upravují podnikání v oblasti obchodního práva, daní, účetnictví a pracovního práva (Rudolská, 2013).

Zahájení podnikání v oblasti hotelnictví, jeho samotný provoz a ukončení této činnosti se řídí zákony obchodního práva. Mezi takové zákony se řadí (Janderková, 2013):

- Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 215/2005 Sb., o registračních pokladnách, ve znění pozdějších předpisů.

Daňovou problematiku a účetnictví upravují následující právní předpisy (Janderková, 2013):

- Zákon č. 536/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů.

Především poslední z výše zmiňovaných zákonů představuje velkou hrozbu pro hotel, tím je neustálé zvyšování daně z přidané hodnoty (dále DPH). Od ledna 2012 se zvýšila snížená sazba DPH z 10 na 14%, základní sazba zůstala neměnná a to 20%. V lednu 2013 však došlo k dalším změnám. Původní plán sjednotit sazbu na 17,5% se neuskutečnil a došlo k zvýšení obou sazeb o 1%, tedy z 14 na 15% a z 20 na 21%. Hodnoty 15% a 21% měly vydržet do roku 2015, avšak přetrvaly ještě do roku 2016. V roce 2016 dochází k několika změnám, první změny jsou účinné od 1. května 2016, kdy došlo převážně k formulačním úpravám, které mají za úkol zpřehlednit pravidla povinné elektronické formy podání DPH. V souvislosti s elektronickou evidencí tržeb dochází od 1. prosince 2016 ke snížení DPH z 21% na 15% u služeb restaurací a pohostinství, s výjimkou prodeje tabákových výrobků a alkoholických nápojů. V

hotelích, které provozují i restaurační zařízení jako je tomu v případě Luční boudy, rok 2016 připravil hned několik změn, které se týkají především elektronické evidenci tržeb a změny DPH (Rudolská, 2013).

Ke každé činnosti v hotelu je zapotřebí personál, a proto se vedoucí pracovníci hotelu musí zabývat i regulacemi z oblasti pracovního práva. Jedná se především o tyto právní normy (Janderková, 2013):

- Zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 266/2006 Sb., o úrazovém pojištění zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů.

Nezbytností v oblasti hotelového, restauračního a wellness provozu je respektování hygienických nařízení a předpisů. Jako nejdůležitější hygienické předpisy považujeme (Janderková, 2013):

- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 258/200 Sb., o ochraně veřejného zdraví, ve znění pozdějších předpisů,
- Vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby, ve znění pozdějších předpisů.

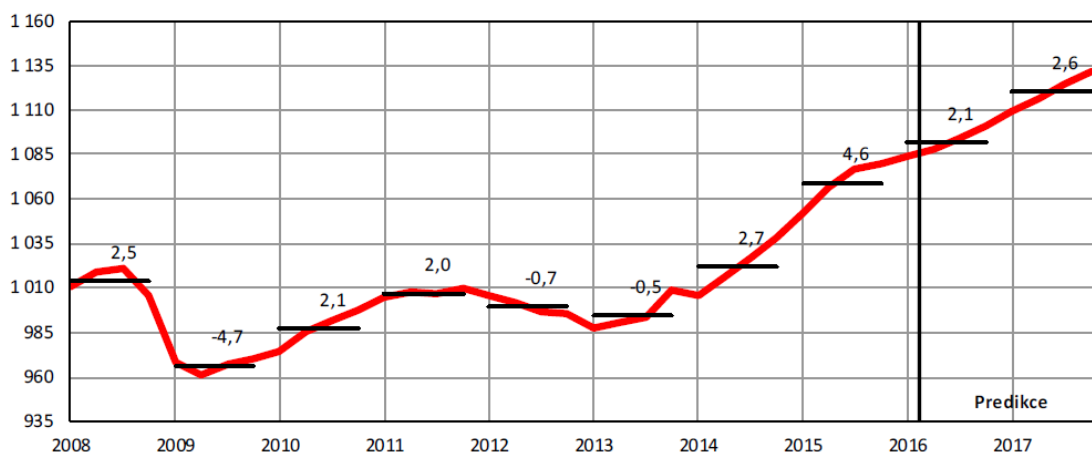
Provoz hotelu ovšem upravuje celá řada další legislativy, výše jsou uvedeny pouze základní zákony upravující činnost hotelu.

3.2.3 Ekonomické faktory

Produkt cestovního ruchu řadíme mezi „zbytné“ produkty, a proto v případě ekonomické recese dojde k omezení spotřeby tohoto produktu. Cestovní ruch je díky rostoucímu zájmu návštěvníků se zahraničí stále více internacionalizován. Celkové výkony cestovního ruchu u nás tak stále více závisí na příjezdech ze zahraničí. Poptávka po turistickém ruchu v České republice se formuje na základě několika faktorů, jedním

z nich je bezpochyby vývoj měnového kurzu. Měnový kurz koruny vůči euru se pohyboval od roku 2013 až do první poloviny roku 2015 v blízkosti hladiny 27,50 CZK/EUR. Koncem 2015 se posílila ekonomika a kurz se posunul směrem k 27CZK/EUR, v této hladině se kurz udržel i v první polovině roku 2016. I pro rok 2017 se očekává stabilita kurzu kolem hladiny 27CZK/EUR. Co se týče kurzu koruny k dolaru, předpokládá se stabilita kurzu kolem úrovně 1,10 USD/EUR. Dalším faktorem ovlivňujícím poptávku je samozřejmě příjem domácností. V budoucnu lze očekávat významnější růst příjmů domácností u států, které těží z nerostného bohatství a levné pracovní síly (Ministerstvo financí české republiky, 2005 – 2013).

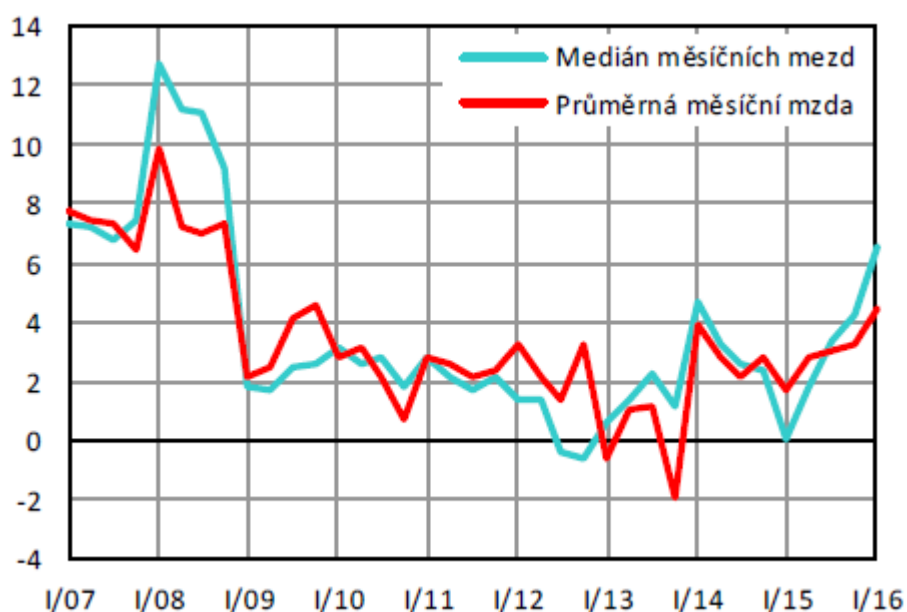
Nejvýznamnějším faktorem ovlivňujícím cestovní ruch je ekonomický růst země, vyjádřený hrubým domácím produktem (HDP). Hrubý domácí produkt ovlivňuje výši disponibilního důchodu jednotlivce. Je známo, že v zemích s vyšším HDP na obyvatele je vyšší úroveň cestovního ruchu. Trh turismu ovšem ovlivňují i další ekonomické faktory, jednou z nich je i rozdílná ekonomická úroveň, a tedy i rozdílné cenové hladiny, domácí a navštívené země. Nesmíme opomínat ani fond volného času, který má určitou souvislost s disponibilním příjmem, či úrokovou míru ovlivňující jak stranu nabídky, tak i stranu poptávky v cestovním ruchu. V každém případě je cestovní ruch významným odvětvím v národním hospodářství. Česká ekonomika byla v roce 2016 na dobré úrovni. Reálný HDP se zvýšil o 2,7 % oproti předchozímu roku, meziroční růst dosáhl 0,4 %. Očekává se, že reálný HDP vzroste v roce 2017 o 2,6 %, spotřeba vlády by měla vrůst o 1,6 %. Předpokládá se, že se vývoz zboží a služeb zvýší o 4,9 % oproti roku 2015, což je dle odborníků následkem nízké ceny ropy. Ovšem stejně jako vývoz poroste i dovoz a to konkrétně o 5,1 % oproti roku 2015. V grafu číslo 3 je znázorněn hrubý domácí produkt reálný, černé čáry s čísly popisují jeho průměrnou úroveň a míru růstu v konkrétním roce (Palatková, Zichová, 2011 a Ministerstvo financí české republiky, 2005 - 2013).



Graf 3: Hrubý domácí produkt reálný

(Zdroj: Český statistický úřad, 2016)

Na trhu práce dochází k dynamickému vývoji všech důležitých ukazatelů. Meziroční růst zaměstnanosti o 2,0 % v prvním čtvrtletí roku 2016 znamená nejvyšší růst od roku 2007. Sezonně očištěná míra nezaměstnanosti dále poklesla a od začátku roku dosahovala nejnižší úrovně v rámci EU. Vlivem hospodářského růstu dochází ke snižování počtu nezaměstnaných, evidovaných na úřadech práce. Avšak relativně vysoká míra dlouhodobé nezaměstnanosti spolu s nepoměrem nabízených a poptávaných pracovních nabídek má za následek nemožnost dalšího snižování míry nezaměstnanosti. Objem mezd prokázal v 1. čtvrtletí roku 2016 značný růst, a to o 5,6%. Graf číslo 4 zobrazuje meziroční růst měsíčních nominálních mezd. Velký růst byl zaznamenán především ve zpracovatelském průmyslu, informačních a komunikačních technologiích, dále také v oblasti obchod, doprava, pohostinství a ubytování. V budoucnu by měla vyšší mzdy podporovat jednak nízká míra nezaměstnanosti, ale i rostoucí míra inflace (Ministerstvo financí české republiky, 2005 - 2013).



Graf 4: Nominální měsíční mzdy - meziroční růst v %

(Zdroj: Český statistický úřad, 2016)

V Královehradeckém kraji došlo v závěru roku 2015 k růstu počtu nezaměstnaných. Avšak na počátku roku 2016 již došlo k jejich snížení, meziměsíční pokles byl dokonce 3 %. K poklesu nezaměstnaných došlo ve všech okresech kraje, absolutně nejvyšší pokles byl zaznamenán právě v okrese Trutnov. Tento pokles nezaměstnanosti způsobuje značné problémy majitelům hotelů a dalších zařízení. Jelikož je málo uchazečů o práci, v hotelích se pohybuje mnoho pracovníků pod úroveň kvalifikace na konkrétní pozici. Bohužel se vedení ocitá v neřešitelné situaci, kdy situace nezaměstnanosti v České republice neumožňuje dostatečný výběr zaměstnanců. Uchazeči o práci jsou v postavení, kdy si spíše mohou diktovat podmínky a kdy si mohou vybírat z více nabídek zároveň. Tato situace je o to silnější v horském prostředí, kde i za vyšší nezaměstnanosti se obtížně shání kvalifikovaní pracovníci (ČSÚ, nezaměstnanost v Královehradeckém kraji, 2016).

3.2.4 Politické faktory

Pro rozvoj cestovního ruchu je velmi důležité mírové uspořádání světa a především volný pohyb osob. Právě politická nestabilita či dokonce válečné konflikty značně omezují rozvoj cestovního ruchu. Aktuálním problémem ovlivňujícím cestovní ruch je

bezesporu terorismus. Terorismus způsobuje určitou změnu v chování účastníků cestovního ruchu, jedná se o změnu destinace, změnu dopravního prostředku apod. Tento problém se týká převážně hotelů v zemích postižených terorismem, pro horské hotely jako Luční bouda žádné snížení návštěvnosti z důvodu terorismu nehrozí. Naopak pro rozvoj cestovního ruchu mohou velkou měrou přispět zákonodárci a vlády, kteří vytváří rámec pro podporu rozvoje turismu a pro jeho efektivní fungování. Kromě státu přispívají i lobbistické skupiny, které posuzují dopad možných legislativních změn na oblast cestovního ruchu. Turismus je bezesporu určitým prostředkem porozumění mezi národy (Palatková, Zichová, 2011).

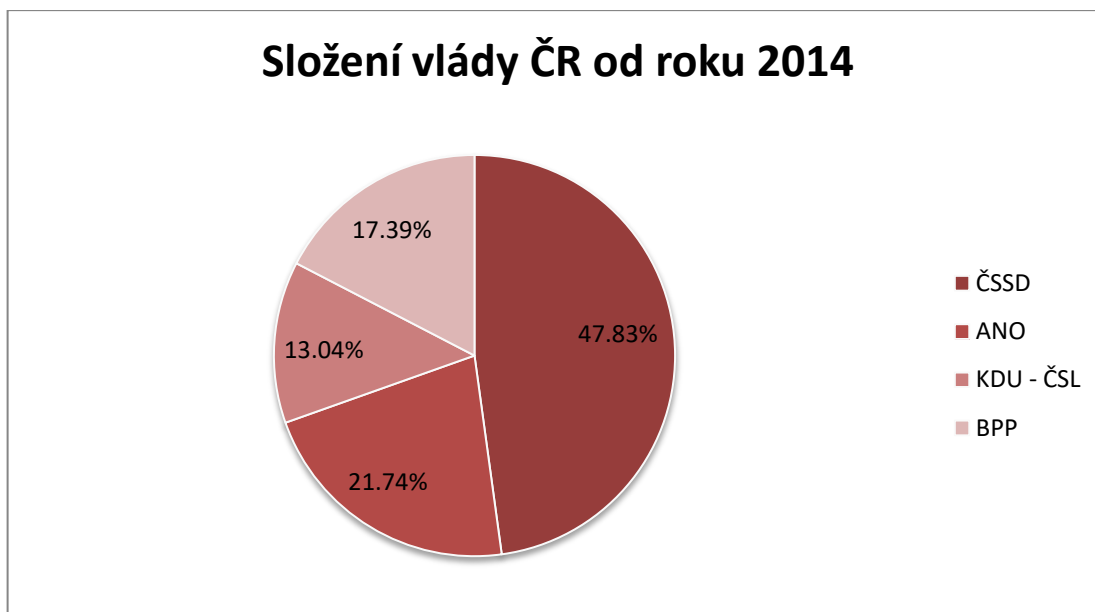
Politická stabilita státu je jedním z hlavních faktorů mající vliv na provoz hotelu. Především z bezpečnostního hlediska je určující politická situace panující v České republice, zejména její vnitropolitická stabilita a zainteresovanost v mezinárodních sporech. Pozitivně pro výběr destinace zahraničních návštěvníků se jeví nízká úroveň kriminality, v dnešní době i nízká úroveň teroristických útoků a nízké riziko přírodních hrozeb. Česká republika je členem celé řady mezinárodních organizací, stala se členem Severoatlantické aliance (NATO), Světové obchodní organizace (WTO), Organizace spojených národů (OSN), Světové organizace cestovního ruchu (UNWTO) a v neposlední řadě také členem Evropské unie (EU). Velkou výhodou pro turismus České republiky je její členství v Schengenském prostoru. V rámci tohoto prostoru byly odstraněny vnitřní hranice a turisté tak mohou cestovat bez omezení (Rudolská, 2013).

Česká republika je členem Evropské Unie (dále jen EU) od roku 2004. Výhodou tohoto členství je nejen přístup na vnitřní trh, ale také možnost dotační podpory EU. Podporou může být poskytnuta ze strukturálních fondů nebo jiných dotačních programů. Na Královehradecku byla realizována celá řada projektů, od projektů zaměřených na regionální rozvoj až po podporu spolupráce se zahraničím, především s Polskem. Například projekt Pohádkové Krkonoše a Podkrkonoší byl spolufinancován Evropskou Unií z Evropského fondu pro regionální rozvoj. Projekt byl zaměřen na efektivní využívání přírodního i kulturního potenciálu Krkonoš a Podkrkonoší (Evropské strukturální a investiční fondy, 2012).

Zastupitelé města Pec pod Sněžkou se snaží o rozvoj cestovního ruchu v co největší míře. V letošním roce bylo vybudováno nové parkoviště pro přijíždějící turisty a

proběhla i oprava komunikace ke spodní stanici lanové dráhy na Sněžku – nejvyšší horu České republiky. Právě díky Sněžce je Pec pod Sněžkou rájem turistů, kde výstup na právě zmíněnou horu začíná. Provoz lanové dráhy na Sněžku velmi pomáhá ziskům hotelu Luční bouda, jelikož Luční bouda je nejbližší českou chatou od Sněžky, většina turistů si příjemný den procházkou ze Sněžky na Luční boudu na oběd. Jak již bylo zmíněno výše, ve sluneční soboty se tu vydá až 500 obědů. Pro hotel Luční bouda je velmi žádoucí volný pohyb osob, jelikož se hotel nachází asi 300 metrů od hranice s Polskem, velkou část návštěvníků tvoří právě občané Polska. Česká zahraniční politika klade neustále důraz na lepší vnímání České republiky ve světě, tím dosahuje dobrých vztahů se zahraničními sousedy, díky čemuž může hotel i nadále počítat s přísunem turistů ze zahraničí (Pec pod Sněžkou, 2016).

Činnost cestovního ruchu v České republice se neobejde bez podpory vlády. Vláda je vrcholným orgánem výkonné moci, skládá se z předsedy vlády, místopředsedů vlády a ministrů. Vláda je odpovědná Poslanecké sněmovně. Předsedou vlády České republiky je od roku 2014 Miroslav Sobotka, místopředsedou vlády se stal Andrej Babiš a Pavel Bělobrádek, složení vlády můžeme vidět v grafu číslo 5. Vláda České republiky projednala v roce 2012 Koncepti státní politiky cestovního ruchu pro Českou republiku týkající se období od roku 2014 až po rok 2020. V této koncepci se vychází z předpokladu, že cestovní ruch představuje velmi citlivé odvětví národního hospodářství s významnými dopady nejen na jiné ekonomické činnosti, ale také na environmentální a sociální prostředí (Vláda české republiky, 2009-2016).



Graf 5: Složení vlády České republiky od roku 2014

(Zdroj: vlastní zpracování dle Parlamentní listy, 2009 - 2017)

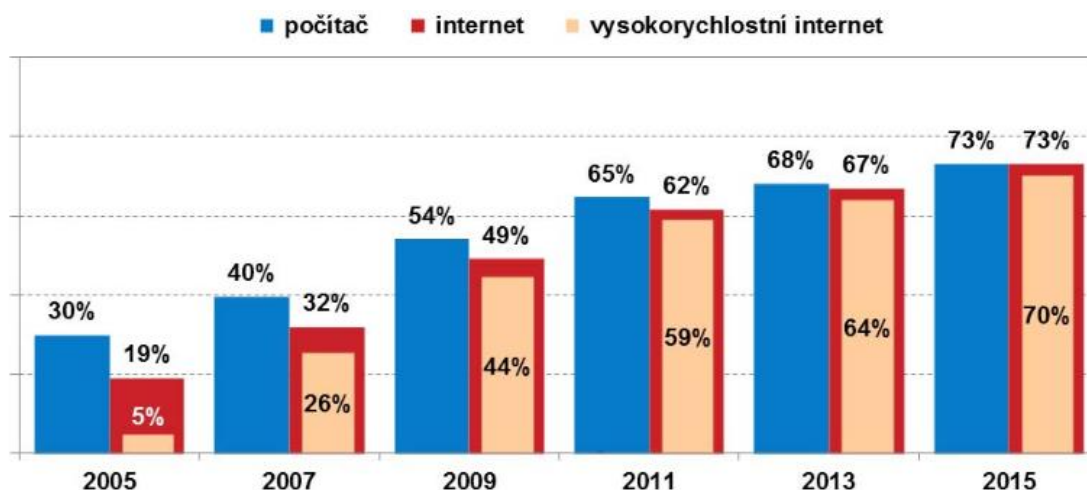
Pro hotel Luční bouda bylo v roce 2016 důležité zejména rozhodnutí 1. místopředsedy vlády a ministra financí Andreje Babiše o elektronické evidenci tržeb (dále jen EET). Ministr financí tím reaguje na dlouhodobé a systematické krácení daně podnikatelů v České republice. Evidenci tržeb spravuje zákon č. 112/2016 Sb., *o evidenci tržeb*. Tento zákon nabyl platnosti 13. dubna roku 2016. Současně s tímto zákonem nabyl v platnosti zákon č. 113/2016 Sb., kterým byly změněny některé zákony. Dále se ve Sbírce zákonů objevila nová vyhláška č. 269/2016 Sb., *o způsobu tvorby podpisového kódu poplatníka a bezpečnostního kódu poplatníka*. Hotel Luční bouda spadá již do první skupiny podnikatelů, kteří mají povinnost evidovat tržbu. Jedná se o podnikatele v oblasti stravování a ubytování a povinnost jim vzniká 1. prosince 2016 (Etržby, 2016).

3.2.5 Technologické faktory

Dnešní doba se vyznačuje neustálým rozvojem informačních technologií. Internet se stává dostupným téměř kdekoli a kdykoli, stal se součástí života každého jedince. Každým rokem dochází k dalšímu vylepšování možností, které nám tyto technologie nabízejí v oblasti komunikace, rychlosti a způsobu šíření informací (ČSÚ, informační technologie v domácnostech a mezi jednotlivci, 2016).

Z pohledu cestovního ruchu je nejvýznamnější zejména pokrok v oblasti informačních technologií. Informačně – komunikační technologie výrazně mění charakter všech procesů v cestovním ruchu. Tyto technologie mění nejen způsob vyhledávání, porovnávání a prezentace informací, ale také cenu, rychlost, spolehlivost, zprostředkování a způsob poskytování služeb cestovního ruchu. Nejvíce se v oblasti cestovního ruchu projevil rozvoj internetu, následován rozvojem mobilních prostředků. Informační technologie nejsou určené pouze zákazníkům, ale příležitostí je i opačný tok informací, respektive vyhledávání informací o zákazníkovi, jejich analýza a využití. Tato příležitost je stále ne zcela využívaná, ale mnoho představitelů turismu na ni již začíná pracovat (Palatková, Zichová, 2011).

Informační a komunikační technologie se v České republice vyskytovali již v 19. století. Největším převratem v šíření zpráv byl bezesporu vynález elektrického telegrafu, který představoval na tehdejší dobu nepředstavitelně rychlou komunikaci. Do příchodu telegrafu závisela rychlost komunikace především na možnostech dopravního spojení. Dnešní podoba počítačů vznikala v průběhu dvacátého století postupným vývojem. Počítače vznikaly především pro pracovní účely a luxus jménem počítač si mohlo dovolit pouze několik málo domácností. Postupem času se domácnosti vybavené počítačem rozrostly a v dnešní době je počítač běžnou výbavou téměř tří třetin (73%) domácností. V roce 2015 bylo v České republice vybaveno počítačem 3,1 milionů domácností, tedy 2,5 krát více než před deseti lety (Graf 6). V dnešní době jsou téměř všechny domácnosti vlastníci počítač připojeny k internetu, v porovnání s rokem 2005 se jedná o téměř čtyřnásobný počet uživatelů internetu. Mezi vysokorychlostním připojením dominuje bezesporu wifi – bezdrátové připojení. V roce 2015 se pomocí wifi připojovala téměř polovina domácností vlastních internet, přesněji 46 % domácností (ČSÚ, informační technologie v domácnostech a mezi jednotlivci, 2016).



Graf 6: Procento domácností vybavených počítačem a internetem

(Zdroj: CSÚ, informační technologie v domácnostech a mezi jednotlivci, 2016)

Z mezinárodního srovnání vyplývá, že Česká republika se neustále nachází pod průměrem, bereme-li v potaz země Evropské Unie. V roce 2014 bylo v České republice připojeno k internetu 78% domácností. V Evropské Unii bylo průměrně k internetu připojeno 81% domácností. Avšak od roku 2006 došlo v Česku k jednomu z nejvyšších nárůstů používání internetu (ČSÚ, informační technologie v domácnostech a mezi jednotlivci, 2016).

Jednoznačně nejoblíbenější činností na internetu je komunikace. Více než 93 % uživatelů internetu používá emailovou komunikaci. Polovina internetových uživatelů využívá ke komunikaci sociální sítě. V porovnání s ostatními evropskými zeměmi využívá obyvatelstvo České republiky velmi hojně i telefonování přes internet, je jím skoro polovina uživatelů internetu. Samozřejmě oblíbenou činností na internetu je i vyhledávání informací, ať se již jedná o informace o zboží či službách. Ve velké oblibě je v dnešní době také čtení online časopisů a novin, více než dvě třetiny uživatelů internetu čtou zprávy online. Nejruznější online hry jsou pak v hledáčku většinou dětí a mládeže, častěji se vyskytují u pánského pohlaví. Každým rokem roste počet lidí nakupujících na internetu, muži nakupují na internetu nepatrně více. Mezi nejčastěji nakupované zboží na internetu se v České republice řadí oblečení, obuv a módní doplňky. Následuje nakupování vstupenek na nejruznější kulturní či sportovní akce, menší procento osob nakupuje na internetu kosmetiku, elektroniku, knihy, letenky a

sportovní potřeby (ČSÚ, informační technologie v domácnostech a mezi jednotlivci, 2016).

V případě cestovního ruchu znamená technologický pokrok zdroj nových možností, ale zároveň jsou také určitou hrozbou do budoucna. V posledních několika letech můžeme pozorovat, jak nové technologie mění cestovní ruch, ovlivňují stranu nabídky i poptávky a mají vliv i na vnější prostředí cestovního ruchu. Velkou konkurenční výhodou jsou především inovace, podnikatelé v oblasti cestovního ruchu jsou nuceni využívat nejnovějších technologií a podporovat inovace v co největší možné míře, protože inovace jsou i cestou ke snižování provozních výdajů. Pozornost je nutno věnovat především oblastem informací a dopravy, které jsou pro cestovní ruch určující. S příchodem internetu se výrazně minimalizoval problém nedostatku informací a to jak na straně poptávky, tak i na straně nabídky. V dnešní době hraje velký význam „word of mouth“, který se šíří především prostřednictvím sociálních sítí a nejrůznějších blogů. Ale na druhé straně nové technologie pomáhají podnikatelům získat více informací o své poptávce a tím cílit na konkrétní zákazníky. V současné době je již internet nejsilnějším zdrojem informací (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2014).

Neustálé požadavky na komplexnost řešení a provázání jednotlivých oblastí z provozu hotelu, mají za následek, že technika v hotelech je na stále vyšší úrovni a to jak pro personál a management hotelu tak i pro ubytované hosty. Součástí většiny hotelů je bezdrátové připojení k internetu (WiFi), online rezervační systém, bezhotovostní platby a přístupy pomocí čipů či čipových karet. V současné době se rozvíjí i e-marketing, který lze hojně využít za pomoci moderních telefonů, iPadů a iPhoneů. Bez vhodného hotelového softwaru si manažeři hotelový provoz již nedovedou představit. Nejznámějšími a nejvyužívanějšími hotelovými softwary jsou Hores, Hotel Time, Fidelio a Mefisto. Základní funkcí těchto softwarů je přehled rezervací, účtů a celkově pobytů jednotlivých zákazníků. Dalšími důležitými softwary pro provoz hotelu jsou pokladní a skladové systémy, pomocí nichž dochází k evidenci prodaného zboží, objednávání jídel a nápojů a odtěžování zboží a surovin ze skladu. Nejčastěji využívanými pokladními systémy jsou: Vento, Alto, Agnis a Micros. Nové technologie výrazně ovlivňují úspěšnost podniku. Dnes jsou již standardem terminály k přijímání platebních karet či připojení k internetu v celém hotelu. Rozporuplně se také jeví

redukce pracovních sil z důvodů informačních technologií. Díky narůstající komunikaci přes internet a dalším technologiím se potřeby pracovníků výrazně snižují (Rudolská, 2013).

3.2.6 Shrnutí analýzy obecného okolí

Cílem provedení analýzy PEST bylo zjistit, zda se ve vnějším okolí hotelu nachází nějaké hrozby či zda na hotel působí nějaké trendy, které mohou podnik značně ovlivnit. Níže budou popsány nejdůležitější faktory analýzy.

Sociální faktory

Asi největším problémem, co se týče složení obyvatelstva, je dlouhodobé dynamické stárnutí populace a očekává se i stagnace či dokonce pokles počtu obyvatel do budoucnosti. Větší počet zemřelých ovšem bude s největší pravděpodobností eliminovat větší počet přistěhovalců, kteří by mohli v budoucnu zaujmout až $\frac{1}{4}$ celkového počtu obyvatelstva. Již dnes (a v budoucnu tomu nebude jinak) se potýkáme se značnou změnou preferencí a hodnot obyvatel. Začíná stoupat cena lidského času a s tím spojeného volného času. Vrací se touha péče o tělo i ducha, prohlubuje se zájem o přírodu a zdraví. V budoucnu tedy můžeme předpokládat velkou oblibu wellness, selfness i fitness programů, spojených se zdravou stravou. V souvislosti se stárnutím populace se bude rozvíjet cestovní ruch seniorů, pro který je třeba vybudovat speciální nabídky.

Legislativní faktory

V současné době se mění zákony v souvislosti s elektronickou evidencí tržeb, v nejbližších letech čekáme další menší úpravy, ale jinak nejsou očekávány žádné zásadní změny, které by ovlivnili chod hotelu. Co ale lze očekávat je další zpřísnění legislativy týkající se ekologie a ochrany životního prostředí. V souvislosti s hotelem se jedná především o likvidaci odpadu, vybudování čističek vod a šetrné nakládání s energiemi.

Ekonomické faktory

Celkové výkony cestovního ruchu čím dál více závisí na příjezdech ze zahraničí, dochází k internacionalizaci cestovního ruchu. S tím souvisí i vývoj směnného kurzu, který se v roce 2013 až 2015 pohyboval blízko hladiny 27,50 CZK/EUR. V roce 2015 však došlo k posílení ekonomiky České republiky a kurz se posunul směrem k 27 CZK/EUR. V budoucnosti se očekává stabilita kurzu kolem 27 CZK/EUR. V souvislosti s posílením ekonomiky se očekává růst reálného HDP v roce 2017 o 2,6%. Vlivem hospodářského růstu dochází k poklesu míry nezaměstnanosti a naopak k růstu nominálních mezd. V budoucnu by měla vyšší mzdy podporovat jednak nízká míra nezaměstnanosti, ale i rostoucí míra inflace.

Politické faktory

Jedním z hlavních faktorů mající vliv na provoz hotelu a celkově cestovní ruch je politická stabilita v České republice. Česká republika je členem několika mezinárodních organizací a velkou příležitostí pro domácí turismus je i členství v Evropské Unii, která poskytuje republice dotační podporu. Velkou hrozbou pro každý hotel je zvyšování Daně z přidané hodnoty (DPH). V nejbližších letech vláda její zvýšení neplánuje, naopak došlo v roce 2016 ke snížení vyšší sazby DPH z 21% na 15% u služeb restaurací a pohostinství s výjimkou prodeje alkoholických nápojů a tabákových výrobků. Z pohledu hotelu Luční bouda je důležité i zastupitelstvo města Pec pod Sněžkou. Současní zastupitelé se velmi zajímají o rozvoj cestovního ruchu v regionu a místní hotely podporují, jejich setrvání je tedy příslibem i pro další roky.

Technologické faktory

V oblasti technologií se dá předpokládat další rozvoj směrem ke komfortu zákazníků. V případě cestovního ruchu znamená technologický pokrok zdroj nových možností, ale bohužel také i určitou hrozbu pro pracovníky, i v budoucnosti se předpokládá další redukce pracovních sil. Stále větší důraz se klade na ekologii a životní prostředí, proto se do popředí budou dostávat technologie energeticky nenáročné a neohrožující životní prostředí.

3.3 Analýza cestovního ruchu v Krkonoších (Královehradecký kraj)

V prvním pololetí roku 2016 se v Královehradeckém kraji ubytovalo celkem více než půl miliónu osob. Tím došlo k meziročnímu nárůstu 5 % v případě české populace, u cizinců byl nárůst dokonce desetiprocentní. Prvních šest měsíců roku 2016 zaznamenalo 550 tisíc hostů, ve stejném období roku 2015 to bylo o 29 tisíc hostů méně. Hosté byli tuzemští i zahraniční, avšak domácí hosté tvořili podstatně větší část, konkrétně 73,2 % všech ubytovaných hostů. V porovnání s ostatními kraji se Královehradecký kraj umístil na třetím místě v počtu ubytovaných hostů. V následující tabulce je zachycen vývoj hromadných ubytovacích zařízení, počty lůžek i počty hostů a jednotlivých přenocování od roku 2012 do roku 2015. Z tabulky číslo 2 je zřejmé, že od roku 2012 do roku 2014 docházelo k neustálému poklesu všech ubytovacích zařízení i počtů hostů. Až roku 2015 došlo k obratu a počet ubytovacích zařízení začal stoupat. V roce 2015 rapidně vzrostl počet hostů i přenocování. I přes nižší počet ubytovacích zařízení oproti roku 2012 vzrostl počet hostů o několik procent. Vzestupnou tendenci očekáváme i do dalších let a to jak v počtu ubytovacích zařízení, tak i v počtu hostů a jednotlivých přenocování (ČSÚ, cestovní ruch v Královehradeckém kraji v 1. pololetí, 2016).

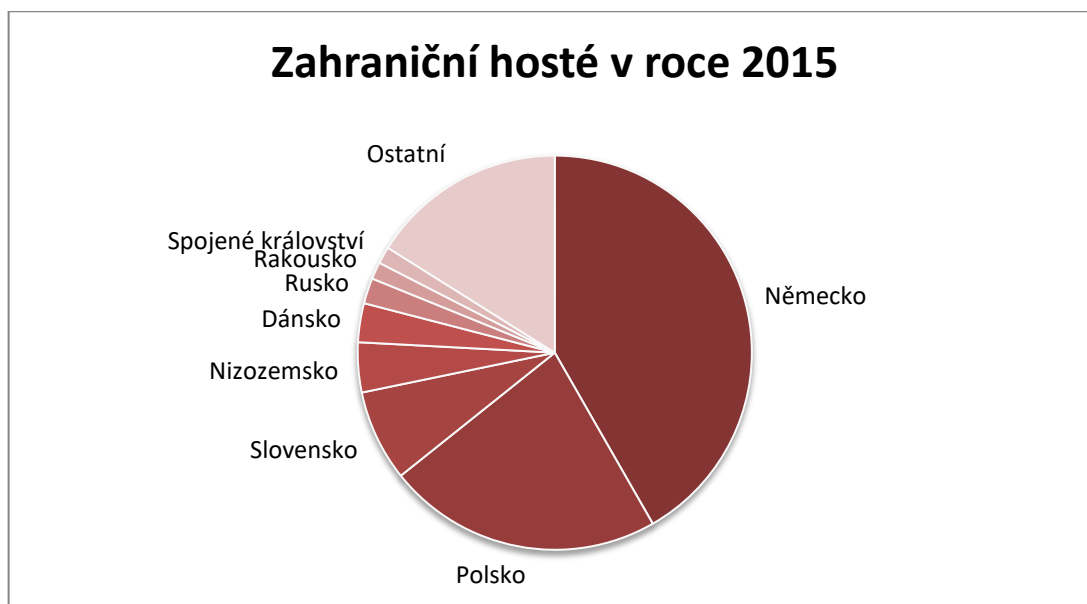
Tabulka 2: Vývoj hromadných ubytovacích zařízení, lůžek, hostů a přenocování

	2012	2013	2014	2015
Hromadná ubytovací zařízení	1 126	1 116	1 034	1 055
Lůžka	51 972	51 266	47 866	49 628
Hosté	968 571	965 416	936 736	1 124 032
Přenocování	3 369 254	3 209 311	3 070 406	3 622 281

(Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu)

Nejčastějšími zahraničními hosty byli dle očekávání turisté z Německa, kterých bylo celkem 61 tisíc a tvořili více než dvě pětiny všech zahraničních hostů. Následovali hosté ze sousedního Polska, kterých bylo dle očekávání také mnoho, přesněji 33,2 tisíce. Oproti roku 2015 se zvýšil i počet turistů ze Slovenska (o 19,6 %), Nizozemska (o 12,8 %), Dánska (o 19,7 %) a Ruska (o 8,0 %). Na následujícím grafu můžeme vidět

zastoupení jednotlivých zemí (ČSÚ, cestovní ruch v Královéhradeckém kraji 1. pololetí, 2016).



Graf 7: Zahraniční hosté ubytovaní v roce 2015 v Královéhradeckém kraji

(Zdroj: vlastní zpracování dle dat z Českého statistického úřadu)

Velkým příslibem do budoucnosti je především pohoří Krkonoše těšící se velké oblibě od tuzemských i zahraničních turistů. Turisti se mohou ubytovat i na vrcholcích hor v turistických chatách či v údolích těchto hor, kde se nachází nespočet hotelů a pensionů. Turistická oblast Krkonoše se rozkládá v části Královéhradeckého a v části Libereckého kraje. V Krkonoších pramení největší řeka České republiky – Labe a nachází se zde nejvyšší česká hora – Sněžka (1603 m n. m). Oblast Krkonoš pokrývá z velké části Krkonošský národní park, jeho ochrana je rozdělena do tří ochranných pásem – přísná přírodní, řízená přírodní a nárazová/okrajová. Území Krkonošského národního parku je součástí biosférické rezervace UNESCO. Oblast Krkonoš je vyhledávaná především díky svým přírodním zajímavostem, ale zkrátka zde nepřijdou ani milovníci kulturně-historických památek. V této oblasti se totiž nachází i celá řada hradů, zřícenin, zámků, kostelů apod. Každoročně se tu pořádá také velké množství nejrozličnějších kulturních, společenských a sportovních akcí. Krkonoše jsou známy vysokým počtem značených turistických tras a naučných stezek, díky kterým sem v letním období zavítá nespočet turistů. V zimním období jsou hojně využívány lyžařské běžecké trasy a lyžařská střediska (Kulháněk a kol., 2006).

O rozvoj cestovního ruchu se stará především Svazek měst a obcí Krkonoše. Jejich pozornost je věnována rozvoji cestovnímu ruchu, jež se dá považovat za jeden z pilířů ekonomické stability oblasti Krkonoš. Pracovní tým tvoří zastupitelé měst a obcí a další externí pracovníci. Tento tým společně vytváří a zpracovává celokrkonošské projekty, stará se o propagaci a rozvoj cestovního ruchu v celém regionu. O přírodní bohatství pečuje Správa Krkonošského národního parku (dále správa KRNAP), právě jejich zásluhou zůstávají hory neposkrvněné od jednotlivých návštěvníků a mohou dělat radost dalším turistům (Krkonoše, 2009).

3.4 Analýza konkurenčního prostředí

3.4.1 Porterův model pěti sil

Pomocí Porterova modelu pěti sil budu zkoumat oborové okolí hotelu Luční bouda a vyhodnotím, které síly mají největší význam na budoucí vývoj odvětví. Ke konci analýzy vyhodnotím konkurenční síly dle stupnice 1-5, kde číslice 1 znamená nejnižší vliv a číslice 5 nejvyšší vliv na mnou zkoumaný hotel.

- **Vyjednávací síla zákazníků**

Každý podnik musí čelit neustále rostoucí síle zákazníků, kteří mají stále větší volbu mezi konkurenčními podniky. Velmi důležitý je tedy poměr ceny a kvality, o ceně se hovoří podstatně více i přesto, že kvalita je jedním z hlavních faktorů hodnocení. Pro zákazníky nadále zůstává důležitým faktorem cena, podnikatelé tak čelí tlaku na snižování cen, což se ovšem projevuje i ve snižování kvality. Tento problém je typický pro nejruznější slevové portály, kdy zákazníci sice zaplatí nižší cenu, ale odváží si většinou z pobytu nepřijemný zážitek. V hotelu Luční bouda jsou ceny nastavené pro návštěvníky, kteří sem jedou za odpočinkem a relaxací. Turisté na přechodu hor často volí jiné horské chaty, které jim poskytnou ubytování za mnohem nižší ceny, ovšem bez patřičné kvality. Největší část zákazníků hotelu tvoří individuální klientela (cca 80%), ve zbylých 20% se nachází korporace a nejruznější organizace. Vyjednávací síla jednotlivců je řekněme velmi malá: Zákazník má k dispozici informace o konkurenci hotelu Luční bouda, o jejich cenách, službách a výhodných nabídkách, je pouze na něm, kterou si vybere. V dnešní době existuje i celá řada webových stránek poskytujících

informace o jednotlivých hotelích, které se zabývají i zprostředkováním ubytování. Díky internetu a komunikačním technologiím tak má zákazník ucelené informace o různých volbách a jejich vyjednávací síla se mírně zvyšuje. Náklady na přechod ke konkurenci jsou pro zákazníka nulové za předpokladu, že byly splněny storno podmínky uvedené v ceníku hotelu Luční bouda. Daleko větší vyjednávací sílu ale zaujímá korporátní klientela, která má patřičnou sílu vyjednat nejrůznější slevy či bezplatné doplňkové služby. Díky své specifické lokalitě se hotel Luční bouda těší i značné věrnosti zákazníků. Jedná se o místo, kam se lidé rádi vrací. Pro věrné zákazníky byl založen klub Luční boudy, jehož členové mají slevu 10% na ubytování a další služby. Bohužel opakovanost návštěvníků je vždy s určitou prodlevou, není možné zajistit takovou věrnost zákazníků jako například prodejna drogerie či potravin. Ovšem významní zákazníci jsou i turisté, kteří se na Luční boudu stavují pouze na oběd či na drobné občerstvení. Jejich loajalita je z pohledu hotelu také velmi důležitá, jelikož příjmy z restaurace tvoří velkou část příjmů celého hotelu.

Závěr: vyjednávací síla zákazníků je na **střední úrovni** (Tabulka 3). Je to dáno tím, že vyjednávací síla individuální klientely je spíše nižší, zatímco vyjednávací síla organizací je poměrně vysoká. Korporace jsou schopny vyjednat nižší ceny a mají i některé další výhody v podobě bezplatných doplňkových služeb. Značnou vyjednávací sílu mají i stálí zákazníci hotelu, především zákazníci v klubu Luční bouda. Těmto zákazníkům se pracovníci hotelu snaží vyjít maximálně vstříc, jelikož u těchto zákazníků je nejdůležitější jejich návratnost. Do budoucna se očekává mírné zvýšení vyjednávací síly zákazníků. Hotel Luční bouda by se měl do budoucna stát pouze hotelem pro návštěvníky, kteří nemají problém zaplatit vyšší částku za lepší kvalitu. Od zaměstnanců se tudíž očekává maximální zaměření na zákazníky a splnění jejich přání a potřeb. Snahou je i získat více poptávky od korporátní klientely. Právě korporace využívají velké množství doplňkových služeb i pronájmů a představují tudíž vyšší příjem pro hotel, než je tomu v případě jednotlivých rezervací.

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Hrozbou pro každého podnikatele je vyjednávací síla dodavatelů a to především z hlediska vysokých cen, které si dodavatelé diktují a z hlediska nízké kvality dodávky, kterou si ve svém postavení mohou dovolit. Na českém trhu ovšem existuje velký počet

dodavatelů, proto není velkým problémem dodavatele změnit v případě, že s ním není podnikatel spokojen. V hotelu Luční bouda se jedná nejčastěji o dodávku potravin do kuchyně či alkoholických i nealkoholických nápojů pro restauraci. Nárazové dodávky pak představuje uhlí, stavební materiál pro rekonstrukce apod. Provozní hotelu Luční bouda si vybírá pouze ty dodavatele, kteří jsou z hlediska dodání zboží značně flexibilní. Například dodávka uhlí se občas musí provést během několika málo dnů, kdy dodavatel musí být ochoten zboží dovézt několikrát denně. Na vině tohoto systému je jednoznačně počasí, v zimním období není možné se na Luční boudu dostat autem a proto se dělá velké předzásobení na podzim. Také trvanlivé suroviny se naváží v podzimním období a v zimě se dokupují pouze nejnnutnější čerstvé potraviny, pro které si musí provozní hotelu jezdit do nejbližší obce. Díky těmto problémům spojeným s horským prostředím se provozní hotelu zaměřuje spíše na dlouhodobé vztahy s dodavateli, kteří již tyto podmínky znají a umějí se jim přizpůsobit. Ale i v tomto případě se dá říct, že jejich vyjednávací síla je poměrně nízká, pokud dodavatel nevyhovuje těmto podmínkám, dojde k jeho vyměnění. V průběhu roku také dochází k jednorázovým dodávkám od jiných dodavatelů, jde spíš o testování kvality jiných dodavatelů. Bohužel díky poloze hotelu Luční bouda se vyskytuje problém vysokých skladových zásob a to hlavně v zimním období, na této problematice se vedení snaží ještě zapracovat. Ekonomicky ovšem vychází lépe tyto zásoby skladovat, v zimním období je doprava rolbou daleko nákladnější než autem.

Závěr: vyjednávací síla dodavatelů je poměrně nízká, jelikož hotel Luční bouda odebírá velké dodávky zboží, je pro dodavatele důležitým klientem. Ovšem je třeba se zamyslet i na konkrétních druzích surovin či materiálu. V oblasti nápojů a stravování jsou dodavatelé ve vyjednávání značně slabí, hotel Luční bouda je pro ně velkým odběratelem. V jiných případech se ale jejich síla vyjednávání může blížit až střední úrovni, záleží na druhu zboží. Proto konečnou vyjednávací sílu dodavatelů označím **úrovní číslo 2** (Tabulka 3).

- **Hrozba vstupu konkurentů do odvětví**

Cestovní ruch je v posledním desetiletí horkým tématem. Aktuálním trendem, nejen v České republice, je sport, odpočinek a relaxace spojená s cestováním. Konkurenční boj se tak s největší pravděpodobností bude i nadále přirostřovat a majitelé hotelů musí

neustále zlepšovat své služby, aby byli schopni obstát na trhu. Výhodu budou mít flexibilní ubytovací zařízení nabízející velké množství služeb, popřípadě hotely v neobvyklém prostředí, které mohou zaujmout právě zajímavou polohou. Luční bouda se snaží spojit obojí, těží jednoznačně z polohy a nádherné krajiny, ale snaží se i o zlepšování svých služeb. Omezením pro vstup dalších konkurentů do odvětví jsou jednoznačně vysoké náklady na infrastrukturu a také nejistá návratnost vynaložených peněz. V horském prostředí je tato situace ještě o mnoho složitější, kdy jakékoli dodávky zboží či materiálu na rekonstrukci jsou především v zimním období velmi složité. Hotel Luční bouda se nachází v prvním pásmu Krkonošského národního parku, potencionální konkurenti by se tak museli vyrovnat i s dalšími předpisy a zákazy vydanými Správou Krkonošského národního parku. Vstup nových konkurentů do odvětví se v bezprostřední blízkosti Luční boudy neočekává.

Hrozbou pro popisovaný hotel by mohla být nově zrekonstruovaná Petrova bouda, která vyhořela a začátkem roku 2017 by se měla znovu otevřít. Její kapacita i kvalita poskytovaných služeb se jeví jako dostačující pro zákazníky navštěvující Luční boudu. Důležitá bude také cena za ubytování a doplňkové služby, kterou majitelé Petrovy boudy zvolí. Petrova bouda je v polovině cesty z Luční boudy do Špindlerova mlýna. Další hrozbou by byla rekonstrukce dalších horských chat v okolí Luční boudy, pokud by v těchto chatách došlo k zlepšení služeb a vybudování nějakého wellness programu, nová konkurence by byla na světě. Největšími potenciálními konkurenty by byly, stejně jako doposud, hotely v Peci pod Sněžkou a především Špindlerově mlýně. Do budoucna se očekává vybudování dalších hotelů s obdobnými kvalitami jako v případě Luční boudy. Hotel Luční bouda tak musí neustále přesvědčovat zákazníky, proč je lepší se ubytovat přímo na vrcholcích hor. Je pravdou, že kouzlo Luční boudy lze jen stěží nahradit a návštěvníci si často vybudují vztah k tomuto hotelu. Jak již bylo zmíněno výše Luční bouda je v České republice velkým specifikem, má svoje hodnoty, které mnoho hostů dokáže ocenit.

Jak můžete vidět v tabulce číslo 2, počty ubytovacích zařízení, přenocování i počty hostů zaznamenali v posledním roce velký nárůst a i do dalších let se očekává vzestupná tendence. Lze tedy očekávat i značný vstup konkurentů do odvětví. Cestovní ruch má

v posledních letech stále větší dopady na ekonomiku země a ne jednoho podnikatele tento sektor láká.

Závěr: hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví je značně vysoká. Počty hotelů i dalších ubytovacích zařízení neustále stoupají. Spolu s rozvojem cestovního ruchu se rozvíjí i infrastruktura a služby poskytované zákazníkům. Výhodou pro hotel Luční bouda je lokalita. Přírodní krásy okolí Luční boudy a dostupnost nejvyšší hory České republiky láká ročně nespočet turistů. I tak ale vedení Luční boudy neustále sleduje vývoj ostatních hotelů a snaží se být stále silným konkurentem i pro hotely v nížinách. Hrozbu vstupu nových konkurentů bych tedy označila **úrovní 4** v tabulce uvedené níže.

- **Hrozba substitutů**

V první řadě si musíme určit, co budeme vlastně za substitut považovat. Substitutem jsou ostatní ubytovací zařízení kromě hotelu, tedy motely, hostely, penziony, chaty, chalupy, karavany, obytné přívěsy apod. Jednoznačně nejvyužívanějšími jsou ze všech kategorií hotely a penziony, ovšem preference obyvatelstva se s časem mění a tak lze očekávat i určité změny v budoucnosti. Kvalitní hotely poskytující velké množství služeb budou i v budoucnu hojně využívány korporátním segmentem. Avšak jednotlivci mohou více tíhnout k levnějším formám ubytování, jakými jsou chaty, chalupy či rodinné penziony.

Závěr: hrozba substitutů je největší z hlediska hrozby snížení ekonomické úrovně a snížení příjmu domácností. Lidé s nízkým příjmem si nemohou dovolit hotely na vyšší úrovni, a tudíž raději využijí horské chaty, které jim poskytnou horší služby, ale za lepší ceny. Hrozbu substitutů tedy označuji **střední úrovní**, přičemž v budoucnu se mohou vyskytnout vyšší hrozby v souvislosti se změnou preferencí a změnách v příjmech domácností.

- **Konkurenční rivalita v odvětví**

Hotel Luční bouda je velkým specifickým a to především díky jeho poloze. V bezprostřední blízkosti Luční boudy se nachází pouze typické horské chaty, naopak Luční bouda se proměnila v hotel se svými kvalitami. Konkurence pro Luční boudu však znamenají hotely a penziony v Krkonoších, především pak hotely v Peci pod

Sněžkou a ve Špindlerově mlýně. Řada z nich však nedisponuje dostatečnou kapacitou ubytování a většina omezuje svůj provoz mimo sezonu. V Peci pod Sněžkou je konkurencí především hotel Horizont, který nabízí k přespání až 360 lůžek, jeho kapacita je tedy mnohem vyšší než na Luční boudě. Velkou výhodou tohoto hotelu je v zimě i dostupnost sjezdovky, kterou Luční bouda jednoznačně postrádá. Navíc se hotel Horizont pyšní označením čtyřhvězdičkový hotel, potencionální zákazníci si tak jsou vědomi určité kvality hotelu. Luční bouda označení hvězdičkami postrádá a o to je pak přesvědčování zákazníků o kvalitě hotelu složitější. Ve Špindlerově mlýně je kvalitních hotelů i možností na sněhové vyžití podstatně více než v Peci pod Sněžkou. Neznámějšími hotely v tomto městě jsou Harmony Club hotel, Clarion hotel či Wellness hotel Windsor, které se pyšní označením čtyř hvězdiček. V porovnání s těmito hotely Luční bouda těží ze své neobvyklé polohy, zaujmout má tedy především vášnivé milovníky hor co se týče turistiky, běžkování či skialpinismu. Do města pak zákazníci jezdí za větším komfortem a především za lyžováním na sjezdovkách. Zákazníci ubytování ve městě se na Luční boudu stavují pouze na občerstvení při cestě na Sněžku. Luční bouda je nejbližší českou chatou nacházející se pod vrcholem nejvyšší hory České republiky. Lidé mířící na vrcholky hor a vyhledávající odpočinek a relaxaci pak jednoznačně volí hotel Luční bouda. Ostatní turisté na přechodu hor však raději zvolí horské chaty, jakými jsou Výrovka, Bouda na rozcestí, Kuprovy boudy apod. Nejbližší konkurence pro Luční boudu, co se týče kvality poskytovaných služeb, je pak v okolí Špindlerovi boudy, ve Špindlerově mlýně a v Peci pod Sněžkou. Všechny 3 zmíněné oblasti se nachází ve vzdálenosti cca 8 km od Luční boudy.

Majitelé hotelu Luční bouda však nezahálají a stále se snaží o zlepšení svých služeb. Konkurenci nevnímají pouze v oblasti pohoří Krkonoš či v České republice, ale snaží se vyrovnat evropské konkurenci. Úroveň hotelů v Rakouských či Italských Alpách i v Tatrách na Slovensku je stále o krok vpřed. Přičemž tyto hotely se nacházejí ve stejné, či dokonce vyšší nadmořské výšce. Je tedy zřejmé, že úroveň služeb v horských hotelích se posouvá směrem kupředu a smazávají se rozdíly nadmořské výšky. Rezervy v porovnání se zahraničními horskými hotely jsou především v kvalitě wellness a fitness programů i v kvalitě kuchyně. Jak již bylo výše zmíněno problémem je nedostatek kvalifikovaných a motivovaných pracovníků, na čemž je nutné zapracovat, aby se hotel Luční bouda mohl vyrovnat evropské konkurenci.

Závěr: v bezprostřední blízkosti hotelu se nachází horské chaty, které nejsou konkurenční co do kvality, ale turisté je hojně využívají díky jejich nízkým cenám. Hotely v Peci pod Sněžkou či ve Špindlerově mlýně jsou svými kvalitami konkurenční hotelu Luční bouda, ale jejich poloha a tudíž účel návštěvy těchto hotelů se značně liší. Konkurenční rivalitu v odvětví můžeme označit za **střední**, ovšem do budoucna se očekává určitá tendence k růstu konkurence v odvětví.

Tabulka 3: Vyhodnocení Porterova modelu pěti sil

	Nízka	Hodnocení 1 – 5			Vysoká
Vyjednávací síla zákazníků	1	2	3	4	5
Vyjednávací síla dodavatelů	1	2	3	4	5
Hrozba vstupu nových konkurentů	1	2	3	4	5
Hrozba substitutů	1	2	3	4	5
Rivalita mezi konkurenty v odvětví	1	2	3	4	5

(Zdroj: vlastní zpracování)

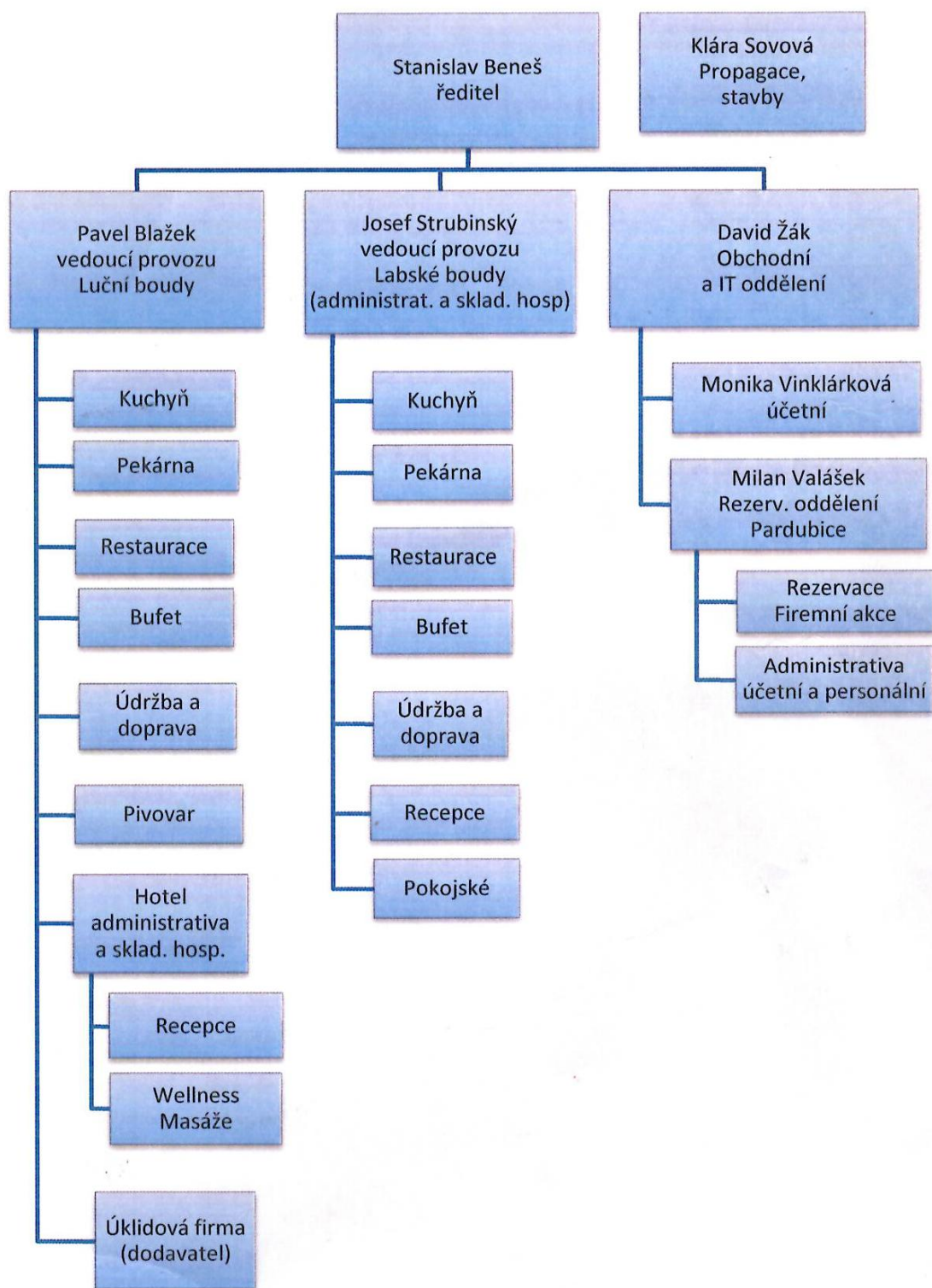
3.5 Analýza vnitřních faktorů „7s“ Mc Kinsey

Analýza tzv. klíčových faktorů úspěchu byla vypracována za účelem identifikace silných a slabých stránek hotelu Luční bouda.

Struktura

Firma AEZZ a.s. vznikla v roce 2003 v Praze, její hlavní činností je ubytování v hotelích a podobných ubytovacích zařízeních, pronájem a správa nemovitostí a nespécializovaný velkoobchod. Firma AEZZ a.s. je úspěšnou firmou se středními ročními obraty, který je za poslední dva roky stagnující. Firma AEZZ a.s. vlastní současně Luční i Labskou boudu, kdy každý z těchto hotelů má svého provozního,

přičemž každý prosazuje odlišnou politiku. Obě boudy mají stejné rezervační oddělení i stejné obchodní a IT oddělení. Systémy jsou tak na obou boudách propojeny a zaměstnanci mezi sebou mohou spolupracovat. Společnost ovšem postrádá marketingové a propagační oddělení, marketing je v kompetenci majitelky Luční boudy, která ale zdaleka nemůže zajistit veškeré marketingové aktivity, které by si Luční bouda určitě zasloužila. Organizační struktura firmy AEZZ je patrná z obrázku číslo 4.



Obrázek 4: Organizační struktura firmy AEZZ a.s.

(Zdroj: interní dokumenty firmy AEZZ a.s.)

Strategie

Hlavním cílem společnosti AEZZ bylo proměnit horskou chatu v hotel poskytující kvalitní služby. Tento cíl se společnosti podařilo naplnit, a tak koupila ještě Labskou boudu, kde záměr měl být podobný. Rekonstrukce Labská boudy měla jít ve stopách boudy Luční, ovšem po několika nezdarech Labská bouda stále za druhou boudou zaostává. Došlo tedy na přebudování strategie, kdy Luční bouda měla hostům poskytnout především komfort a široké spektrum služeb. Labská bouda měla sloužit turistům, kteří odmítali zaplatit vysoké ceny na Luční boudě a raději se přemístili na levnější Labskou boudu. Na Luční boudu byli přijímáni kvalifikovanější, schopnější pracovníci, ti co se neosvědčili, byli posíláni na boudu Labskou. Tato strategie fungovala dodnes, ale v současné době dochází opět k myšlenkám znovuoživení boudy Labské. Pracovníci Luční boudy by měli jezdit vypomáhat i do druhého hotelu a snažit se vylepšit tamní služby a především přístup k zákazníkům.

V popředí ale neustále zůstává bouda Luční, které je věnována maximální pozornost. Další velké strategické změny by se do budoucna měli týkat stavebních činností a rekonstrukcí pokojů. Jak již bylo zmíněno výše hlavním cílem majitelů Luční boudy, je přeměna horské chaty v hotel. To má za následek budoucí odstranění pokojů Ekonomy i Klasik a soustředění se pouze na pokoje Standard. Pro turisty bude ponechána pouze třída ve vlastních spacácích. Pozornost bude věnována především hostům ubytovaným v pokojích Standard a jejich maximálnímu uspokojení potřeb. V budoucnu půjde tedy především o hosty, kteří vyhledávají široké spektrum kvalitních služeb a kteří jsou ochotni zaplatit nemalé peníze za uspokojení svých potřeb. Další segment zákazníků, který by se měl touto rekonstrukcí posílit je i segment korporátní klientely. Tento segment je také méně cenově citlivý, ale více citlivý na kvalitu poskytovaných služeb.

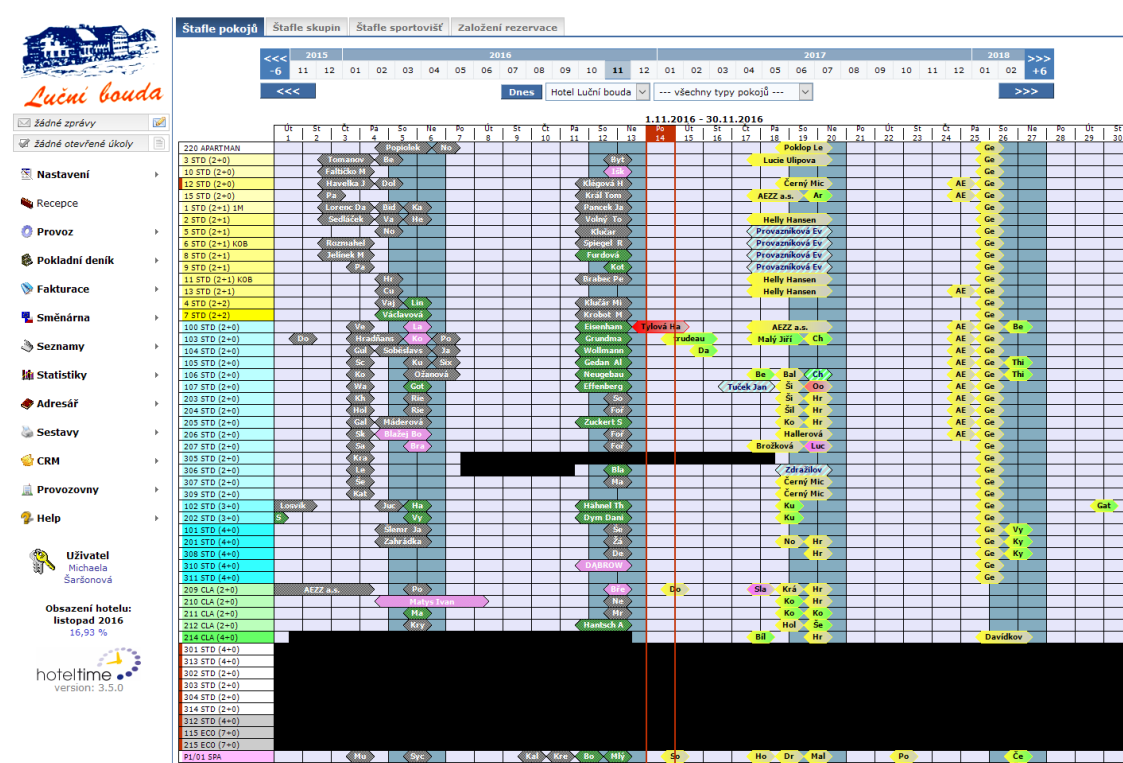
Jediná oblast, která není jasně vymezena a která má velké rezervy je oblast marketingu a propagace. Hotel nemá jasně stanovenou marketingovou strategii a většina propagačních činností funguje „náhodně“, kdy se vyskytne určitá příležitost, popřípadě dle nápadů paní majitelky. Přitom Luční bouda si zaslouží pozornost široké veřejnosti a věřím, že díky jasně propracované strategii se může daleko více proslavit.

Systémy řízení

Formální organizační struktura firmy AEZZ a.s. byla znázorněna výše, ale v praxi se nachází malé odchylky v tomto uspořádání. Jedná se především o recepci, která se řadí i k rezervačnímu oddělení a má tedy dva nadřízené. V provozu je nadřízeným recepce provozní hotelu, ovšem co se týče rezervací a systému Hoteltime spolupracuje recepce s rezervačním oddělením a řídí se pokyny ředitele IT a obchodního oddělení. Výběr nových pracovníků na recepci probíhá v sídle rezervačního oddělení, tedy v Pardubicích. Na ostatní pozice je pohovor směřován přímo na Luční boudu, potencionální pracovníci recepce však musí nejprve projít výcvikem v Pardubicích. Provozní hotelu v tomto případě nevybírá uchazeče, ale je jím vedoucí rezervačního oddělení. V případě důležitých rozhodnutí, ať již v propuštění některého ze zaměstnanců či v určitých strategických změnách, probíhá hlasování vedení, které má 4 hlasy: ředitel hotelu, který je současně spolumajitelem, majitelka hotelu, která má na starost propagace a stavby, dále pak ředitel IT a obchodního oddělení a v neposlední řadě provozní hotelu. Vedení firmy AEZZ a.s. se schází přibližně jednou měsíčně k poradám, které probíhají v hotelu Luční bouda. Součástí těchto porad je i provozní hotelu Labské boudy.

Nezbytnou součástí hotelového provozu jsou online systémová řešení, především hotelový a rezervační systém Hoteltime a pokladní a skladový systém Vento. Hoteltime je online systém s příjemným uživatelským rozhraním, díky kterému se práce v systému značně usnadňuje. Díky „cloudovému“ řešení je možné se k systému připojit odkudkoliv a to na jakémkoli zařízení (počítači, tabletu či telefonu). Součástí Hoteltime je i online rezervační formulář, který lze umístit na jakékoli webové stránky. Velkou výhodou tohoto systému jsou nízké pořizovací i provozní náklady (Hoteltime, 2014). Systém HotelTime používá společně recepce Luční i Labské boudy a rezervační oddělení obou hotelů sídlící v Pardubicích. Na obrázku číslo 5 vidíme základní stránku Hoteltime s čísly pokojů a rezervacemi v hotelu Luční bouda, šedé rezervace znamenají probydlené zákazníky, tzn. zákazníky v minulosti. Červeně je ve štaflích znázorněn den, ve kterém se právě nacházíme, stejně tak červené rezervace jsou aktuální bydlící, jedná se o stav „check-in“. Ostatní barevné rezervace jsou rezervace v budoucnosti, které mají barvu dle způsobu, jak byly vytvořeny. Odlišné barvy tak jsou pro online rezervace, pro

rezervace provedené rezervačním oddělením, či personálem Luční boudy, nebo za pomoci internetových partnerů, nejčastěji rezervace od Booking.com. Černá místa jsou v systému z důvodů uzavření konkrétního pokoje, ať již z důvodu technických či provozních. Pomocí hotelového systému je usnadněna i práce pokojských, především pak jejich spolupráce s recepcí a vedením hotelu. Prostřednictvím systému Hoteltime docházelo i k prodeji drobného zboží na recepci. Tento systém byl účinný do konce roku 2016, ale od roku 2017 se k veškerému prodeji zboží používá skladový systém Vento. V souvislosti se zavedením elektronické evidence tržeb se systém Hoteltime projevil v drobném prodeji jako nedostačující.



Obrázek 5: Hoteltime - štafle pokojů

(Zdroj: Hoteltime Luční bouda)

Obsluha restaurace Luční boudy používá systém Vento, který umožňuje okamžitý přehled aktuálních tržeb, uzávěrek, apod. Objednávky, stejně tak úhrady i veškeré skladové pohyby a aktuální stavy skladů, jsou k dispozici online. Systém nabízí i mobilního číšníka, pomocí něhož může číšník hosty objednat, vyúčtovat i vystavit účtenku přímo u stolu zákazníka. Vento je skladový systém, tudíž ho obsluhují hojně i ekonomičtí pracovníci, kteří mají na starost skladové hospodářství. Ve Ventu se provádí

příjem zboží, převod zboží či jeho vyskladnění z konkrétních skladů. Každý měsíc se pak na závěr provádí inventura skladů, kde se odstraňují možné chyby, a zjišťuje se fyzický stav zboží na skladech. Je proto potřeba, aby se pracovníci obsluhující skladové hospodářství vyvarovali zbytečných chyb.

Komunikace mezi jednotlivými odděleními je zabezpečována telefonicky, popřípadě emailem. Emailovou komunikaci zajišťuje Outlook email, který umožňuje dokonalé propojení jednotlivých pracovníků. Společné sdílení jednotlivých souborů je prováděno pomocí sdíleného disku, jedná se o vzdálený přístup na centrální uložště sdílených souborů. Do tohoto uložště může nahlížet vedení i recepce Luční boudy a rezervační oddělení Pardubice. Především v zimním období je důležitá komunikace recepce s řidiči Luční boudy. Komunikace se provádí především pomocí vysílaček, které v sobě mají zabudované i GPS. Na intranetu Luční boudy tak mohou pracovníci sledovat, kde se řidiči právě nachází. V zimním období je tato informace důležitá, protože za špatného počasí mohou řidiči sjet z cesty a je potřeba je neustále navigovat. Počasí v horském prostředí je velmi nevyzpytatelné a doprava představuje jeden z největších problémů. Intranet Luční boudy ale slouží i k jiným činnostem, především je to centrum smluv a kontaktů na všechny zaměstnance i externí partnery.

V hotelu se všichni pohybují pomocí čipů, které se konfigurují pro jednotlivé přístupy. Každý pracovník má tak přístup do místností dle aktuální potřeby pro příslušnou pracovní pozici. Největší přístupy tak mají údržbáři, další velká práva mají i pracovníci na recepci, kteří mají na starost i kontrolu jednotlivých pokojů a místností v hotelu. Čipy pro návštěvníky jsou nakonfigurovány pouze na konkrétní patro, kde se nachází příslušný pokoj, všichni pak mají čipy od hlavního vchodu. Každý pokoj se otvírá pomocí klíče, čip je pouze k přístupu na patro k pokoji. Do budoucna se ale plánuje úplné odstranění klíčů a přechod na čipové otevírání všech dveří.

Sdílené hodnoty

Pracovní prostředí na Luční boudě se v současné době nachází na dobré úrovni. Problémy byly zaznamenány spíše v minulosti, v dnešní době se klade velký důraz na mezilidské vztahy a zaměstnanci se snaží si navzájem vyjít maximálně vstříc. Vedení hotelu klade důraz na spokojenost zákazníků. Od zaměstnanců se pak vyžaduje

příjemné a profesionální vystupování, které je vedení schopno ocenit ve formě finančního ohodnocení. Cílem je v první řadě posílit spokojenost zaměstnanců a z ní pramenící spokojenost zákazníků. Na všechny pozice byli přijmuti noví pracovníci, aby mohli mít zaměstnanci více volna a byli tedy odpočatí a ochotní k zákazníkům. Peněžní hodnocení se také s postupem času zvyšuje a vedení zvláště ocení sezonní práci, kdy jsou zaměstnanci velmi vytížení. Tato sezonní vytíženost je ovšem finančně ohodnocena nejruznějšími odměnami a proto si zaměstnanci současného vedení velmi cení. Atmosféra je přátelská i mezi vedením a zaměstnanci, v případě jakýchkoli problémů se majitelé a provozní snaží pomoci. Společnou hodnotou všech je tedy maximální spokojenost zákazníka, který si z pobytu odveze maximální zážitek.

Schopnosti

Odborné schopnosti zaměstnanců jsou velmi důležité k udržení dobré pověsti hotelu. Především u personálu, který se dostává do přímého kontaktu se zákazníky je důležitá profesionalita a také jazyková vybavenost. Ta bohužel většině personálu chybí a jen obtížně se z uchazečů o práci vybírá kvalifikovaný člověk. Především obsluha recepce musí být jazykově vybavená, pracovníci musí ovládat češtinu, němčinu a angličtinu, polština je také velkou výhodou. Na pozici recepčních se nachází v současné době zaměstnanci, kteří tyto jazykové schopnosti splňují, vše tak probíhá v naprostém pořádku. Jiná situace je ale na restauraci, kde převládají číšníci s minimální znalostí cizích jazyků. Problémy v komunikaci pak odrážejí zákazníky od dalšího objednání pokrmů či nápojů. Nedostatkem u velké části personálu je neschopnost zvládat nestandardní a problematické situace, pracují dle zažitého stereotypu, ale neumí se přizpůsobit změnám. Přitom správné chování v každé situaci lze tréninkem značně zlepšit. Předpokládá se, že zaměstnanci Luční boudy vykazují určitou zálibu v horách a horské turistice, v opačném případě pak nikdy nemohou uspokojit zákazníka maximálním způsobem.

Spolupracovníci

V hotelu Luční bouda počet pracovníků během roku kolísá. V dnešní době stálých celoročních zaměstnanců je asi 20, v létě se toto číslo nepatrně zvyšuje. Těchto 20 až 30 zaměstnanců v hotelu Luční bouda bydlí a stravují se v místní kuchyni, vedení si tudíž

nemůže dovolit nabírat další stálé zaměstnance a proto vykryvá sezonní výkyvy brigádníky. Přes sezonu je nutné využít kapacitu hotelu i restaurace na maximum. V zimním období je menší návštěvnost, ale fixní náklady na provoz hotelu jsou totožné, přes léto se tudíž vydělává na celoroční mzdy zaměstnanců. Fixní náklady na provoz hotelu jsou 65 000 Kč/den. Přes léto tudíž není možné si vybírat dovolenou. Dovolenu si pracovníci hotelu užívají až v období od začátku listopadu do Vánoc nebo pak na jaře, na přelomu března a dubna. Právě v tomto období je návštěvnost hotelu velmi nízká. Avšak k zaměstnancům, kteří bydlí v hotelu Luční bouda, přibývají ještě externí zaměstnanci, kterých je značné množství. V první řadě se jedná o zaměstnance externí úklidové služby dojíždějící do hotelu prakticky denně. Dále potom tým externích údržbářů starajících se o vzduchotechniku, vodu, topení i nejrůznější stavební úpravy. Tito pracovníci dojíždí do hotelu na pravidelné kontroly stavu budovy, nebo v případech potřeby.

Se zaměstnanci Luční boudy spolupracují i zaměstnanci Labské boudy, v případě potřeby dochází i k určitému vypomáhání jednotlivých pozic. Často se tak stává, že zaměstnanec Luční boudy odjede na měsíc na Labskou boudu pomoci překonat tamní problémy. Do budoucna se provázanost mezi personálem Luční a Labské boudy bude neustále zvyšovat. Nesmím opomenout ani rezervační oddělení sídlící v Pardubicích. Rezervační oddělení se skládá z vedoucího pracovníka a dalších pracovníků obsluhujících rezervační systém HotelTime. V Pardubicích sídlí také firma TS-Voice, která zásobuje Luční boudu veškerou výpočetní technikou. Její zásluhou jsou v hotelu čipové průchody, téměř 30 nainstalovaných kamer, wifi připojení v celém areálu a další zařízení nezbytné pro chod hotelu. Ředitel společnosti TS-Voice se svými pracovníky dojíždí na Luční boudu v pravidelných intervalech a neustále zdokonalují svůj servis.

Bohužel v souvislosti s polohou hotelu, respektive jeho vzdáleností do „civilizace“, dochází k časté fluktuaci zaměstnanců. K největší fluktuaci dochází na pozici recepčních, jelikož jsou na ně kladeny největší nároky. Opakovaně se na tyto pozice hlásí kandidáti s nedostatečnou kvalifikací, proto když odejde zaměstnanec recepce, je jen velmi obtížné ho nahradit. Pracovní atmosféra v hotelu je dle mého názoru velmi dobrá. Vedení hotelu usiluje o přátelskou a příjemnou atmosféru, která často připomíná až rodinný charakter. Jelikož většina zaměstnanců v hotelu bydlí, je třeba neustále dbát

na mezilidské vztahy, pouze za předpokladu dobrých vztahů budou zaměstnanci v hotelu setrvávat. Konflikty mezi zaměstnanci určitě posilují již zmíněnou fluktuaci, situace se ale rok od roku zlepšuje.

Styl řízení

V hotelu převládá demokratický styl řízení, každý má právo projevit svůj názor a je vždy respektován. Ředitel i provozní hotelu mají jasně dané pravomoce. V hotelu převládá komplexní přístup k řízení hotelu, je tak zajištěno fungování hotelu jako celku. Vize a budoucí cíle hotelu jsou jasně dané a komunikovány na nižší úrovni. Každý pracovník je tak seznámen s budoucím očekávaným vývojem hotelu. Řízení však postrádá orientaci na procesy, které nejsou jasně definovány a popsány. Respektive popis jednotlivých činností je značně zastaralý a pracovníci se občas ztrácí v tom, co je jejich povinnost a co není. To vnímám jako největší problém, každý zaměstnanec by měl být s procesy v rámci své profese velmi dobře seznámen. Pracovníci si navzájem vypomáhají, proto je chod hotelu v nejlepším pořádku, ale mělo by být jasné, co přesně je v kompetenci např. recepčních. Nechoázelo by pak k tomu, že jeden pracovník je daleko více vytížený než druhý pracovník na stejné pozici. V tomto tedy vidím velké rezervy, v manuálech jednotlivých činností a v kompetencích jednotlivých zaměstnanců. V hotelu se pravidelně konají jednání vedení společnosti, jedná se o majitele obou hotelů, provozních hotelů a vedoucích rezervačního oddělení. Na mítincích se schvalují budoucí změny v provozu hotelu, které se pak komunikují na nižší úrovni. V rámci firemních akcí je pak konzultován budoucí očekávaný vývoj obou hotelů mezi majiteli a jednotlivými pracovníky. Vedení je velmi tolerantní a často bere v potaz názory svých pracovníků, některé návrhy dokonce zavádí do praxe. V případě problémů je vedení velmi přísné a striktní, ale v opačných případech se vždy jedná o maximální ochotu a vstřícnost ze strany vedení.

3.6 Marketingový mix – 8P

Jedná se o soubor kontrolovatelných prvků, které firma využívá k ovlivňování zákazníků. Klasický model marketingového mixu 4P se v hotelovém průmyslu rozšiřuje do modelu 8P, jeho prvky jsou následující:

1. Product - produkt

Hotel Luční bouda poskytuje následující služby:

- **Ubytování**

Hotel do konce roku 2016 nabízel pokoje v pěti cenových kategoriích, které poskytlý naráz ubytování i pro 180 zájemců. Ubytování bylo tedy možné od luxusního Apartmánu Sněžka, moderně vybavených pokojů Standard, přes pokoje Klasik a Ekonomy až po turistickou ubytovnu nazvanou Spacák. Na konci roku 2016 ovšem proběhla rekonstrukce pokojů, kdy pokoje Ekonomy byly změněny na pokoje Standard, v blízké budoucnosti se plánuje i zrušení pokojů Klasik. Zůstat by tedy měly pouze pokoje Standard, Apartmán Sněžka a turistická ubytovna Spacák. Součástí ceny ubytování je i snídaně s tradičním domácím pečivem přímo z pekárny. Zvláštní kategorií jsou pobytové balíčky, kterými jsou například Romantický víkend, Týdenní pobyt pro rodinu, Chlapi sobě, Tvrděj rolbař, Pivní terapie a Pobyt pro dva v týdnu.

Typy pokojů v hotelu Luční bouda do konce roku 2016:

- Apartmán Sněžka: dvoulůžkový pokoj,
- Pokoje Standard: dvoulůžkové až čtyřlůžkové pokoje,
- Pokoje Klasik: dvoulůžkové a čtyřlůžkové pokoje,
- Pokoje Ekonomy: čtyřlůžkové a sedmilůžkové pokoje,
- Spacák: velká místnost pro 20 osob, bez postelí.

Typy pokojů v hotelu Luční bouda od roku 2017:

- Apartmán Sněžka: dvoulůžkový pokoj,
- Pokoje Standard: dvoulůžkové až čtyřlůžkové pokoje,
- Pokoje Klasik: dvoulůžkové a čtyřlůžkové pokoje,
- Spacák: velká místnost pro 20 osob, bez postelí.

Jak je vidět z obrázku níže, kapacita hotelu Luční bouda byla do konce roku 2016 181 míst. Díky rekonstrukci, která proběhla na přelomu roku 2016 a 2017, se kapacita hotelu nepatrně snížila, konkrétně na 168 míst. (Obrázek 7). Tyto propočty jsou ovšem bez přístýlek a dalších možností navýšení kapacity, v případě koncertů se pak kapacita

navyšuje na maximální úroveň, kdy hotel pojme i 250 nocležníků, ovšem bez patřičného komfortu. Rozdíl celkových cen na jednu noc je nepatrný, jak můžeme vidět z obrázků, tento rozdíl činí pouhých 2 400 Kč, což odpovídá cenně jednoho dvoulůžkového pokoje. K rekonstrukci došlo především z důvodů zlepšení kvality hotelu, mezi pokoji Standard a Ekonomy je velký rozdíl především v chování hostů na pokojích i v jejich útratách v restauraci. Rozdíl 2 400 Kč by se tedy měl smazat díky větším útratám hostů na kvalitnějších pokojích.

	Počty			
	pokoje	lůžka v pokoji	přistýlky v pokoji	Počet osob
Počet pokojů typu STD 2+0:	18	2		36
Počet pokojů typu STD 2+1:	8	2	1	24
Počet pokojů typu STD 2+2:	2	2	2	8
Počet pokojů typu STD 3+0:	2	3		6
Počet pokojů typu STD 4+0:	5	4		20
Počet pokojů typu CLA 2+0:	4	2		8
Počet pokojů typu CLA 4+0:	1	4		4
Počet pokojů typu ECO 4+0:	3	4		12
Počet pokojů typu ECO 7+0:	3	7		21
Spacák SPAC 30	2	20		40
Sněžka	1	2		2
Pokojů celkem Lůžek celkem Přistýlek celkem				
	49	169	12	181

Kapacita Luční boudy				181 míst
-----------------------------	--	--	--	-----------------

Typ pokoje	Ceny	Cena celkem
Standard	1200	98 400 Kč
Klasik	920	11 040 Kč
Ekonomická třída	800	26 400 Kč
Spacák	400	16 000 Kč
Sněžka	2400	4 800 Kč
celkem:		156 640 Kč

Obrázek 6: Kapacita Luční boudy do konce roku 2016

(Zdroj: interní materiály firmy AEZZ a.s.)

	Počty			
	pokoje	lůžka v pokoji	přistýlky v pokoji	Počet osob
Počet pokojů typu STD 2+0:	24	2		48
Počet pokojů typu STD 2+1:	8	2	1	24
Počet pokojů typu STD 2+2:	2	2	2	8
Počet pokojů typu STD 3+0:	2	3		6
Počet pokojů typu STD 4+0:	7	4		28
Počet pokojů typu CLA 2+0:	4	2		8
Počet pokojů typu CLA 4+0:	1	4		4
Sněžka	1	2		2
Pokojů celkem Lůžek celkem Přistýlek celkem				
	49	116	12	128

Kapacita Luční boudy				128 míst
-----------------------------	--	--	--	-----------------

Typ pokoje	Ceny	Cena celkem
Standard	1200	122 400 Kč
Klasik	920	11 040 Kč
Spacák	400	16 000 Kč
Sněžka	2400	4 800 Kč
celkem:		154 240 Kč

Obrázek 7: Kapacita luční boudy od roku 2017

(Zdroj: interní materiály firmy AEZZ a.s.)

- **Stravování**

Restaurace hotelu Luční bouda je nejvýše položeným restauračním zařízením v České republice. Restaurace je velmi prostorná, vejde se do ní až 200 osob. V případě potřeby je k dispozici i bufet s rychlým občerstvením. Místní pekárna je v provozu denně a těší hosty snídaňovým pečivem, tradičními „velkými rohlíky z Luční“ a borůvkovými koláči, pro které se zde zastaví nespočet turistů. Milovníci piva určitě ocení místní pivo Paroháč, které je známé svoji specifickou chutí. K výrobě tohoto piva se využívá voda z Bílého Labe, jehož pramen se nachází v bezprostřední blízkosti Luční boudy. K varu vody dochází netypicky již v 95 stupních celsia a pivu tyto podmínky značně prospívají. Ve sklepení se nachází i sádky s živými rybami, které zákazníci mohou objevit i v jídelním lístku, dokonce si mohou i konkrétní rybu ulovit a tu pak dostanou na talíř. Historické prostory vinotéky Luční boudy poskytují široký výběr českých, respektive moravských, ale i zahraničních vín. V prostorách Gentlemen's klubu si zákazníci užívají ochutnávku nejrůznějších rumů i s výkladem.

- **Wellness**

Po náročné túře je pro hosty připravena řada wellness procedur sloužících k jejich odpočinku. Specifikem jsou pивní lázně, které se skládají z vody z pramene Bílého Labe, pивní mladiny a směsi bylin. Celá procedura pивních lázní zahrnuje koupel, léčivý zábal na lůžku a masáž šíje, po celou dobu je dodržována pitná kúra, jak jinak než pivem Paroháč. Masérka Luční boudy poskytuje širokou nabídku masáží, ať se již jedná o masáže klasické, aromatické či masáže lávovými kameny. Součástí relaxační zóny je pravá finská sauna a vířivka, obě varianty je možné kombinovat.

V hotelu se nachází i posilovna, která je moderně vybavena. Nachází se zde jednak posilovací stroje pro muže, speciální posilovací stroje pro ženy i kardio zóna vybavená několika značkovými stroji. Bohužel je posilovna již delší dobu mimo provoz a na webových stránkách se tato informace neobjevuje, zákazníci pak jsou nemile překvapeni. V každém horském hotelu by neměla chybět lezecká stěna, kterou Luční bouda poskytuje bezplatně ubytovaným hostům s tím, že vstup probíhá pouze na vlastní nebezpečí.

- **Kulturní a společenské akce**

Na Luční boudě se každoročně pořádá koncert nejen pro ubytované hosty, ale i pro širokou veřejnost. V roce 2016 si hosté užívali koncert skupiny MIG 21, v předešlých letech to byla například skupina Olympic, Chinaski či zpěvák Daniel Hůlka. Hotel nabízí i skvělé místo pro nejrůznější firemní konference a teambuildingy. Firmy mohou využít pronájmů salonků i s využitím technického zařízení. Hotel nabízí i zázemí pro rodinné oslavy, popřípadě svatby s využitím rautů a občerstvení. Nabídka se pak sestavuje přímo na míru pro konkrétního zákazníka.

- **Zábava**

Zábava na Luční boudě je ve větší míře poskytována dospělým osobám, vyžití pro děti je značně omezeno. V případě nepříznivého počasí je k dispozici posilovna, sál s kulečnickem a stolním fotbálkem, dále horolezecká stěna a ochutnávka nejrůznějších nápojů, např. kvalitních vín v historické vinotéce, zahraničních rumů v Gentlemen's klubu, piva Paroháč na restauraci apod. Personál Luční boudy nabízí i možnost prohlídky po zákoutích hotelu Luční boudy.

- **Zážitky**

Zážitková nabídka je ve větší míře poskytována v zimním období. V případě sněhové nadílky je v kurzu řízení sněžné rolby, řízení vojenského obojživelníku či řízení sněžného skútru. Z dalších zimních radovánek se nabízí lavinové kurzy, skialpinismus, ledové lezení, chůze na sněžnicích a kiting. Po celý rok je k dispozici půjčovna sportovních potřeb. Pro dospělé je dále připravena prohlídka pivovaru, cesta světem unikátních rumů a návštěva vinotéky z 2. světové války.

- **Doprava**

Jelikož se Luční bouda nachází v 1. pásmu národního parku, je možný vjezd motorovým vozidlem pouze s povolením od Správy krkonošského národního parku. Povolení k vjezdu hostům není umožněno, pouze v letním období hosté v Apartmánu Sněžka mohou přijet vlastním vozidlem. Pro ostatní hosty jezdí řidiči Luční boudy, v letním období autem či minibusem, v zimním období pak skútrelem či rolbou. Veškerá doprava se musí domlouvat přímo s recepčními na k tomu určeném telefonu. Provozní

hotelu má smlouvu i s taxikáři z Pece pod Sněžkou, kteří v případě potřeby vypomáhají s dopravou hostů. Doprava se realizuje z parkoviště P3 v Peci pod Sněžkou, která je vzdálená 8km od hotelu Luční bouda. Ceník dopravy je uveden níže.

2. Price – cena

Cena ubytování v hotelu Luční bouda je stabilní po celý rok, ačkoli by rozdělení na hlavní a vedlejší sezonu mělo své opodstatnění. Ceník ubytování se mění v závislosti na změnách inflace a také v souvislosti s budoucími očekávanými náklady. Jak již bylo zmíněno výše, ubytování bylo do konce roku 2016 poskytováno v pěti cenových kategoriích. Ceník jednotlivých kategorií je uveden níže (Tabulka 4).

Tabulka 4: Ceník ubytování do konce roku 2016

V ceně pobytu jsou zahrnuty **snídaně** a **rekreační poplatky**.

osoba/noc	STANDARD II V	KLASIK II V	EKONOMICKÁ TRÍDA III V	SPACÁKY	APARTMÁN SNĚŽKA IV V
Dospělí I od 2 nocí	900 Kč	690 Kč	600 Kč	400 Kč	1800 Kč
Dospělí I na 1 noc	1200 Kč	920 Kč	800 Kč	400 Kč	2400 Kč
Děti do dovršení 12 let I od 2 nocí	540 Kč	414 Kč	360 Kč	240 Kč	1080 Kč
Děti do dovršení 12 let I na 1 noc	720 Kč	552 Kč	480 Kč	240 Kč	1440 Kč
Rezervace on-line se slevou 3%					

(Zdroj: interní materiály firmy AEZZ a.s.)

Od roku 2017 po výše zmíněné rekonstrukci byla z ceníku vymazána kategorie Ekonomy, ale jinak zůstaly ceny stejné (Tabulka 5).

Tabulka 5: Ceník ubytování od roku 2017

V ceně pobytu jsou zahrnuty **snídaně a rekreační poplatky.**

osoba/noc	STANDARD	KLASIK	SPACÁKY	APARTMÁN SNĚŽKA
	II V	II V		IV V
Dospělí I od 2 nocí	900 Kč	690 Kč	400 Kč	1800 Kč
Dospělí I na 1 noc	1200 Kč	920 Kč	400 Kč	2400 Kč
Děti do dovršení 12 let I od 2 nocí	540 Kč	414 Kč	240 Kč	1080 Kč
Děti do dovršení 12 let I na 1 noc	720 Kč	552 Kč	240 Kč	1440 Kč
Rezervace on-line se slevou 3%				

(Zdroj: interní materiály firmy AEZZ a.s.)

V lednu roku 2017 došlo ještě k další úpravě ceníku, kdy jeho rozdělení na děti a dospělé se zdálo nevyhovující. Došlo tak k fixní ceně za pokoj bez ohledu na to, zda se jedná o dospělého či dítě. Třetí a čtvrtá lůžka na pokoji jsou zvýhodněná, kdy se platí pouze 60 % z plné ceny. Kategorie Spacák má jednotnou cenu bez zvýhodnění dětí, jak tomu bylo dříve (Tabulka 6).

Tabulka 6: Ceník ubytování platný od 1. 2. 2017

V ceně pobytu jsou zahrnuty **snídaně a rekreační poplatky.**

		STANDARD	KLASIK	APARTMÁN SNĚŽKA	SPACÁKY
		I III V	III V	I IV V	V
Od 2 nocí	1. a 2. lůžko na pokoji	900 Kč	690 Kč	1800 Kč	400 Kč
	zvýhodněná cena od 3. lůžka na pokoji II	540 Kč	414 Kč	1080 Kč	
Na 1 noc	1. a 2. lůžko na pokoji	1200 Kč	920 Kč	2400 Kč	
	zvýhodněná cena od 3. lůžka na pokoji II	720 Kč	552 Kč	1440 Kč	

(Zdroj: interní materiály firmy AEZZ a.s.)

Všechny výše uvedené ceny jsou v Kč/osobu. Cena od 2 nocí je zvýhodněná, cílem je prodloužit pobyty jednotlivých zákazníků, neboť ubytování na jednu noc je méně výhodné z hlediska nákladů na úklidovou službu. Součástí ceny za ubytování všech kategorií je snídaně, Apartmán Sněžka a pokoje Standard mají v ceně i návštěvu finské sauny zdarma. Pro zahraniční hosty je umožněna i platba eury, kurz hotelu pro tyto účely je 25Kč/Euro. K úpravám ceny dochází pouze v případě speciálních pobytových balíčků, popřípadě množstevních slev, které ale musí schválit provozní hotelu. Pro vybrané pobyty (k pobytům na celý víkend a k pobytům od 3 a více nocí v apartmánu Sněžka a na pokojích Standard) je bezplatná doprava v hotelu v časech hromadných svozů. Pro ostatní hosty je doprava v čase hromadných svozů zpoplatněna v letním období 150Kč/osoba, v zimním období 300Kč/osoba. Individuální doprava je také možná, ale je zpoplatněna 600Kč/auto, respektive 800Kč/auto. V zimním období je potom individuální jízda rolbou za 3000Kč, skútreem za 1000Kč (Tabulka 7).

Tabulka 7: Ceník dopravy

Ceník individuální a hromadné dopravy	
Letní provoz (cca květen/červen - září/říjen)¹	
individuální jízda automobilem - max. 4 osoby	600,-Kč / jízdu
individuální jízda automobilem - max 6 osob	800,-Kč / jízdu
hromadný svoz ve stanovený čas	150,-Kč / jízdu /osobu (zdarma pro vybrané pobyty)
Zimní provoz (cca září/říjen - květen/červen)¹	
individuální jízda sněžným skútreem/čtyřkolkou - max. 2 osoby	1000,-Kč / jízdu
individuální jízda rolbou - max. 8 osob	3000,-Kč / jízdu
hromadný svoz ve stanovený čas	300,-Kč / jízdu / osobu (zdarma pro vybrané pobyty)
¹ Za zimní provoz je považováno období, kdy je pro přepravu, byť jen na část cesty, nezbytné použít sněžné vozidlo (rolba, sněžný skútr, pásová čtyřkolka, atd.)	

(Zdroj: Luční bouda, 2012)

Vedení hotelů chce posílit i ubytování na méně prosperující Labské boudě. Od roku 2016 je tedy v platnosti akce 2 + 2, jedná se o zvýhodněnou nabídku ubytování.

V případě ubytování na 2 a více nocí na Luční boudě získají zákazníci noc zdarma při dvoudenním pobytu na Labské boudě.

Při ubytování pouze jediné osoby na pokojích typu Standard a Klasik se účtuje za neobsazené lůžko 60% ceny ubytování. O víkendech je potom cena za neobsazené lůžko stoprocentní. V období od 26.12.2016 do 2.1.2017 se cena za ubytování navyšuje o 25%, na Silvestra se cena za ubytování navyšuje o silvestrovské menu za 1500 Kč na osobu, respektive 1000 Kč za dítě. Na Štědrý den se cena zvyšuje o štedrovečerní menu za 500 Kč na osobu (250 Kč na dítě). Ve dnech koncertů se základní cena navyšuje o cenu vstupenky na koncert. Kromě ubytování jsou v hotelu inkasovány i další poplatky, nejčastějšími jsou příplatek za psa a příplatek za dětskou postýlku, oba případy se pohybovaly do konce roku 2016 v ceně 150 Kč/noc, od roku 2017 se cena zvýšila na 250 Kč/noc. Pro členy klubu Luční boudy je poskytnuta sleva 10 % na ubytování. V případě rezervace online je poskytnuta sleva 3%, ušetří se tím práce pracovníků rezervačního oddělení. Při zrušení rezervace pobytu 7 a méně dní před dnem nástupu je storno poplatek ve výši 50% ceny pobytu. Storno poplatek se neúčtuje v případě změny termínu pobytu, podmínkou je, že pobyt musí být realizován do 3 měsíců od termínu stornovaného pobytu. Při zrušení pobytu v den nájezdu, popřípadě jeho zkrácení během pobytu se účtuje storno poplatek 100% (Luční bouda, 2012).

Do budoucna se očekává další nárůst cen, ať je to již způsobeno rekonstrukcí hotelu a poskytováním lepších služeb či ekonomickou situací v České republice obecně.

3. Place – distribuce

Veškeré informace o hotelu jsou zákazníkům poskytovány na webových stránkách Luční boudy. Přes webové stránky je možné provést i online rezervace, zákazníci znají hotelu si mohou vybrat přímo konkrétní pokoje, stačí jen do poznámky napsat požadavek (např. pokoj s výhledem na sněžku, pokoj s oddělenými postelemi atd.). Nejvyužívanějším typem vyřizování rezervací jsou telefonáty a emaily, pro tyto účely bylo zřízeno rezervační oddělení v Pardubicích. Osobní prodej probíhá nejčastěji na recepci prostřednictvím tzv. walk-in segmentu. Segment walk-in znamená osoby bez rezervace, které chtějí ubytování. Nejčastější kategorií ubytování tohoto segmentu jsou spacáky, v minulosti také ekonomická třída. Avšak nejvíce úspěšný je osobní prodej

v oblasti doplňkových služeb, týkajících se především wellness programů, drobného prodeje na recepci či prohlídky pivovaru.

Nepřímý prodej probíhá prostřednictvím provizních partnerů, respektive cestovních kanceláří a agentur. Dalším zdrojem nepřímého prodeje jsou internetové distribuční systémy. K jednoznačně největším patří portál Booking.com, ostatní partneři nejsou zdaleka tak úspěšní. Pro hotel Luční bouda je ale prospěšné si tyto partnery udržet, prostřednictvím nich dochází k další propagaci Luční boudy. Jedná se např. o Benefit Management Plus, ČD Travel, Čedok, Gallery Beta, Epedia apod.

4. Promotion – propagace

Jedním z hlavních cílů firmy AEZZ a.s. je přeměna horské boudy v hotel, což se firmě beze sporu daří. Firma se ale potýkala s problémem nevědomosti zákazníků o této přeměně, na čemž museli majitelé významně zapracovat. Ať již přes webové stránky, přes facebook nebo nejružnější televizní reportáže se Luční bouda pomalu dostává do povědomí zákazníků a především v posledních letech je hojně navštěvována. Touto přeměnou došlo k výraznému obnovení stávající klientely. Lidé prahnoucí po levném, nekvalitním ubytování se začínají přesouvat na jiné boudy a hotel Luční bouda se těší zájmu klientů, kteří sem jezdí za odpočinkem a rekreací.

„Marketingová“ činnost byla nejvýraznější v prvních letech po převzetí hotelu do rukou firmy AEZZ a.s. V okamžiku, kdy došlo k rekonstrukci interiéru a ke zlepšení služeb bylo potřeba oslovit co nejvíce zákazníků. Horských chat je v okolí nespočet, ale hotelů v této kvalitě a této nadmořské výšce se u nás moc nenachází. Klientela se tak díky působení mnoha reklam a upoutávek výrazně obměnila, což bylo cílem majitelů hotelu. V dnešní době již není potřeba propagovat tolik samotný hotel, ale jedná se spíše o propagaci nejružnějších služeb a zážitků na Luční boudě, včetně kulturních akcí, které Luční bouda každoročně pořádá. Velkou satisfakcí pro majitele je, že mnozí zákazníci přijedou do hotelu na doporučení svých známých či kamarádů.

Bohužel jak již bylo zmíněno výše, společnost AEZZ a.s. postrádá marketingové oddělení. Marketingové činnosti v minulých letech tak postrádali řád a strategii. Díky facebooku, novin či televizních reportážích se sice Luční bouda dostávala do povědomí zákazníků, ale zdaleka neoslovila tolik potenciálních zákazníků, kolik by mohla oslovit

se správně zvolenou strategií. Reportáže či články v novinách tak probíhali spíše nahodile, bez větších souvislostí. Jako úspěšnou marketingovou strategii považují bernardýna Bohouše, který již má své stále fanoušky a díky kterému se na Luční boudu vrací nespočet turistů, především rodin s dětmi (Obrázek 8). Jeho marketingového potenciálu by se však dalo využít daleko více. Svoji přízeň si získalo i pivo Paroháč. Díky originálnímu logu a především jeho chuti, se toto pivo dostalo do hledáčku mnoha turistů (Obrázek 9). Propagační činnosti postrádaly strategii, ale také nebyly určeny rozpočty pro jednotlivé aktivity. V tomto případě pak jen těžko můžeme měřit úspěchy jednotlivých aktivit. Luční bouda má velké rezervy právě v oblasti marketingu, prostřednictvím této práce se pokusím vytvořit strategii, kterou bude možné v blízké době aplikovat do praxe.



Obrázek 8: Logo Luční boudy – pes Bohouš

(Zdroj: interní materiály firmy AEZZ a.s.)



Obrázek 9: Logo pivovaru – Paroháč

(Zdroj: interní materiály firmy AEZZ a.s)

5. People – lidský faktor

Počet pracovníků na Luční boudě značně kolísá, přes letní období se počet blíží k 30 zaměstnancům plus brigádníci, v zimním období se pak jedná spíše o 20 zaměstnanců s víkendovou podporou brigádníků. Velkým problémem jsou sezónní výkyvy, které se projevují v potřebě personálu, je pak těžké udržet zaměstnance celoročně. Na chodu hotelu se ale podílí i další externí pracovníci, kteří na Luční boudu pravidelně dojíždí a bez kterých by hotel nemohl prosperovat. Součástí celého týmu je i personál Labské boudy, který je většinou v polovičním počtu v porovnání s Luční boudou. Personál obou hotelů se v případě potřeby navzájem doplňuje a dochází tak k lepšímu pokrytí nejrůznějších výpadků. Velký podíl na prosperitě hotelu má rezervační oddělení, kde se provádí většina rezervací emailem a telefonicky a kde bývá sestavována nabídka pro společenské akce. Pracovníci v Pardubicích a na Luční boudě jsou vzájemně v kontaktu a v co největší míře se podporují. V blízké budoucnosti se plánuje přesun veškerých papírových činností do rezervačního oddělení v Pardubicích, čímž se vzájemná provázanost ještě zvýší. Nedílnou součástí týmu je i vedení firmy AEZZ a.s., které sídlí

v Praze a které prostředí Luční boudy čím dál častěji navštěvuje, jedná se především o majitele hotelu.

I v hotelu Luční bouda, stejně jako je tomu ve většině horských hotelů, je problém s kvalifikovanými a celkově schopnými pracovníky. Tato problematika se poslední dobou hodně diskutuje, došlo k několika obměnám zaměstnanců, ale stále jsou v této oblasti velké rezervy. Personál Luční boudy bydlí přímo v hotelu v personálních pokojích, které jsou moderně vybaveny a pracovníkům nechybí potřebný komfort. Ovšem problémem je, že většina schopných pracovníků odchází z důvodu špatné dostupnosti ke svým příbuzným a kamarádům a celkově do městských oblastí. Luční bouda se nachází 8 km od nejbližšího města, tudíž především pro mladé lidi je problémem značný „stereotyp“. Vedení si je tohoto problému vědomo a snaží se o nabírání více pracovníků a zajištění tak dostatečného volného času pro všechny pracovníky. Nejčastější fluktuace zaměstnanců je na pozici recepčních, kteří musí ovládat minimálně dva jazyky a mít verbální projev na patřičné úrovni. Především znalost systému a nutnost zvládat i nestandardní situace je hlavním důvodem fluktuace zaměstnanců.

6. Partnership – kooperace

Jak již bylo zmíněno výše, Luční bouda má velké množství partnerů ve formě cestovních kanceláří, agentur, či nejrůznějších internetových portálů. Velkou výhodou je také partnerství s firmou Hannah, která dodává oblečení a obuv pro personál Luční boudy. Jako výměnu za tuto činnost pak hotel Luční bouda prezentuje Hannah výrobky ve vitrínách a na figurínách, dokonce v hotelu dochází k prodeji několika kusů oblečení a obuvi. S pohledu vykrývání nejrůznějších výpadků personálu jsou důležité vztahy s hotelem Labská bouda. Labskou boudu vlastní stejná firma, tudíž majitelé jsou jednotní, ale provozní zastávají jiné názory na provoz svého hotelu a občas dochází k menším konfliktům. Naštěstí pouze k malým a spolupráce obou hotelů stále pokračuje. Hotel spolupracuje i s dalšími horskými chatami a hotely, nejvýznamnější partneři jsou především chata Výrovka a Richtrovy boudy. V případě nedostatku kapacity na Luční boudě vypomáhají právě tyto dvě chaty s ubytováním zákazníků. Této pomoci se využívá většinou v čase koncertů a společenských akcí, kdy je potřeba kapacitu ubytování značně navýšit. Mezi partnery můžeme zařadit také taxi službu

Martin Spišák a Jiří Fiala, tito dva pánové pomáhají s odvozem hotelových hostů na Luční boudu a zpět. Spolupráce musí probíhat také s horskou záchrannou službou, kdy se v případě pátrání po nezvěstných zapojují i pracovníci hotelu Luční bouda, většina je pro tyto akce patřičně proškolená. Další spolupráce probíhá se Správou krkonošského národního parku, s meteorologickým ústavem v Hradci Králové a se zastupitelstvem obce Pec pod Sněžkou. Starosta obce má v hotelu k dispozici svůj pokoj určený k jeho rekreaci a naopak on potom pomáhá Luční boudě a celkově cestovního ruchu svoji podporou.

7. Packaging – tvorba balíčků

Prodej pobytových balíčků je nedílnou součástí provozu hotelu. Pobytové balíčky se nejčastěji prodávají ve formě dárkových poukazů, které lidé kupují pro své partnery či blízké. Bohužel jejich prodej tvoří jen nepatrné procento v celkovém prodeji ubytování, v roce 2016 to bylo pouhých 6 %, v letech předchozích dokonce jen 4 % rezervací. Velkým favoritem v pobytových balíčcích je bezesporu „Romantický víkend“, jehož součástí je ubytování na 2 noci, 2x snídaně, 1x pstruh na másle a láhev šampaňského a návštěva pivních lázní. Tento balíček je vhodný především pro zamilované páry. Občas využíváný je také balíček „Pobyt pro dva v týdnu“, jedná se o cenově výhodné ubytování ve všední dny. Pánové využívají i balíček „Chlapi sobě“, který umožňuje konzumaci piva za zvýhodněnou cenu. Ostatní pobytové balíčky jsou minimálně využívány a je na vedení hotelu, se zamyslet na jejich změně či obnovení. Do balíčků můžeme zařadit i akci 2 + 2, jejíž princip byl již vysvětlen v předcházející kapitole a která je hojně využívána. O balíčku se dá hovořit i v případě pobytů na celý víkend, v tomto případě mají zákazníci na pokojích Standard zdarma dopravu do hotelu i zpět, spokojenost zákazníků je tak většinou na maximální úrovni.

8. Program cordination – programování

V hotelu Luční bouda je patrný nedostatek, lépe řečeno hotel naprosto postrádá animační programy pro hosty. Na svých webových stránkách sice hotel nabízí velké množství nejrozličnějších kurzů konajících se převážně v zimním období, ale tyto služby jsou poskytovány pouze na objednávku externími pracovníky a horskými průvodci. Lidé si tak mohou objednat kurz kitingu, či chůze na sněžnicích, ovšem aktivit v hotelu

se nabízí málo. Přitom v případě špatného počasí by lidé s chutí využili nabídky animačních programů. Hory jsou specifické rychlým střídáním počasí a občas je několik dní tak ošklivo, že se ven prakticky nedá vyjít. V případě korporátní klientely je tento problém daleko lépe vyřešen. Pro společnosti je k dispozici salonek s kulečnickem a stereo zařízením, lze objednat ochutnávku rumů, prohlídku pivovaru či interiéru budovy a lze objednat i hudbu. Ovšem společnosti již musí vědět, co přesně chtějí, hotel Luční bouda neposkytuje komplexní služby v přípravě programu na míru konkrétní společnosti.

Předprodej ubytování probíhá prostřednictvím několika partnerů, kterými jsou například:

- Booking.com,
- Expedia,
- Hotel.cz – PREVIO,
- Hotely.cz,
- ČD Travel,
- Čedok,
- Benefit Management Plus,
- Gallery Beta,
- Ingtours,
- Invia apod.

I když je procentuální prodej přes tyto portály minimální, vedení se snaží partnery zachovat, neboť jejich prostřednictvím dochází k další propagaci Luční boudy.

3.7 Analýza zákazníků

Spokojenost zákazníků je zjišťována dle dotazníku, který byl vypracován vedením hotelu Luční boudy.

3.7.1 Dotazníkové šetření

Objektem dotazníkového šetření byli hosté hotelu Luční bouda v průběhu roku 2016. Předmětem dotazníkového šetření je především názor hostů na poskytnuté služby

hotelu. Dotazníky byly rozmístěny do pokojů a to ve dvou jazycích, češtině a němčině. Vyplněné dotazníky jsou uchovány na recepci a vedení do nich v průběhu roku nahlíží.

Bylo sesbíráno 200 dotazníků, jejichž data budou znázorněna níže. Nejvíce dotazníků bylo vyplněno od českých zákazníků, konkrétně 156 dotazníků (78 %). Daleko za tímto číslem zaostaly německé dotazníky s 32 (16 %) respondenty. V dotaznících se objevila i jména polských hostů (11), tedy 5,5 % a jeden dotazník vyplněný hostem z Nizozemska (0,5 %). Nízké číslo vyplněných dotazníků od hostů z Polska může pramenit z toho, že v hotelu nebyly vytvořeny dotazníky v Polštině. Vzhledem k množství hostů z Polska by jejich vytvoření mělo své opodstatnění. Hosté do dotazníků vyplňují své jméno, emailovou adresu a termín pobytu, bohužel v některých případech tato „hlavička“ vyplněna nebyla, a proto se národnost hosta odvodila pouze z jazyka, v kterém byl dotazník vyplněn.

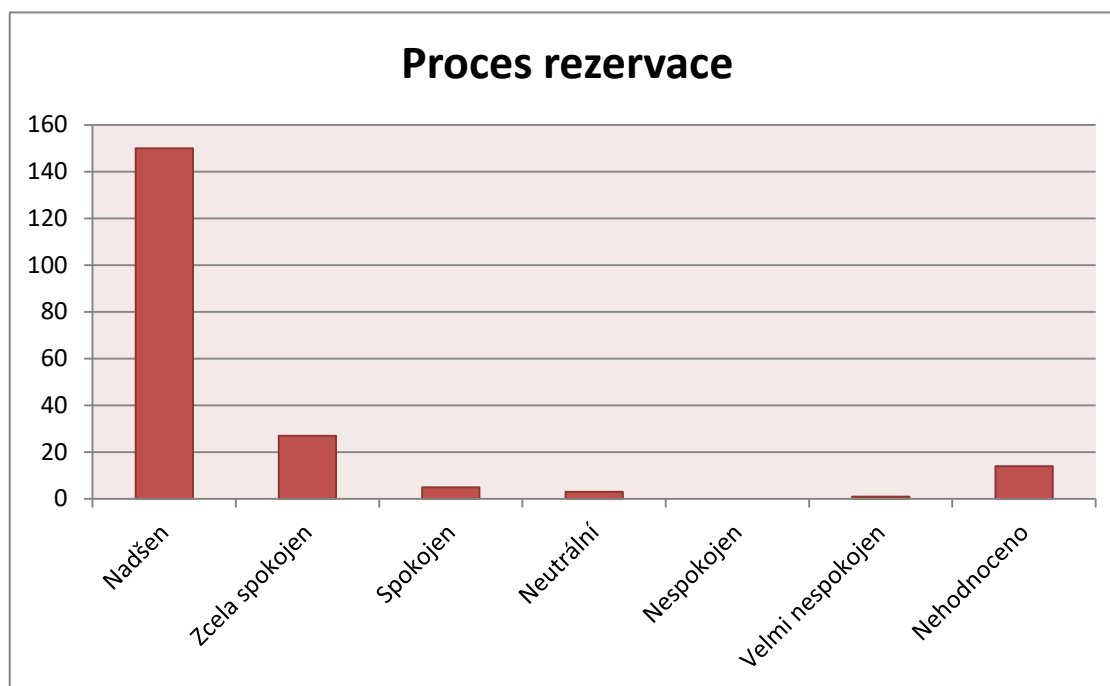
Dotazník byl rozdělen do 4 částí. První část se zabývá kvalitou ubytování, jedná se o hodnocení procesu rezervace, recepce, vybavení pokoje, úklidu a čistoty a dopravy k hotelu. Ve druhé části je pozornost směřována na občerstvení, konkrétně na úroveň restaurace a snídaní. Na tuto část navazuje hodnocení dalších služeb, jakými jsou wellness programy a zážitky nabízené hotelem. V poslední části je hostům věnován prostor k vyjádření svých názorů a návrhů a k celkovému zhodnocení hotelu Luční bouda. Použitý dotazník je znázorněn v přílohách této práce.

1) Ubytování

Proces rezervace

Na proces rezervace reagovala většina hostů kladně. 150 hostů uvedlo své nadšení z procesu rezervace, který proběhl bez komplikací. Dalších 32 hostů bylo spokojeno s procesem rezervace, jako neutrální označili proces rezervace pouze 3 zákazníci a označení nespokojen se v hodnocení neobjevilo vůbec. Ovšem 14 hostů tento bod nehodnotilo, dá se tedy předpokládat, že rezervaci za tyto hosty vytvořil někdo jiný, popřípadě se ubytovali v hotelu bez rezervace (Graf 8). V komentářích bylo nejčastějším sdělením, že rezervace proběhla v pořádku nebo že host pobyt dostal dárkovým poukazem či mu pobyt zarezervoval někdo jiný. Zajímavé komentáře se

vztahovali na storno poplatky při rezervacích, které jsou z pohledu hostů velmi vysoké. Značná část napsala, že rezervace proběhla přes portál Booking.com.

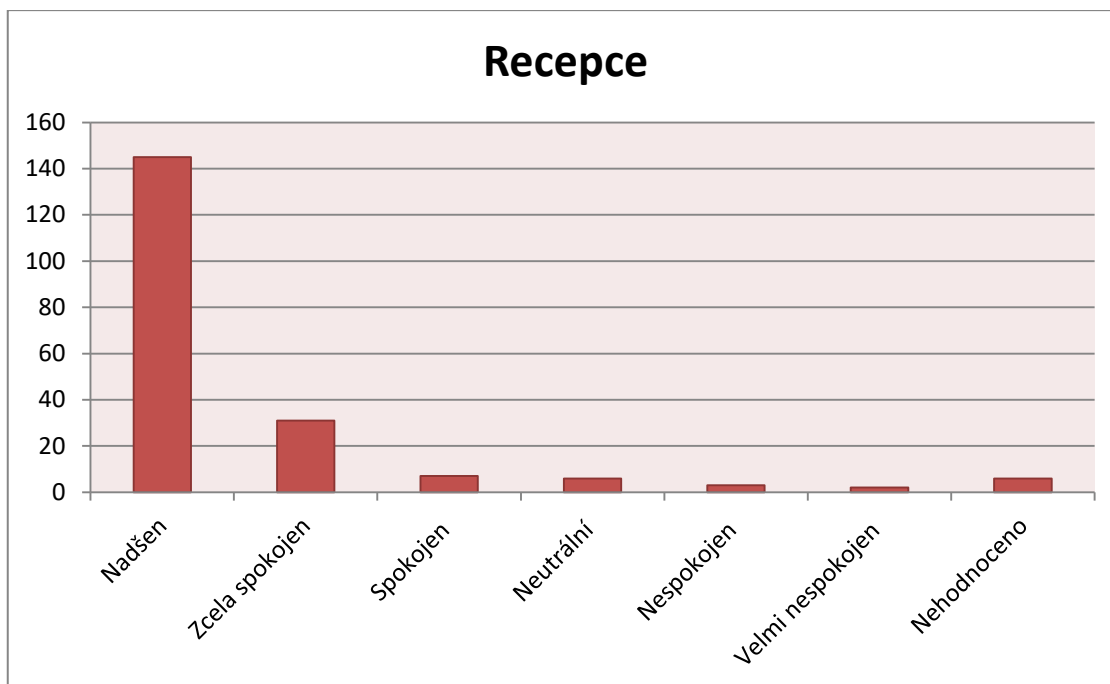


Graf 8: Hodnocení procesu rezervace ubytování

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Recepce

I v případě recepce se objevovala převážně kladná hodnocení, 145 hostů bylo nadšeno z přístupu zaměstnanců recepce, další velká část pak byla spokojena. Označení nespokojen se ovšem v tomto případě vyskytlo a to dokonce pětkrát, přičemž z toho dvakrát jako velmi nespokojen (Graf 9). Je v zájmu hotelu, aby se tato hodnocení do budoucna v dotaznících nevyskytovala. Jako důvody nespokojenosti zákazníků bylo zejména chování zaměstnanců recepce. Zákazníci uvedli, že obsluha recepce byla nevlídná a arogantní, některé hodnocení obsahovalo stížnost na nedostatek úsměvu od obsluhy recepce. Nevlídnost zaměstnanců se z mého pohledu vykytuje především o víkendu ve večerních hodinách, kdy mají za sebou celodenní práci a jsou unavení. Bohužel se v hotelu nenachází dostatek personálu a zaměstnanci si o víkendu jen zřídka odpočinou. První, co host přicházející do hotelu uvidí, je zaměstnanec recepce, proto by na příjemné vystupování obsluhy recepce měl být kladen velký důraz.



Graf 9: Hodnocení přístupu recepce

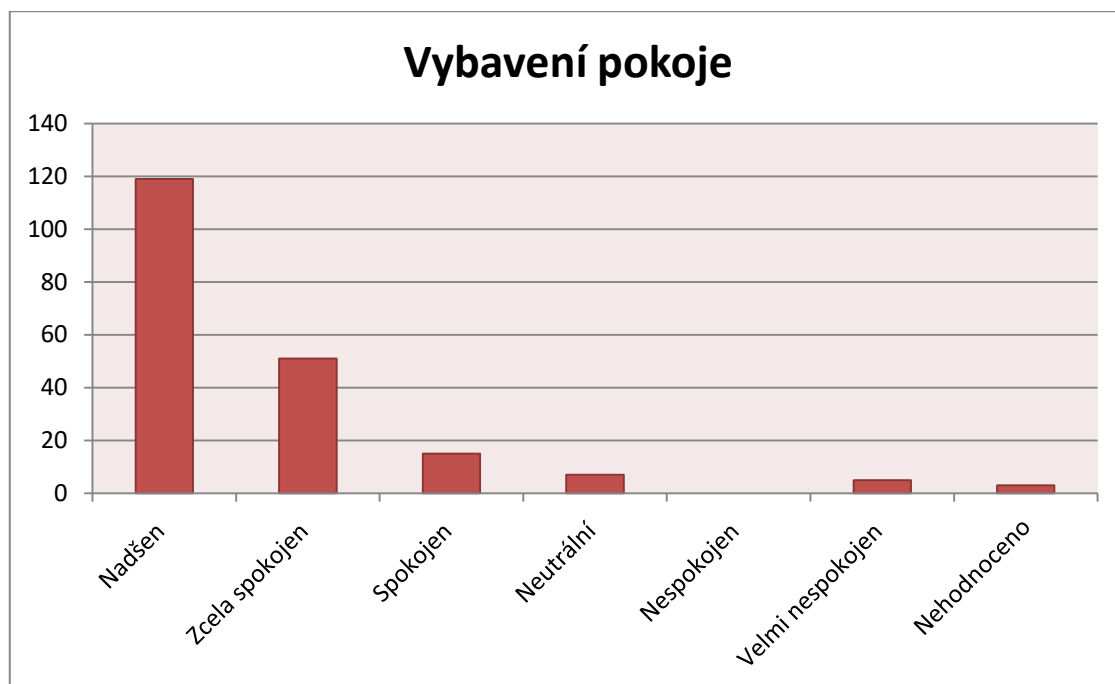
(Zdroj: vlastní zpracování)

Vybavení pokojů

Přesně 119 respondentů bylo velmi mile překvapeno s vybaveností pokojů, jednalo se především o hosty na pokojích typu Standard (Graf 10). Značná část nespokojených hostů, konkrétně 5 respondentů, tvořila hosty na pokojích typu Ekonomy, které jsou v dnešní době již změněny na Standard kategorii. Právě hosté ubytováni v levnějších třídách prokazují většinou negativní hodnocení, a to nejen ve vybavenosti pokojů, ale také v chování obsluhy recepce a restaurace. Ovšem toto hodnocení je vzájemné. Jako zaměstnanec recepce si troufám říct, že je velký rozdíl v chování hostů v levnějších třídách a v pokojích typu Standard či v apartmánu Sněžka. Rozhodnutí majitelů o zachování pouze lepší kategorie tak většina zaměstnanců vnímá velmi pozitivně. Největší nedostatky ve vybavenosti pokojů vidí hosté následovně:

- absence fěnu a telefonu na pokojích,
- chybí lampičky na čtení,
- příliš měkké matrace, nepohodlné,
- chladné, neútulné pokoje, hosté by přidali květiny či obrázky do pokojů.

Výše uvedené nedostatky uvedlo více hostů ve svých komentářích, proto je potřeba jim věnovat velkou pozornost.

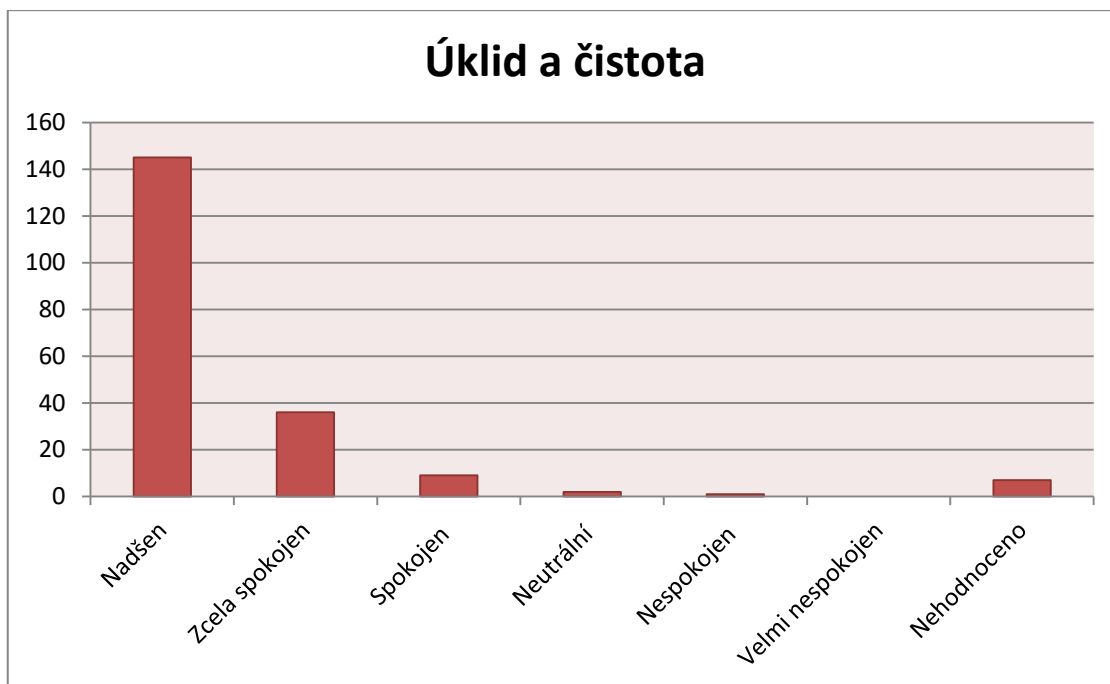


Graf 10. Hodnocení vybavení pokoje

(Zdroj: vlastní zpracování)

Úklid a čistota

Téměř většina respondentů byla velmi spokojena s čistotou na pokojích. Majitelům se tedy spolupráce s externí úklidovou službou zřejmě vyplácí. Nespokojený byl pouze jeden respondent z celkových 200 respondentů (Graf 11). V komentářích se ovšem vyskytuje výtky na průběžné úklidy, které jsou v kompetenci interní pokojské. Podle hostů nejsou dostatečně doplňovány toaletní papíry, měněny ručníky a vynášeny koše v průběhu pobytu. Tento fakt velmi kazí celkový dojem z pobytu v hotelu, je proto důležité zpracovat na pravidelnosti práce pokojské.

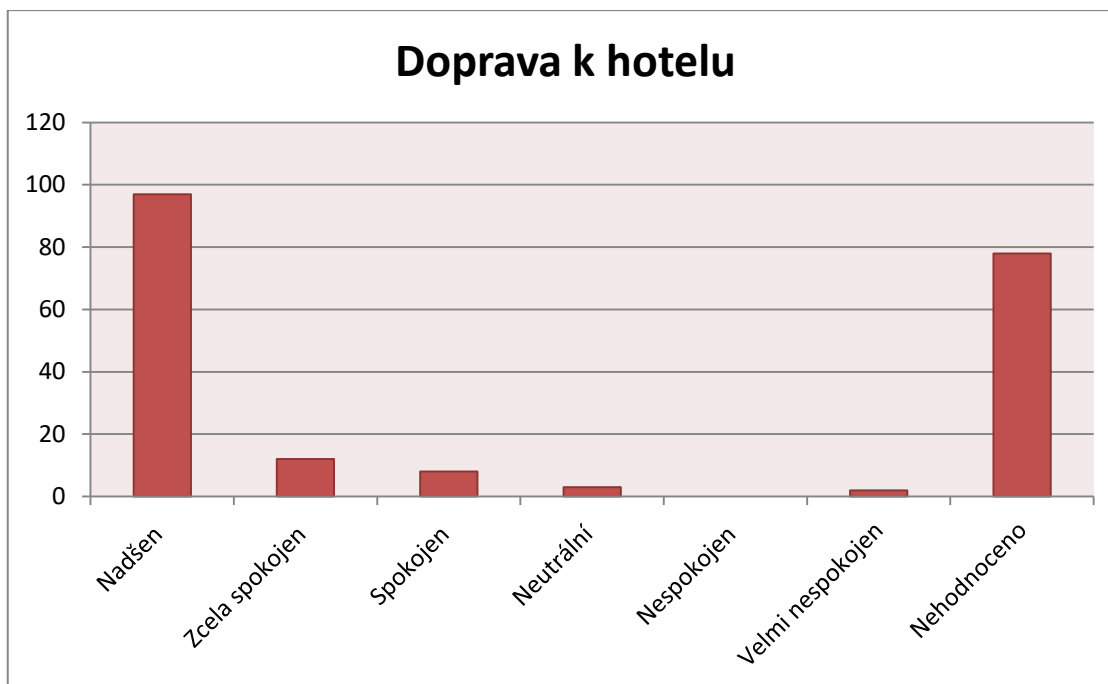


Graf 11: Hodnocení spokojenosti s čistotou a úklidem

(Zdroj: vlastní zpracování)

Doprava k hotelu

V případě dopravy k hotelu se vykytuje velké množství nehodnocených odpovědí v dotazníku (Graf 12). Je to proto, že velká část hostů hotelu přijde v létě po svých, popřípadě v zimě na lyžích, dopravu tedy nevyužijí. Ti, kteří dopravu využijí, jsou zpravidla velmi spokojeni. Doprava vojenským obojživelníkem, popřípadě rolbou, je pro většinu hostů obrovským zážitkem. Nespokojených hostů je nepatrná část, většinou se jedná o nespokojenost s cenou dopravy, která se hostům zdá příliš drahá. Dalším důvodem k nespokojenosti pak bývají nevhodné časy dopravy, hosté by zařadili více hromadných svozů především v pozdějších odpoledních hodinách.



Graf 12: Hodnocení dopravy k hotelu

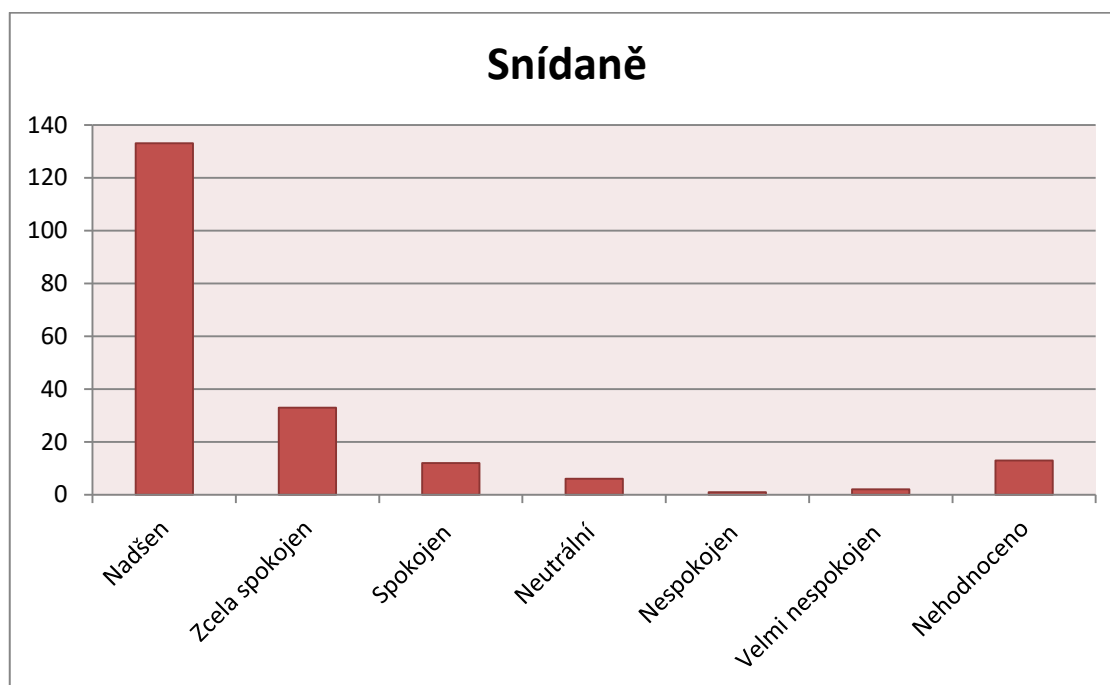
(Zdroj: vlastní zpracování)

2) Občerstvení

Snídaně

Snídaně je součástí každé kategorie ubytování, tudíž by ji měli absolvovat všichni hosté. Snídaně probíhají formou bufetu, který je otevřen ve všední dny od 8 do 9 hodin, o víkendu pak od 7:30 do 9 hodin. Bohužel celkem 13 hostů z 200 respondentů snídaně nehodnotili. Většina hostů hodnotila snídaně kladně, přesně 133 respondentů označili snídaně jako vynikající, dalších 45 respondentů bylo se snídaněmi také spokojeno. Nespokojených hostů bylo minimum, ale v komentářích se objevovala značná kritika i u těch respondentů, kteří označili snídaně jako uspokojující (Graf 13). Jednalo se především o sortiment nabízený k snídani, hostům chybí míchaná vajíčka, domácí sladké pečivo, džus k pití, tmavé pečivo, müsli či výběr jídel pro vegetariány. Pouhá hodina na jídlo hostům často nestačí a navrhuje, abychom bufet nechali otevřený alespoň do 10 hodin a otevřeli jej již v 7 hodin. Vedení ale reaguje na okolní turisty, kteří zvenčí začínají chodit již kolem 10 hodiny a je potřeba mít snídaně již uklizené. Pokud by snídaně byli do 10, bylo by potřeba udělat snídaňový bufet v jiných prostorech. Toto řešení by možná napomohlo i dalšímu problému, který se objevil ve

stížnostech, a to, že švédské stoly jsou málo přístupné, jsou umístěny v rohu a jsou nevhodně zorganizovány. Dle dotazníků je jasné, že snídaně by se měli obměňovat, velký počet hostů uvedlo, že snídaně jsou každý den stejné a pokud tu mají strávit týden, jsou po několika dnech jídlem znudění.



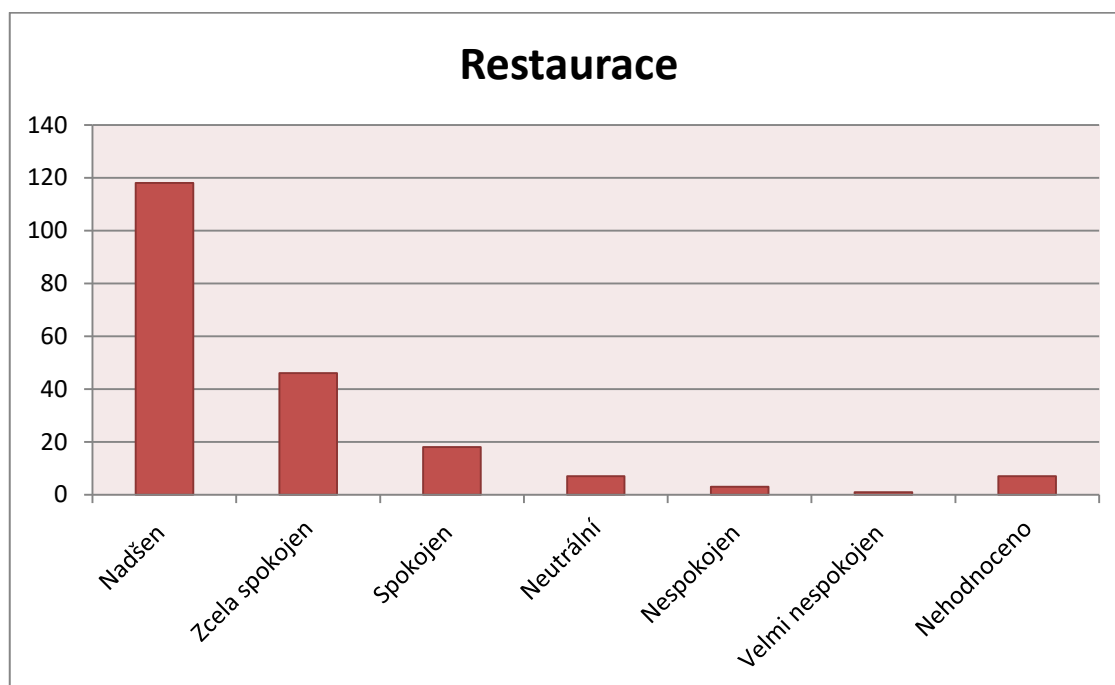
Graf 13: Hodnocení kvality snídani

(Zdroj: vlastní zpracování)

Restaurace

I v případě restaurace se jedná spíše o kladná hodnocení, ale znova se objevují i negativní ohlasy, které by se mělo vedení snažit odstranit (Graf 14). Z komentářů jasně vyplývá, že s obsluhou v restauraci jsou většinou hosté spokojeni, daleko horší je to podle hostů s kvalitou jídel. Právě kuchyně je většinou příčinnou negativních ohlasů. V první řadě si hosté stěžují na fakt, že cena pokrmů se nerovná jejich kvalitě. Kuchaři jsou sice vyhlášení svými velkými porcemi, ale bohužel co se týče kvality, má místní kuchyně velké rezervy. Dle respondentů by také měl být zařazen větší výběr jídel, především rychlých „hotovek“ a poté především doplnění o vegetariánské pokrmy, kterých je dle respondentů v jídelním menu nedostatek. Stížnosti se nevyhnou ani pivovaru, s chutí piva jsou zákazníci velmi spokojeni, spíše jsou zklamáni s výběrem druhů pív. Na webových stránkách je uvedeno, že se točí i pšeničné pivo, které ale

v restauraci již dávno není. Většinou se točí denně pouze dva maximálně tři druhy piva, občas se tak stane, že se host těší na konkrétní druh, který zrovna v daný moment není v nabídce. Webové stránky je tedy bezpodmínečně nutno aktualizovat, aby se obsluha vyhnula těmto nepříjemnostem.



Graf 14: Hodnocení obsluhy v restauraci i kvality pokrmů

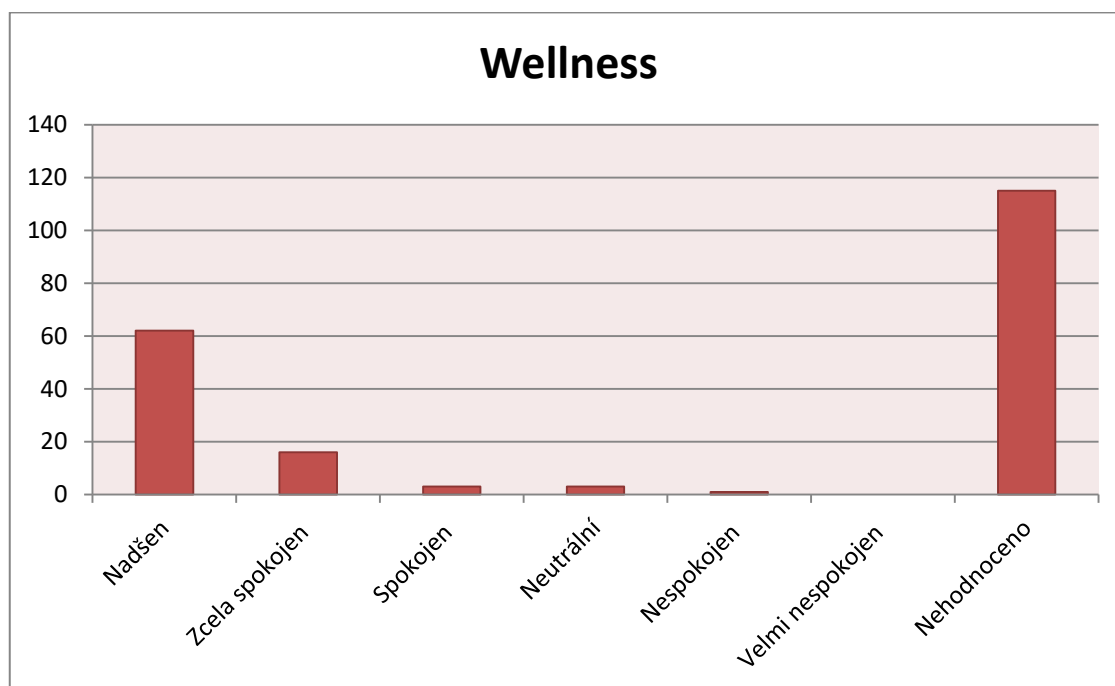
(Zdroj: vlastní zpracování)

3) Ostatní služby

Wellness

V případě wellness programů bylo velké množství nehodnocených odpovědí, přesně 115 dotazníků z celkových 200 (Graf 15). Toto číslo vyplývá ze skutečnosti, že velká část hostů wellness procedury nevyužije. Popřípadě hosté využijí pouze společnou saunu, která je pro ubytované na pokoji Standard zdarma. Hosté saunu mohou využít každý den jednu hodinu, což se nejednou objevilo v komentářích jako nedostačující čas. Dále se objevily stížnosti na kapacitu sauny. Na tomto problému se snaží vedení zapracovat a v dnešní době dochází k rozšíření sauny a navýšení kapacity prostor, jak sauny, tak i odpočinkové místnosti. Současná kapacita sauny je každou hodinu pouze 8 osob, v případě, že je na hotelu ubytovaných 150 hostů a více než polovina má právo na

saunu zdarma, je velmi nepříjemné, že se do sauny nedostanou z důvodu její nedostatečné kapacity. V hotelu se nachází ještě privátní wellness centrum, které se skládá ze sauny a vířivky a které je zpoplatněno 1 200 Kč/90 min. Jelikož se toto wellness v minulosti moc nepoužívalo, plánuje se v blízké budoucnosti změna. Jak již bylo zmíněno výše, veřejná sauna se rozšíří a privátní wellness se zruší, s tím že se zachová pouze vířivka. Na hotelu se tak bude nacházet pouze jedna sauna a jedna vířivka uvnitř. Hotel již má zabudovanou i venkovní vířivku, která bude také přístupná hostům hotelu, její otevření se plánuje na začátek letní sezóny. Velmi pozitivní ohlasy jsou především na pívání lázně a masáže. Paní masérka Luční boudy je vyhlášena svými kvalitami a má několik stálých hostů, kteří opakovaně na Luční boudu přijíždí díky masážím a dalším procedurám. I na tyto hosty je potřeba se zaměřit a poskytnout jim značný komfort.



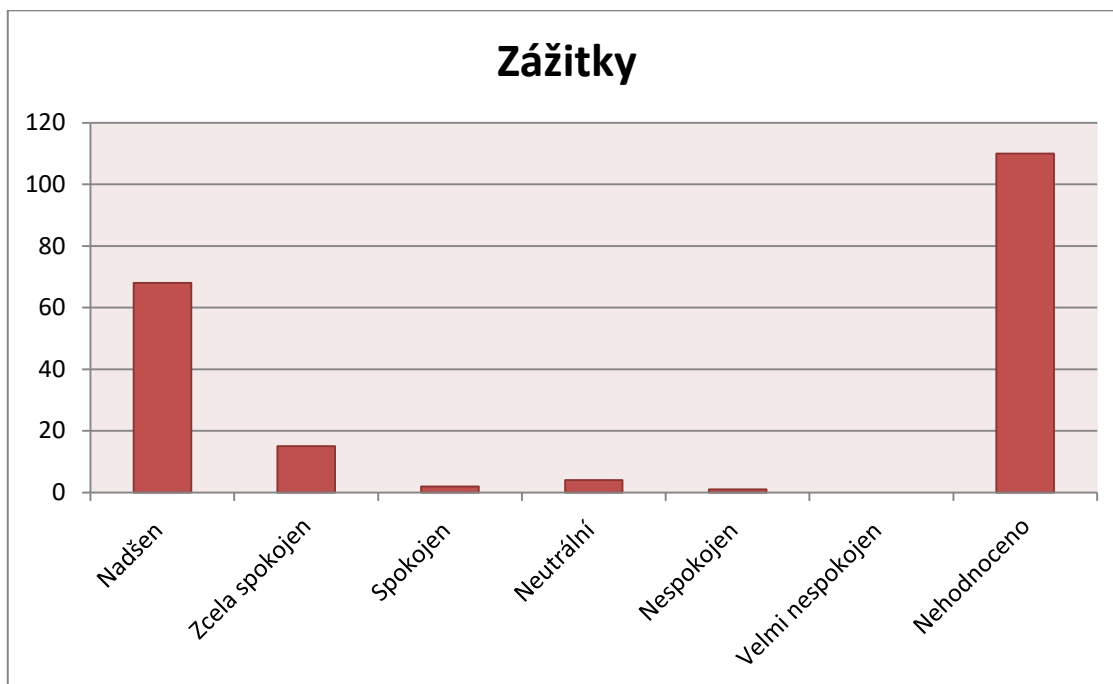
Graf 15: Hodnocení spokojenosti s wellness

(Zdroj: vlastní zpracování)

Zážitky

Stejně jako v případě wellness také zážitky byli velmi často vyloučeny z hodnocení hostů (Graf 16). Tento bod v dotazníku může být pro hosty značně matoucí. V dotazníku se tím myslí zážitky, které poskytuje Luční bouda a které si lidé objednají,

např. řízení rolby, sněžného skútru, prohlídky pivovaru a hotelu apod. Hosté ale především hodnotí zážitky spojené s přírodou, jakými jsou východy a západy slunce na Sněžce, nejruznější trasy a výšlapy či počasí. Tento bod v dotazníku tedy nemá velkou vypovídací hodnotu, neboť hosté většinou hodnotí zážitky, které vedení hotelu nemůže ovlivnit. Další značná část hostů, která reagovala na zážitky poskytované hotelem, napsala, že nabídku zážitků nevyužili. Kladné hodnocení se objevilo v případě masáží a pivních lázní, prohlídek pivovaru, lezecké stěny a dopravy rolbou.



Graf 16: Hodnocení zážitků na Luční boudě

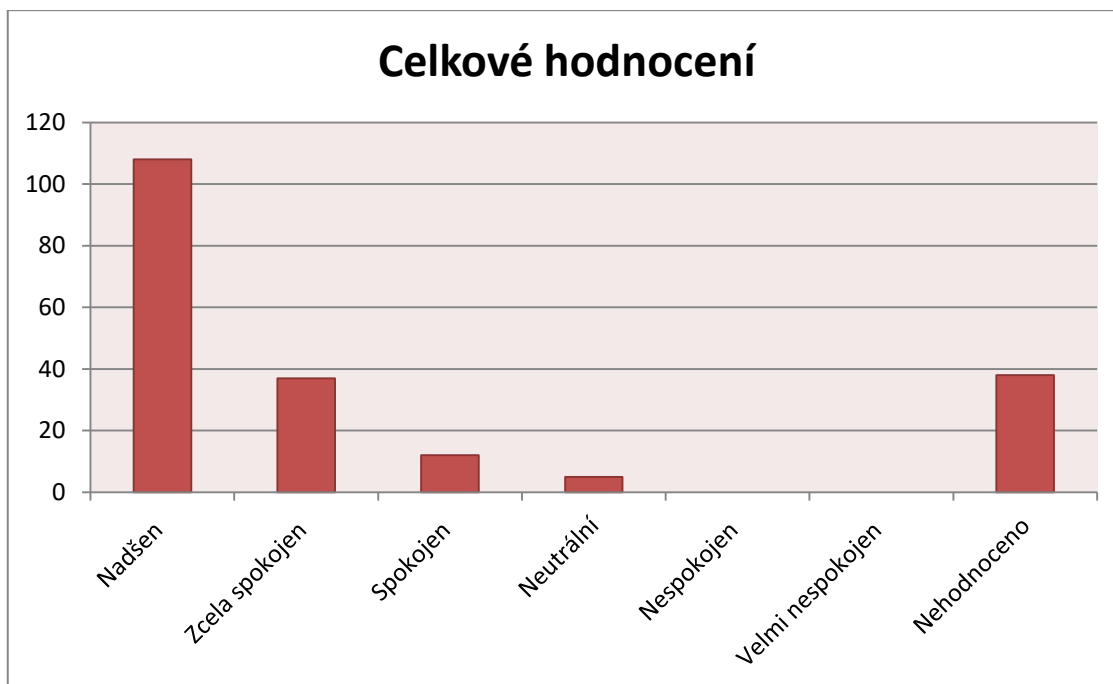
(Zdroj: vlastní zpracování)

4) Celkové zhodnocení

V celkovém hodnocení byla většina hostů nadšena z poskytovaných služeb v hotelu (Graf 17). Především v konečném zhodnocení se objevilo velké množství komentářů a doporučení pro hotel, nad kterými se vedení hotelu může zamyslet. V komentářích se nejčastěji vyskytovala slova spokojenosti a tvrzení, že hotel bude dále doporučován. Většina hostů ale přidala malou drobnost, kterou v pobytu postrádali, či s čím nebyli spokojeni. Níže uvedu několik komentářů a doporučení, které se v dotaznících vyskytovali nejčastěji a které považuji za důležité:

- velmi slabé wifi připojení,
- nepohodlné postele, příliš měkké,
- podprůměrné jídlo v restauraci,
- nedostatečný výběr jídel pro vegetariány,
- neútulný pokoj, chybí obrazy, květiny, lampičky, záclony, závěsy...,
- nepoměr cena versus kvalita,
- na snídani chybí domácí koláče,
- chladno na pokoji,
- v pokoji chybí telefon, fén a rychlovarná konvice.

Stížnosti na jídlo v restauraci se objevují čím dál častěji, tento bod bych tedy považovala za jeden z nejdůležitějších. V dnešní době jsou vidět trendy ve stravování, proto v každé restauraci je výběr vegetariánských či veganských jídel nutností. Dále problém neútulnosti pokojů, nejedná se o finančně nákladné položky, neměl by být tudíž problém pokoje trochu „zateplit“, nakoupit obrazy a další doplňky. Pokud se hotel prezentuje vlastní pekárnou, pak je nutností mít na snídani domácí koláče a ne rozmražené polotovary, nebudí to dobrý dojem. V případě telefonu, rychlovarné konvice či fénu na pokojích by byl hotel zase o krok blíže k získání oficiální certifikace a k lepší prezentaci hotelu. A v neposlední řadě je hodně diskutovaným tématem chladno na pokojích, bohužel v případě velmi špatného počasí a větru, je velmi obtížné udržet hotel stoprocentně vytopený.



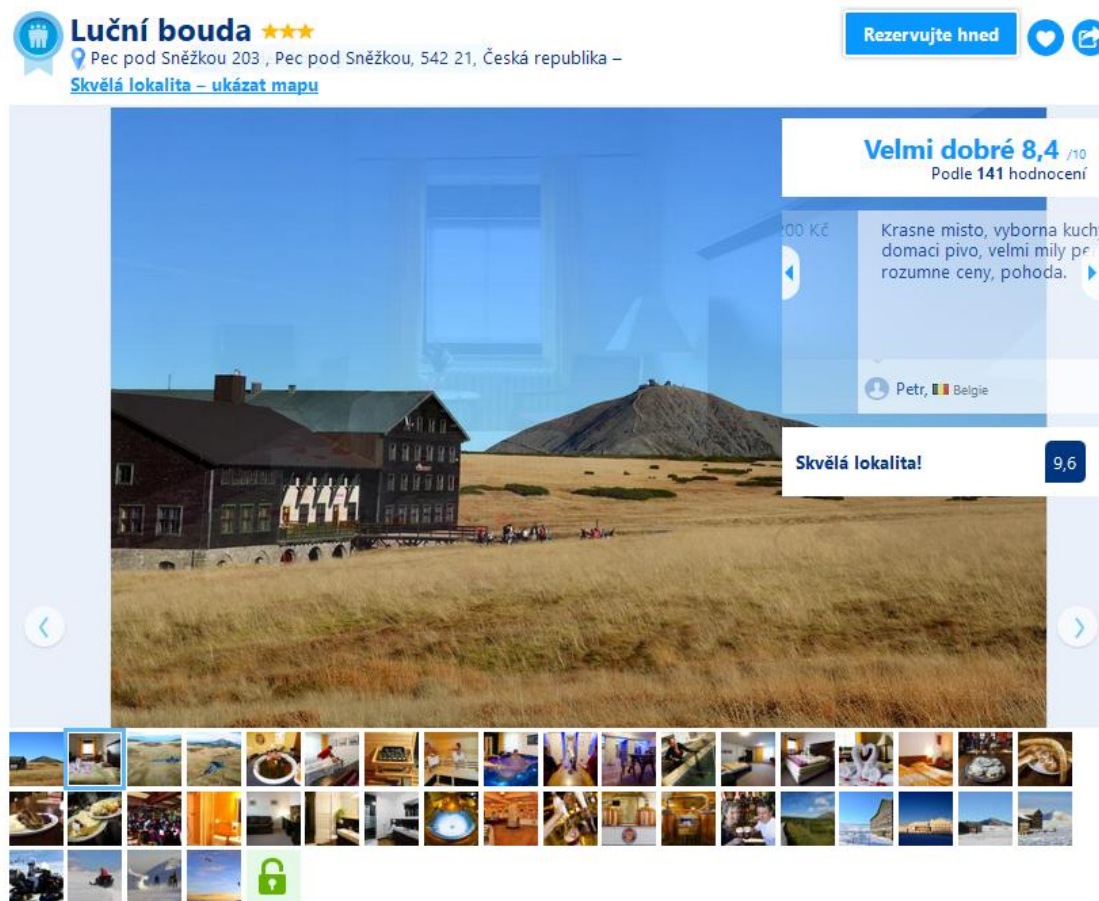
Graf 17: Celkové zhodnocení hotelu Luční bouda

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.7.2 Hodnocení hotelu na vybraných rezervačních portálech

Na portálu Booking.com se v současné době objevuje hodnocení hotelu úrovní „Velmi dobré“ (Obrázek 10), je to výsledkem hodnocení přesně 141 hostů, kteří hotel Luční bouda přes portál Booking.com navštívili. Většina hostů si pochvaluje místní kuchyni i přístup zaměstnanců, jen v několika málo případech došlo k negativnímu hodnocení. Jinak je tomu ale v případě hodnocení hostů na webu TripAdvisor (Obrázek 11). Z 63 recenzí je jich pouhá polovina kladných, hosté sdílí převážně negativní zážitky. V případě ubytování jsou nejčastějšími stížnostmi vysoké ceny ubytování či nepoměr mezi cenou a kvalitou. V případě hodnocení restaurace je většinou problémem špatná kuchyně, kdy bývá často přirovnávána ke školní jídelně. V recenzích se také velmi často objevují stížnosti na hrubý a neochotný personál, je zajímavé, jak se nejrůznější portály liší v hodnocení hotelu. Zatímco Booking.com si pochvaloval práci personálu, na Tripadvisoru je tato práce velmi negativně hodnocena. Z mého pohledu je to dáno tím, že na Booking.com hodnotí pouze hosté, kteří byli na Luční boudě ubytováni, zatímco na portálu Tripadvisor se jedná spíše o hodnocení turistů, kteří přes Luční boudu pouze

procházeli a stavovali se tu na oběd. Z mého pohledu je chování personálu k ubytovaným hostům a k procházejícím turistům značně odlišné. Je to škoda, protože právě turisté jsou potenciálními hosty hotelu do budoucnosti.



Obrázek 10: Hodnocení hotelu na portálu Booking.com

(Zdroj: Booking.com, 1996 - 2017)

Lucni bouda

Je toto Váš podnik?



63 recenzí

Zaujímá 5. místo z 10 hotelů v destinaci Pec pod Sněžkou

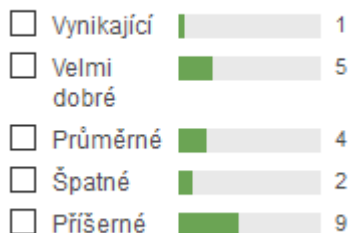


Pec pod Snezhkou 203, Pec pod Sněžkou 542 21, Česká republika



Vybavení hotelu

Hodnocení cestovatelů

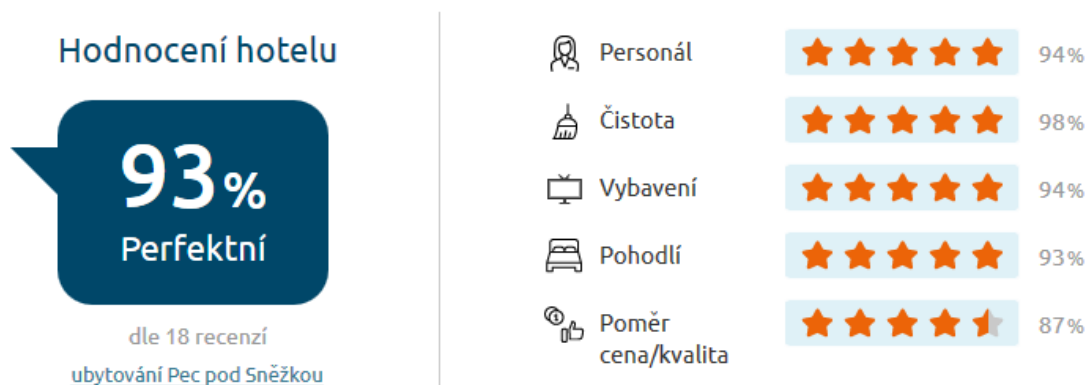


Obrázek 11: Hodnocení hotelu na portálu TripAdvisor

(Zdroj: Tripadvisor, 2017)

Dalším portálem, kde dochází k hodnocení hotelu, je portál Hotel.cz. V případě tohoto portálu je hotel Luční bouda označen třemi hvězdičkami a hosté označili hotel jako perfektní s konkrétně 93 % úspěšnosti (Obrázek 12). Na portálu Hotel.cz bylo zaznamenáno celkem 18 recenzí, které jsou v drtivé většině kladné. Pouze občas se vyskytuje výtky na příliš vysoké ceny hotelu a nízkou kapacitu restaurace, kdy ve špičce se nedá sednout.

Hotel Luční Bouda – Recenze



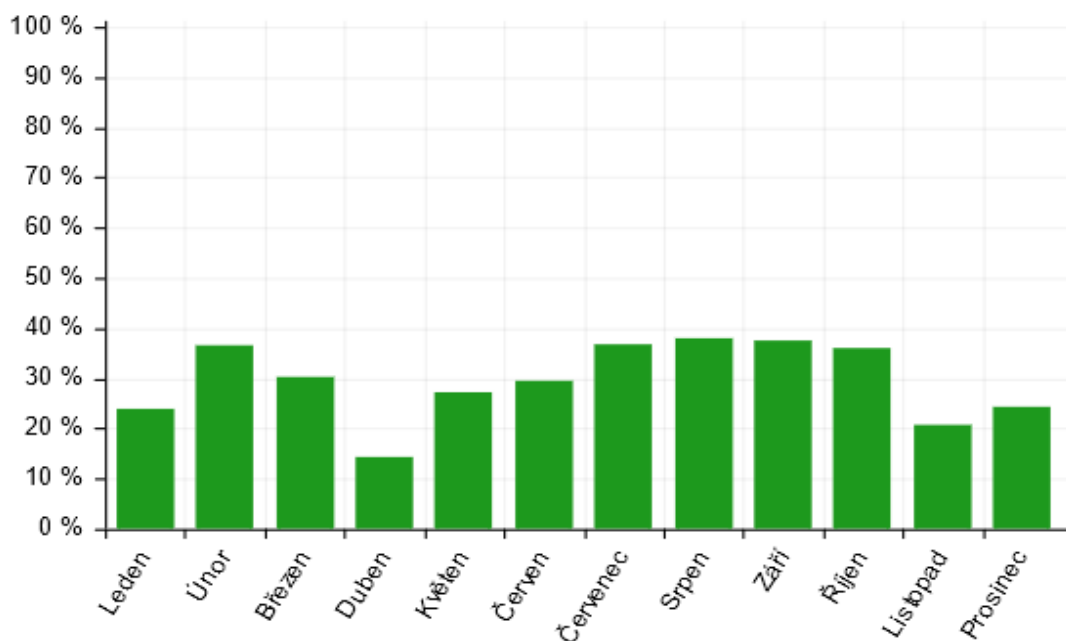
Obrázek 12: Hodnocení hotelu na portálu Hotel.cz

(Zdroj: Hotel.cz, 1997 - 2017)

3.8 Zhodnocení výkonů hotelu

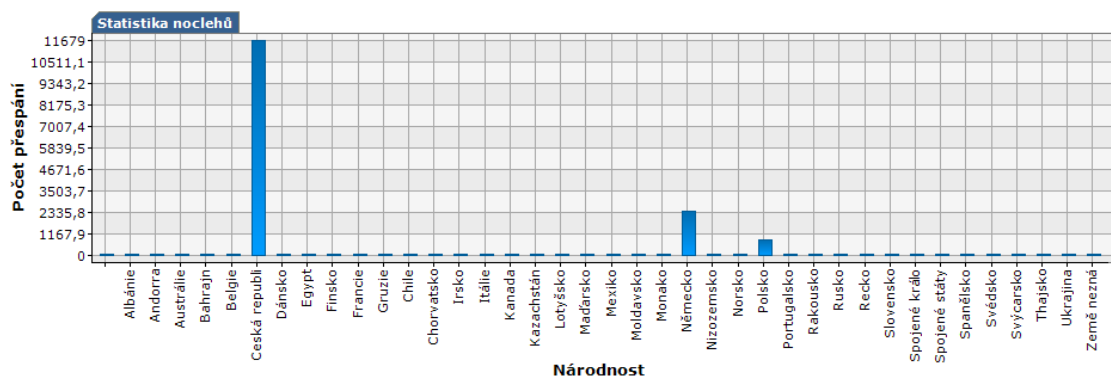
Obsazenost hotelu je jedním ze základních předpokladů úspěšnosti hotelu. Graf číslo 18 porovnává vytíženost hotelu v jednotlivých měsících roku 2016. Z grafu je patrné, že největší vytíženost zaznamenáváme v letních měsících. Luční bouda je turisticky velmi atraktivní destinací, a proto má hlavní vytíženost právě v turistické sezóně. Silným měsícem z pohledu obsazenosti je také únor, v tomto měsíci jsou většinou ideální sněhové podmínky a milovníci běžek či skialpů, tak mají ideální příležitost projet si okolí Luční boudy. Měsíc prosinec je pak ve znamení firemních akcí a koncem roku také svátečních dnů, kdy na Luční boudu přijede velké množství hostů oslavit příchod nového roku. Naopak nejslabšími měsíci jsou dle očekávání listopad a duben, v obou případech se jedná o určité přechodné období. Na podzim je většinou deštivo, v dubnu naopak dochází k tání sněhu a podmínky pro turistiku ještě nejsou ideální. Okolí Luční boudy jednoznačně postrádá sjezdovku, což má za následek jisté snížení počtu hostů v zimním období. V opačném případě by jistě zimní měsíce převyšovaly ty letní, ale bohužel není tomu tak. Rozdíly nejsou pouze v ročním období, jisté výkyvy zaznamenáváme i v rámci týdne, kdy jednoznačně nejvytíženější jsou víkendové dny. V porovnání národností návštěvníků převažovali ve velké míře čeští turisti, následování

turisty z Německa a Polska. Lidé dalších národností navštěvují Luční boudu jen velmi zřídka (Graf 19).



Graf 18: Vytiženost hotelu v jednotlivých měsících roku 2016

(Zdroj: Hoteltime Luční bouda)

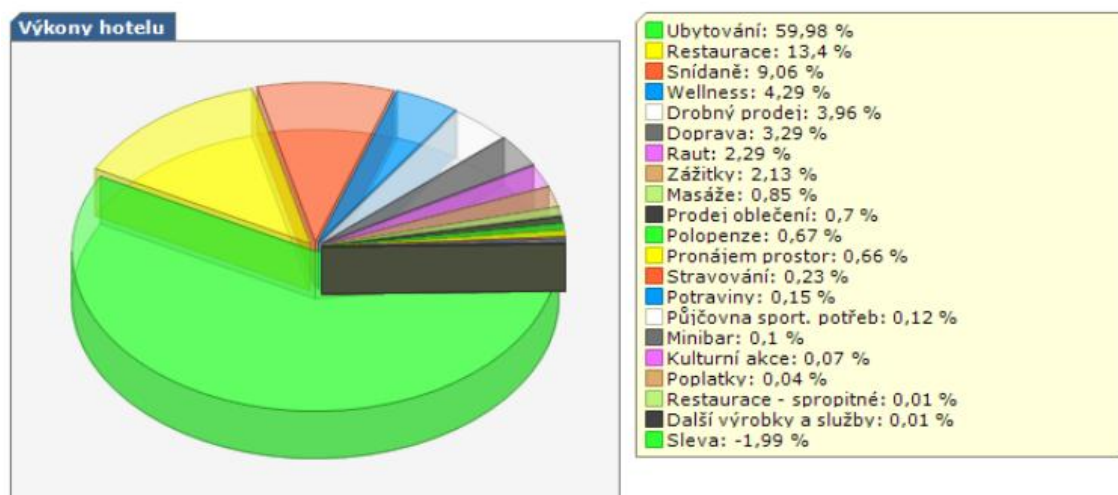


Graf 19: Obsazenost hotelu v roce 2016 dle národností

(Zdroj: Hoteltime Luční bouda)

Luční bouda nabízí široké spektrum služeb, které tvoří podstatu fungování hotelu. Největší zaměření je samozřejmě na sektor ubytování, následovaným sektorem

stravování, wellness programů a drobného prodeje. V následujících grafech a tabulkách jsou zaznamenány struktury výkonů hotelu v letech 2014 – 2016. Z grafů je patrné, že největší podíl na výkonech hotelu tvoří každoročně ubytování, restaurace, snídaně a wellness, složení dalších činností se s postupem času nepatrně mění. Velmi pozitivní je skutečnost, že se podíl ubytování na celkových výkonech každým rokem navyšuje.



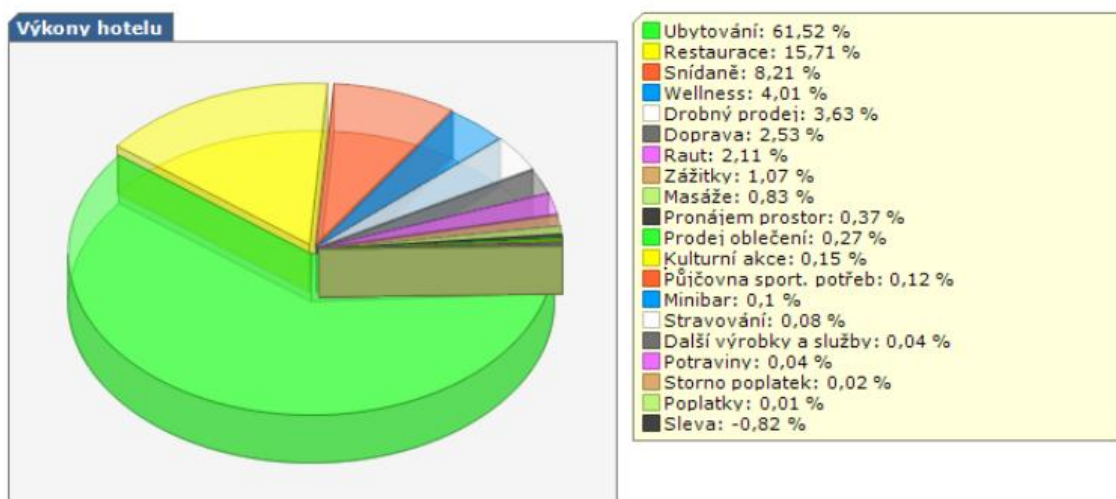
Graf 20: Výkony hotelu v roce 2014 v %

(Zdroj: Hoteltim Luční bouda)

Tabulka 8: Výkony hotelu v roce 2014 v Kč

NÁZEV RASTRU	CELKEM v Kč (bez DPH)
Ubytování	6 755 806 Kč
Restaurace	1 509 197 Kč
Snídaně	1 020 608 Kč
Wellness	483 401 Kč
Drobný prodej	446 380 Kč
Doprava	370 305 Kč
Raut	257 438 Kč
Zážitky	239 751 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování dle dat z Hoteltimu Luční bouda)



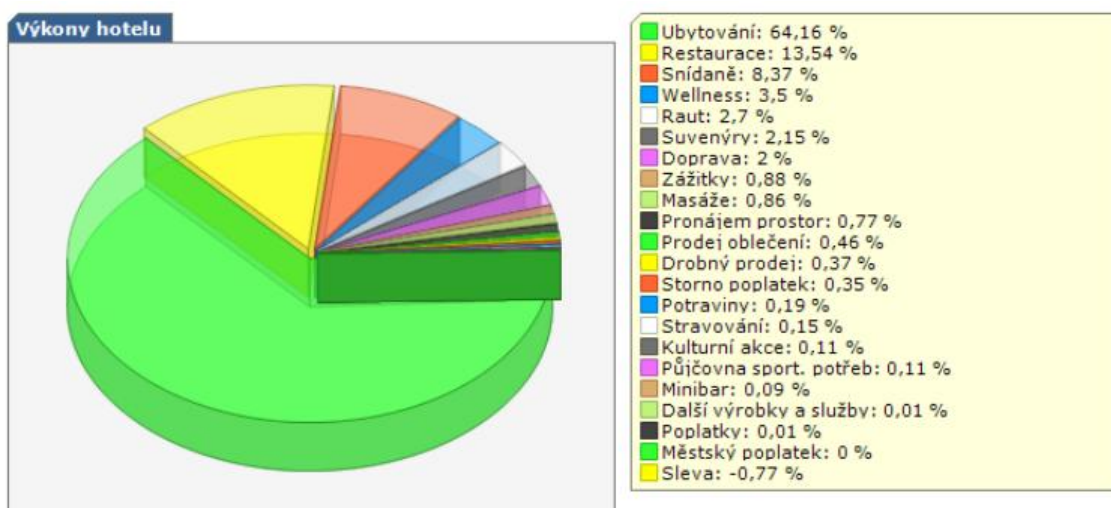
Graf 21: Výkony hotelu v roce 2015 v %

(Zdroj: Hotelttime Luční bouda)

Tabulka 9: Výkony hotelu v roce 2015 v Kč

NÁZEV RASTRU	CELKEM v Kč (bez DPH)
Ubytování	8 586 107 Kč
Restaurace	2 192 085 Kč
Snídaně	1 146 386 Kč
Wellness	559 701 Kč
Drobný prodej	506 476 Kč
Doprava	353 661 Kč
Raut	295 103 Kč
Zážitky	148 727 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování dle dat z Hoteltimu Luční bouda)



Graf 22: Výkony hotelu v roce 2016 v %

(Zdroj: Hoteltime Luční bouda)

Tabulka 10: Výkony hotelu v roce 2016 v Kč

NÁZEV RASTRU	CELKEM v Kč (bez DPH)
Ubytování	10 522 156 Kč
Restaurace	2 219 790 Kč
Snídaně	1 372 521 Kč
Wellness	573 730 Kč
Raut	442 644 Kč
Suvenýry	352 091 Kč
Doprava	327 479 Kč
Zážitky	144 677 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování dle dat z Hoteltime Luční bouda)

Výše uvedené grafy a tabulky jsou výstupem hotelového systému Hoteltime, jedná se tedy o ubytované hosty a položky na jejich účtech. Pokud k němu přičteme i systém Vento, pak v roce 2016 činil celkový obrat hotelu 35 miliónů korun českých.

Pomocí systému Hoteltime vyhodnocujeme i obsazenost hotelů, co se týče způsobu rezervace. Bohužel velká část zaměstnanců zapomíná určit, jakým způsobem došlo k rezervaci konkrétního pokoje, a statistiky tak postrádají stoprocentní přesnost. V tabulce níže proto uvádím i segment „neurčeno“, kde se bohužel objevují vysoká

procenta. Jedná se o rezervace tzv. „pokojonocí“, nejedná se tedy o počty hostů, ale o počty rezervovaných pokojů. V roce 2014 se nejvíce pokojů rezervovalo prostřednictvím emailů a telefonických hovorů, čemuž nebylo jinak ani v letech následujících (Tabulka 11). Uvedená procenta každý rok pomáhají k rozložení pracovních sil v rezervačním oddělení. Zjištěná procenta dokázala v roce 2014 značnou vytíženost pracovníků rezervačního oddělení a došlo tedy k rozšíření jejich řad. V roce 2016 došlo i k velkým prodejm prostřednictvím tzv. walk-in segmentu, jehož prodej probíhá přímo na recepci hotelu Luční bouda, což je dáno bezesporu i obsluhou recepce, u které došlo k velkým změnám. V současné době recepci obsluhují mladí, energetičtí pracovníci, kteří hovoří minimálně jedním cizím jazykem a vzájemně se doplňují.

Tabulka 11: Obsazenost hotelu dle segmentů v letech 2014 - 2016

	Neurčeno	Online rezervace	Walk – in	E-mail	Telefon	Cestovní kanceláře	Celkem
2014	28,51 %	5,22 %	15,83 %	25,11 %	23,15 %	2,18 %	100 %
2015	29,09 %	4,38 %	9,85 %	29,03 %	27,45 %	0,19 %	100 %
2016	26,37 %	4,91 %	10,99 %	35,44 %	22,04 %	0,25 %	100 %

(Zdroj: vlastní zpracování dle dat z Hotelimu Luční bouda)

Statistika byla provedena i v počtu „pokojonocí“ (Tabulka 13) a „lůžkonocí“ (Tabulka 12). Jak již bylo řečeno výše, „pokojonoce“ znamenají rezervace pokojů bez ohledu na počty lůžek, tudíž se v tabulce „pokojonocí“ nezobrazí rezervace ve třídě Spacák. V tabulce „lůžkonocí“ pak vidíme podíl třídy spacák a ostatních pokojů s lůžky. V obou případech je patrné, že ubytovaných hostů i rezervovaných pokojů do roku 2015 každoročně přibývalo. V roce 2016 došlo k menšímu poklesu oproti roku 2015. To může mít za následek počasí, pokles příjmu domácností či zdražování služeb. V roce 2017 se očekává další vzestup prodejů, minimálně na úroveň roku 2015.

Tabulka 12: Počty odbydlých lůžkonocí

	2012	2013	2014	2015	2016
Luční	8 180	9 667	12 408	13 807	13 575
Luční SPA	2 283	3 555	3 573	3 826	3 057
Celkem	10 463	13 222	15 981	17 633	16 632

(Zdroj: vlastní zpracování dle dat z Hotelimu Luční bouda)

Tabulka 13: Počty obsazených pokojonocí

	2012	2013	2014	2015	2016
Luční	3 122	3 835	4 970	5 718	5 591

(Zdroj: vlastní zpracování dle dat z Hotelimu Luční bouda)

3.9 SWOT analýza

Abychom mohli produkt či službu umístit do vhodně zvoleného segmentu a dokázali vytvořit účinnou komunikační a propagační kampaň, musíme v první řadě pochopit jeho silné a slabé stránky, skryté možnosti a možná ohrožení. Ideálním nástrojem se v tomto případě jeví SWOT analýza, která vychází ze zkratk anglických slov (Truček, 2013):

- Strengths – silné stránky
- Weaknesses – slabé stránky
- Opportunities – příležitosti
- Threats – hrozby, ohrožení

V případě hotelu Luční bouda byly identifikovány níže uvedené silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby (Tabulka 14).

Tabulka 14: SWOT analýza hotelu

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Kvalita služeb	Vysoké ceny ubytování
Finanční zázemí	Vysoké provozní náklady
Bernardýn Bohouš, pivo Paroháč	Nedostatečná propagace Bohouše i Paroháče
Velká kapacita ubytování i restaurace	Velká fluktuace zaměstnanců
Proměna horské boudy v hotel	Neaktualizované webové stránky
Kvalitní systémová řešení	Nekvalifikovaný personál
Směr, vize a cíle společnosti	Absence marketingové strategie
Propagace hotelu díky suvenýrům	Nízký objem prodeje drobného zboží
Vlastní pekárna, domácí kuchyně	Kvalita jídla, výběr pokrmů
Prostory pro firemní i rodinná setkání	Absence animačních programů
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Atraktivita lokality	Extrémní klimatické podmínky
Zlepšení ekonomické situace v ČR	Snížení příjmu domácností
Zdravý životní styl – sport, turistika...	Změna preferencí – odklon od sportu
Dotační programy obce a kraje	Právní předpisy Správy KRNAP
Možnost koupě dalších hotelů v horách	Vstup nových konkurentů
Prodej piva Paroháč i mimo hotel	Další zvýšení sazby DPH u alkoholu
Získání kvalifikovaných pracovníků	Odchod zaměstnanců ke konkurenci
Zvýšení obsazenosti hotelu i mimo sezónu	Sezonní výkyvy v obsazenosti
Zvýšení zájmu korporací a skupin	Absence obchodního manažera
Nárůst populace v České republice	Dynamické stárnutí populace, neúplné rodiny

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.9.1 Konfrontační matice SWOT

Do konfrontační matice bylo vybráno z každé kategorie pět hlavních faktorů, která mají z mého pohledu největší vliv na činnost hotelu. Následně byly posuzovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby ve vztahu, jak spolu v případě konfrontace souvisí. Posuzování probíhalo pomocí znamének plus a mínus, dle následujícího hodnocení:

- (++) – velmi dobré
- (+) – dobré
- (0) – neutrální, parametry se vzájemně neovlivňují
- (-) – špatné
- (--) – velmi špatné

Tabulka 15: Konfrontační matice SWOT analýzy hotelu

SWOT ANALÝZA HOTELU LUČNÍ BOUDA		Silné stránky					Slabé stránky					Součet
		Finanční zázemí	pes Bohouš, pivo Paroháč	Kvalitní systémy	Směr, vize a cíle	Vlastní pekárna	Provozní náklady	Propagace piva Paroháč	Personál – kvalifikace	Marketingová strategie	Kvalita jídla, výběr pokrmů	
Příležitosti	Atraktivita lokality	+	0	0	++	+	+	-	0	-	0	+2
	Zdravý životní styl	0	0	0	+	+	0	0	0	-	-	-1
	Získání kvalifikovaných pracovníků	+	0	+	+	0	0	0	++	0	0	+7
	Zvýšení obsazenosti hotelu	+	+	+	++	+	+	+	-	-	-	+7
	Zvýšení zájmu korporací	+	+	++	++	0	+	+	--	-	-	+6
Ohrožení	Extrémní klimatické podmínky	++	0	-	-	++	--	0	0	-	+	-4
	Změna preferencí obyvatelstva	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	+1
	Odchod zaměstnanců ke konkurenci	0	0	0	-	0	0	0	--	0	0	-3
	Sezónní výkyvy v obsazenosti	+	+	+	0	-	--	-	-	--	0	-4
	Absence obchodního manažera	+	0	++	-	0	0	0	-	-	0	-1
Součet		+8	+3	+6	+5	+5	-1	0	-5	-9	-2	

(Zdroj: vlastní zpracování)

V následující tabulce (Tabulka 16) jsou seřazeny parametry s jejich výsledky od maximálních po minimální hodnoty.

Tabulka 16: Shrnutí výsledného skóre

Interní položky	Skóre	Externí položky	Skóre
Finanční zázemí	+8	Získání kvalifikovaných pracovníků	+7
Kvalitní systémová řešení	+6	Zvýšení obsazenosti hotelu i mimo sezónu	+7
Směr, cíle a vize společnosti	+5	Zvýšení zájmu korporací a skupin	+6
Vlastní pekárna, domácí kuchyně	+5	Atraktivita lokality	+2
Bernardýn Bohouš, pivo Paroháč	+3	Změna preferencí obyvatelstva	+1
Propagace Bohouče a Paroháče	0	Zdravý životní styl – sport, turistika	-1
Vysoké provozní náklady	-1	Absence „event managera“	-1
Kvalita jídel, výběr pokrmů	-2	Odchod zaměstnanců ke konkurenci	-3
Nekvalifikovaný personál	-5	Extrémní klimatické podmínky	-4
Absence marketingové strategie	-9	Sezónní výkyvy v obsazenosti	-4

(Zdroj: vlastní zpracování)

V tabulce níže můžeme vidět výsledek vzájemného působení, který je dán součtem hodnot porovnaných parametrů. Z výsledku působení parametrů vyplývá, že hotel Luční bouda by se měl zaměřit na strategii S-O. Strategie S-O představuje přístup „maxi-maxi“, tedy využití silných stránek a příležitostí k získání konkurenční výhody.

Tabulka 17: Výsledek vzájemného působení porovnávaných parametrů

	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
PŘÍLEŽITOSTI	21	-4
HROZBY	5	-13

(Zdroj: vlastní zpracování)

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Hlavní částí diplomové práce je analýza marketingových aktivit a dalších relevantních podmínek rozvoje činnosti hotelu a následné stanovení návrhů vhodné marketingové strategie pro hotel Luční bouda. Očekávaným přínosem této práce je posouzení úrovně marketingových činností, jejich dokonalejší koordinace a navržení opatření, která by vedla k získání nových zákazníků a udržení stávajících hostů. Marketingová strategie bude plánována na rok 2018. Před stanovením vhodné marketingové strategie musí být definováno poslání, vize a marketingové cíle společnosti.

Poslání a vize společnosti formulují následovně:

- posláním společnosti je poskytovat ubytování, stravování a další služby v nejvýše položeném hotelu v České republice s důrazem na vytvoření maximální hodnoty a silného zážitku pro zákazníka. Součástí poslání je i vytvoření příjemné zaměstnanecké atmosféry v okouzlujícím prostředí Luční boudy.
- na poslání společnosti navazuje vize, která se nese v podobném duchu: stát se hotelem nabízejícím vysoce kvalitní služby v nezapomenutelném prostředí.

4.1 Stanovení marketingových cílů

Pro sestavení marketingové strategie je nutné definovat marketingové cíle, které jsou propojeny se strategickými cíly. Marketingové cíle musí být specifické, měřitelné, akceptované, reálné a časově ohraničené. Základním cílem každého hotelu je bezesporu kladný hospodářský výsledek (dosažení zisku) a eliminace sezónních výkyvů. V návaznosti na tyto obecné cíle jsem zvolila následující marketingové cíle pro hotel Luční bouda:

- zvýšení průměrné roční obsazenosti hotelu na 40 % v roce 2018 (průměrná obsazenost hotelu v roce 2016 byla 30 %),
- nárůst počtu opakovaných pobytů hostů každoročně o 3 %,
- zvyšování počtu členů klubu Luční boudy, každoročně o 10 % po dobu tří let,

- zvyšování objemu rezervací online každoročně o 10 %, v poměru k celkovému počtu rezervací (ulehčení práce pracovníku rezervačního oddělení a ušetření za provize pro zprostředkovatele),
- prodlužování délky pobytů, respektive snížení procenta pobytů na jednu noc o 12 % oproti roku 2016 (Tabulka 18),
- zlepšování kvality poskytovaných služeb, která bude měřena zvýšením hodnocení na rezervačních portálech o 1 % oproti roku 2016 (např. na portálu Booking.com se jedná o zvýšení z úrovně 8,4 na úroveň 8,5) a snížením počtu stížností v hotelu.

Tabulka 18: Délky pobytů hostů od roku 2013 do roku 2016

Délka pobytu	2013	2014	2015	2016
1 noc	58 %	51 %	49 %	42 %
2 noci	21 %	24 %	26 %	36 %
3 noci	5 %	10 %	9 %	13 %
4 noci	7 %	7 %	11 %	4 %
5 nocí	3 %	2 %	1 %	2 %
6 nocí	1 %	2 %	1 %	1 %
7 – 8 nocí	4 %	3 %	3 %	2 %
Více jak 8 nocí	1 %	1 %	0 %	0 %

(Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů firmy AEZZ a.s.)

4.2 Marketingová strategie

Na základě výsledků provedené SWOT analýzy navrhuji, aby se hotel zaměřil na následující strategie:

- **strategie penetrace** – strategie nabízející současné produkty na současných trzích. Hotel Luční bouda by se měl v první řadě zaměřit na své stávající zákazníky a upravit jim nabídku služeb dle jejich přání a požadavků.
- **strategie vývoje trhu** – cílem strategie je najít zákazníky na nových trzích. Vzhledem k vysokému podílu zákazníků z Německa a Polska by se pro hotel Luční bouda nabízelo zaměření na tyto dva trhy. Většina marketingových aktivit

doposud probíhala pouze na území České republiky, ale dala by se rozšířit i do sousedního Polska či Německa.

4.2.1 Segmentace, targeting a positioning

Dle údajů z provedených analýz je pro hotel výhodné zaměřit se na své stávající zákazníky, především pak na ty, kteří hotel navštěvují opakovaně. V případě strategie penetrace jsou perspektivními segmenty hotelu především:

- korporace
- turistické (běžkařské) skupiny
- rodiny s dětmi
- wellness klienti

Za významný segment považují korporace a to díky jejich schopnosti částečně vyrovnávat sezónní výkyvy v obsazenosti hotelu. Korporace navíc znamenají velké příjmy pro hotel, zvýšení jejich poptávky je tedy ve velkém zájmu vedení hotelu. Individuální turisté a turistické skupiny představují největší klientelu hotelu, jejich problémem je ale krátká doba pobytu, většinou se ubytují pouze na jednu noc a pokračují dál. Segment rodiny s dětmi je silný zejména v letních měsících, proto doporučuji alespoň na letní prázdniny naplánovat doplňkový program pro děti, který bude popsán v další kapitole. Segment wellness klientů má největší zastoupení v zimních měsících. Řadí se k němu hosté, kteří se nezaměřují pouze na turistiku, ale přijíždí na Luční boudu spíše za odpočinkem a relaxací. V rámci strategie vývoje trhu navrhuji, aby se vedení hotelu zaměřilo i na akvizici německých a polských turistů, v jejichž případě by se jednalo především o organizované turistické skupiny. V Krkonoších je velké zastoupení především německých turistů, kteří zde absolvují poznávací výlety v rámci nejvyššího českého pohoří.

Na jednotlivé segmenty je potřeba působit modifikovaným marketingovým mixem, aby bylo jejich oslovení co nejefektivnější. Všechny výše zmíněné segmenty se v hotelu vzájemně doplňují, ovšem každý segment je svým způsobem trávení pobytu specifický a bylo by vhodné určit, který ze segmentů má v konkrétním ročním období větší

potenciál a který naopak nižší. Marketingovou komunikaci pak zaměřit právě na ten segment, který má v daném období největší potenciál.

- leden – březen: wellness klienti, běžkařské skupiny (včetně zahraničních skupin),
- duben – květen: korporátní klientela,
- červen – srpen: rodiny s dětmi, turistické skupiny (včetně zahraničních turistů),
- září – říjen: turistické skupiny (včetně zahraničních skupin)
- říjen – prosinec: korporátní klientela, wellness klienti

Toto rozdělení má své opodstatnění. Například v hlavní sezóně o letních prázdninách nebudou mít svůj klid wellness klienti či korporace. Neměli by se tedy potkávat skupiny, jejichž požadavky jsou naprosto odlišné. Malé konfrontaci těchto skupin ovšem není možné předejít. Na Luční boudě se každoročně pořádají koncerty či další kulturní akce, jejich termíny je nutné vědět s velkým předstihem, aby korporace či rodinné pobyty nebyly plánovány v těchto termínech.

Úkolem positioningu je zaujetí žádoucí pozice na trhu turismu. Je nezbytné, aby byl hotel v myslech zákazníků vnímán jako ideální místo ke splnění jejich přání a požadavků. Korporace by měly hotel vnímat jako kvalitní hotel s ochotným personálem, s prostory pro jednání a to vše za přijatelnou cenu. V myslech turistů by měl být hotel vnímán jako ideální místo k odpočinku po náročné túře, s výhledem na nejvyšší horu ČR a s domácí kuchyní i pivovarem. Pro rodiny s dětmi je důležité především vyžití pro děti v případě špatného počasí a další doplňkový program. Wellness klienti se zaměřují na úroveň a množství poskytovaných wellness procedur. Jednoznačně nejpopulárnější wellness procedurou jsou pивní lázně v místním pivu Paroháč, právě díky nim má hotel Luční bouda stálou wellness klientelu.

Následně doporučuji sestavit pro každý segment marketingovou strategii v jednotlivých oblastech marketingového mixu:

- produktová strategie
- cenová strategie
- distribuční strategie

- komunikační strategie

4.2.2 Produktová strategie

Korporace

Korporátní klientela je segment velmi náročný na uspokojení potřeb. Kromě standardních služeb, jakými jsou ubytování, stravování a pronájem sálu, vyžadují většinou další doplňkové služby. Tyto doplňkové služby jsou poskytovány externími partnery (horský vůdce, psí spřežení, kiting apod). Hotel Luční bouda poskytuje firmám zážitky z klasické zážitkové nabídky hotelu a připravuje firmám sál a občerstvení dle jejich přání a požadavků. Jedná se především o tvorbu rautů a „coffee breaků“, možnost objednání hudby a další služby. Všechny tyto činnosti jsou ale základními službami, a proto doporučuji nabídku upravit a rozšířit o několik dalších činností a zážitků, spojených především s lokalitou hotelu. Příklady takové nabídky můžou být nejružnější soutěže, promítání tematických filmů či záchranářská školení. Doporučuji přijmout nového pracovníka na pozici obchodního manažera, který bude s korporacemi komunikovat a který se bude snažit o jejich maximální uspokojení potřeb a přání.

V roce 2016 v hotelu Luční bouda pořádali své konference většinou české firmy, pouze dvakrát se konference na Luční boudě zúčastnila zahraniční společnost. Při rekonstrukci hotelu byly vybudovány hned tři sály, kde je možné realizovat konference či oslavy. Pověštinu roku jsou ovšem tyto sály nevyužité. Navrhuji zůstat u segmentu korporace a zaměřit se na získávání nových zákazníků. A to nejen českých korporací, ale nabízí se i akvizice německých zákazníků, kde hotel může konkurovat svojí cenou za nabízené služby. Aktivita pro vstup na německý trh bude koordinovat již výše zmíněný obchodní manažer.

Vstup na německý trh v segmentu korporace navrhuji z důvodu zvýšení průměrné obsazenosti hotelu a eliminace sezónních výkyvů. Ovšem je nutno brát v potaz jistá rizika neúspěchu vstupu na nový trh, jakými mohou být:

- nedůvěra v horský hotel jako poskytovatele kvalitních služeb,
- nedostatečně kvalitní obchodní schopnosti manažera,
- preference utratit peníze v Německu, v domovské zemi,

- nevýhoda větší vzdálenosti pro krátkodobé pobyty.

V případě hotelu Luční bouda a jeho poloze se nabízí i vstup na další zahraniční trh, respektive trh Polska. Ovšem problémem v případě polských klientů je značná cenová citlivost a nižší úroveň ekonomiky. I počet potenciálních zákazníků je výrazně nižší než v případě trhu Německa.

Turistické skupiny

V případě turistů je důležité, poskytovat co možná největší komplexnost služeb. Spolu s ubytováním doporučuji nabízet i polopenzi za zvýhodněnou cenu. V případě jejich pobytu delšího než dvě noci bych nabídla těmto hostům benefit ve formě bezplatného využití horského vůdce. Jednalo by se o organizované turistické pochody spolu s možností dozvědět se více o historii i současnosti Krkonoš. Tento segment je stále velmi perspektivní, i když se jeho významnost s rekonstrukcí a odstraněním turistických pokojů značně snížila. Vedení hotelu v dnešní době nesoustřeďuje významnou pozornost na tento segment, ale díky poloze hotelu budou mít turisté a turistické skupiny stále velké zastoupení. Po rekonstrukci a přeměně horské boudy v hotel však přijíždí stále více hostů za účelem rekreace a odpočinku v příjemném prostředí. Je to znát i díky zvýšení počtu zákazníků, kteří využili dopravy organizované hotelem při nástupu na pobyt a odjezdu z hotelu. Především o víkendu jsou řidiči Luční boudy velmi vytížení. Ubytování pro větší skupiny či pro turisty, kteří chtějí pouze přespát a ráno se znovu vydat na cestu, je finančně náročné. Strategický záměr vedení hotelu se tedy začíná naplňovat.

Rodiny s dětmi

Zázemí pro rodiny s dětmi není na Luční boudě optimální. V případě špatného počasí chybí dětem další vyžití, kromě jednoho sálu s malou lezeckou stěnou a stolním fotbálem je vybavenost pro děti značně nedostačující. Pokud hotel Luční bouda bude oslovovat i tento segment musí zlepšit svoje služby. Na prvním místě doporučuji vybudování dětského koutku i s dozorem, který bude v provozu o víkendech tedy od pátku do neděle a to v těchto stanovených časech:

- pátek: od 15:00 do 20:00,
- sobota: od 9:00 do 19:00,
- neděle: od 9:00 do 14:00.

Navrhuji, aby obsluhu dětského koutku zajišťovaly brigádnice, studentky pedagogických oborů, pro které by tato práce znamenala praxi v oboru. Jako součást dětského koutku bych navrhovala i promítání animovaných filmů, sportovní soutěže a soutěže v kreslení a modelování. V jídelníčku je dle mého názoru nedostatek dětských pokrmů, rozšířila bych nabídku zdravých nápojů, ovocných šťáv z čerstvého ovoce, ke snídani nabízet pudinky, krupicové kaše apod. Především v měsících školních prázdnin (jarních, letních) doporučuji rozšířit nabídku pobytových balíčků pro rodiny.

Velkou atrakcí pro děti je především pes - bernardýn Bohouš, který díky svým rozměrům ohromuje nejen dětské návštěvníky. Jeho „popularity“ se musí využít k zatraktivnění pobytu pro děti. Management hotelu chystá vydání prospektů s příběhy psa Bohouše. Součástí prospektů budou i omalovánky, které se budou rozdávat na recepci hotelu jednotlivým dětem bezplatně (Příloha č. 2). Z mého pohledu jsou ale povídky napsány spíše pro dospělé, jak tomu napovídá i název jedné z nich a sice: „*Jak se Bohouš učil vařit pivo*“ (Příloha č. 3). Já osobně bych zvolila vyloženě dětské pohádky s tematikou hor, přírody a zvířat, ve které by měl hlavní roli právě Bohouš. Místo prospektů dále navrhuji vydání dětské knihy, kterou bude obsluha recepce prodávat za 150 Kč, k pobytům na 3 a více nocí by pak byla pro děti zdarma.

Příklady pobytových balíčků pro rodiny s dětmi jsou následující:

- týdenní pobytový balíček Bohouš
- víkendový pobytový balíček Bohouš

Součástí mnou navržených balíčků bude program pro děti, dětský koutek i s programem pro děti a obdržení zdarma knihy Bohoušovy povídky s omalovánkami. Jelikož by bylo během dne o děti postaráno, rodiče by se mohli vydat na delší túru, popřípadě využít místního wellness. Dále doporučuji, aby recepce hotelu poskytovala informace o plánovaných dětských trasách s možností plnění úkolů, tak aby se děti při túře zabavily. Po splnění potřebných úkolů a jejich prokázání na recepci by děti obdržely dárek v podobě perníčků Luční boudy a dalších sladkostí.

Wellness klienti

Na jaře roku 2017 se zejména pro tyto klienty bude realizovat rozšíření sauny i s odpočinkovou místností. V letní sezóně 2017 se zase otevře venkovní vířivka. Díky zvětšení wellness centra doporučuji vytvořit menší bar, který ale musí fungovat formou automatů. Jak již bylo zmíněno výše, vedení hotelu neustále bojuje s problémem nedostatku pracovníků, bar s obsluhou u wellness by pak znamenal další prohlubování tohoto problému. Klienti často postrádají alespoň menší bazén, proto doporučuji vybudovat vedle sauny menší bazének s protiproudem. Pro wellness klientelu dále navrhuji využití pomoci externího animátora, který bude poskytovat pohybové – rehabilitační programy. Animační pobyty by se konaly v proto vymezeném víkendu či týdnu a jednalo by se například o lekce nordic walkingu, mountain runningu, jógy či o kurz správného saunování. Animační programy budou včas oznámeny na stránkách Luční boudy a rozeslány klientům, kteří je v minulých letech navštívili nebo o ně projevíli zájem.

Pro wellness klienty jednoznačně doporučuji připravení alespoň dvou pobytových balíčků se zvýhodněnou cenou. Obsah obou balíčků (Wellness pobyt a Relax pobyt) je uveden níže.

Wellness pobyt obsahuje:

- 2x ubytování v pokoji s výhledem na Sněžku (lze prodloužit),
- 2x snídane s tradičním domácím pečivem,
- 1 hodina ve finské sauně každý den,
- 1x klasická masáž celková,
- 1x pivní lázně,
- 1x pstruh na másle ze sádek Luční boudy, obloha + 1x pivo Paroháč.

Relax pobyt obsahuje:

- 2x ubytování v pokoji s výhledem na Sněžku (lze prodloužit),
- 2x snídane s tradičním domácím pečivem,
- 1 hodina ve finské sauně každý den,
- 1x vstup do wellness centra (vířivka + sauna) na 90 min,

- 1x aroma masáž celková,
- 1 láhev bílého vína Riesling Stettler a 1x variace sýrů s brusinkami.

Ceny balíčků a provedené kalkulace jsou zveřejněny v následující kapitole.

Německé a polské turistické skupiny

Především v případě německých turistů se hovoří o velkém potenciálu tohoto segmentu. Německých turistů v hotelu stále přibývá a očekává se vzestupná tendence i do dalších let. Pro německé turisty je velmi důležité, že pracovníci recepce s nimi mluví jejich jazykem. Turisté z Německa očekávají většinou určitou komplexnost služeb, co se týče jídla i možností trávení volného času. Na recepci hotelu doporučuji rozdávat prospekt se zajímavými tipy na výlety i s doprovodným programem a zážitky nabízenými hotelem.

V zimním období se vyskytuje ovšem jeden velký problém, týkající se především hostů z Německa. Velká část německých hostů jede do Krkonoš s vidinou lyžování, bohužel už se nepodívají, kde je položen hotel Luční bouda a jak daleko od něj se nachází sjezdovky. Pracovníci recepce pak musí řešit problémy s dopravou, kdy hned několik turistů chce jet zpět do Pece pod Sněžkou. Nabízí se dvě situace řešení tohoto problému. Jednou z nich je zajistit „skibus“ pro lyžaře, který by ale díky vysokým nákladům na dopravu jezdil pouze jednou denně dolů a nahoru. Jednalo by se tedy o bezplatnou dopravu rolbou (jinak individuální doprava pro skupinu maximálně 10 lidí stojí 120 Euro, respektive 3000 Kč). Rolba by nejezdila denně, jezdila by pouze v případě přihlášení hostů na recepci a byla by pouze pro ubytované hosty. Druhou variantou by bylo upozornění hostů při rezervacích na absenci sjezdovky v blízkosti hotelu. Při online rezervacích by se před posledním krokem rozsvítil nápis s tímto upozorněním, při rezervacích po telefonu či emailu musí pracovníci rezervačního oddělení hosty s tímto faktem obeznámit. Předejde se tak velkému množství problémů. Já osobně navrhuji zajištění „skibusu“ jednou denně do Pece pod Sněžkou a zpět, vzniknout tak další náklady na dopravu, ale hotel získá velké množství nových hostů, čímž se náklady pokryjí. Obsluze recepce nebude přidána velká práce, stačí jen do databáze dopravy přidat tabulku označenou „skibus“, do které se budou zapisovat údaje jako v klasické dopravě. Doporučuji časy plánovat tak, aby se spojila cesta s hosty i se zásobováním, díky čemuž by se náklady na dopravu značně snížili.

Hosté z Polska jsou charakterističtí jejich cenovou citlivostí, jako je tomu u i části českých turistů. Pro tento segment je tedy vhodné stanovit zvýhodněné balíčky a především „last minut“ nabídky přes slevové portály. Tyto balíčky a slevy doporučuji poskytovat především v období mimo sezónu, aby došlo k dalšímu snížení sezonních výkyvů.

4.2.3 Cenová strategie

Hlavní cenovou strategií managementu hotelu jsou v současné době zvýhodněné pobyty na více nocí. V letní sezóně 2017 management plánuje další změny v ceníku (Obrázek 13). Každá čtvrtá noc během pobytu bude pro hosty zdarma, k pobytům od tří nocí bude návštěva vířivky zdarma a doprava do hotelu bude k ubytování již od dvou nocí bez poplatku. Pro rok 2018 navrhuji přidat k pobytům od tří nocí i zdarma prohlídku pivovaru, k pobytům na celý týden, tzn. k pobytům minimálně na 6 nocí i pivní lázně.

Od prvního dne	Od 2 nocí	Na 3 nocí	Od 4 nocí
Návštěva finské sauny ZDARMA pro pokoje STANDARD a APARTMÁN. I	Hromadná doprava k hotelu při příjezdu a odjezdu ZDARMA . A	Návštěva vířivky ZDARMA . V zimě navíc i zapůjčení sněžnic. B	KAŽDÁ 4. NOC během pobytu ZDARMA . C

Obrázek 13: Cenová zvýhodnění pobytů

(Zdroj: interní materiály firmy AEZZ a.s.)

Pro více denní pobyty jsou tedy plánována výše zmíněná zvýhodnění, ovšem pro jednodenní pobyty tomu bude naopak, bude docházet k dalšímu navýšení cen. V následující tabulce jsem znázornila nové ceny ubytování stanovené managementem od léta 2017 včetně rozdílu oproti současnému ceníku – čísla v závorkách uvádí zdražení v Kč (Tabulka 19).

Tabulka 19: Nový ceník ubytování včetně rozdílů oproti stávajícímu ceníku

		STANDARD	KLASIK	APARTMÁN	SPACÁK
Od 2 nocí	1. a 2. lůžko na pokoji	990 Kč (90 Kč)	810 Kč (120 Kč)	1 980 Kč (180 Kč)	480 Kč (80 Kč)
	Od 3. lůžka na pokoji	594 Kč (54 Kč)	486 Kč (72 Kč)	1 188 Kč (108 Kč)	
Na 1 noc	1. a 2. lůžko na pokoji	1 320 Kč (120 Kč)	1 080 Kč (160 Kč)	2 640 Kč (240 Kč)	
	Od 3. lůžka na pokoji	792 Kč (72 Kč)	648 Kč (96 Kč)	1 584 Kč (144 Kč)	

(Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů firmy AEZZ a.s.)

Korporace

Firmy poptávají většinou již kompletní balíčky, minimálně s ubytováním, stravováním a pronájmem konferenční místností, na což jim je posílána nabídka. Množstevní slevy se v hotelu pro firmy neuplatňují, pouze v některých případech je vedením schválena sleva od 10 % do 20 % na ubytování. Doporučuji zavést výhodnou cenu pro korporace s 10 % slevou na ubytování pro každou firmu. Mohlo by to hotelu pomoci při volbě firmy o místu konference, jelikož každá korporace porovnává při výběru kvalitu s náklady. Je proto důležité zrealizovat můj návrh na zaměstnání obchodního manažera, který bude od začátku do konce s firmou jednat a který by měl vyzdvihnout přednosti hotelu. Jedná se především o jeho lokalitu a vysokou kvalitu. Obchodní manažer musí pružně reagovat na přání a potřeby konkrétní korporace a nabízet služby vhodné pro rozpočet jednotlivých firem. V případě nižšího rozpočtu se dá nabídnout pokoje Klasik či stravování upravit na co nejlevnější variantu.

U korporátní klientely je vyžadován maximální individuální přístup, kdy by měl obchodní manažer vytvořit maximální hodnotu pro zákazníka v rámci rozpočtu firmy. Lze tedy říci, že v případě této klientely záleží především na vyjednávacích dovednostech manažera.

Turistické skupiny (včetně skupin z Německa a Polska)

Pro turistické skupiny při jednotné rezervaci navrhuji poskytnutí množstevní slevy, kdy každá 8 osoba bude mít pobyt zdarma. V případě jednotné rezervace a jednotné platby se mnohonásobně ušetří práce rezervačního oddělení i obsluhy recepce Luční boudy. Na Luční boudě obsluha restaurace spolu se zaměstnanci recepce musí nachystat stoly pro větší skupiny. U samostatných rezervací v rámci skupiny lze jen těžko určit, zda se jedná o skupinu či nikoliv a v restauraci se často vyskytuje problém s usazením skupiny k jednomu stolu. Především o víkendu, kdy je kapacita restaurace plně vytížená, je potřeba zasedací pořádek plánovat. Tato akce tedy bude sloužit k tomu, aby jeden člen skupiny rezervaci vyřídil a zaplatil. V Rezervačním systému lze v tomto případě jednoduše vidět počty lidí v rámci skupiny. I obsluha rezervačního oddělení bude mít usnadněnou práci z hlediska nižšího počtu zpracování online plateb.

Rodiny s dětmi

Pokud se chce hotel Luční bouda zaměřit i na tento segment, mělo by vedení hotelu zvýhodnit ceny za ubytování pro děti. V současné době ceny za děti neexistují, ale stanoví se cena za lůžko, bez ohledu na to, zda se jedná o dospělé osoby či děti. Pro oslovení tohoto segmentu navrhuji zavedení nižších cen ubytování pro děti do 15 let. Doporučuji cenu stanovit na 60 % z ceny dospělého, tak aby se pobyt pro rodiny s dětmi stal výhodnějším. Stále diskutovaným problémem je platba za děti do 2 let. Ceník hotelu nerozlišuje věk, a tak pro malé dítě platí stejná cena jako pro dospělého, což se pochopitelně hostům nezamlouvá. V tomto případě souhlasím s hosty a doporučuji pobyt pro děti do 3 let neúčtovat, pouze v případě využití dětské postýlky navrhuji účtovat částku 250 Kč. Dalším návrhem, který by znamenal snížení nákladů pro rodinu, jsou pobytové balíčky uvedené v předchozí kapitole (pobyty Bohouš). Navržené pobytové balíčky budou platné pouze v případě rodiny s dvěma dospělými a minimálně dvěma dětmi. V případě dětí může být jejich počet vyšší. Cena za dospělé osobu je v případě tohoto balíčku o 10 % zlevněná, v případě dětí do 15 let bude platit 60 % cena z ceny za lůžko dle platného ceníku.

Wellness klienti

Jak již bylo zmíněno výše, navrhuji vytvoření balíčků, wellness pobytu a relax pobytu. Oba balíčky mají zvýhodněné ceny jednotlivých procedur i ubytování. Níže vidíme jejich konečné ceny, jakož i shrnutí jejich obsahu. Podmínkou pro čerpání výhod balíčků je jeho objednání dvěma osobami.

Wellness pobyt – cena pobytu 3 510 Kč/osoba

- 2x ubytování v pokoji s Výhledem na Sněžku (lze prodloužit),
- 2x snídaně s tradičním domácím pečivem,
- 1 hodina ve finské sauně zdarma každý den,
- 1x klasická masáž celková,
- 1x pivní lázně,
- 1x pstruh na másle ze sádek Luční boudy, obloha + 1x pivo Paroháč.

Relax pobyt – cena pobytu 3 335 Kč/osoba

- 2x ubytování v pokoji s výhledem na Sněžku (lze prodloužit),
- 2x snídaně s tradičním domácím pečivem,
- 1 hodina ve finské sauně každý den,
- 1x vstup do wellness centra (vířivka + sauna) na 90 min,
- 1x aroma masáž celková,
- 1 láhev bílého vína Riesling Stettler a 1x variace sýrů s brusinkami.

V obou balíčcích bude zlevněno ubytování o 20 %, jídlo a nápoje zůstanou beze změny, cena za pivní lázně, masáže, saunu a vířivku bude zlevněná také o 20 %. Konečná cena balíčku Wellness pobyt vychází přesně na 3 510 Kč za osobu. Relax pobyt vychází přesně na 3 334 Kč/osoba, po úpravě bude cena balíčku 3 335 Kč za osobu. Jednotlivé kalkulace jsou znázorněny v tabulce 20 a 21.

Tabulka 20: Kalkulace ceny balíčku Wellness pobyt

WELLNESS POBYT	Cena původní	Zvýhodněná cena
Ubytování se snídaní	1 980 Kč	1 584 Kč
Klasická masáž celková	950 Kč	760 Kč
Pivní lázeň	2 190 Kč (1 095 Kč/osoba)	1 752 Kč (876 Kč/osoba)
Pstruh na másle, obloha	240 Kč	240 Kč
Pivo Paroháč	50 Kč	50 Kč
Celkem	4 315 Kč	3 510 Kč
Konečná cena balíčku		3 510 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 21: Kalkulace ceny balíčku Relax pobyt

RELAX POBYT	Cena původní	Zvýhodněná cena
Ubytování se snídaní	1 980 Kč	1 584 Kč
Wellness centrum	1 200 Kč (600 Kč/osoba)	960 Kč (480 Kč/osoba)
Aroma masáž celková	950 Kč	760 Kč
Láhev vína Riesling Stettler	390 Kč	390 Kč
Variace sýrů s brusinkami	120 Kč	120 Kč
Celkem	4 040 Kč	3 334 Kč
Konečná cena balíčku		3 335 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

4.2.4 Distribuční strategie

Korporace

Jako převažující způsob distribuce u tohoto segmentu doporučuji přímý prodej prostřednictvím obchodního manažera, popřípadě prostřednictvím zprostředkovatele. Zprostředkovatele si vedení hotelu může zvolit z řad sportovních, vzdělávacích či eventových agentur, které zajistí uplatnění push strategie. Vedení hotelu by muselo agenturám platit provizi, plus je nějak dále motivovat, například zvýhodněné ceny ubytování pro zaměstnance, poskytnutí sálu pro vlastní konference apod. Proto navrhuji zaměstnat obchodního manažera, který bude mít na starosti akvizici nových zákazníků, tvorbu firemních „eventů“ a jejich komunikaci k zákazníkům. Bude se zaměřovat na

korporátní klientelu a to nejen na území České republiky, ale jeho úkolem bude i akvizice zahraničních korporací. Více o personálních změnách v kapitole 4.2.6.

Turistické skupiny (včetně německých a polských skupin)

V případě české turistické skupiny je dle mého názoru výhodný prodej prostřednictvím webových stránek či emailu (telefonu). Častým případem jsou i turisté spadající do tzv. „walk-in“ segmentu, u kterého se využívá osobního prodeje přímo na recepci hotelu. V případě zahraničních skupin bude prodej probíhat z velké míry přes cestovní kanceláře, kterým bude muset být poskytnuta provize. Dále navrhuji směřovat velké procento rezervací online i prostřednictvím emailu. Rezervace online i rezervace emailem výrazně šetří náklady, velmi důležité jsou tedy webové stránky a jejich schopnost podat zákazníkovi všechny potřebné informace a přesvědčit ho o rezervaci v tomto hotelu. Navrhuji tedy výraznou obměnu a modernizaci webových stránek, více o této změně v podkapitole 4.2.7.

Rodiny s dětmi

V případě rodin s dětmi doporučuji distribuci uskutečňovat přes webové stránky hotelu, pomocí emailu či telefonu. I v tomto případě bude velmi důležité zjednodušení rezervací přes webové stránky a celková úprava webových stránek vhodná nejen pro tento segment. Více o změně v kapitole 4.2.7.

Wellness klienti

V případě wellness klientů se bude jednat z velké části o distribuci přes webové stránky (online rezervace), kde si mohou zákazníci prohlédnout wellness prostory a vybrat si, které procedury by chtěli absolvovat. Jelikož do tohoto segmentu spadají z velké části senioři, je potřeba počítat i s rezervacemi po telefonu. Ve většině případů se u této klientely bude jednat o dárkové poukazy na wellness balíčky.

4.2.5 Komunikační strategie

Vzhledem k postupnému růstu úrovně kvality služeb a stále se zvyšující konkurenci je pro podnik důležité, aby své služby odlišil od konkurenčních podniků. Hlavním úkolem komunikační strategie je určit nejúčinnější formy propagace tak, aby došlo

k zviditelnění hotelu, vytvoření originální image hotelu a ke konečnému dosažení zisku společnosti.

Doporučuji zaměřit se především na komunikaci lokality, ve které se hotel nachází. Korporacím nabízet konference a teambuildingy v nejvýše položeném hotelu v České republice. K turistickým skupinám komunikovat všechny krásy Krkonošského národního parku a zdůraznit možnost zajít na východ slunce na Sněžku. Pro rodiče je důležité, že bude o děti postaráno a oni mohou vyrazit na túru či relaxovat v pivních lázních. Pro wellness klientelu je důležitý odpočinek při procedurách a ubytování v pokojích s výhledem na Sněžku.

Při propagaci doporučuji využít následujících konkurenčních výhod hotelu:

- výjimečná lokalita, jedinečný hotel na vrcholcích Krkonoš,
- vlastní pivovar Paroháč, tradiční pečivo a domácí kuchyně,
- klub hotelu Luční bouda, poskytující zákazníkům 10 % slevy na ubytování a další výhody,
- hlídání dětí, dětský koutek,
- nevšední zážitky poskytované hotelem.

Korporace

Komunikaci s korporacemi doporučuji převést na obchodního manažera, který by se zaměřoval na osobní prodej. V první řadě musí obchodní manažer zvolit cílový segment a potenciální zákazníky hotelu, které poté osloví. Jednotlivé firmy bude kontaktovat nejdříve po telefonu, následně po jejich souhlasu zašle zpracovanou prezentaci se všemi službami, které hotel poskytuje. Úkolem obchodního manažera bude vyzdvihnout jedinečnou lokalitu hotelu a pozici nejvýše položeného hotelu v České republice. Firmy by měl nalákat i na širokou nabídku konferenčních prostor, doprovodného programu a dalších služeb v hotelu. Pro segment korporace uvádím následující konkurenční výhody:

- výběr ze tří sálů pro konference:
 - Gentlemen's club s komfortním posezením, včetně techniky pro promítání a ozvučení, možnost obsluhy u baru, kulečnick a stolní fotbálek je součástí,
 - historický sál s freskou a vybavením z druhé světové války, s barem, tanečním parketem a možností ozvučení, vhodné pro pořádání oslav a rautů,
 - kinosál s ozvučením a možností promítání a prezentace,
- zkušenosti s pořádáním konferenčních akcí, oslav a svateb,
- nevšední zážitky poskytované hotelem.

Navrhuji, aby komunikace s klienty probíhala každého půl roku, kdy jim bude zaslán email s novými prospekty a novou prezentací. Prospekty a prezentace budou obsahovat pouze novinky důležité pro tento segment.

Turistické skupiny

V souvislosti se zahraničními turisty doporučuji vytvořit reklamu i na území Německa a Polska. Jelikož nejvíce německých hostů přijíždí z Drážďan a z Berlína, doporučuji se zaměřit přímo na tato dvě velká města. V Polsku bych se zaměřila především na město Wroclaw. Po prostudování cen jednotlivých kampaní, doporučuji zvolit plakáty ve vlacích. Plakáty nejsou cenově náročné, ale upoutají pozornost. V Německu bych umístila celkem 50 plakátů do vlaků, cena jednoho plakátu na měsíc je 22 Euro, tisk jednoho plakátu vychází na 30 Kč. V polském městě Wroclaw a jeho okolí by jeden plakát ve vlaku vycházel na 360 Kč na měsíc. Více o jednotlivých kalkulacích v kapitole očekávaných nákladů na jednotlivá opatření.

Dále navrhuji vytvořit pro turisty prospekty se zajímavými typy na výlety v okolí Luční boudy. V prospektech bude umístěn i poukaz na pivo zdarma a upoutávka na ubytování a návštěvu pivovaru. Tyto prospekty budou dostupné jednak přímo na recepci hotelu, ale také v info stáncích v Pecí pod Sněžkou a ve Špindlerově Mlýně. Prospekty musí být vytvořeny minimálně ve třech jazycích, a sice v jazyce českém, německém a polském. Součástí prospektu bude i odkaz na webové stránky, email či telefonní číslo na

recepce hotelu tak, aby v případě zájmu turistů byla zajištěna jejich okamžitá komunikace s hotelem.

Rodiny s dětmi

Komunikace je v případě tohoto segmentu velmi různorodá. Jednou z variant je facebook, kdy především fotky psa Bohouše mají u dětí a jejich rodičů velký úspěch. Komunikaci bych zlepšila i zavedením zmodernizovaných webových stránek, kdy budou na stránkách nabízeny tipy na výlety na každé roční období. Jako další možnost komunikačního mixu navrhuji sponzoring nejrůznějších dětských akcí v oblasti Krkonoš. Jednalo by se především o sportovní soutěže v lyžování, běhu a dalších outdoorových aktivitách. Nejmenší děti budou vyhrávat knihu Povídky Bohouše s jeho omalovánkami a pozvánkou k navštívení Luční boudy spolu s prospektem poskytovaných služeb, ať již pro rodiče či děti. Dalším doporučením v případě nejen tohoto segmentu volím remarketing. Cílem remarketingu je znovu se připomenout u zákazníků, kteří již navštívili webové stránky, prohlíželi si hotel na internetových rezervačních portálech nebo již vyplňovali rezervaci, ale pak neprovedli finální krok. Takoví zákazníci jsou v remarketingu „označeni“ a poté osloveni cílenou reklamou na dalších webových stránkách. Pokud se totiž zákazníkovi připomeneme ve správný čas, pravděpodobnost provedení rezervace v našem hotelu výrazně posílíme.

Wellness klienti

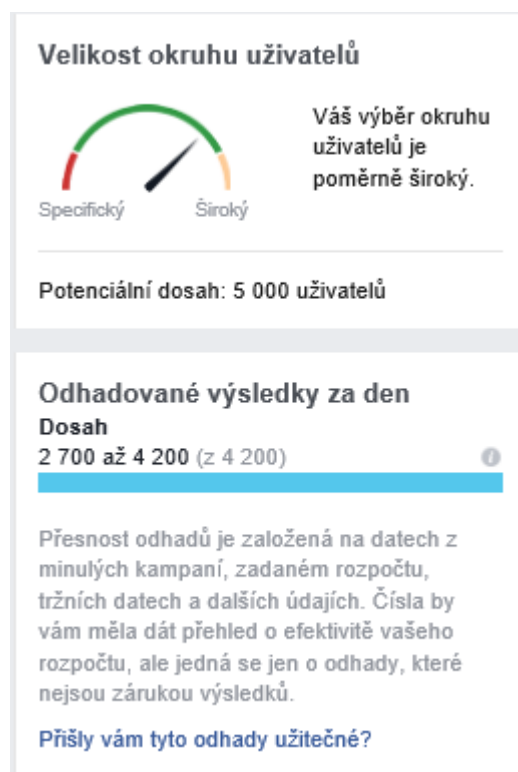
Jako důležitý komunikační mix u wellness zájemců volím reklamu na webových stránkách a to jak v podobě fotografií a textu, tak především malého videa, které bude zveřejněno i v prohlížeči Youtube. Video bude obsahovat natáčení jednotlivých místností a v nich probíhajících procedur. Zákazník tak bude mít možnost shlédnout proceduru pивních lázní, masážní pult i masérku, saunu i celé wellness centrum s vířivkou. Doporučuji zaujmout i netradičním videem v podobě zimního klipu odehrávajícího se ve venkovní vířivce, kdy by bylo zachyceno velmi mrazivé počasí a výhled z vířivky na nejvyšší hory České republiky. Najmutí profesionálního kameramana a fotografa v jedné osobě by hotel stálo 12 000 Kč/den. Další náklady by hotelu nevznikaly, jelikož aktéři v jednotlivých klipech by byli členové vedení a

zaměstnanci hotelu. Umístění na webové stránky zařídí marketingový specialista, náklady na jeho práci budou rozebrány v kapitole 4.3.

Potenciální dosah uživatelů při reklamě na facebooku.

Velmi zajímavý výsledek vyšel v mnou provedeném testu: „*kolik zákazníků může dosáhnout reklama vytvořená na facebooku?*“ Jako cílový segment jsem zvolila segment s následujícími parametry:

- věk: 18 – 50
- lokalita: okruh 10 km kolem Pece pod Sněžkou (všichni, kteří v tomto okruhu bydlí, nebo místo již někdy navštívili, popřípadě se do této destinace v blízké době chystají),
- jazyky: čeština, němčina, polština,
- chování: cestování – všichni častí cestující, mezinárodní cestující,
- zájmy: cestování a volný čas, outdoorové aktivity, „trekking, hiking, walking“,
- koničky a aktivity: aktivní dovolená, hory, příroda, turistika, horská cyklistika.



Obrázek 14: Potenciální dosah uživatelů facebookové reklamy

(Zdroj: vlastní zpracování)

Dle správce facebooku jsem zvolila poměrně široký okruh uživatelů, výběr koníčků a aktivit se jeví také nespecifikován. Parametry byly ovšem zvoleny dle základních požadavků pro navštívení Luční boudy. Zájem o outdoorové aktivity a turistiku je rozhodující, jakož i lidé, kteří se pohybují, pohybovali, nebo budou pohybovat v okolí Pece pod Sněžkou. Naopak by se dalo využít okruhu mnohem širšího i se začleněním oblasti kolem Špindlerova mlýna, dosah potenciálních uživatelů by tam mohl být ještě vyšší. V tomto případě se jedná o potenciální dosah 5000 uživatelů, odhadovaný denní dosah se pohybuje v rozmezí 2700 – 4200 uživatelů. Reklama na facebooku má tedy obrovský potenciál a doporučuji ji více využívat prostřednictvím nového pracovníka zaměřujícího se na online marketing.

4.2.6 Personální změny

V oblasti personálu doporučuji rozšířit tým o obchodního manažera, který bude mít na starost především akvizici nových zákazníků v oblasti korporací (včetně akvizici zahraničních zákazníků), tvorbu firemních „eventů“ a jejich prodej zákazníkům. Další navrženou změnou je zaměstnání marketingového specialisty pro oblast propagace a reklamy hotelu, který se bude zaměřovat především na online média.

Obchodní manažer

Navržený obchodní manažer by v organizační struktuře podniku spadl pod Obchodní a IT oddělení a dostal by na starost korporátní klientelu plus nejrůznější oslavy a akce většího rozsahu. V dnešní době zpracovává objednávky od společností rezervačního oddělení spolu s ostatními rezervacemi, poté na Luční boudě dojednávají podmínky pracovníci recepce. Tento systém není vhodný, ať již z vysoké vytiženosti rezervačního oddělení a tudíž nemožnosti věnovat tomuto segmentu maximum času, tak i z hlediska obsluhy recepce. Proto doporučuji, aby jednání s korporacemi měl na starost jeden člověk, který musí klienty oslovit, přesvědčit je, že hotel Luční bouda je ideálním místem pro jejich firemní setkání a poté dohodnout podmínky jednotlivých akcí. Svoji práci může manažer provádět z kanceláře v Pardubicích, popřípadě ze svého pracovního notebooku odkudkoli z cest. Na Luční boudu by dojížděl v případě osobních schůzek s klienty či v případě jednání managementu hotelu. Díky tomuto zaměstnanci by mělo dojít k zvýšení zájmu firem a výraznému zvýšení počtu konferencí na Luční boudě.

Marketingový specialista

V případě každého hotelu je na první pohled vidět, zda používá marketingovou komunikaci či nikoli. Je tedy velmi důležité prezentovat všechny poskytované služby a cíleně zaměřit kampaně pro konkrétní skupinu zákazníků. V hotelnictví hraje marketingová komunikace směrem k zákazníkovi klíčovou roli, neboť správný výběr komunikace se ihned odráží v chuti klienta absolvovat všechny nabízené služby. Velké množství klientů nemá jasně daný cíl své dovolené či výletu, proto hledá informace, které si následně vyhodnocuje. Právě prostřednictvím marketingové komunikace má hotel možnost sdělit klientům vše potřebné, je vhodné využívat pro tento účel všechny komunikační prostředky, ať se již jedná o webové prostředky, tisk či osobní sdělení.

Nejdůležitějším komunikačním kanálem je internet, který představuje místo pro ideální prezentační možnosti. Ovšem chybou hotelu Luční bouda je, že webové stránky jsou aktualizovány pouze v případě některých velkých změn v provozu, popřípadě změn v ceníku a podobně. Udržování aktualizovaných webových stránek je jednak finančně náročné, ale také časově náročné a vyžaduje určitou kreativitu. Navrhují, aby tuto kreativitu a aktivitu do hotelu vnesl marketingový specialista, který se bude starat o webové stránky hotelu, o jeho facebookový profil i reklamy v tisku. Jako výzva pro marketingového specialistu by mohla být i akvizice mladších generací (generace milénia), kterých je na Luční boudě nedostatek. Bylo by zajímavé zjistit, zda při cílené reklamě i na tyto zákazníky prostřednictvím především adrenalinových zážitků, se jejich počet v hotelu navýší. Mladší generace by měla zaujmout jízda na skútru, kiting či ledové lezení. Prioritou marketingu jsou ale v dnešní době perspektivní klienti, jejich akvizice a udržení stávajících zákazníků. Náklady na marketingového specialistu nebudou vysoké, jelikož se nejedná o práci na plný úvazek. Je možné zaměstnat marketingového specialistu na částečný úvazek, popřípadě využít služeb osoby samostatně výdělečně činné (živnostníka). Osobně doporučuji využít služeb živnostníka, díky čemuž hotel výrazně ušetří náklady na mzdu i náklady na ubytování a stravu. Více o nákladech v kapitole 4.3.

Doporučuji i další personální změny, tedy přijmutí **dalších pracovníků především na pozici recepčních a číšníků do restaurace**. Jejich pracovní vytíženost je značně vysoká a tudíž nelze očekávat podávání stoprocentních výkonů. I v případě obsluhy wellness centra a masáží bych doporučovala rozšířit počet na dvě zaměstnankyně. Práce na této pozici je značně nárazová, o víkendech a v sezóně jsou masáže i wellness procedury velmi využívány a jedna pracovnice nestíhá. Některé procedury pak musí být odřeknuty. Naopak ve volnějších dnech by si zaměstnankyně mohly odpočinout a vybrat si potřebné volno. V případě odjezdu či zdravotních problémů jedné pracovnice by nemuselo docházet k uzavření poloviny wellness procedur (jako tomu je v dnešní době). V případě zájmu o dětský koutek doporučuji zajistit jeho obsluhu prostřednictvím brigádníků, které budou studentkami pedagogických oborů a které budou mít zájem o práci s dětmi.

4.2.7 Další opatření v rámci doporučené marketingové strategie

Dle dotazníkového šetření vyplynulo, že služby hotelu Luční bouda jsou zákazníci považovány za kvalitní. Služby však stále nedosahují úrovně, jaká je poskytována hotely v zahraničí. Jedná se především hotely v rakouských či italských alpách, které stále poskytují nesrovnatelně lepší a komplexnější služby svým hostům. Díky níže uvedeným návrhům by se Luční bouda mohla zase přiblížit úrovni předních zahraničních horských hotelů.

Prvním z těchto návrhů je doporučení na změnu **webových stránek**. Webové stránky hotelu Luční bouda působí poněkud zastarale a neposkytují zákazníkovi všechny potřebné informace. Poskytují informace o pokojích, doplňkových službách, cenách, restauraci či zážitcích, ale neupoutají pozornost potenciálního zákazníka. Především originální poloha hotelu musí být na stránkách lépe komunikována, než jak je tomu v dnešní době prostřednictvím textu. Navrhují natočení několika spotů, které budou na webové stránky umístěny. Hlavní spot (virtuální „tour“ v okolí i uvnitř hotelu) doporučuji umístit na úvodní stránku webu. Jednalo by se o zrychlený spot a zákazník by tak živě viděl krásy okolí i samotného hotelu. Hlavní video spot by neměl být delší než tři minuty. Video i fotky bych doporučovala pořídit profesionálním fotografem, který zajistí kvalitu fotografií i sestříhaného video spotu. V rámci úspor se fotky umístěné na webových stránkách i nejrůznějších prospektech pořizovali interními zaměstnanci, díky čemuž fotky i celé webové stránky působí neprofesionálně. Pro ty hosty, kteří si nejsou jisti, co mohou na Luční boudě zažít a kam mohou vyrazit, doporučuji umístit na stránky tipy na výlety. Tipy na výlety navrhuji rozdělit do 4 ročních období a umístit na stránky společně s fotkami, tak jako je tomu v případě rakouského hotelu Pierer (Obrázek 15). Hosté by pak měli jistotu, že je hotel otevřen celoročně, tedy také na jaře a na podzim. Většina hotelů v Peci pod Sněžkou je mimo sezónu uzavřena, a proto je potřeba zákazníky ujistit o celoročním provozu Luční boudy.



Obrázek 15: Tipy na výlety na každé roční období

(Zdroj: Pierer, 2017)

Webové stránky dále navrhuji uzpůsobit i do **formy pro mobilní telefony, iPady a iPhony**. V dnešní době velké množství lidí používá internet v mobilním telefonu, a proto jim musíme vyhledávání na webových stránkách usnadnit a přizpůsobit. Tímto krokem je možné zaujmout především mladé generace, kterých je na Luční boudě stále nedostatek. V souvislosti s tím se nabízí také **sleva pro studenty ve výši 10 %** na ubytování i na veškeré wellness procedury a zážitky poskytované hotelem.

Vzhledem k tomu, že je výhodnější a méně nákladné si udržet stávajícího zákazníka než usilovat o získání nového zákazníka, doporučuji vytvořit **věrnostní program nad rámec Klubu Luční boudy**. Cílem věrnostního programu bude odměňování věrných hostů za opakované návštěvy. Nejednalo by se pouze o 10 % slevu na ubytování, ale smyslem tohoto programu bude, aby se zákazníci cítili v hotelu co nejpříjemněji. Klub hotelu Luční bouda na tomto principu již funguje, ale pouze omezeně. Fungování věrnostního programu navrhuji následovně:

- 1. skupina:** po 4. příjezdu zdarma 2 piva Paroháč dle vlastního výběru,
- 2. skupina:** po 8. příjezdu zdarma 5 piv Paroháč dle vlastního výběru,
- 3. skupina:** po 12. příjezdu zdarma láhev sektu,
- 4. skupina:** 12 příjezdů a více zdarma láhev sektu plus miska ovoce na pokoji.

Všem věrnostním hostům dále doporučuji zajistit zdarma „welcome drink“ v podobě 1dc bílého či červeného vína.

Jelikož online rezervace jsou pro hotel nejvýhodnější, je vhodné zvážit, jak tyto rezervace ještě více zpříjemnit a ulehčit zákazníkům. Rezervace online přes webové stránky je v současné podobě možná pouze pro ubytování. Doporučuji tedy zajistit

kompletní možnost online rezervací včetně dárkových poukazů, pobytových balíčků, wellness procedur a masáží. Tím by se zpříjemnil proces rezervace pro zákazníky a ulehčila práce zaměstnanců rezervačního oddělení či recepce Luční boudy. Navrhují spolupráci s firmou Hotelttime i v případě wellness procedur a jejich online rezervací. Hotel Luční bouda využívá od firmy Hotelttime již skladový a pokladní systém Vento, hotelový a rezervační systém Hotelttime a je s oběma systémy velmi spokojena. V roce 2018 bych doporučila využití i rezervačního systému pro Wellness a Spa Wellnesstime.

Jak již bylo řečeno v předchozím textu, jedním z velkých problémů hotelu jsou sezónní výkyvy v obsazenosti. Je tedy nutné se zamyslet na dalších krocích k podpoře mimosezónní návštěvnosti. Osobně doporučuji zavést **systém slevových poukazů**, který by mohl problém výkyvů v obsazenosti částečně zlepšit. K rozesílání poukazů by se využívalo emailu, díky kterému je možné oslovit většinu klientů hotelu. Obsah emailu by byl u každého zákazníka stejný, ovšem v oslovení by se přepisovalo konkrétní jméno klienta. Každý slevový poukaz by měl své osobní číslo, aby bylo zajištěno, že bude použit pouze jednou. To umožní i následnou kontrolu úspěšnosti této akce, zaměstnanci recepce budou v systému vidět, kolik poukazů bylo použito, i kteří zákazníci tento email využili. To je důležité pro případné opakování této akce. Poukazy by byly platné pouze v měsíci dubnu roku 2018, tak aby se posílil nejslabší měsíc v roční obsazenosti hotelu. Pokud by byla akce úspěšná, může se zopakovat i na podzim v měsíci listopadu roku 2018, který je z pohledu roční vytíženosti druhým nejslabším měsícem. Slevové poukazy ve výši 25 % by byly platné na ubytování. Sleva by měla přilákat především ty zákazníky, kteří si pobyt na Luční boudě v normálním režimu ceníku nemohou dovolit. V souvislosti s vysokými fixními náklady (65 000 Kč/den) jsou tito zákazníci velmi důležití, i přes velkou slevu stále znamenají příjem pro hotel a částečné pokrytí fixních nákladů.

V souvislosti s akvizicí nových klientů v segmentu korporace doporučuji **zlepšit pokrytí a sílu signálu WiFi v konferenčních místnostech**. Jelikož pro promítání, prezentace a spouštění dat často firmy potřebují internet, je vhodné, aby připojení bylo patřičně silné a rychlé. WiFi připojení pro hosty (Lucni free) je při větší obsazenosti hotelu značně vytížené a tudíž pro firemní setkání nevyhovující.

V souvislosti s pivovarem navrhuji **propagovat pivo Paroháč i mimo hotel**. Pivo Paroháč se točí pouze na Luční a Labské boudě, jinde jej zákazníci neochutnají. Souvisí to se záměrem majitelů, kteří chtějí, aby toto pivo bylo originální a zákazníci díky jeho ochutnání museli navštívit Luční boudu. S tímto záměrem souhlasím, ale navrhuji jeho propagaci i mimo hotel, minimálně v oblasti Krkonoš. Upoutat zákazníky by bylo možné pomocí originálního loga. Prospekty pivovaru a celé Luční boudy bych umístila do info center v Peci pod Sněžkou a ve Špindlerově mlýně, stejně jako plakáty s upoutávkou na návštěvu pivovaru. Nabídky prohlídky pivovaru pro skupiny doporučuji nabízet i v hotelích v Peci pod Sněžkou s tím, že bychom zákazníkům zajistili dopravu na Luční boudu, prohlídku pivovaru, oběd a dopravu zpět. Spolupracujícím hotelem by byl především hotel Horizont, ve kterém jsou často ubytovány početné skupiny hostů a který disponuje větší ubytovací kapacitou v porovnání s ostatními hotely. Luční bouda by na oplátku propagovala hotel Horizont prostřednictvím letáků a nabídek na recepci hotelu. Prohlídky pivovaru doporučuji nabízet o víkendech i pro turisty bez objednání, kdy pan sládek nebude vařit pivo, ale bude se věnovat právě prohlídkám. K prohlídce je vhodné dávat hostům nějaký suvenýr, který si odnesou na památku, například pivní podtácek či pivní etikety. Doporučuji udržet si přes léto i akci Krkonošská pivní stezka. Jedná se o pěší turistiku v délce 22 km spojenou s konzumací piva ve čtyřech minipivovarech, z nichž dva jsou umístěny přímo v horských boudách. Místa, kde se lidé mohou osvěžit lokálním pivem, jsou tato: Luční bouda, penzion Andula u Friesových bud a dva pivovary ve Vrchlabí. Letáky k této akci jsou dostupné ve všech zmíněných hotelích a pivovarech či v info stáncích, jejich prostřednictvím tak dochází k další propagaci pivovaru Paroháč a k získání dalších zákazníků vyhledávajících místní pivo. Při konzumaci piva na Luční boudě bych zákazníkům nabídla poukazy na pivo zdarma na Labské boudě. Jako název akce uvádím název: **Zaplat' jednou, pij dvakrát**. Akce by byla založena na tom, že zákazník může na Labské boudě zkonsumovat tolik piv, kolik jich vypil a zaplatil na boudě Luční a naopak. Podmínkou akce je současné ubytování minimálně v jednom z hotelů. Touto akcí by došlo ke zvýšení provázanosti obou hotelů a především k propagaci a konzumaci piva Paroháč.

Jednoznačnou slabinou hotelu jsou nekvalifikovaní pracovníci. Doporučuji tedy **úvodní školení pracovníků** na příslušnou pozici a následnou kontrolu povinností zaměstnanců.

Zaměstnanci, kteří přichází do kontaktu se zákazníky, musí nastoupit **jazykový kurz** na zdokonalení komunikace v německém i anglickém jazyce. Jazykový kurz by se konal dvakrát do týdne, tak, aby se zaměstnanci mohli prostřídat a jednou týdně se každý účastnil. Bezplatný jazykový kurz by fungoval jako benefit pro pracovníky, zároveň by ale přispěl k lepším službám zákazníkům. Dále doporučuji podpořit vlastní iniciativu zaměstnanců formou odměn za kvalitně odvedenou práci. Na recepci bych doporučila odměňovat zaměstnance za aktivní prodej doplňkových služeb. Číšníky motivovat vyšším finančním ohodnocením v případě vyšších tržeb.

4.3 Vyhodnocení zpracovaných návrhů

Před realizací mnou navržených návrhů je nutné stanovit rozpočet nákladů a výnosů jednotlivých návrhů. Jelikož pro některý návrh je nutná pouze jednorázová investice a pro jiný návrh je žádoucí pravidelně vydávat peněžní prostředky, rozděluji náklady na náklady jednorázové a náklady průběžné roční.

4.3.1 Náklady na realizaci předložených opatření

Tabulka 22: Předpokládané náklady pro realizaci navržených opatření

Návrhy	Náklady průběžné roční	Jednorázové náklady
Marketingový specialista – webové stránky, facebook...	156 000 Kč	12 000 Kč
Vybudování dětského koutku a jeho obsluha	132 000 Kč	90 000 Kč
Akvizice nových zákazníků v segmentu korporace	656 100 Kč	20 000 Kč
Vybudování bazénku s protiproudem	8 000 Kč	50 000 Kč
Reklama v Německu a v Polsku	357 500 Kč	48 000 Kč
Kompletní online rezervace (i pro wellness centrum)	12 000 Kč	9 000 Kč
Systém slevových poukazů	-	12 000 Kč
Remarketing	35 000 Kč	10 000 Kč
CELKEM	1 356 600 Kč	251 000 Kč
CELKEM DOHROMADY	1 607 600 Kč	

(Zdroj: vlastní zpracování)

- 1) Prvním návrhem je spolupráce s marketingovým specialistou, který by se v hotelu měl starat především o online média. Díky němu by došlo k vylepšení

především webových stránek, jejich pravidelné aktualizaci i ke zvýšení propagace na sociálních sítích. Jelikož preferuji využít služeb osoby samostatně výdělečně činné, platby pro marketingového specialistu by se pohybovaly v rozmezí 10 000 – 15 000 Kč za měsíc. Jednorázovým nákladem by bylo natočení video spotů a pořízení nových fotografií na webové stránky hotelu (12 000 Kč).

- 2) V případě vybudování dětského koutku se vyžaduje jednorázová investice v hodnotě 90 000 Kč, ale musíme brát v potaz i další průběžné náklady s ním spojené. Jedná se především o výdaje na osobu, která bude mít děti na starost. Doporučuji zaměstnat dvě brigádnice, které budou dojíždět na víkendy a kterým bude vypláceno 100 Kč na hodinu. Výrazně se ušetří i náklady za stravu a ubytování díky jejich absenci přes týden. Při daných provozních dobách dětského koutku se náklady na obě brigádnice vyšplhají na 8 000 Kč/měsíc plus výdaje na stravu a ubytování 3 000 Kč měsíčně. Roční náklady na dvě brigádnice tedy činí 132 000 Kč.
- 3) Akvizici nových zákazníků v segmentu korporace bude mít na starost obchodní manažer. Jednorázovým nákladem je v tomto případě koupě notebooku a telefonu pro zaměstnance (20 000 Kč), roční náklady na mzdu tohoto zaměstnance se budou odvíjet od úspěšnosti jeho práce. Navrhuji, aby obchodní manažer získal 15 % z jím přímo sehnanych nových zakázek. Za předpokladu měsíčního obratu jeho zakázek 270 000 Kč získá obchodní manažer 40 500 Kč v hrubé mzdě (náklady pro hotel budou v tomto případě 54 675 Kč), roční náklady na zaměstnance činí 656 100 Kč. Tyto náklady jsou za předpokladu nově sehnanych zakázek ve výši 270 000 Kč, tedy jedné větší a dvou menších korporacních setkání na Luční boudě. Po zapracování obchodního manažera se počet jím sehnanych zakázek může zvyšovat, čímž se zvýší i jeho mzda.
- 4) Vybudování bazénku s protiproudem je finančně velmi nákladné, a proto bych zvolila pouze rozšíření bazénku, který slouží v současné době jako ochlazovací. V případě jeho rozšíření a zabudování protiproudu by se celková částka

pohybovala kolem 50 000 Kč. Roční náklady na údržbu by neměly přesáhnout 8 000 Kč.

- 5) Co se týče reklamy v Německu a v Polsku, zvolila jsem reklamu formou plakátu ve vlacích, která není finančně náročná. Rozúčtování je následující:
- v Německu zaplatíme za jeden plakát 20 Euro na měsíc. V případě 50 ks plakátů bude částka činit 26 640 Kč. Když připočteme i náklady za grafiku, konečná částka bude 28 640 Kč.
 - v případě Polského trhu zaplatíme za 50 ks plakátů 17 500 Kč a spolu s grafikou bude celková částka 19 500 Kč.

V prvním měsíci bude částka na reklamu činit asi 48 000 Kč. V dalších měsících již částka na jeden plakát bude činit pouze 15 Euro (400 Kč) v Německu a 250 Kč v Polsku. Celková částka bude tedy 32 500 Kč na měsíc.

- 6) Dalším návrhem bylo zajištění kompletního systému online rezervací, kdy v současné době je možné rezervovat online pouze ubytování. Průběžné roční náklady za transakční poplatky a provoz platební brány činí asi 12 000 Kč, roční náklady na pořízení systému Wellnesstime by činily 9 000 Kč, tedy 750 Kč/měsíc.
- 7) Systém slevových poukazů není finančně náročný, stačilo by zavést databázi s čísly jednotlivých poukazů, kde by obsluha recepce či rezervačního oddělení zaznamenávala využití poukazů. Náklady na zřízení databáze by se pohybovaly kolem 12 000 Kč.
- 8) Roční náklady na remarketing jsou kalkulovány pro oslovení asi 3000 uživatelů měsíčně a jsou ve výši asi 35 000 tisíc korun českých, jednorázové náklady na remarketingové kódy jsou kalkulovány ve výši 10 000 Kč.

Jednorázové náklady budou uhrazeny díky investicím majitelů Luční boudy. Na úhradu průběžných ročních nákladů pak budou použity výnosy uvedené v tabulce číslo 24.

4.3.2 Výnosy v hotelu v souvislosti s realizací navržených opatření

Navržená opatření jsou v mnoha případech vzájemně provázána a nepřinášejí prospěch pouze jednomu segmentu. Například vybudováním dětského koutku je posílen nejen segment rodiny s dětmi, ale dochází k posílení i dalšího segmentu a tím je segment wellness klientů. V případě, že je o děti postaráno, mohou si rodiče užívat wellness procedur, které by jinak nemohli využít. Podobně je tomu i v případě reklamy cílené na německé a polské turisty, která ale může oslovit i další segmenty, ať již rodiny s dětmi či wellness klienty. Konkrétní přínosy z některých opatření lze tedy jen těžko vyčíslit. Níže uvádím předpokládané navýšení stávajících ročních výnosů po realizaci navržených opatření.

Tabulka 23: Předpokládané výnosy z jednotlivých opatření

Návrhy	Předpokládané roční výnosy
Modernizace webových stránek, video spoty, facebooková reklama	420 000 Kč
Výnosy ze segmentu rodin s dětmi vybudováním dětského koutku a zvýšením marketingových aktivit pro tento segment	555 000 Kč
Výnosy ze segmentu korporace činností obchodního manažera	1 690 000 Kč
Výnosy ze segmentu wellness klientů rozšířením wellness centra a zavedením wellness pobytových balíčků	250 000 Kč
Výnosy ze segmentu turistů skupiny aplikací množstevní slevy a zavedením reklamy v Německu a v Polsku	907 000 Kč
Kompletní systém online rezervací	55 000 Kč
Systém slevových poukazů	25 000 Kč
Remarketing	120 000 Kč
CELKEM	4 022 000 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

- 1) Zmodernizováním webových stránek prostřednictvím video spotů, virtuální tour v hotelu i v okolí hotelu, tipů na výlety a facebookové reklamy předpokládám zaujmutí většího množství klientů a zvýšení počtu rezervací (především rezervací online). Díky zvýšenému počtu rezervací bude zajištěna vyšší obsazenost hotelu, která pokryje náklady na marketingového specialisty či profesionálního fotografa. Očekávané výnosy z tohoto opatření jsou v částce 420 000 Kč.

- 2) Vybudováním dětského koutku se předpokládá zvýšení rezervací rodin s dětmi. Díky hlídání dětí očekáváme i nárůst využívání wellness centra či pивních lázní. Náklady na obsluhu dětského koutku nejsou vysoké, díky studentkám se výrazně ušetří i náklady na mzdy zaměstnanců. Očekávaný přírůstek výnosy ze segmentu rodin s dětmi jsou ve výši 555 000 Kč za rok.
- 3) Za předpokladu manažerem získaných zakázek v hodnotě 270 000 Kč, po odečtení 15 % odměny pro obchodního manažera a po odečtení dalších nákladů na realizaci akcí se očekává přínos z tohoto opatření ve výši 1 690 000 Kč ročně.
- 4) Rozšířením wellness centra o bazén s protiproudem a zavedením wellness balíčků se očekává zvýšení zájmu o wellness pobyty, čímž by se měly částečně eliminovat sezónní výkyvy v obsazenosti. Předpokládaný výnos z tohoto opatření je 250 000 Kč.
- 5) Reklama v Německu a v Polsku si klade za cíl oslovení a akvizici nových zákazníků z řad německých a polských občanů. Podíl německých a polských turistů se na celkovém počtu hostů každým rokem zvyšuje a jedná se tedy o velmi perspektivní segment. Důležité je cílit na německé a polské turisty i prostřednictvím sociálních sítí a webových stránek. Jejich akvizice se ale očekává díky reklamě na německém a polském území, respektive ve městech, která se nachází v blízkosti hranic s Českou republikou. Roční výnos z tohoto segmentu by se měl pohybovat kolem 900 000 Kč.
- 6) V případě kompletního systému online rezervací není očekáváno výrazné navýšení výnosů, ale důležité je v tomto případě především usnadnění práce zaměstnanců rezervačního oddělení i recepce Luční boudy. Systém by měl také navést hosty k tomu, aby si objednali více služeb, nejen pouze ubytování.
- 7) Systém slevových poukazů si klade za cíl především vyrovnání sezónních výkyvů v obsazenosti. Předpokládané výnosy z tohoto opatření budou v částce

25 000 Kč. Toto opatření by mělo sloužit především k částečnému pokrytí fixních nákladů v měsících s nejnižší obsazeností.

- 8) Remarketing je zpravidla velmi účinný, cílí na zákazníky, kteří již jednou projevili o hotel zájem. Lze tedy předpokládat, že se nápad na navštívení hotelu usadí v myslích hostů a díky remarketingu pobyt nakonec uskuteční. Očekávaný přírůstek výnosů z tohoto opatření je ve výši 120 000 Kč.

4.4 Opatření vedoucí k naplnění cílů

Níže uvádím shrnutí stanovených cílů a k nim přiřazených návrhů, které povedou k jejich splnění.

- **Zvýšení průměrné roční obsazenosti hotelu na 40 % v roce 2018**

Opatření: akvizice klientů v segmentu korporace, rozšíření programu pro rodiny s dětmi, zavedení wellness balíčků, systém slevových poukazů, remarketing, aktualizace webových stránek a kompletní systém online rezervací, zavedení reklamy v Německu a v Polsku.

- **Nárůst počtu opakovaných pobytů hostů každoročně o 3 %**

Opatření: školení pracovníků a jejich jazykový kurz, reklama na facebooku a webových stránkách, vybudování dětského koutku, rozšíření wellness balíčků, propagace piva Paroháč, kompletní možnost online rezervací a vytvoření věrnostního programu nad rámec Klubu Luční boudy.

- **Zvyšování počtu členů klubu Luční boudy, každoročně o 10 % po dobu tří let**

Opatření: vytvoření věrnostního programu nad rámec Klubu Luční boudy, zlepšení práce zaměstnanců (školení a kurzy), poskytování informací na recepci.

- **Zvyšování objemu rezervací online každoročně o 10 %, v poměru k celkovému počtu rezervací**

Opatření: modernizace webových stránek, kompletní možnost online rezervací.

- **Prodlužování délky pobytů, respektive snížení procenta pobytů na jednu noc o 12 % oproti roku 2016**

Opatření: zavedení pobytových balíčků pro wellness klienty a rodiny s dětmi, vybudování dětského koutku, zvýhodněné ceny ubytování od dvou nocí plus další výhody (pro skupiny bezplatný horský vůdce, pro děti zdarma kniha Povídky Bohouše).

- **Zlepšování kvality poskytovaných služeb, která bude měřená zvýšením hodnocení na rezervačních portálech a snížením počtu stížností.**

Opatření: školení zaměstnanců a jejich jazykové kurzy, vybudování dětského koutku, vybudování bazénku s protiproudem, kompletní systém online rezervací, aktualizace webových stránek, reklama na facebooku, reklama v Německu a v Polsku.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo navrhnout vhodnou marketingovou strategii pro hotel Luční bouda, identifikovat nedostatky, které se projevují při realizaci marketingových aktivit a navrhnout řešení pro zlepšení současné situace.

V první části práce byly popsány teoretické poznatky z oblasti marketingu a cestovního ruchu. S využitím poznatků z teorie byly provedeny analýzy obecného okolí, cestovního ruchu v Krkonoších, konkurenčního prostředí, vnitřních faktorů, marketingového mixu, zákazníků, dále bylo provedeno zhodnocení výkonů hotelu. Analytická část byla zakončena SWOT analýzou, tedy identifikací silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb pro hotel Luční bouda. Cílem provedených analýz bylo zjistit nedostatky, na které je potřeba se zaměřit: absence marketingové strategie, vysoké provozní náklady, nekvalifikovaný personál. Jako pozitivní faktory byly identifikovány: kvalita služeb i kvalitní systémová řešení. Mezi nejdůležitější příležitosti byly zařazeny: získání kvalifikovaných pracovníků, zvýšení obsazenosti hotelu i mimo sezónu a zvýšení zájmu korporací a skupin. Naopak hrozbou pro hotel jsou především sezónní výkyvy v obsazenosti, absence obchodního manažera a odchod zaměstnanců ke konkurenci. Výsledným doporučením dle SWOT analýzy je využití silných stránek a příležitostí k získání konkurenční výhody.

S marketingem je úzce provázáno i řízení vztahu se zákazníky, z toho důvodu byl zpracován a vyhodnocen průzkum spokojenosti hostů hotelu. Z výsledků průzkumu vyplývá, že hosté jsou se službami v hotelu spokojeni, ale drobné nedostatky se objevily u všech sektorů, především pak byly stížnosti zaznamenány u restauračních služeb. Pokud se má hotel vyrovnat službám alpských hotelů, měla by být kvalita poskytovaných služeb neustále hlavním cílem managementu hotelu.

V poslední návrhové části práce byly stanoveny marketingové cíle, následně i strategie a opatření pro splnění jednotlivých cílů. Dle informací z provedených analýz by se měl hotel zaměřit na své současné zákazníky, s důrazem na ty, kteří patří do klubu Luční boudy a kteří se v hotelu ubytovávají opakovaně. Perspektivními segmenty jsou zejména: korporace, rodiny s dětmi, turistické skupiny a wellness klienti. Tyto segmenty se vzájemně doplňují, ale pro každý zvlášť byla sestavena produktová,

cenová, distribuční a komunikační strategie. Hotelu bylo doporučeno se prostřednictvím obchodního manažera zaměřit na korporátní klientelu, především pak na německé korporace. Další navrhnutá opatření se týkají například personálních změn, reklamy v Německu a v Polsku, remarketingu, vybudování dětského koutku či rozšíření pobytových balíčků. Návrhovou část uzavírají podkapitoly: vyhodnocení zpracovaných návrhů a opatření vedoucí k naplnění cílů.

Přínosy diplomové práce lze vidět hlavně v praktickém využití v hotelu, jelikož se jedná o aktuálně řešenou problematiku.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Knižní zdroje

- 1) BARTOŠ, M., 2014. *Příběh Luční boudy*. Vrchlabí: Správa krkonošského národního parku. 1. vyd. 147 s. ISBN 978-80-87706-45-9.
- 2) CIMBÁLNÍKOVÁ, L., 2012. *Strategické řízení*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 1. vyd. 120 s. ISBN 978-80-244-2963-2.
- 3) HANZELKOVÁ, A. a M. KEŘKOVSKÝ a kol., 2009. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 192 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- 4) CHLEBOVSKÝ, V., 2005. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press. 1. vyd. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
- 5) JAKUBÍKOVÁ, D., 2009. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada Publishing. 2., aktualiz. a rozšíř. vyd. 320 s. ISBN 978-80-247-3247-3.
- 6) KAŠÍK, M. a K. HAVLÍČEK, 2012. *Marketing při vytváření podnikové strategie*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. 2., aktualiz. vyd. 262 s. ISBN 978-80-7408-060-9.
- 7) KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. 2. vyd. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- 8) KORÁB, V. a J. PETERKA a kol., 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. 206 s. ISBN: 978-80-251-1605-0.
- 9) KOTLER, P. a G. ARMSTRONG, 2008. *Marketing*. Praha: Grada Publishing. 1.vyd. 856 s. ISBN: 80-247-0513-3.
- 10) KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2013. *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing. 14. vyd. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- 11) KŘÍŽEK, F. a J. NEUFUS, 2014. *Moderní hotelový management*. Praha: Grada Publishing. 2. aktualiz. vyd. 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1.
- 12) KUMAR, V. and W. REINARTZ, 2012. *Customer Relationship Management: Concept, Strategy and tools*. Second edition. Springer. ISBN 9783642201097.
- 13) MALHOTRA, K. N., 2010. *Marketing Research: An Applied Orientation*. 6th Edition. London: Global Edition Pearson. ISBN 978-0136085430.
- 14) NENADÁL, J., 2001. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press. 1. vyd. 310 s. ISBN 80-726-1054-6.

- 15) PALATKOVÁ, M. a J. ZICHOVÁ, 2011. *Ekonomika turismu: turismus České republiky*. Praha: Grada Publishing. 205 s. ISBN 978-80-247-3748-5.
- 16) PALATKOVÁ, M., 2011. *Mezinárodní cestovní ruch*. Praha: Grada Publishing. 224 s. ISBN 978-80-247-3750-8.
- 17) TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ, 2011. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha: Professional Publishing. 3. přeprac. a dopl. vyd. 244 s. ISBN: 978-80-7431-042-3.
- 18) TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ, 2012. *Vize tržního úspěchu, aneb, 10 otázek a odpovědí jak chápat marketing budoucnosti*. Praha: Professional Publishing. 1. vyd. 262 s. ISBN 978-80-7431-071-3.
- 19) TRUČKA, J., 2013. *Marketing jako šachová hra: vítězné strategie pro získání a udržení zákazníků*. Brno: BizBooks. 1. vyd. 212 s. ISBN 978-80-265-0054-4.
- 20) ZAMAZALOVÁ M., 2010. *Marketing*. Praha: C.H. Beck. 2. přeprac. a dopl. vyd. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Elektronické zdroje

- 1) BOOKING.COM. Luční bouda. *Booking.com* [online]. © 1996 - 2017 [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: <<https://Booking.com/>>
- 2) BUSINESSINFO. Marketingová situační analýza a predikce vývoje. *Businessinfo.cz* [online]. © 1997 - 2016 Czech Trade [cit. 2016-12-15]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html>>
- 3) ČSÚ. Složení obyvatelstva podle pohlaví a jednotek věku. *Czso.cz* [online]. 31.12.2015 [cit. 2017-12-14]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=DEMD001&katalog=30845&z=T&f=TABULKA&str=v4&c=v3~2_RP2015MP12DP31>
- 4) ČSÚ. Cestovní ruch v Královéhradeckém kraji v 1. pololetí 2016. *Czso.cz* [online]. 09.08.2016 [cit. 2016-12-13]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/xh/cestovni-ruch-v-kralovehradeckem-kraji-v-1-pololeti-2016>>

- 5) ČSÚ. Informační technologie v domácnostech a mezi jednotlivci. *Czso.cz* [online]. 21.11.2016. [cit. 2017-01-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domacnosti_a_jednotlivci>
- 6) ČSÚ. Nezaměstnanost v Královéhradeckém kraji k 29.2.2016. *Czso.cz* [online]. 09.03.2016. [cit. 2016-01-07]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/xh/nezamestnanost-v-kralovehradeckem-kraji-k-29-2-2016>>
- 7) ČSÚ. Obyvatel České republiky přibylo. *Czso.cz* [online]. 30.04.2016. [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatel-ceske-republiky-pribylo>>
- 8) ETRŽBY. Kdo, co a odkdy? *Etrzby.cz* [online]. © 2016 [cit. 2017-01-05]. Dostupné z: <<http://www.etrzby.cz/>>
- 9) EVROPSKÉ STRUKTURÁLNÍ A INVESTIČNÍ FONDY. *Strukturalni-fondy.cz* [online]. © 2012. [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: <<https://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Uvodni-strana>>
- 10) GEOGRAPHY. Populační prognózy a projekce – demografické okno do budoucnosti. *Geography.cz* [online]. © 2007 – 2008. [cit. 2016-12-15]. Dostupné z: <<http://geography.cz/geograficke-rozhledy/wp-content/uploads/2007/10/str12-13.pdf>>
- 11) HOTEL.CZ. Hotel Luční bouda – recenze. *Hotel.cz* [online]. © 1997 – 2017 [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <<https://lucni-bouda.hotel.cz/reviews/>>
- 12) HOTELTIME. Online systémová řešení. *Hoteltime.cz* [online]. © 2014. [cit. 2017-01-08]. Dostupné z: <<http://firma.hoteltime.cz/>>
- 13) IPA. Kano model. *ipaczech.cz* [online]. © 2012 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: <<http://www.ipaczech.cz/cz/ipa-slovník/kano-model>>
- 14) JANDERKOVÁ, Š. J. *Marketingová strategie hotelu* [online]. Brno: 2013. [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=64008>
- 15) KOTLER Philip a Kevin Lake KELLER. *Marketing Management*. 14th Edition. 2012. ISBN 978-0-13-210292-6. Dostupné z:

[http://socioline.ru/files/5/283/kotler_keller -
marketing management 14th edition.pdf](http://socioline.ru/files/5/283/kotler_keller_-_marketing_management_14th_edition.pdf)>

- 16) KRALOVEHRADECKÝ KRAJ. Program rozvoje cestovního ruchu Královehradeckého kraje pro období 2014 – 2020. *Kralovehradecky.cz* [online]. © 2014. [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <http://www.kr-kralovehradecky.cz/assets/krajsky-urad/cestovni-ruch/dokumenty-koncepce/Program-rozvoje-cestovniho-ruchu-Analyticka-cast.pdf>>
- 17) KRKONOŠE. Krkonoše – Svazek měst a obcí. *Krkonoze.cz* [online]. © 2009. [cit. 2016-12-09]. Dostupné z: <http://www.krkonoze.eu/cs/smo-svazek>>
- 18) KULHANEK. M. a kol. Legislativa pro cestovní ruch. *Mmr.cz* [online]. Praha, 2006. [cit. 2017-01-02]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/c35ac714-7f76-4a20-9146-e8b6604f8c4c/Legislativa-pro-cestovni-ruch.pdf>>
- 19) LUČNÍ BOUDA. *Lucnibouda.cz* [online]. © 2012 [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: <http://www.lucnibouda.cz/>>
- 20) MASARYKOVA UNIVERZITA. Vybrané kapitoly ze socioekonomické geografie České republik. *Is.muni.cz* [online]. 2013. [cit. 2017-01-10]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/pdf/js13/geograf/web/pages/08-cestovni-ruch.html>>
- 21) MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. Makroekonomická predikce – červenec 2016. *Mfcr.cz* [online]. © 2005 – 2013. [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-cervenec-2016-25705>>
- 22) MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. Koncepce státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2014 - 2020. *Mmr.cz* [online]. © 2014 ISBN: 978-80-87147-40-5. [cit. 2017-01-05]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/getmedia/01144b63-0600-43c1-9bf5-cdd487c313fb/MMR-Cestovni-ruch-v-Ceske-republice.pdf>>
- 23) PARLAMENTNÍ LISTY. Vláda České republiky. *Parlamentnilisty.cz* [online]. © 2009 – 2017 [cit. 2017-01-03]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/profily/Vlada-Ceske-republiky->

369/slozeni?from=30.%201.%202014%200:00:00&to=31.%2010.%202017%200:00:00>

- 24) PEC POD SNĚŽKOU. Novinky. *Pecpodsnezkou.cz* [online]. © 2016 [cit. 2016-12-28]. Dostupné z: <<http://www.pecpodsnezkou.cz/novinky/>>
- 25) PIERER. Almwelness hotel Pierer. *Hotel-pierer.at* [online]. 2017 [cit. 2017-04-28]. Dostupné z: <<https://www.hotel-pierer.at/>>
- 26) RUDOLSKÁ, P. *Strategické řízení hotelu se zaměřením na krizový management* [online]. 9.5.2013. [cit. 2016-12-28]. Dostupné z: <<https://theses.cz/id/x2nwyr/>>
- 27) TRIPADVISOR. Luční bouda. *Tripadvisor.cz* [online]. © 2017 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: <https://www.tripadvisor.cz/Hotel_Review-g942871-d3242271-Reviews-Lucni_bouda-Pec_pod_Snezkou_Hradec_Kralove_Region_Bohemia.html>
- 28) VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. Členové. *Vlada.cz* [online]. © 2009 – 2016. [cit. 2017-01-03]. Dostupné z: <<https://www.vlada.cz/cz/vlada/>>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Klasifikace služeb.....	21
Tabulka 2: Vývoj hromadných ubytovacích zařízení, lůžek, hostů a přenocování	48
Tabulka 3: Vyhodnocení Porterova modelu pěti sil	56
Tabulka 4: Ceník ubytování do konce roku 2016.....	70
Tabulka 5: Ceník ubytování od roku 2017	71
Tabulka 6: Ceník ubytování platný od 1. 2. 2017.....	71
Tabulka 7: Ceník dopravy.....	72
Tabulka 8: Výkony hotelu v roce 2014 v Kč.....	96
Tabulka 9: Výkony hotelu v roce 2015 v Kč.....	97
Tabulka 10: Výkony hotelu v roce 2016 v Kč.....	98
Tabulka 11: Obsazenost hotelu dle segmentů v letech 2014 - 2016.....	99
Tabulka 12: Počty odbydlých lůžkonocí.....	99
Tabulka 13: Počty obsazených pokojonocí	100
Tabulka 14: SWOT analýza hotelu.....	101
Tabulka 15: Konfrontační matice SWOT analýzy hotelu	102
Tabulka 16: Shrnutí výsledného skóre.....	103
Tabulka 17: Výsledek vzájemného působení porovnávaných parametrů	103
Tabulka 18: Délky pobytů hostů od roku 2013 do roku 2016.....	105
Tabulka 19: Nový ceník ubytování včetně rozdílů oproti stávajícímu ceníku	114
Tabulka 20: Kalkulace ceny balíčku Wellness pobyt.....	117
Tabulka 21: Kalkulace ceny balíčku Relax pobyt	117
Tabulka 22: Předpokládané náklady pro realizaci navržených opatření	130
Tabulka 23: Předpokládané výnosy z jednotlivých opatření	133

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Turistické regiony České republiky	25
Obrázek 2: KANO model	28
Obrázek 3: Luční bouda, v pozadí hora Sněžka	30
Obrázek 4: Organizační struktura firmy AEZZ a.s.....	58
Obrázek 5: Hoteltime - štafle pokojů.....	61
Obrázek 6: Kapacita Luční boudy do konce roku 2016	67
Obrázek 7: Kapacita luční boudy od roku 2017	67
Obrázek 8: Logo Luční boudy – pes Bohouš	75
Obrázek 9: Logo pivovaru – Paroháč	76
Obrázek 10: Hodnocení hotelu na portálu Booking.com	92
Obrázek 11: Hodnocení hotelu na portálu TripAdvisor	93
Obrázek 12: Hodnocení hotelu na portálu Hotel.cz.....	94
Obrázek 13: Cenová zvýhodnění pobytů	113
Obrázek 14: Potenciální dosah uživatelů facebookové reklamy	123
Obrázek 15: Tipy na výlety na každé roční období	127

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Složení obyvatelstva dle pohlaví k 31.12.2015	33
Graf 2: Věková struktura obyvatelstva k 31.12.2015	33
Graf 3: Hrubý domácí produkt reálný	38
Graf 4: Nominální měsíční mzdy - meziroční růst v %	39
Graf 5: Složení vlády České republiky od roku 2014	42
Graf 6: Procento domácností vybavených počítačem a internetem	44
Graf 7: Zahraniční hosté ubytovaní v roce 2015 v Královéhradeckém kraji	49
Graf 8: Hodnocení procesu rezervace ubytování	81
Graf 9: Hodnocení přístupu recepce	82
Graf 10: Hodnocení vybavení pokoje	83
Graf 11: Hodnocení spokojenosti s čistotou a úklidem	84
Graf 12: Hodnocení dopravy k hotelu	85
Graf 13: Hodnocení kvality snídání	86
Graf 14: Hodnocení obsluhy v restauraci i kvality pokrmů	87
Graf 15: Hodnocení spokojenosti s wellness	88
Graf 16: Hodnocení zážitků na Luční boudě	89
Graf 17: Celkové zhodnocení hotelu Luční bouda	91
Graf 18: Vytíženost hotelu v jednotlivých měsících roku 2016	95
Graf 19: Obsazenost hotelu v roce 2016 dle národností	95
Graf 20: Výkony hotelu v roce 2014 v %	96
Graf 21: Výkony hotelu v roce 2015 v %	97
Graf 22: Výkony hotelu v roce 2016 v %	98

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA Č. 1: Dotazníky spokojenosti hostů.....	148
PŘÍLOHA Č. 2: Omalovánky psa Bohouše	150
PŘÍLOHA Č. 3: Příklady úvodních stránek povídek Bohouše	152

PŘÍLOHA Č. 1: Dotazníky spokojenosti hostů

1) Dotazník spokojenosti v českém jazyce



Vážení hosté,

děkujeme Vám za návštěvu hotelu Luční bouda. V rámci zlepšování kvality našich služeb, si Vás dovoluujeme požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Vaše komentáře a podněty jsou pro nás velmi důležité. Vyplněný dotazník zanechte prosím na pokoji nebo odevzdejte v recepci hotelu.

UBYTOVÁNÍ	HODNOCENÍ	KOMENTÁŘE A PODNĚTY
PROCES REZERVACE	     	
RECEPCE	     	
VYBAVENÍ POKOJE	     	
ÚKLID A ČISTOTA	     	
DOPRAVA K HOTELU	     	
RESTAURACE		
SNÍDANĚ	     	
RESTAURACE		
OSTATNÍ SLUŽBY		
WELLNESS	     	
ZÁŽITKY	     	
CELKOVÉ HODNOCENÍ	     	
DALŠÍ KOMENTÁŘE, NÁZORY, NÁVRHY		

2) Dotazník spokojenosti v německém jazyce

UMFRAGE ZUR KUNDENZUFRIEDENHEIT



Sehr geehrte Gäste,

Wir danken Ihnen für den Besuch des Hotels Wiesenbaude. Um die Qualität unserer Dienste zu verbessern, möchten wir Sie bitten diesen Fragebogen auszufüllen. Ihr Kommentar und Ihre Anregungen sind für uns sehr wichtig. Den ausgefüllten Fragebogen können Sie im Zimmer oder in der Rezeption hinterlassen.

NAME:			
E-MAIL			
AUFENTHALTSDATUM		ZIMMER NR:	

UNTERKUNFT	BEWERTUNG	KOMMENTAR, ANREGUNGEN
RESERVATION		
REZEPTION		
ZIMMERAUSSTATTUNG		
SAUBERKEIT		
TRANSPORT ZUM HOTEL		
RESTAURANT		
FRÜHSTÜCK		
RESTAURANT		
ANDERE DIENSTE		
WELLNESS		
ERLEBNISSE		
GESAMTBEWERTUNG		
WEITERE ANSICHTEN UND VORSCHLÄGE		

PŘÍLOHA Č. 2: Omalovánky psa Bohouše

Omalovánka: Bohouš a čísla



Omalovánka: Bohouš a jídlo



PŘÍLOHA Č. 3: Příklady úvodních stránek povídek Bohouše

Povídka: Jak si Bohouš našel boudu

Pak si spolu pořádně přečetli všechno, co o Luční boudě v počítači našli. Bohouš se divil: "Těže, ta je tedy stará, dokonce skoro čtyři sta let, a jak je velká! Když někde tak dlouho lidé bydlí, tak to tam bude určitě hezky. Mají tam prý pivovar, vaří tam guláš a říčky a skoro polovinu roku je tam sníh," o tom mu maminka vyprávěla, že ho mají bernardýni rádi, i když ho zatím ještě neviděl. Bohouš byl přetvářený, že tohle je to pravé místo pro něj, a tak paní choratelka zavolala na Luční boudu, aby jim o Bohoušovi pověděla.

Potom už šlo všechno náramně rychle, protože jak o něm majitelé Luční boudy uvažovali, hned věděli, že je to přesně ten šikovný pes, kterého by tam potřebovali. Hned druhý den si pro Bohouše přijela a odvezli jej do jeho nového domova. Sotva vyskočil z auta a uviděl, kde bude bydlet, nevěřil vlastním očím: "Taková obrovská bouda," říkal si, "tady pro mě bude jistě místa dost a určitě si tu najdu spoustu kamarádů." V tom se tedy nespěšle, milého Bohouše s radostí přivítali úplní vláčci, kuchaři, číšníci, alema z recepcie, pokojáka, paní důledek a dokonce i přímý pan správce, který má celou tu velkou boudu na starost. Nejdřív si Bohouš všechny svoje nové kamarády očichal a rychle zjistil, kdo mu dá pštkoty, s kým se může přetahovat o provázek a koho není dobré moc zdržovat, protože se ukázalo, že práce je tam od rána do večera opravdu hodně. Pořádně si prohlédl celou Luční boudu, ale lákala ho především volavá kuchyně, kde ochutnal, jak dobře pan kuchař vaří. Mňamě se olizoval a pak vyšel s novou paníčkou na terasu před boudou, kde začal rozpuštěle poskakovat a honit se za pískací hračkou, kterou mu s sebou na cestu dala maminka. Tam ho uviděly děti. Byly s rodiči na vycházce po horách, a na Luční boudě se vláčci zastavili na vaučnu. Děti se smály, až měly celou pusku umazanou od borůvkového koláče a tatínek s maminkou zase vousy z pěny od místního piva. Roztomilý Bohouš se dětem tak líbil, že se jim vůbec nechťelo pokračovat v cestě na Sněžku. Vlášni kolemjdoucí i hosté se na Bohouše usmívali, protože byl opravdu milý, jak už tak šňeháta bývají, někteří ho drbali za uchem a taký na břichu, takže měl celý den tolik práce, až skoro zapomněl, že je čas jít na večer.

Večer si vlezl do svého nového pelíšku. Trochu se mu sice zastesklo po mamince, ale jak byl za celý den plný zážitků a pěkně uběhání na tom zdravém horském vzduchu, během malé chvíle tvrdě usnul. Zdálo se mu, jak hrdinně zachraňuje hosty Luční boudy ve vánici, stejně jako předek všech bernardýnů, jeho slavný děda Barry.

KONTAKT
www.lucnibouda.cz
+420 733 740 888
info@lucnibouda.cz

GPS: 50°44'04.29"N;15°41'47.86"E
Hotel Luční bouda / Pec pod Sněžkou 203
542 21 Pec pod Sněžkou

Jak si Bohouš našel boudu



Povídka: Jak se Bohouš učil vařit pivo



Čím je v pivu více cukru, tím silnější a nakonec bude, až kvasnice svou práci po pěti dnech dokončí. Pak si pivo musí odpočinout, poležít si v tancích, to jsou takové ty velké nerezové nádoby ve sklepě, třeba měsíc nebo i dva.

Jak tam tak leží, stává se z něj tenhle náš výborný ležák," doprovázel pan Josef a zálibně pozvedl pállitr s čerstvě natočeným pivem. Bohouš se olizoval a slintal jako pravý bernardýn, a tak se ho pan sládek zeptal, jestli už vůbec může pít pivo, protože jak vím, u lidí se tohle smí až od osmnácti let. Bohouš se hrůzou postavil a ohlídl: „Mně brzy budou tři roky, a to je myslím jako u vás lidí dvacet let, takže jsem dospělý a hravě rád bych to naše pivo ochutnal.“

A tak spolu v pivovaru ochutnávali. Pan sládek opatrně nalezl Bohoušovi vždy jen trochu na talířek a vysvětloval mu, že pivo se pije hlavně k jídlu a každý že by na sebe měl dávat pozor a pít s rozumem, aby se neopil. Vtom přišel do pivovaru pan vrchní z jídelny a odvedl si pana Josefa s sebou, protože jim nějak moc začalo nahoře to pivo pít. Bohouš zůstal sám a jak se tak po pivovaru procházel, uviděl tam roztočená piva, pro která si za chvíli měl přijít kuchaf, aby je použil do guláše. Ono takové tmavé pivo s hustou pěnou udělá guláši tu správnou chuť. Jenže tu chuť měl na něj i Bohouš. Neodolal pokušení a pil jedno krásné vychlazené pivo za druhým tak dlouho, dokud se mu nezamotaly tlapy a on se nenatáhl jak dlouhý tak široký na podlahu, kde v mžiku usnul. A spal tam až do rána, takže neslyšel, jak se kuchaf smál, když si pro piva přišel a jak se pan sládek zlobil nad neposlušností svého chlupatého učedníka.

Ani ho za tu lotrovinu nemusel nikdo trestat, vytrstet se totiž sám. Ráno se Bohouš vzbudil s příšernou bolestí hlavy. To víte, tak velká hlava, jakou mají bernardýni, umí i velice bolet. Paniče ho bylo líto, a tak mu dala studený obklad na hlavu a šla s ním na zdravotní procházku kolem Lučňácké boudy. Protože byl zrovna podzim, jeleň se z dálky ozýval a Bohouš sám sobě slavnostně slíbil, že příště bude toho Paroháče pít vždycky jen k jídlu a hodně opatrně. Nakonec, je píece pespek, i když trošku větší, a těm dělá úplně nejlépe čistá krkonošská voda. Zhluboka se napil z pramene před Lučňáckou boudou a bylo zase dobře.

KONTAKT

www.lucnibouda.cz
+420 733 740 888
info@lucnibouda.cz

GPS 50°44'04.29"N;15°41'47.86"E

Hotel Lučňácká bouda / Pec pod Sněžkou 203
542 21 Pec pod Sněžkou

Jak se Bohouš učil vařit pivo

