

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ
Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu

Radomír Šteco

MODERNÍ TECHNOLOGIE V HOTELNICTVÍ
Modern Technology in the Hotel Industry
BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Eva Lukášková, Ph.D.

Brno 2015

Jméno a příjmení autora:	Radomír Šteco
Název bakalářské práce:	Moderní technologie v hotelnictví
Název bakalářské práce v AJ:	Modern Technology in the Hotel Industry
Studijní obor:	Management hotelnictví a cestovního ruchu
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Eva Lukášková, Ph.D.
Rok obhajoby:	2015

Anotace

Práce se zabývá využíváním nových technologií v odvětví hotelnictví. Je zaměřena zejména na možnosti aplikace a využití nejnovějších hotelových a rezervačních systémů ve Wellness hotelu Vista Dolní Morava, které mohou být dále napojeny na globální distribuční systémy. V první části práce jsou vymezeny pojmy vztahující se k hotelnictví, hotelovým a rezervačním systémům a technologickému pokroku v dané oblasti. Následuje podrobná charakteristika jednotlivých druhů systémů a teoretické možnosti kalkulace nákladů souvisejících s pořízením daných systémů. Teoretická část je doplněna o vymezení analýz, které jsou dále využity při praktickém zpracování práce. Získané výstupy z daných analýz jsou dále zpracovány v druhé části práce, a stávají se tak podkladem pro návrh doporučení pro výše zmíněný wellness hotel. Doporučení jsou následně posouzena z hlediska jejich reálnosti, realizovatelnosti a nákladové efektivity.

Klíčová slova

Rezervační systémy, hotelové systémy, Wellness hotel Vista Dolní Morava, technologický pokrok v hotelnictví, STEPE analýza, matice IFE a EFE

Annotation

The work deals with the use of new technologies in the sector of the hotel industry. It is focused in particular on the possibility of the application and use of the latest hotel and reservation systems in a wellness hotel Vista Dolní Morava, which may also be linked to the global distribution systems. In the first part of the work there are defined the concepts related to the hotel industry, hotel and reservation systems, and technological progress in the field. Followed by a detailed characterization of the different types of systems and the theoretical possibility of calculation of costs related to the acquisition of the systems. The theoretical part is supplemented by a definition of the analyses that are used in the practical handling of the work. Obtained from the analyses of outputs are further processed in the second part of the work, and become the basis for the draft recommendations for the above mentioned wellness hotel. The recommendations are subsequently assessed in terms of their viability, feasibility and cost effectiveness.

Key words

Reservation systems, hotel systems, Wellness Hotel Vista Dolni Morava, technological advances in the hotel industry, STEPE analysis, matrix IFE and EFE

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci *Moderní technologie v hotelnictví* vypracoval samostatně pod vedením *Ing. Evy Lukáškové, Ph.D.* a uvedl v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s aktuálně platnými právními předpisy a vnitřními předpisy Vysoké školy obchodní a hotelové.

V Brně dne

vlastnoruční podpis autora

Rád bych poděkoval paní Ing. Evě Lukáškové, Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích během vypracování bakalářské práce a Mgr. Pavle Sapíkové za jazykovou korekturu.

Obsah

ÚVOD.....	9
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1 HOTELNICTVÍ.....	11
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY V HOTELNICTVÍ.....	11
1.1.1 Ubytovací zařízení	11
1.1.2 Výrobní a odbytová střediska	11
1.1.3 Odpočinek a relaxace hostů	12
1.2 PROVOZ HOTELU	12
1.3 TECHNOLOGIE VYUŽITELNÉ V HOTELNICTVÍ.....	13
1.3.1 Informační systémy.....	13
1.3.2 Internetové distribuční systémy	13
1.3.3 Hotelové rezervační systémy	14
1.3.4 Cena hotelových rezervačních systémů	15
1.4 HOTELOVÁ BEZPEČNOST.....	15
1.4.1 Struktura bezpečnostního systému hotelu.....	16
2 STRATEGICKÝ MANAGEMENT.....	17
2.1 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	17
2.1.1 Analýza makroprostředí	18
2.1.2 Analýza mikroprostředí	18
2.1.3 Situační analýza vnějšího prostředí.....	19
2.2 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ.....	19
2.2.1 Šťastný atom	20
2.2.2 Finanční analýza	21
2.2.3 Situační analýza vnitřního prostředí	21
2.3 NÁVRH STRATEGIÍ.....	22
2.3.1 Matice EFE.....	22
2.3.2 Matice IFE.....	23
2.3.3 Matice IE.....	23
II. PRAKTICKÁ ČÁST	25
3 METODIKA A CÍL PRÁCE	26
3.1 CÍL PRÁCE	26
3.2 METODIKA PRÁCE	26
4 ANALÝZA PROVOZU WELLNESS HOTELU VISTA****.....	27
4.1 PROVOZ VE WELLNESS HOTELU VISTA	27
4.2 MARKETING WELLNESS HOTELU VISTA.....	27
4.3 HOTELOVÁ BEZPEČNOST.....	28
4.4 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ WELLNESS HOTELU VISTA	29
4.4.1 Strategie.....	29
4.4.2 Struktura	29
4.4.3 Systém řízení.....	31
4.4.4 Styl.....	31
4.4.5 Spolupracovníci.....	32
4.4.6 Schopnosti.....	32

4.4.7 Sdílené hodnoty	33
4.5 MATICE IFE	34
5 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	37
5.1 STEPE ANALÝZA	37
5.2 ZÁKAZNÍCI A SEGMENTACE TRHU.....	38
5.3 KONKURENCE	38
5.4 MATICE EFE	39
6 NÁKLADY NA PROVOZ WELLNESS HOTELU VISTA	41
6.1 KALKULACE NÁKLADŮ	41
7 NÁVRH STRATEGIÍ.....	44
7.1 MATICE IE.....	44
7.2 STRATEGIE NA SNÍŽENÍ NÁKLADŮ	45
ZÁVĚR	48
LITERATURA.....	49
SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ.....	51
SEZNAM TABULEK	51
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	51

ÚVOD

V současném světě se nachází technologie všude kolem nás, rozvoj malých a výkonných přenosných počítačů, chytrých telefonů a tabletů se nevyhnul ani oblasti hotelnictví. Nástupem moderních technologií do hotelnictví přineslo hotelům, jež používají moderní technologie značnou konkurenční výhodu. Rozvoj hotelových systémů, pokladních systémů, rezervačních systémů a modulů, které se do hotelového systému dají připojit, významným způsobem pomáhá k efektivnější činnosti hotelů a snižují velmi významným způsobem provozní náklady zařízení. Stejně jako počítače a tablety pro domácí použití, tak i hotelové a pokladní systémy jsou neustále vyvíjeny a zdokonalovány, a proto je pro ubytovací zařízení důležité, aby nové moderní systémy využívalo.

Jde především o rezervační systémy, které mohou být vytvořeny externí firmou, nebo přímo hotelem, dalším způsobem rezervačního systému je rezervace přímo na internetových stránkách hotelu anebo na stránkách Booking.com. Internetová stránka Booking.com je známa po celém světě a využívá ji mnoho milionů uživatelů. Na stránce jsou všechny hotely, které se dobrovolně a zdarma zaregistrují. Mimo samotné rezervace ubytovacího zařízení je možné prohlédnout galerii obrázků, na kterých je hotel vyfocen, galerie je tvořena fotkami uživatelů, kteří byli v hotelu ubytováni a fotkami, jež jsou vytvořeny k propagaci přímo daným ubytovacím zařízením. Další funkcí je také možnost hodnotit navštívený hotel. Pokladní systémy bývají většinou napojené na hotelový software a také na „bezdrátového číšníka“. „Bezdrátový číšník“ je zařízení, vypadající jako smartphone. Zařízení využívá obsluhu k objednavce nápojů a pokrmů. „Bezdrátový číšník“ je napojen na restaurační pokladnu a kuchyni, tzn., že v momentě, kdy číšník potvrdí objednávku, tak je automaticky odeslána do kuchyně, kde se pokrm začne připravovat. Pokud hotel využívá všech výhod moderních hotelových systémů, je součástí hotelového systému také skladový systém. Skladový systém hlídá stav skladu, počet surovin a datum jejich spotřeby a v případě potřeby automaticky doobjedná suroviny, nebo nápoje, kterých je nedostatek.

Pro hotel je zavedení, nebo modernizace hotelového software určitou investicí, ale peníze jež jsou investovány do pořízení nového nebo upgrade stávajícího software se hotelu vrátí a na víc získá také výhodu oproti svojí konkurenci.

Wellness hotel Vista využívá hotelový software, ale software, jež využívá, není pro hotel ideální a potřebuje upgrade, nebo vytvořit zcela nový systém který bude dělaný přímo na míru pro dané zařízení. Zavedením moderního hotelového software se zlepší konkurence schopnost hotelu Vista.

Cílem práce je na základě současného technologického vybavení Wellness hotelu Vista navrhnout strategii, využívajících moderní technologie, jež povedou ke snížení nákladů provozu Wellness hotelu Vista. V teoretické části budou vymezeny pojmy vztahující se k hotelovému provozu. V praktické části budou provedeny analýzy, na jejichž základě bude navržena strategie, jež povede ke snížení provozních nákladů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 HOTELNICTVÍ

Obor hotelnictví je ztělesněním typického poskytování služeb. Zahrnuje služby v oblasti ubytování, gastronomie, rekreace, péče o duševní a tělesné zdraví, sociální služby, konference a porady (Tesone, 2011).

1.1 Základní pojmy v hotelnictví

Mezi základní pojmy spojené s hotelovým provozem patří například ubytovací zařízení, etážový servis, room servis, odbytové středisko, lobby bar, výrobní středisko a hotelové wellness.

1.1.1 Ubytovací zařízení

Pod pojem ubytovací zařízení se zahrnuje hotel, wellness hotel, penzion, hotel, rotel atd.

Hotel je ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty vybavené tak, aby poskytoval přechodné ubytování a služby s tím spojené (zejména stravovací). Člení se do pěti tříd dle Ministerstva pro místní rozvoj České republiky (1997):

- Hotel *
- Hotel **
- Hotel ***
- Hotel ****
- Hotel *****

Wellness hotel je ubytovací zařízení, které splňuje veškeré požadavky pro kategorii Hotel 3*–5* a zároveň poskytuje služby wellness, přičemž je současně certifikováno podle výstupů z projektu MMR „Zavádění národních standardů kvality ve vybraných sektorech cestovního ruchu“ (Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky, 1997).

Penziony a hotely jsou situovány v pevných budovách, jež jsou nazývány dle Oficiální jednotné klasifikace CR (2010 – 2012) jako stavby ubytovacího zařízení. Jsou to stavby nebo jejich části, kde je poskytováno ubytování a služby s tím spojené; stavbou ubytovacího zařízení není bytový a rodinný dům a stavby pro rodinnou rekreaci (Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky, 1997). V přízemní hale hotelu se nachází recepce, prostor pro registraci hosta a vyúčtování při odjezdu, kde se podávají informace a zajišťují služby během pobytu hosta. V některých případech může být součástí recepce Concierge, směnárna a barový prostor. Guest Relations, hosteska – pracovník pro styk se zákazníkem, komunikuje s hostem jak před příjezdem, tak během jeho pobytu (O'fallon, Rutherford, 2009).

1.1.2 Výrobní a odbytová střediska

Mezi výrobní a odbytová střediska patří lobby, restaurace, lobby bar, room service, etážová služba. Lobby je prostor sloužící k odpočinku hostů a místo, kde mohou hosté čekat na poskytnutí hotelových služeb. Součástí lobby je recepce, prostor pro usazení hostů, případně podávání občerstvení s možností připojení k internetu a do elektrické sítě. V restauraci se hostům předkládají jídla a nápoje hostům. Room Service, etážová služba se využívá k donáše jídel a nápojů z nabídky a la carte na pokoj (Salač, 2006).

1.1.3 Odpočinek a relaxace hostů

K odpočinku mohou hosté využít hernu a společenskou místnost. Pro děti je určena zvláštní místnost nebo prostor, tzn. dětská herna, ve které jsou nezletilí pod stálým dohledem zodpovědné osoby. Herna je vybavena a zařízena prostředky sloužícími k zabavení dětí. Společensko-zábavní, střediska jsou zejména vinárny, bary, kavárny, herny, sportovní centra a další služby zajišťující odpočinek hostů. Zejména wellness je hosty hojně navštěvován za účelem relaxace, stejně tak fitness i bazény přispívající ke sportovnímu vyžití (Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky, 1997).

1.2 Provoz hotelu

Aby byl hotel provozuschopný, potřebuje kvalitní provozní manažery. Úkolem provozních manažerů je každodenní kvalitní fungování hotelu. Provoz hotelu je rozdělen na tři útvary, ubytovací, stravovací a technický. Z tohoto důvodu se také manažeři diferencují na ubytovací, stravovací a technický management. Ubytovací úsek se dále člení na dvě části, a to recepci (front office), a na část lůžkovou (housekeeping). V obou úsecích jsou poskytovány služby, které jsou pro hotel nejvíce podstatné. (Tesone, 2011).

Front office, zde probíhá příjem objednávek, prodej pokojů a jejich rezervace. Provádí se zde administrativní činnosti, vyúčtování za pobyt a činnosti, jež vedou k zajištění bezpečí hostů a jejich majetku, prodej doplňkového sortimentu (mapy, jízdenky na MHD, suvenýry, apod.). Na tomto úseku jsou využívány nejmodernější počítačové systémy, na něž jsou napojeny další úseky hotelu. Použitím moderních počítačových systémů se snižují požadavky na množství pracovníků, zvyšuje se jejich efektivita a zároveň dochází ke snižování nákladů (Beránek, Kotek, 2007).

Housekeeping (část lůžková) je zaměřena na ubytování hosta, přípravu a úklid pokoje, doplňování minibaru, průběžný úklid pokoje a generální úklid pokoje po odjezdu hosta, dále pak jeho dezinfekci a dezinsekcí. Úsek je zodpovědný za údržbu pokojů (Salač, 2006).

Další nedílnou součástí hotelu je Food&Beverage management, který zodpovídá za stravování v hotelu. Úkolem stravovacího úseku je poskytování stravovacích služeb hostům hotelu. Každý hotel musí nabízet celodenní stravování, výjimku tvoří pouze hotel garni. Stravovací úsek hotelu se člení na dvě části, výrobní a odbytovou. Výrobní část tvoří zejména kuchyně, přípravný a sklady, odbytovou část představují restaurace, vinárny, bary a ostatní odbytová střediska (O'fallon, Rutherford, 2009).

Významný je také technický management, který zabezpečuje technické zázemí hotelu. V případě, že technický úsek neodvádí svoji práci dokonale, není možné, aby také hotel fungoval bezchybně. Technický úsek hotelu není vidět a slyšet a většina hostů o něm ani neví, ale to až do chvíle, kdy určité zařízení v hotelu přestane fungovat. Úsek technického provozu zahrnuje zejména údržbářské dílny, kotelnu, klimatizační zařízení, strojovnu, garáže a prádelnu. Ve většině hotelů tvoří technický úsek samostatnou část hotelu (Křížek, Neufus, 2014).

1.3 Technologie využitelné v hotelnictví

V současné době směřuje hotelnictví k využití stále modernějších technologií. „*Moderní výroba klasické gastronomie, úspora energie, vitamínů a surovin. Výroba vlastních surovin za použití moderních postupů.*“ (Petr Kuželík, šéf F&B managementu hotelu Vista).

1.3.1 Informační systémy

Hotely mohou využívat nejrůznější druhy informačních a rezervačních technologií. Důležitým zdrojem informací pro hotel jsou informační a rezervační systémy. Informační systém pomáhá účastníkům cestovního ruchu vyhledat a seznámit se s požadovanými informacemi, např. typ hotelu, počet hvězdiček, druhy poskytovaných služeb apod. Rezervační systém umožňuje pak daný hotel nebo službu přímo rezervovat (Jeřábek, 2012).

Rezervační a informační systémy v hotelnictví a cestovním ruchu nelze od sebe oddělovat, protože se vzájemně doplňují. Základní funkce informačně rezervačního systému lze označit jako informační, propagační, rezervační, prodejní a monitorovací (Sodomka, 2010). Rezervační systémy lze dělit na americké počítačové rezervační systémy, asijské počítačové systémy a celosvětové rezervační systémy. *Americké počítačové rezervační systémy* jsou tvořeny systémem Sabre, PARS a DATA, Apollo, SITA – Gabriel. *Asijské systémy* tvoří Axess, Abacus, Infini. Celosvětové rezervační systémy jsou tvořeny například systémem Amadeus Hotels. Uživatel rezervačního systému Amadeus má možnost rezervovat pokoje ve více než 54 000 hotelích po celém světě, jež jsou rozděleny do 320 hotelových řetězců. Aplikace Amadeus Hotels zobrazuje doplňující informace o umístění hotelu nebo výběru vhodného dopravního prostředku pro cestu do příslušného hotelu. Amadeus Insurance je nástroj zajišťující pojištění pro klienty cestovní kanceláře. Amadeus Insurance urychluje čas, zvyšuje produktivitu a zjednodušuje procesy. Největší výhodou je, že si uživatel může vytisknout pojišťovací doklad okamžitě. Amadeus Symphony je rezervační systém napojený na Amadeus API. Je určený pro všechny subjekty v cestovním ruchu prodávající svoje služby přes internet. Systém lze jednoduše napojit na GDS (Jeřábek, 2012). Pro přenos dat z rezervačního systému Galileo je možno využít Machine Interface Record (MIR). Tento produkt je jednoduchým řešením, jak připojit účetní a fakturační systém na rezervační systém Galileo. Jde o automatizovaný přesun údajů z rezervací vytvořených v rezervačním systému Galileo.

1.3.2 Internetové distribuční systémy

Internetové distribuční systémy (IDS) představují rezervační webové portály. Některé jsou přímo napojeny na GDS, např.:

- <http://www.travelocity.com>,
- <http://www.orbitz.com>.

jiné obsahují vlastní databáze a fungují nezávisle např.:

- <http://www.hrs.com>,
- <http://www.hotels.com>,
- <http://www.worldes.com>,
- <http://www.expedia.com>,
- <http://www.booking.com>.

IDS nabízí také službu nazývanou dynamic packing, která umožňuje rezervovat si k hotelu celou řadu dalších služeb, jako letenku, auto apod. Booking nabízí svým partnerům atraktivní obchodní spolupráci v oblasti on-line rezervaci ubytovacích kapacit. Hlavní výhodou jsou ceny, mnohojazyčnost, platba zákazníků, flexibilita, statistika.

1.3.3 Hotelové rezervační systémy

Hotelové systémy jsou určeny pro podporu provozu ubytovacího zařízení. Vyvinuly se z recepčního administrativního systému integrací dalších funkcí souvisejících s rezervacemi, vedením ubytovacích kapacit, směnárnou apod. Mezi klasické hotelové systémy patří například:

- Fidelio
- SmartHOTEL
- Hores
- Protel

Systémy je nutno instalovat, může je používat jeden hotel nebo hotelový řetězec. Součástí instalace je i školení personálu, jak s rezervačními programy pracovat. Ubytovací zařízení si může nechat vytvořit vlastní systém, ovšem vytvoření vlastního rezervačního systému je velmi nákladná záležitost.

Další nízkonákladovou možností je využití některých hotelových systémů běžících na vzdáleném serveru jako webová aplikace. Mezi ně patří:

- Previo
- HotelTime
- Booking Systém
- Onore

Mezi typické oblasti využití hotelových systémů patří: recepce, restaurační systém, účetnictví, směnárna, provoz hotelu, správa systému, korespondence.

Hotelové systémy by měly manažerům poskytovat informace pro strategické plánování a rozhodování (různé statistiky a analýzy). Z pohledu zaměstnance by měl být systém logický a jednoduše ovladatelný. Hotelový systém musí být také bezpečný, aby bylo zamezeno ztrátě dat a nebyla zneužita. Rovněž nesmí být hardwarově náročný, systém náročný na hardware potřebuje výkonný počítač, což zvyšuje pořizovací náklady, neboť většina hotelů používá starší PC a nebudou investovat do koupi nového. Využívání těchto hotelových systémů má mnoho výhod, jako například snižování nákladů, růst příjmů, upselling, lepší přehled pro recepční a tím pádem nízký výskyt chyb, snadnější přístup k informacím a tím efektivnější řízení hotelu.

Property management system neboli PMS¹ je mezinárodní název hotelového software. Jedná se o systém zahrnující rezervaci ubytování, POS², skladový systém a další funkce jako zámky, telefony a další. Většina těchto moderních systémů je tvořena jednotlivými částmi, které si hotel zakoupí. Existují tři základní moduly, které by měly být součástí každého hotelového systému. Je to zejména Front Office, POS a Food and Beverage úsek (Jeřábek, 2012).

¹ PMS neboli Property Management Systém je mezinárodní název hotelového software.

² „Bezdrátový číšník“ rozšíření POS modulu, který umožňuje obsluhujícímu personálu obsluhu hostů přímo u jejich stolu (objednání pokrmů, vyúčtování).

Front Office je PMS v oblasti ubytování. Systém, ve kterém lze spravovat rezervace, pobyty a účty jednotlivých hostů. Systém umožňuje vytváření akčních balíčků a individuálních nabídek. Podporuje on-line rezervaci přes internet napojením na GDS, jako například Sabre, Galileo a Amadeus. Součástí rezervačního modulu bývá také směnárna s funkcí aktualizace kurzů (Ismail, 2002).

POS znamená pokladní systém. Jeho úkolem je řídit provoz restaurace, sledovat tok financí a kontrolovat personál. Systém umožňuje vedení jednotlivých účtů, sledování prodaného zboží, objednávek nápojů a pokrmů a vyúčtování s hostem. Častým rozšířením je „bezdrátový číšník“.

Food and Beverage, skladové hospodářství, je rozsáhlá oblast příjmů zboží, jeho evidence a odtěžování. K jídlům a nápojům jsou vytvářeny receptury, na jejichž základě je zboží ze skladu odtěžováno. Rozšiřující funkcí může být zabudování systému, který automaticky objednává od dodavatelů zboží, jehož je na skladech málo, nebo systém, který monitoruje prodávání a nakupování za optimální ceny s odpovídajícím ziskem.

Externích systémů, u nichž je vhodné uvažovat o napojení na PMS, je celá řada, patří mezi ně například telefonní systém, zámkový systém, systém měření a regulace, rezervační systém, výčepní systém a ekonomický systém. Začlenění těchto systémů zvyšuje pohodlí hosta a velkou mírou pomáhá personálu (Jeřábek, 2012).

1.3.4 Cena hotelových rezervačních systémů

Co se týče ceny hotelových systémů, je v současné době velký trend rozlišovat vyráběné systémy a proměnlivost ceny za výsledné prodávané informační technologie s ohledem na možnosti modulů. Největší část ceny samotného systému mohou tvořit náklady na doprovodné služby. Na trhu menších hotelů a penzionů a jim podobných malých zařízení je tento software nabízen v podobě balíčků za zvýhodněných podmínek. Samotné ceny jednotlivých systémů závisí na značce, kvalitě, uživatelské přijatelnosti, provedení těchto systémů a jejich doplňcích. Verzi hotelového systému Previo Pro lze získat za 12. 500,- Kč jednorázovou platbou a dále pak 320,- Kč měsíčně. Zaškolení do systému stojí 2. 900,- Kč. Hotelový rezervační a recepční systém Mervis ve verzi PROFI pro hotel do velikosti 39 pokojů stojí jednorázově 3. 800,- Kč a 1. 299,- Kč měsíčně. Hotelový software HORES se cenově pohybuje v základním provedení pro ubytovací zařízení do velikosti dvaceti pokojů jednorázově 23. 900,- Kč, pro hotely velikosti 51-99 pokojů 61. 285,- Kč. Cena je ovlivněna počtem pokojů ubytovacího zařízení a může přesahovat dvěstětisícovou částku při zapojení všech možných modulů, které systém podporuje (cena uvedených příkladů hotelových systémů je platná ke dni 28. 11. 2014).

1.4 Hotelová bezpečnost

Pocit bezpečí považuje host za jeden z ukazatelů kvality služeb hotelu. Proto je zapotřebí, aby každý hotel věnoval bezpečnosti hosta a jeho majetku patřičnou pozornost, také však musí vytvořit podmínky pro ochranu majetku hotelu. Hotel představuje objekt, ve kterém se pohybuje mnoho osob, zejména ubytovaných hostů a hotelových zaměstnanců.

Jednou z úloh bezpečnostního systému je zamezit přístup nežádoucím osobám do prostoru hotelu, ale také zabránit krádežím v hotelu, a to jak ze strany hostů, tak i ze strany zaměstnanců. Další úlohou bezpečnostního systému je zabránění obtěžování hotelových hostů mohou; to být například osoby v podnapilém stavu nebo lidé bez domova.

Hotel je objektem, ve kterém je zvýšené riziko vzniku požáru a z tohoto důvodu by měl bezpečnostní systém zahrnovat také protipožární ochranu (Marušková, Patůš, 2014).

1.4.1 Struktura bezpečnostního systému hotelu

Bezpečnostní systém tvoří kromě organizačních opatření (pokyny, trénink pracovníků, interní předpisy) také technické opatření, které je členěno dle Patůše a Maruškové na následující systémy:

- systém uzamykání dveří,
- bezpečnostní kamerové systémy,
- trezory,
- poplašné zařízení a požární ochrana.

Co se týče systému uzamykání dveří, v současné době existují dva typy zámků: klasický bezpečnostní zámek a moderní programovatelné zámky. Klasický systém uzamykání tvoří různé typy zámků, které jsou konstruovány tak, aby je nebylo možno otevřít zvenku i v případě, že je host zapomene zamknout zevnitř (například koule na dveřích). Programovatelné zámky jsou známy nejčastěji ve formě čipové karty, jež je naprogramována na recepci a host ji přiloží pouze ke dveřím a dveře se odemknou. Systém je tvořen čidlem v zámku pokoje a servomotorem, který se po přiložení karty aktivuje a odemkne zámek. S využitím moderních technologií už nemusí být používány pouze čipové karty, ale může být například použit otisk prstu hosta. Výhodou tohoto systému je, že host nemusí nosit u sebe čipovou kartu.

Kamerový systém je v hotelové bezpečnosti velmi významný a dělí se na dva druhy. Prvním je kamerový systém založený na principu nahrávání na paměťové médium, jsou to zejména kamery ve skladech, recepci hotelu a hotelové pokladně. Druhý typ je uzavřený televizní okruh CCTV (Closed Circuit Television). Systém je tvořen kamerami, které nahrávají v reálném čase a jsou zobrazovány na monitorech ostrahy objektu. Tento druh je nejvíce využíván například při vstupu do hotelu, pro monitoring hotelových parkovišť, recepcí a hotelových chodeb.

Hotelové trezory jsou nabízeny hotely vyšší třídy jako doplňková služba pro své hosty. Existují dva typy trezorů, centrální trezor, který je umístěn na recepci, a trezory na hotelových pokojích.

Požární ochrana je pro bezpečnost hotelu a hotelových hostů velmi důležitá, její využití vyplývá z platných norem pro výstavbu hotelu. Kvalitní systémy požární ochrany zahrnují interní a také poplašný systém požární ochrany. Úlohou požárního systému je včas upozornit na vznik požáru, identifikovat místo požáru, vyhlásit požární poplach a spustit automatický hasicí systém (Patůš, Marušková, 2014).

2 STRATEGICKÝ MANAGEMENT

Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací (Bělohlávek, Košťan, Šuler, 2001).

Management charakterizujeme jako činnost, při které management deleguje úkoly prostřednictvím jiných lidí. Management potom bývá interpretován jako umění dosahovat cíle organizace prostřednictvím jiných (David, 1991).

Strategie je pojem, který pochází ze starověkého Řecka. Strategii jako slovo můžeme chápat z více významů:

- Umění vojevůdce – psychologické vlastnosti vojevůdce, způsob, jakým se zhostil své role.
- Perikles – některé manažerské dovednosti – správa, vedení, mluvený projev, moc.
- Alexandr Makedonský – schopnost využít sílu k přemožení opozice a k vytvoření uceleného systému všeobecné nadvlády.

Moderní pojetí strategie dle Johnsona a Scholese (2001): Strategie je zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky, a to tak, že naplňují očekávání těch, kteří jsou s podnikem spjatí (Johnson, Scholes, 2001).

Strategie vyjadřuje základní představy o tom, jakou cestou budou dosaženy firemní cíle, přičemž cíle jsou chápány jako žádané stavy, kterých má být dosaženo. Strategický management je definován jako proces, jehož funkcí je vytvořit soulad mezi podnikem a vnějším prostředím. Strategický management je analytické myšlení a vazba na zdroje nezbytné k činům. Primárním úkolem managementu je zajištění trvalé životaschopnosti a existence podniku na základě aktivního a reaktivního vytváření rovnováhy mezi vnějším a vnitřním prostředím. Jde tedy o neustálý proces hledání a nacházení pokusů, omylů a učení se z chyb konkurence. Součástí strategického managementu je prostředí managementu. Prostedí managementu je tvořeno vnitřním prostředím a vnějším prostředím (Sedláčková, 1994).

2.1 Vnější prostředí

Účelem analýzy vnějšího prostředí není poskytnutí odpovědí, ale pomoc při pochopení problému. Každou analýzu je třeba připravit „na klíč“ podle účelu, ke kterému má sloužit, a podle specifik dané organizace. Analýzu je nutno provádět týmově - zajistí se tak informovanost, aktivní zapojení a vyšší zájem na realizaci následně formulované strategie (Sedláčková, 2000).

Vnější prostředí je členěno na makroprostředí a mikroprostředí. *Makroprostředí* managementu je ta část vnějšího prostředí, která je tvořena faktory vznikajícími v mezinárodním, národním a regionálním prostředí. *Mikroprostředí* označuje oborové resp. odvětvové prostředí. Obor či odvětví podle Portera (1994) představuje skupina firem, produkující stejné nebo navzájem úzce zaměnitelné produkty (výrobky, služby).

2.1.1 Analýza makroprostředí

Pro analýzu makroprostředí je možno využít STEPE analýzu, která představuje posouzení jednotlivých faktorů jednotlivých prostředí prostřednictvím následujících skupin faktorů:

- Sociální
- Technické a technologické
- Ekonomické
- Politické a právní
- Ekologické

Společenské (sociální) faktory zahrnují faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot - demografická křivka, průměrná délka života, hustota obyvatelstva, rodinné faktory, migrace obyvatelstva, dopravní obslužnost, úroveň vzdělávání a vzdělanosti, převažující hodnoty, životní styl v regionu, zájem o celoživotní vzdělávání a jeho nabídka, podmínky pro rekreaci a využití volného času, masmédiá, struktura školství v regionu, vývoj oboru v regionu, spádová oblast školy, zájem o školu, obor, uplatnění (úspěšnost) absolventů, vztahy mezi školami v regionu apod.

Technické (technicko-technologické) faktory technologické vlivy jsou tvořeny vládní podporou, celkovým stavem technologie. Zahrnují faktory, jež souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů, know-how a nových technologií v regionu, s vývojem a výzkumem.

Ekonomické faktory zahrnují faktory, související s vývojem ekonomických procesů v regionu - toky peněz, zboží, služeb, informací a energií, jež mohou ovlivňovat existenci, pozici a chod podniku, a to včetně problematiky (ne)zaměstnanosti, trhu práce, platových podmínek, konkurence, podílů na trhu, vývoje v podnikatelských sektorech, možností sponzoringu.

Politicko-právní faktory jsou faktory, které souvisí s výkonem politické moci (od úrovně státu až po samosprávu v obci), správou a samosprávou ve školství, s politickou situací, legislativou (včetně školské), stavem právního vědomí.

Ekologické (environmentální) faktory zahrnují místní, národní a světovou problematiku životního prostředí a otázky jejího řešení (Sedláčková, 2000).

2.1.2 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí je někdy také nazývané oborové resp. odvětvové prostředí. Obor či odvětví podle Portera představuje skupina firem, produkující stejné nebo navzájem úzce zaměnitelné produkty (výrobky, služby).

Cílem analýzy odvětví je identifikovat síly a faktory, které činí odvětví více či méně atraktivní. Směřuje k odhalení faktorů vyvolávajících změny v odvětví, k odhadu předpokládaného směru vývoje odvětví a jeho struktury. To vyžaduje nalézt odpovědi na následující otázky (Porter, 1993):

- jaké jsou základní charakteristiky odvětví,
- jaká je závislost odvětví na hospodářském cyklu,
- jaká je úroveň odvětví,
- jaké je životní stádium,

- jaká je struktura odvětví z hlediska míry koncentrace,
- jaké jsou hlavní změnotvorné síly a jak se budou vyvíjet v budoucnosti,
- kdo jsou konkurenti,
- jaká je atraktivita odvětví.

2.1.3 Situační analýza vnějšího prostředí

Součástí situační analýzy vnějšího prostředí je rozdělení všech faktorů získaných z předchozích analýz prostředí na příležitosti a hrozby. *Příležitosti* jsou veškeré faktory působící ve vnějším prostředí. Jsou to takové faktory, které pokud podnik využije, přinesou mu pozitivní výsledky v podnikání a mohou zvyšovat jeho konkurenční výhodu na daném trhu. *Hrozby* jsou všechny faktory působící ve vnějším prostředí, které, když bude podnik ignorovat a nebude na ně reagovat, přinesou mu tak negativní výsledky podnikání a mohou snížit jeho konkurenční výhodu na daném trhu a v konečném důsledku také mohou zapříčinit bankrot podniku (Shrivastava, 1994).

2.2 Vnitřní prostředí

Vnitřním prostředím rozumíme množinu prvků a jejich vzájemných vztahů existujících uvnitř organizace. Primárním úkolem managementu je zajištění trvalé životaschopnosti a existence podniku na základě aktivního a reaktivního vytváření rovnováhy mezi vnějším a vnitřním prostředím. Každá firma má alespoň některé zdroje a schopnosti, které jiní nemají (alespoň ne ve stejné kombinaci). Využitím klíčových kompetencí může firma dosahovat ve svých činnostech lepší výkonnosti než konkurenti nebo provádět činnosti, jež konkurenti nedokáží napodobit. Organizace tedy přidává hodnotu a vytváří bohatství. Podstatou podnikání už není levně nakupovat a draze prodávat. Vnitřní prostředí je pak specifické pro každou organizaci (Bowman, 1995).

K analyzování vnitřního prostředí můžeme použít mnoho metod, mezi něž patří např.:

- *Balanced Scorecard* - Jedná se o metodu hodnocení výkonnosti podniku, podle níž se úspěšný podnik musí zaměřit na tři klíčové procesy, jimiž jsou: inovační proces, provozní proces a prodejný proces.
- *The EFQM Excellence Model* - Je metoda hodnocení vnitřního prostředí a úspěšnosti podniků, kterou vypracovala Evropská nadace pro řízení jakosti a v praxi se využívá od roku 2000. Vychází z předpokladu, že organizace může dosáhnout vynikajících výsledků pouze za podmínek maximální spokojenosti externích zákazníků, zaměstnanců a při respektování vnějšího prostředí.
- *Systém prováděcí a řídicí* – dle Eschenbacha.
- *Princip klíčových faktorů* – klade důraz na lidské zdroje, výroba-výzkum-vývoj, finance-účetnictví, marketing, organizační úroveň-image.
- *Princip faktorů úspěchu* – znamená prodej a marketing, potřeby zaměstnanců, rizika a nebezpečí ohrožující podnik, interní neřešené problémy, finanční situaci podniku.
- *Princip hodnotového řetězce* – dle Portera se zaměřuje jednak na primární činnosti (řízení vstupních operací, výroba a provoz, řízení výstupních operací, marketing a odbyt, servisní služby) a jednak na sekundární činnosti (vytváření organizační

a řídicí struktury - infrastruktury podniku, řízení pracovních sil, technický rozvoj a obstaravatelské činnosti - zásobování).

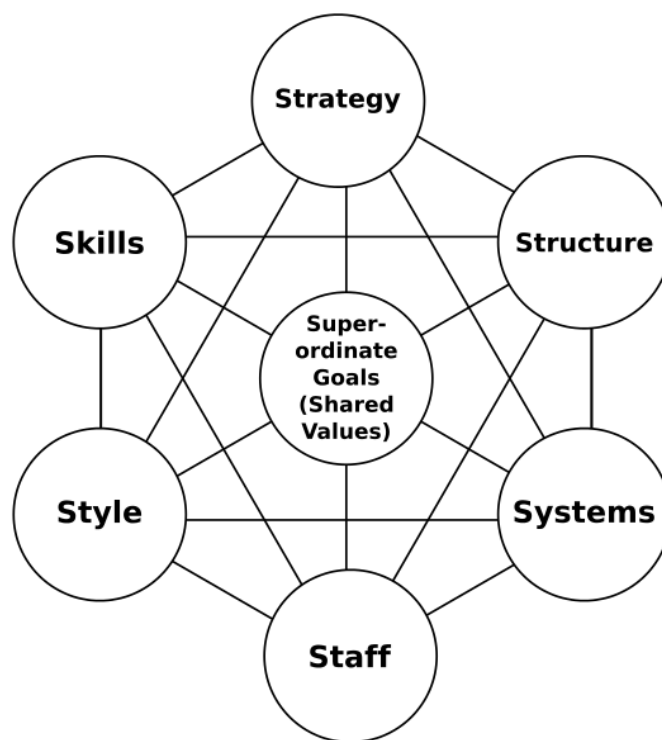
- Šťastný atom“ „7 S“ - dle firmy Mc Kinsey.

2.2.1 Šťastný atom

Šťastný atom neboli McKinsey model 7S byl vytvořen pro snadnější určení kritických faktorů úspěchu. Model byl navržen v roce 1982 týmem amerických finančních poradců a konzultantů ze společnosti McKinsey, jehož členové byli: Pascale, Peters, Athos, Waterman a Phillips. Model slouží k určení strategických vizí pro podnik. Jeho principem je rozdělení organizace do sedmi základních komponentů. Následný model se dělí na tvrdé a měkké komponenty. Tvrdé komponenty může management na základě svého rozhodnutí přímo ovlivnit a dají se snadno zobrazit v grafech a reportech. Měkké komponenty jsou složité na určení a patří sem věci, jejichž změna má za následek přímé ovlivnění samotné kultury ve společnosti (Rasiel, 1998).

Základní komponenty McKinsey modelu 7S (viz obr. 1) jsou následující:

- *Strategie (Strategy)* – je to soustava dlouhodobých cílů, postupů jejich dosažení, včetně potřebných zdrojů a včetně způsobů jejich adaptace na změny vnějšího prostředí při jejich realizaci. Důležitým prvkem strategie jsou inovace.
- *Struktura (Structure)* - je chápána jako vnitřní organizační a řídicí struktura organizace, včetně jasně vymezení horizontálních a vertikálních, informačních a kontrolních vazeb.
- *Systémy řízení (Systems)* - zahrnují např. systémy řízení výroby, pružné výrobní systémy, systém přijímání zaměstnanců, systém odměňování zaměstnanců, systém dovolených.
- *Styl (Style)* - je chápán jako uplatňovaná koncepce podnikání (způsob jednání vedoucích pracovníků při uplatňování manažerských funkcí). Je celkem snadno identifikovatelný, ovšem obvykle obtížně změnitelný.
- *Spolupracovníci (Staff)* – jsou lidé, kteří se rozhodovací či výkonnou činností podílejí na realizaci manažerských funkcí. Chápeme je jako ložisko zdrojů, jež je třeba vyživovat, rozvíjet, chránit a rozmísťovat.
- *Schopnosti (Skills)* - je soubor znalostí, schopností, dovedností a návyků, které představují myšlenkové bohatství firmy - profesionální a kvalifikační zázemí. Lidé mají tendenci charakterizovat firmy prostřednictvím toho, co dělají nejlépe. Proto se změnou strategie nebo struktury je často třeba přidat nové schopnosti nebo odložit staré.
- *Sdílené hodnoty (Shared values)* – jsou vůdčí koncepty, tedy soubor hodnot a aspirací, který přesahuje formální vyhlášení firemních záměrů. Také základní myšlenky, na nichž je firma založena a přibližné představy o budoucím směřování organizace. Spoluvytvářejí motivační prostředí.



Obr. 1: Šťastný atom

Zdroj: Rasiel (1998)

2.2.2 Finanční analýza

Finanční analýza je specifická součást analýzy vnitřního prostředí. Poměruje finanční údaje mezi sebou a rozšiřuje tak jejich vypovídací schopnost. Cílem je dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření firmy a finanční situaci podniku, na jejichž základě by bylo možné formulovat doporučení pro jeho další vývoj. Z hlediska strategického je cílem souhrnně posoudit úroveň finanční situace podniku, zjistit, zda je podnik finančně zdravý a jak v průběhu času využívá finanční zdroje (Synek, 2011). Zdrojem informací pro finanční analýzu jsou data čerpaná z výkazů finančního účetnictví:

- rozvaha,
- výkaz zisků a ztrát,
- přehled o peněžních tocích (výkaz Cash flow),
- ekonomické a firemní statistiky,
- prognózy finančních analytiků a vedení firmy,
- komentáře manažerů,
- zprávy z odborného tisku (Synek, 2011).

2.2.3 Situační analýza vnitřního prostředí

Situační analýza vnitřního prostředí přispívá k lepšímu uvědomění si vlastních zdrojů, produktů, předpokladů úspěchu, situace na trhu a možného budoucího vývoje. Pomáhá tedy zásadním způsobem při rozhodování, kam by měla organizace v budoucnu směřovat. Dobří manažeři provádějí určitým způsobem situační analýzu neustále tak, aby byli schopni

pružně reagovat na všechny změny. Konkrétním cílem situační analýzy vnitřního prostředí je definovat silné a slabé stránky organizace (Bělohlávek, Košťan, Šuler, 2001).

- *Silné stránky* = firemní zdroje a schopnosti, které staví a udržují bariéry mobility - zvyšují vyjednávací sílu skupiny vzhledem k odběratelům a dodavatelům, izolují firmu od konkurence, snižují náklady vstupu do jiných skupin, umožňují firmě překonávat bariéry mobility vytvořené ostatními skupinami.
- *Slabé stránky* = faktory, které snižují bariéry vstupu, snižují vyjednávací sílu skupiny vzhledem k odběratelům a dodavatelům, zvyšují rivalitu mezi členy strategické skupiny a mezi skupinami navzájem, zvyšují náklady na vstup do atraktivnějších skupin.

2.3 Návrh strategií

V konkurenčním prostředí je pro každou organizaci nezbytná identifikace současné strategické pozice s ohledem na změny ve vnějším prostředí a adekvátní reakce na ni. Existence těchto změn v souvislosti s fyzickými možnostmi společností na ně reagovat jsou pak základními předpoklady pro posouzení dalšího setrvání producenta na trhu.

Strategická analýza je komplexní přístup k zachycení podstatných faktorů ovlivňujících činnost firmy ve vzájemných souvislostech, jehož výsledky jsou podkladem pro tvorbu návrhů možných strategií budoucího chování firmy. Význam strategické analýzy roste se zvyšující se neurčitostí, resp. nestabilitou a složitostí prostředí. Strategická analýza tedy musí poskytovat všechny podstatné informace, které ovlivňují fungování podniku. Důkladně provedená strategická analýza je předpokladem kvality celého strategického procesu. Pokud budou závěry strategické analýzy nepřesné, nebo nějakým způsobem zkreslené, pak přijatá strategická opatření nebudou správně fungovat nebo podnik směřovat jinou cestou, než by se měl pohybovat a to by nebylo pro podnik potřebné.

Tvorba strategických alternativ je tedy velmi náročný proces vycházející z analýzy prostředí, ovšem z velké části založený i na intuitivních předpokladech budoucího vývoje. Nástroji vhodnými pro zpracování těchto faktorů do podoby vhodné pro návrh budoucích strategií podniku jsou matice: IFE Matrix (Internal Factor Evaluation) a EFE Matrix (External Factor Evaluation) (Shrivastava, 1994).

2.3.1 Matice EFE

Matice EFE (External Factor Evaluation) hlouběji specifikuje pořadí a váhu vlivu jednotlivých faktorů vnějšího prostředí. Svoboda a kol. (2006) uvádí postup tvorby matice EFE jako následující posloupnost jednotlivých kroků:

- Identifikace faktorů:
 - významně působících v celém odvětví;
 - významně působících na firmu bez rozlišení příležitostí a ohrožení.
- Váha: relativní důležitost faktoru pro celé odvětví
 - z intervalu $<0;1>$, čím vyšší váha, tím větší význam;
 - součet roven 1.
- Zámka: zohlednění faktoru současnou strategií firmy:
 - 1 - velmi slabé – Tato hodnota znamená, že podnikový management není připraven vhodně reagovat na využívání vhodných příležitostí a není schopen čelit vymezeným ohrožením.

- 4 - velmi silné – Tato hodnota skóre udává dobře formulované strategické přístupy podnikového managementu.
- Skóre: součin váhy a známky a celkový součet:
 - < 2,5 ... podprůměrná závislost na podnikatelském vnějším prostředí;
 - > 2,5 ... nadprůměrná závislost na podnikatelském vnějším prostředí.

2.3.2 Matice IFE

Matice IFE Matrix (Internal Factor Evaluation) zobrazuje faktory vnitřního prostředí a stanovuje jejich sílu vlivu, tj. vždy váhu a známku pro jednotlivý faktor. Postup je obdobný s tvorbou matice EFE (Svoboda a kol., 2006):

- Identifikace faktorů:
 - významně působících v dané firmě;
 - bez rozlišení silných a slabých stránek.
- Váha: relativní důležitost faktoru pro danou firmu s ohledem na vnější prostředí:
 - z intervalu <0;1>, čím vyšší váha, tím větší význam;
 - součet roven 1.
- Zámka: zohlednění faktoru současnou strategií firmy:
 - 1 - velmi slabé;
 - 4 - velmi silné.
- Skóre: součin váhy a známky a celkový součet:
 - < 2,5 ... podprůměrná reakce firmy na vnitřní prostředí;
 - >2,5 ... nadprůměrná reakce firmy na vnitřní prostředí.

2.3.3 Matice IE

Vnitřně-vnější matice IE (viz obr. 2) je výsledkem propojení matice EFE a matice IFE, které udávají celkovou pozici podniku vůči externímu i internímu prostředí. Výsledné hodnoty z matic IFE a EFE jsou dále využity jako vstupní hodnoty nanášené na osu x (interní hodnocení – matice IFE) a osu y (externí hodnocení – matice EFE). Matice IE obsahuje devět polí, z nichž jsou tvořeny skupiny každá po třech polích, pro které je určena skupina vhodných strategií. Tato matice má využití nejen v rámci volení strategie pro firmu jako celek, ale je možné ji použít i pro dílčí zvolení strategie např. jednotlivých divizí, produktů či projektů (Fotr, 2012).

Skóre z IFE matice

		4,0	<i>Silné</i>	3,0	<i>Průměrné</i>	2,0	<i>Slabé</i>	1,0
<i>Vysoké</i>		I.		II.		III.		
3,0								
Skóre z EFE matice	<i>Střední</i>	IV.		V.		VI.		
2,0								
<i>Nízké</i>		VII.		VIII.		IX.		
1,0								

I., II., IV.
III., V., VII.
VI., VIII., IX.

Růst a rozvoj
Udržení a posílení
Skizeň nebo prodej

Obr. 2: Matice IE

Zdroj: [cit.2015-03-24]. Jenipot.

Dostupné z: <http://jenipot.tumblr.com/post/3596537258/strama-paper>

Doporučené strategie dle jednotlivých spojených oblastí jsou následující:

- První oblast, která je v polích I, II nebo IV značí skupinu strategií „Růst a rozvoj“, nejvhodnější je zde použít strategii intenzivní (pronikání na trh, rozvoj trhu apod.).
- Druhá oblast v polích III, V a VII značí „Udržení a posílení“, především pronikání trhu a vývoj nových výrobků.
- Třetí oblast z polí VI, VIII a IX je nazývána jako „Skizeň nebo prodej“.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 METODIKA A CÍL PRÁCE

3.1 Cíl práce

Tématem bakalářské práce je využitelnost moderních technologií v hotelovém provozu. Využívání moderních technologií není myšleno pouze využívání moderních hotelových systémů, ale také použití moderních technologických postupů při přípravě pokrmů za pomoci moderních kuchyňských gastronomických zařízení. Cílem práce je na základě technologického vybavení hotelu navrhnout zavedení moderních technologií za účelem snížení provozních nákladů Wellness hotelu Vista.

3.2 Metodika práce

K analýze provozu hotelu byla použita analýza šťastný atom 7S. Dále pak analýza IFE (Internal Factor Evaluation) a EFE (External Factor Evaluation). Analyzovány byly také náklady na provoz hotelu. Celkové náklady hotelu byly rozčleněny na náklady spojené s gastronomickými službami a provozními náklady, které tvořily ceny energií a mzdy zaměstnanců. Na základě provedených analýz budou navrženy strategie na zavedení moderních technologií, které by měly vést ke snížení nákladů provozu Wellness hotelu Vista.

Informace byly získávány přímo od vedení Wellness hotelu Vista, ekonomické informace byly zjišťovány z výsledkových listin provozu Wellness hotelu Vista, dále pak z tabulek, ve kterých se nacházejí informace ohledně provozu a nákladů jednotlivých hotelových úseků a odbytových středisek. Tabulky si tvoří hotel pro svoji vlastní potřebu a nejsou nikde zveřejňovány.

4 ANALÝZA PROVOZU WELLNESS HOTELU VISTA****

Wellness hotel Vista je zřizován akciovou společností SNĚŽNÍK, a. s. Firma byla zapsána do obchodního rejstříku 19. 8. 2005, sídlo společnosti je na adrese Brno Židenice, Gajdošova 4392/7. Předmětem činnosti je pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor. Předmětem podnikání jsou:

- masérské, rekondiční a regenerační služby
- hostinská činnost
- silniční motorová doprava, vnitrostátní příležitostná osobní doprava, mezinárodní příležitostná osobní doprava, vnitrostátní zvláštní linková doprava
- provozování lanové dráhy a drážní dopravy
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Statutárním orgánem je představenstvo, které je tvořeno předsedou představenstva Ing. Jiřím Rulíškem a členy Bc. Martinem Komárkem, Oldřichem Štosem a Mgr. Martinem Pelánem. Jednatel společnosti a zároveň i předsedou představenstva je Ing. Jiří Rulíšek.

Dozorčí radu tvoří předseda Ing. Ján Čiernik, místopředseda Ing. Jan Radoberský a členové dozorčí rady Monika Rulíšková, Miroslav Slončík, Denisa Barnetová a Jan Rimpler.

4.1 Provoz ve Wellness hotelu Vista

Hotel má navržen vlastní rezervační systém. Systém je tvořen základním rezervačním systémem Member Pro, který byl upraven pro potřeby provozu hotelu. Rezervační systém je vyvíjen firmou, od níž si hotel službu pronajímá, a pracovníky hotelu. Systém je propojen také s hotelem Vista, který se nachází v Brně. Je tvořen několika propojenými moduly:

- pokladním systémem
- mzdovým systémem
- rezervačním systémem
- bezpečnostním systémem
- ekonomickým systémem
- vstupním systémem

4.2 Marketing Wellness hotelu Vista

Wellness hotel Vista využívá ke své propagaci vlastní webové stránky, dále pak sociální stránky Facebook a Youtube. Spolupracuje také s Českou televizí, zejména kanály ČT 1, ČT 24 sport, a zveřejňuje články v Mladé frontě dnes. Hotel je registrován také na internetových stránkách Booking.com a Hotel.cz. Ke své propagaci využívá rovněž vlastní databázi klientů. Tu tvoří hosté, kteří se registrovali na stránkách hotelu a hosté, kteří již hotel navštívili. Hostům pak zasílá informace o akcích, speciálních nabídkách, a to buď formou

pozvánky, nebo newsletteru. Nespolupracuje se slevomaty, protože: „*Naším cílem není prodávat nejlevnější pobyty na slevomatech na úkor jejich kvality. Host, který k nám přijede, dostane za své peníze odpovídající kvalitu služeb, kterou držíme na vysoké úrovni, a tu bychom za sníženou cenu slevomatů nabídnout nemohli.*“ (Petr Kuželík, šéf F&B managementu hotelu Vista).

4.3 Hotelová bezpečnost

V hotelu jsou použity bezpečnostní systémy, které přispívají k větší bezpečnosti hostů. Jedná se zejména o alarmy, čipové karty, protipožární systémy a kamerové systémy.

Alarmy mají čidla umístěna v místech, kde je omezen přístup nepovolaným osobám tedy na dveřích do hotelového zázemí, kanceláří, technického střediska, pokladny a skladů.

Čipové karty slouží také jako identifikační karty. Všichni zaměstnanci mají svoji čipovou kartu, kartou jsou otevírány dveře v jednotlivých úsecích hotelu. Karta je naprogramovaná pro každého pracovníka individuálně podle jeho pracovního úseku. Úseky hotelu se dělí na recepci, gastronomický úsek, sportovní úsek, technický úsek, wellness, animátory a management. Tímto způsobem může také vedení hotelu zjišťovat, kde se který pracovník momentálně nachází. Výhodou čipových karet je snižování rizika krádeží hotelového majetku. Na systém čipových karet je napojen ještě systém příchodů a odchodů zaměstnanců. Systém je tvořen snímačem otisku prstů. Při podpisu smlouvy je zaměstnanci sejmuto otisk prstu, který je zanesen do databáze příchodů a odchodů. Pracovník pak pouze při příchodu do práce u zaměstnaneckého vstupu otiskne prst a potvrdí svůj příchod na směnu (při odchodu zase přiloží prst na senzor a je mu zaznamenán odchod z pracoviště). Dveře si otevře čipovou kartou, která slouží jako pojistka proti oklamání systémů příchodů a odchodů a také zabránění vstupu nepovolaných osob. Systém je napojen na modul mezd, tím se sníží čas na výpočet mezd zaměstnanců a také náklady. Hosté, kteří přijedou do hotelu, mají také čipovou kartu, té je naprogramován pouze vstup do pokoje, rovněž je na ni možné zapůjčení lyžařského vybavení během zimní sezony nebo cyklistického vybavení v letní sezoně.

Protipožární systém je členěn do dvou skupin. První skupinu tvoří hlásiče požárů, ty jsou v každé hotelové místnosti. Jejich úkolem je varování při vzniku požáru a automatické přivolání hasičského záchranného sboru. Druhou skupinu tvoří automatické hasicí systémy, ty jsou umístěny v oblastech s největším rizikem vzniku požáru, zejména pokoje hostů a hotelové chodby. Systémy v případě požárů přivolají hasičský záchranný sbor a začnou hasit požár, a to dokud není zcela uhašen. Jedním z nejvíce rizikových oblastí v hotelu, kde může vzniknout požár, je úsek gastronomie, především kuchyně, kde se pracuje s otevřeným ohněm. Zde jsou pouze požární hlásiče a ruční hasicí přístroje, se kterými v případě požáru pracuje odborně školený personál. Školení bývají několikrát ročně za dohledu bezpečnostních složek.

Hotel využívá *kamerové systémy*, které jsou napojeny na centrální systém. Kamery jsou umístěny ve veřejných prostorech hotelu, recepci, lobby baru, při vstupu do hlavní i ala carte restaurace, v hotelových barech a dětských koutcích. Monitorované je také parkoviště

hotelu a hotelové sklady. Všechny kamery mají funkci uchování záznamů pro případ pozdější potřeby. Také umožňují vzdálený přístup. Výhodou této funkce je možnost kontroly personálu řídicími pracovníky i v jejich nepřítomnosti v hotelu. Komerové systémy mají také preventivní funkci proti krádežím. K těm může docházet ze strany hostů vůči hotelovému majetku, ale také soukromému majetku hostů. Systém je prevencí i proti drobným krádežím ze strany zaměstnanců na hotelovém majetku.

4.4 Analýza vnitřního prostředí Wellness hotelu Vista

Pro analýzu vnitřního prostředí Wellness hotelu Vista je využita metoda 7S (viz kapitola 2.2.1) neboli McKinsey model, který byl vytvořen pro snadnější určení kritických faktorů úspěchu daného podniku. Model se sestává se 7 následujících komponent:

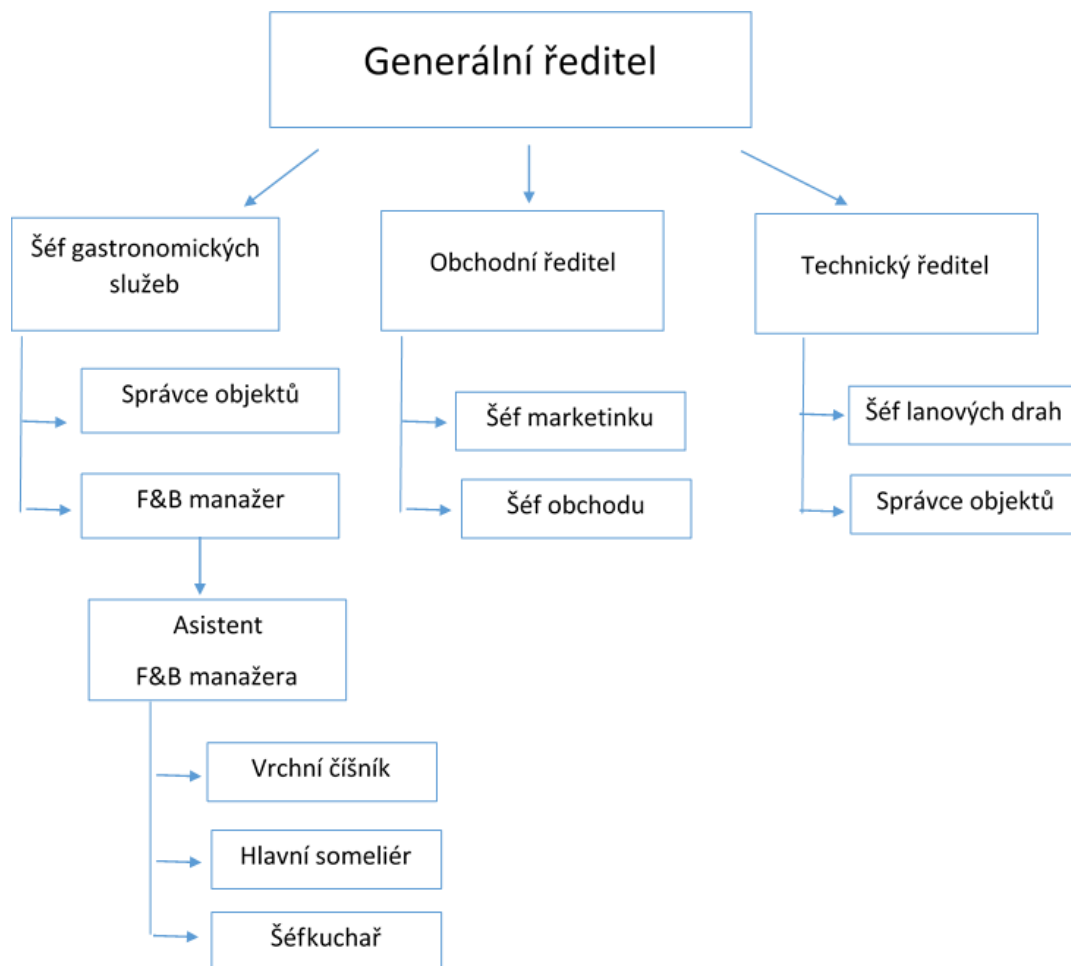
4.4.1 Strategie

Strategickým segmentem Wellness hotelu Vista jsou rodiny s dětmi. Aby hotel dosahoval těchto cílů, využívá širokou škálu nabídek pro rodiny, zejména rodinné balíčky, slevy a zvýhodněné pobyty pro vícečlenné rodiny. Hotel nabízí animační programy, které jsou vytvořeny na míru všem věkovým kategoriím. Pro malé děti je možnost animace u snídaní a večeří, ale také hlídání dětí během snídaně, oběda, popřípadě večeře, rodiče si mohou odpočinout a v klidu bez starostí se najíst. Pro teenagery jsou pořádány diskotéky a v zimní sezóně také výuky breakdance. Hotel nabízí také animaci pro dospělé, účastník animace se naučí míchat koktejly alkoholické i nealkoholické a platí pouze cenu nákladů, pro dospělého 50,- Kč na jeden nápoj a dítě 30,- Kč za nápoj. Dalším vyžitím volného času je pobyt ve wellness, využití masáží a relaxace. V hotelu je technologicky vyspělý golfový trenážér. Součástí hotelu jsou také čtyři penziony (horské chaty), chata Marcelka, penzion Tereška, chata U Slona a chata Slaměnka, do kterých směřuje turistická klientela. V jejich okolí se nachází lanová centra, dětské hřiště, bobová dráha, cyklostezky, turistické stezky a dětské herny. Wellness hotel Vista pravidelně pořádá během zimní sezony laserovou show, při které využívá 3D laserovou technologii. Součástí show bývají také kaskadérské show, lyžařské show a ohňostroje.

Hotel využívá tři strategie: letní strategii, zimní a kongresovou strategii, ty mění podle sezony a uzpůsobuje jim webové stránky, pobytové balíčky a ceny.

4.4.2 Struktura

Hotel je zřizován společností SNĚŽNÍK, a. s., a jeho součástí jsou čtyři penziony, penzion Tereška, chata Marcelka, chata U Slona a chata Slaměnka. Do chat směřuje klientela s nižšími příjmy. Turistická klientela navštěvující horské chaty nevyhledává vysokou kvalitu ubytování a poskytovaných služeb, ale přeje si aktivně prožít svoji dovolenou a tomuto je také uzpůsobena cena a okolí chat, na rozdíl od hotelové klientely, které je nabízen vysoký standard služeb.



Obr. 3: Řídící struktura Wellness hotelu Vista

Zdroj: vlastní tvorba autora práce

Provoz hotelu je uzpůsoben letní a zimní sezoně a tomu odpovídá i počet zaměstnanců (viz obr. 3). V zimní sezoně se pohybuje v hotelu a jeho okolí přibližně 300 zaměstnanců. Jsou to zaměstnanci, kteří jsou ve stálém pracovním poměru, dále se zde nacházejí externí zaměstnanci, kteří jsou pracovníky různých agentur (uklízečky, brigádníci, pomocní animátoři a vedoucí jednotlivých kurzů) a zaměstnanci, jež si hotel najímá na základě jejich živnostenského oprávnění. V letní sezoně počet pracovníků hotelu tvoří zhruba 120 – 150 zaměstnanců v závislosti na obsazenosti hotelu. Během letní sezony jsou v hotelu nejčastěji stálí zaměstnanci, kterým vypomáhají pracovníci z agentury, již hotel využívá při získávání nových pracovníků. Je zde také zaškolován nový personál, ten je školen tak, aby byl připraven na provoz během zimní sezony.

Zaměstnancům hotelu jsou poskytovány takzvané „zaměstnanecké benefity“, které mají nejčastější podobu slev a aktivit zdarma. „Hoteloví pracovníci mohou čerpat skrze svoji ID kartu slevy na jídlo a nápoje ve výši 20%. Sleva je ale omezena pouze na pět položek, protože nepotřebujeme, aby se nám zaměstnanec opil a druhý den nemohl pracovat.“ (Petr Kuželík, šéf F&B managementu hotelu Vista). V rámci benefity je zaměstnancům umožněn vstup do hotelového wellness a fitness zcela zdarma. Pracovníci ve svém volnu mohou navštívit bobovou dráhu, lezecké stěny, adrenalinový park, mohou využít služeb zapůjčení lyžařského vybavení, cyklistického vybavení a mnohé další, na všechny služby mají hoteloví zaměstnanci slevu 50%. Pro zaměstnance hotelu je organizován každý rok firemní

večírek, kde mají vše zdarma. Hotel má vysoké požadavky na svoje zaměstnance, ale také jim hodně nabízí.

Proto, aby hotel měl přehled o svých zaměstnancích, využívá software, který je napojen na senzor otisku prstů, snímač se nachází u zaměstnaneckého vstupu. Software je propojen s hotelovým systémem, ke kterému je též připojen administrativní modul a mzdový software.

4.4.3 Systém řízení

Při získávání nových pracovníků hotel využívá externí agentury, neboť jejich využíváním dochází ke snížení nákladů hotelu, protože hotel nemusí vynakládat peníze na personalistu, který řídí přijímací pohovory, vést databázi žadatelů a vybírat nové pracovníky. Hotel pouze zašle žádost do agentury a ta přidělí pracovníka se vzděláním a praxí, kterou si hotel určí. Další výhodou je, že v případě kdy pracovník hotelu skončí, agentura do 72 hodin dodá nového pracovníka jako náhradu. Při výběru osob do managementu firmy nerozhoduje vzdělání, ale spíše praxe a reference, protože dobří manažeři jsou přetahováni z jiných hotelů a firem, tím je zajištěna vysoká kvalita řízení podniku. Při jejich přijetí probíhá přímá komunikace s potenciálním zaměstnancem, který je pozván k pohovoru do hotelu a při podpisu smlouvy je upozorněn na nejdříve probíhající zkušební dobu.

V gastronomickém úseku jsou směny plánovány klasickým způsobem na dlouhý a krátký týden vždy minimálně měsíc dopředu. Je také určeno, kdo bude na jaké pozici, jaká osoba je zodpovědná za úklid restaurace, servírování nápojů, vyúčtování s hostem, kdo je zodpovědný za bufet a kdo má na starosti zaměstnaneckou jídelnu. Koncem každého měsíce F&B manažer spolu s šéfkuchařem vytvoří restaurační menu a vykalkulují cenu pokrmů. Před začátkem snídani a večeří, jež probíhají formou bufetu, je jídlo kontrolováno F&B manažerem, který na základě jejich kvality schválí jeho výdej. „*Hostům nenabízíme nic, co bychom sami nejedli.*“ (Petr Kuželík, šéf F&B managementu hotelu Vista)

Mzdu zaměstnanců hotelu tvoří fixní mzda, ke které jsou dále připočítávány prémie, u řadových zaměstnanců a vedoucích směn jsou to měsíční prémie, provozní chat a šéfové jednotlivých provozů jsou odměňováni čtvrtletními premii. Zaměstnanci mohou dostat také mimořádné prémie, ty jsou navrhovány vedoucím jednotlivých středisek a musí být schváleny generálním ředitelem. Zaměstnanci také mohou čerpat zaměstnanecké benefity. Hotel dává provizi z prodeje obsluhy, číšník, který danou položku prodá, dostane provizi 5 Kč za každý prodaný kus. V průměru si jeden číšník během sezony může přivydělat až 5000 Kč za měsíc. Pro výpočet mezd všech hotelových zaměstnanců a hotelové účetnictví využívá Wellness hotel Vista účetní software pohoda, který je propojen do hotelové sítě.

4.4.4 Styl

Zaměstnanci jsou řízeni autokratickým – diktátorským stylem. Zaměstnanec musí vždy vědět, co má dělat, jak to má dělat a jak kvalitně má danou činnost udělat. Činnosti jednotlivých zaměstnanců jsou stanoveny interními směrnici a předpisy, které se vztahují k jednotlivým úsekům hotelu.

Kontrolu zaměstnanců provádí vždy jejich nadřízená osoba (vedoucí hlídá vedoucího). Bývají zpravidla nehlášené a v jakoukoli denní dobu. Kontrola sleduje čistotu daného úseku,

hospodaření s hotelovým majetkem a personál. U kontroly personálu se zaměřuje nadřazený na upravenost, vystupování a míru informovanosti o nabízeném sortimentu služeb. (Opět se rozlišuje podle jednotlivých úseků). Při zjištění jakýchkoliv nedostatků jsou problémy ihned odstraněny, v případě opakování problému jsou zaměstnancům uděleny výstrahy, udělovány pokuty anebo snížené osobní ohodnocení.

Informace o připravovaných událostech, jako jsou hotelové večírky, speciální nabídky jídel, nápojů a lyžařské balíčky jsou rozesílány mezi zaměstnanci hotelovým oběžníkem a emailem, ve kterém jsou informace o mimořádných nabídkách hotelu.

4.4.5 Spolupracovníci

Wellness hotel Vista má velký počet zaměstnanců. V zimní sezóně to bývá i přes 300 zaměstnanců, proto hotel využívá externí agentury, se kterými spolupracuje a zasílá jim požadavky na svoje pracovníky (vzdělání, jazykové dovednosti, praxe, věk a podobně). Mimo to, že využívání agentur snižuje náklady na zaměstnance, agentura v případě potřeby dodá náhradu za zaměstnance do 72 pracovních hodin, je také možné si využívání externích zaměstnanců zahrnout do hotelových nákladů. Hotel kromě externího personálu zaměstnává devadesát svých stálých zaměstnanců. Průměrný věk všech hotelových a externích zaměstnanců se pohybuje v rozmezí 25 – 40 let. Průměrné vzdělání zaměstnanců v úseku gastronomie a recepce je středoškolské a věk pracovníků je 25 – 30 let. Pracovníci managementu hotelu mají vysokoškolské vzdělání a jejich věk bývá 35 – 40 let. Věk animátorů, sportovních instruktorů a pracovníků sportovního úseku se pohybuje v rozmezí 23 až 30 let a jejich vzdělání bývá středoškolské. Pracovníci technického úseku jsou zkušení odborníci ve věku 40 let, většinou absolventi vysokých škol.

Zaměstnanci bývají pravidelně školeni. Na úseku gastronomie probíhá školení 1x za týden. Školení je zaměřeno na slušné chování obsluhujícího personálu, přístup k hostům a nabídku areálu, délka školení bývá dvě až čtyři hodiny. Na gastronomickém úseku se koná denní školení, to je vždy se šéfkuchařem. Probíhá formou ochutnávky pokrmů, způsobu jejich přípravy a informacemi o pokrmech, které budou daný den podávány. Tímto způsobem je zajištěno, že personál vždy přesně ví, co má nabízet a zná také charakteristiku pokrmů, na jejichž základě doporučí vhodný nápoj. Hotel rovněž pořádá kurzy anglického jazyka, someliérské kurzy, kurzy správného servírování a točení piva, přípravy kávy, kulinářské kurzy pro oživení a sjednocení gastronomie, sladění chutí a úsporu surovin. Pro pracovníky recepce kurzy s PC a zaškolení do hotelových systémů. Školení se koná v areálu hotelu, nejčastěji na horské chatě Slaměnka, která se na celý den uzavře pro veřejnost. Školení jsou pro pracovníky bezplatná, hrazena z výdajů firmy a může se na ně přihlásit každý zaměstnanec bez ohledu na pracovní úsek.

V hotelu Vista platí pravidlo, čím vyšší pozice, tím větší praxe a znalost odvětví, v němž se daná osoba pohybuje. Je zde možnost kariérního růstu. Každý zaměstnanec může dosáhnout vyššího pracovního postu podle svých schopností, ale musí mít také zájem o obor, musí ho bavit a nesmí svoji práci dělat v žádném případě pro peníze, ale musí mít určitý cíl.

4.4.6 Schopnosti

V hotelu je zaměstnáno během sezóny přes 300 pracovníků, jejich průměrná věková hranice se pohybuje v rozmezí 25 až 40 let. V úseku technické správy hotelu jsou zaměstnanci starší (průměrně 40 let), mají vysokoškolské vzdělání a především musí být kvalifikováni na druh práce, kterou vykonávají. Pod technický úsek spadají také lanové dráhy hotelu.

Obsluha lanových drah musí být speciálně školená na jejich obsluhu a musí mít také horolezecké zkoušky. Kromě zkoušek probíhá několikrát do roka cvičení se záchrannými sbory, ve kterém se obsluha lanové dráhy učí evakuaci pasažérů lanové dráhy v případě nečekaných nahodilých událostí, včetně poskytnutí první pomoci. Věková hranice sportovního, animačního a wellness úseku je do třiceti let, věk masérů a terapeutů je v rozmezí 30 až 40 let. Na úseku gastronomických služeb je průměrný věk třicet let a vzdělání stejně jako u sportovních a animačních pracovníků středoškolské. Pracovníci managementu hotelu mají vysokoškolské vzdělání. Zaměstnanci bývají pravidelně školeni podle úseků jejich zařazení. Personál je také pravidelně školen na možné konfliktní události, zejména jak jednat s podrážděným hostem, jak podrážděného hosta zklidnit, jaké mohou používat slovní spojení a jaké naopak nesmí. Další školení, kterým zaměstnanci prochází, je školení kdy a za jakých důvodů přivolat policii, jak správně hovořit při volání s horskou službou. Každý zaměstnanec je pravidelně školen pro poskytování první pomoci. Pracovníci wellness služeb, technického a sportovního úseku musejí mít zdravotnické zkoušky.

4.4.7 Sdílené hodnoty

Hotel je výhradně zaměřen na rodiny s dětmi a této skutečnosti je také uzpůsoben celý provoz hotelu. Zaměstnanci hotelu jsou povinni nosit v pracovní době hotelové uniformy, které od sebe odlišují jednotlivé hotelové úseky, jež tvoří:

- gastronomický úsek hotelu
- gastronomický úsek chat
- pracovníci wellness
- animátoři
- pracovníci recepce
- lyžařští instruktoři
- obsluha lanových drah
- pracovníci obchodního oddělení
- management

Například v gastronomickém úseku zaměstnanci nosí černé kalhoty, bílé košile a černé vesty. Pracovníci recepce mají černé kalhoty, zelené košile a černé vesty. Animátoři a sportovní úsek nosí černé sportovní kalhoty, zelená trička s logem a zelené sportovní bundy. Samozřejměstí je, že pracovníci managementu nosí oblek.

Za reklamu hotelu je odpovědné obchodní oddělení a tvoří ji několik log a sloganů, například: „*Hory plné zážitků*“, „*Ať je léto, nebo zima ve Vistě je vždycky prima!*“ Hotel je registrován na mnoha webových stránkách, kde je možno rovnou pobyt rezervovat, také spolupracuje s televizí a s novinami, vydává letáky a brožury. Je registrován také na sociálních sítích, tam rovněž zveřejňuje informace o nadcházejících akcích, které hotel pořádá, například: lyžařské víkendy, romantické pobyty pro dva, dětské víkendy, různé lyžařské show, módní přehlídky a další.

Zaměstnanci se ztotožňují s posláním hotelu a to také přispívá ke zkvalitňování služeb, které hotel nabízí. Všichni hoteloví pracovníci mají možnost kariérního růstu a mohou být povýšeni na vyšší pracovní pozice, ale nejenom v hotelu v Dolní Moravě, ale také v Brně. Hotel pro své zaměstnance pořádá pravidelné teambuildingy, sportovní aktivity, večírky a nabízí také zaměstnanecké benefity.

Vedení hotelu plánuje v brzké době výstavbu několika věží na vrcholu Králického Sněžníku, které budou mezi sebou propojeny vzdušnými chodníky, a vznikne tak procházka v oblacích, zvedající se ve výšce 45 metrů nad zemským povrchem. Dále plánuje rozvoj „Single trails“, což jsou cyklotrasy, jež vedou z úpatí Králického Sněžníku z nadmořské výšky 1099 metrů směrem k hotelu Vista s převýšením 449 metrů. Stezka je jednosměrná, její délka je 4 km a je velice oblíbená jak u profesionálních jezdců, tak i u rodin s dětmi. Dalším projektem, který se hotel snaží zrealizovat, je zpřístupnění podzemního komplexu krystalových jeskyň, jež se ukrývají zčásti pod hotelem Vista.

4.5 Matice IFE

Matice IFE znamená hodnocení faktorů vnitřního prostředí. Každému faktoru je přiřazena síla působící na hotel a známka, která je pro každý faktor jiná. Čím je daný faktor pro hotel důležitější, tím je mu přiřazeno vyšší číslo v tabulce. Součet všech vah tabulky je vždy roven 1. Ke každému faktoru je přiřazena také známka, čím vyšší je známka, tím jsou hotelové strategie silnější, nejvyšší známka, která může být udělena, je 4 (viz tab. 1).

Tab. 1: Matice IFE

Faktor	Váha	Známka	Skóre
Pozice na regionálním trhu	0,07	4	0,28
Kvalita poskytovaných služeb	0,08	3	0,24
Kvalita nabízených nápojů	0,08	3	0,24
Kvalita nabízených pokrmů	0,08	3	0,24
Kvalifikace pracovníků	0,02	2	0,04
Loajalita ke značce hotelu	0,03	3	0,09
Propagace hotelu	0,04	3	0,12
Obsazenost hotelu	0,1	4	0,4
Rezervační a informační systémy	0,03	2	0,06
Systém prodeje	0,03	3	0,09
Pokles návštěvnosti hotelu	0,1	4	0,4
Pokles prodeje doplňkových služeb	0,05	3	0,15
Orientace marketingu na zákazníka	0,04	4	0,16
Pružnost	0,06	3	0,18
Strategie	0,04	4	0,16
Účinnost propagace a reklamy	0,05	4	0,2
Umístění podniku	0,1	4	0,4
Celkové vážené skóre			3,45

Zdroj: Vlastní práce

Pozice na regionálním trhu je pro hotel velice důležitá, proto mu je přidělena váha 0,07. Hotel se snaží být tím nejlepším v regionu. Proto, aby byl hotel co nejnavštěvovanější využívá mnoho strategií a moderních technologií například: strategii pro letní a zimní sezónu

ale také strategii zahrnující teambuildingy a konference, z moderních technologií využívá hotel rezervační systém, který je napojen na globální distribuční systém, a také propagaci na stránkách Booking.com, proto byla udělena známka 4.

Kvalita poskytovaných služeb, nabízených nápojů a pokrmů je pro hotel druhým nejvýznamnějším faktorem, proto je mu přidělena váha 0,08. Certifikaci hotelu odpovídá kvalita služeb, které hotel poskytuje, a jež jsou na velmi vysoké úrovni. Kvalitu poskytovaných služeb zvyšují také moderní kuchyňské spotřebiče, restaurační a pokladní systémy. Silné jsou také strategie, které napomáhají získávání nových hostů a udržení stálých zákazníků, z tohoto důvodu byla udělena známka 3.

Wellness hotel Vista nevyžaduje, aby všichni jeho pracovníci měli vysokoškolské vzdělání, proto váha 0,02, ale požaduje praxi. Pracovníci jednotlivých úseků musejí mít nejen odpovídající praxi, ale také výborné výsledky. Hotel nemá žádné složité a promyšlené strategie pro vzdělávání svých zaměstnanců, ale pořádá pro ně pravidelná školení, která odpovídají jejich pracovnímu zařazení, proto známka 2.

Spokojený host je pro hotel velmi důležitý, protože jedině spokojený host se zase vrátí a zároveň je pro hotel také dobrou reklamou, a proto má také váhu 0,03. Aby byli hosté co nejvíce spokojeni, vynakládá hotel velké úsilí, a tak vymýšlí nejrůznější strategie, například ve formě zvýhodněných balíčků a věrnostního programu. K vyššímu komfortu hostů dochází také zaváděním technologií, jež hostu zjednodušují přístup na hotelový pokoj, při registraci hosta v hotelu, obdrží host čipovou kartu, která mu slouží jako hotelový klíč. Výhodou je malá velikost karty a váha oproti klasickému klíči. Tudíž mu byla udělena známka 3.

Propagace hotelu je úzce spojena s jeho obsazeností. Čím lepší propagace hotelu navenek, tím je větší pravděpodobnost, že hotel bude plně obsazen. Wellness hotel Vista vlastní nejrůznější prospekty o hotelu, letáky a také reklamu v řadě mediálních prostředků a propagaci se velmi věnuje proto váha 0,04. Hotelové propagaci využívá mnoho strategií, jak již bylo zmíněno, a to formou balíčků, zvýhodněných pobytů a dárkových poukazů. Obsazenost hotelu je nejvýznamnějším prvkem celého managementu hotelu a má nejvyšší váhu. Vedení proto jak do rozvoje samotného hotelu, tak i jeho okolí investuje velké finanční částky a dochází k výstavbě nejrůznějších atrakcí a aktivit. Pro děti jsou zde dětské herny, parky a Mamutíkův vodní svět, pro teenagery nejrůznější animační programy a adrenalinové parky a pro dospělé noční bary, doutníkové salonky a wellness služby. Proto byla udělena známka 4.

Rezervačním systémům hotelu a prodeji služeb byla udělena váha 0,03, protože bez kvalitního rezervačního systému by nebylo možno rezervovat ubytování v takovém množství a rychlosti, v jaké probíhá. Hotel má vlastní rezervační systém, který zahrnuje jednotlivé moduly, jako například: účetnictví, pokladní systém, rezervační systém, prodej doplňkových služeb, personální oddělení a restaurační systém. Hotelový systém se neustále vyvíjí a je zdokonalován proto známka 3.

Vysoké riziko pro hotel by byl pokles jeho obsazenosti. Pokud by hotel přišel o své stálé a potencionální nové hosty, mohlo by to pro něj mít katastrofální důsledky, z tohoto důvodu byla udělena váha 0,1. Aby nedocházelo k poklesu obsazenosti, má hotel mnoho propracovaných strategií, které byly již jmenovány v předchozích faktorech a kapitolách. Strategie jsou finančně náročné a velmi propracované, proto jim byla udělena známka 4.

Jak již z názvu vyplývá, doplňkové služby pro hotel nejsou nejdůležitější, ale svoji důležitost také mají, jejich váha byla v matici IFE stanovena hodnotou 0,05. Doplňkové služby hotelu Vista tvoří zejména: půjčování lyžařského vybavení, cyklistického vybavení,

prodej upomínkových předmětů a nabízení lyžařských výcviků s profesionálními instruktory. Proto, aby nedocházelo k úbytkům prodeje doplňkových služeb, má hotel vypracované strategie, které jsou tak účinné a zároveň zaměřené na klienty, že dochází k navýšení poptávky po doplňkových službách, a z toho důvodu byla udělena známka 4, protože dané strategie jsou velice silné.

Marketing je na zákazníka orientován velice propracovaným způsobem. Segment zákazníků hotelu Vista byl rozdělen podle věkových skupin, ale také podle jejich příjmů. Pro vyšší příjmovou skupinu zákazníků (do této skupiny patří především rodiny s dětmi a senioři) jsou přizpůsobeny kvalitativně, ale i cenově služby Wellness hotelu Vista. Pro osoby s nižšími příjmy, zejména mladší páry, nabízí hotel ubytování v horských chatách, které jsou součástí hotelu. Proto byla udělena váha 0,04 v tabulce IFE a známka 4.

Pružnosti hotelu reagovat na situaci, jež se mimořádně naskytne, byla udělena váha 0,06. Je to z důvodu, že hotel předvídá a připravuje se na nečekané situace, které by mohly nastat. Pro tyto případy jsou připravené také nové a krizové strategie, na něž hotel v případě potřeby přejde a začne je plně využívat.

Účinnost reklamy a propagace hotelu má také vysokou váhu (byla udělena 0,04). Výsledkem kvalitní, účinné propagace a reklamy je plná obsazenost hotelu a horských chat, které jsou součástí hotelového komplexu. Hotel využívá ke své propagaci sociální stránky, youtube, mediální internetové kanály a také spolupracuje s televizními stanicemi. Po areálu hotelu jsou rozmístěny projektory s reklamním videem hotelu. Nachází se zde také velké množství webových kamer, které jsou v provozu dvacet čtyři hodin denně, kamery jsou propojeny s hotelovým systémem a záznamy z kamer je možné vidět na internetových stránkách hotelu. Za silné propagační a reklamní strategie byla udělena známka 4.

Posledním a nejdůležitějším faktorem je pro hotel Vista jeho umístění. Hotel se nachází přímo pod sjezdovkou, která je součástí hotelového areálu. Vzdálenost z hotelu na lanovku vedoucí na Králický Sněžník je zhruba 100 metrů. Proto má také umístění hotelu váhu 0,1 a velmi silnou strategickou pozici, která je stanovena čtyřmi body.

Pokud součin váhy a známky, jenž je roven celkovému součtu, nepřesahuje hodnotu 2,5, firma podprůměrně reaguje na vnitřní prostředí. V případě, že je celkový součet větší jak 2,5, firma reaguje nadprůměrně na vnitřní prostředí. Pro Wellness hotel Vista vychází celkový součet z tabulky IFE výsledné skóre 3,45, z čehož vyplývá, že hotel Vista reaguje nadprůměrně na změny ve vnitřním prostředí hotelu.

5 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

K analýze vnějšího prostředí byla použita analýza STEPE. Analýza posuzuje jednotlivé faktory prostředí prostřednictvím skupin, které jsou členěny na sociální, technické a technologické, ekonomické, politické, právní a ekologické.

5.1 STEPE analýza

Společenské (sociální) faktory jsou ovlivněny životem ve vesnicích a menších městech regionu, kde se hotel nachází. Většina obyvatelstva v okolí Wellness hotelu Vista žije ve dvougeneračních domech. Domy jsou většinou staré přes čtyřicet let a jsou pouze zrekonstruovány. Část obyvatelstva vesnic v okolí hotelu tvoří občané v důchodovém věku, druhou částí obyvatelstva jsou lidé do třiceti let. Nových domů se zde nachází velmi málo, protože přes 90% mladých lidí migruje z vesnic do velkých měst. Důvodem migrace jsou pracovní místa s lepším finančním ohodnocením, a tím také lepší životní úroveň. Na vesnice se pak vrací pouze výjimečně na víkend nebo z důvodu strávení dovolené a relaxaci. Lidé žijící na vesnicích pracují nejčastěji v zemědělství, lesnictví nebo cestovním ruchu.

Technicko-technologické faktory jsou tvořeny zaváděním nových technologií do oblasti hotelnictví. Rozvoj úsporných LED žárovek a čidel pohybu pomáhá rapidně snižovat spotřebu energie. V posledních letech také dochází ke zvyšování výkonů PC a zároveň ke snižování jejich náročnosti na energii a prostor. Za posledních sedm let se zvýšil počet domácností připojených k internetu o 50%. Díky zvyšování kvality a rychlosti internetového připojení a zrychlení chodů serverů dochází k větší stabilitě rezervačních systémů. V lednu 2015 byla Česká republika pokryta nejmodernější a nejrychlejší datovou sítí LTE, pokrytí činilo až 99,9% České republiky v závislosti na poskytovateli datových služeb.

Ekonomické faktory nejvíce ovlivňuje cena energií, plynu a pohonných hmot. Velký vliv na ekonomiku hotelu má také oslabení české koruny, k datu 25. 3. 2015 je euro vůči české koruně 27,39,- Kč. Dalšími významnými ekonomickými faktory, jež působí na hotel jsou hospodářský cyklus a výše důchodu obyvatelstva, které v regionu činí v průměru 22 767,- Kč. Nezaměstnanost v kraji tvoří 6,38% dle Českého statistického úřadu ke dni 25. 3. 2015. Dalším významným ekonomickým faktorem je inflace, ta rovněž zapříčiňuje zvýšení nákladů hotelu. Ekonomiku hotelu ovlivňují také mzdy zaměstnanců a výše odvádění povinných plateb státu. Mzdové náklady Wellness hotelu Vista činily za rok 2014 částku 40 616 270,73 Kč.

Politické a právní faktory jsou tvořeny daní z nemovitosti, silniční daní a výší pojištění, dále také zákony na ochranu životního prostředí, normy EU a ISO normy. Součástí politických a právních faktorů jsou podpory a dotace ze strany EU, mezi nejběžnější patří programy na rozvoj jednotlivých krajů a regionů České republiky. Pro Pardubický kraj existuje v roce 2015 možnost žádat například o granty na podporu, a to: program podpory územního plánování, regionálního rozvoje, podpory cestovního ruchu, program podpory sportu a tělovýchovy, péče o životní prostředí a venkov a program pro podporu památkové péče v Pardubickém kraji.

Ekologické faktory působí velice intenzivním způsobem. Vyhlášky upravují zejména předpisy a postupy při ochraně vod, zákon č. 167/2008 Sb., o předcházení ekologické újme a o její nápravě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, vyhláška č. 395/1992 Sb., prováděcí vyhláška zákona č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny.

Nariadení vlády č. 61/2003 Sb., o ukazatelích a hodnotách přípustného znečištění povrchových a odpadních vod, náležitostech k povolení vypouštění odpadních vod do vod povrchových a do kanalizace a o citlivých oblastech, ve znění pozdějších předpisů. Zákon č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny Vyhláška č. 383/2001 Sb., o podrobnostech nakládání s odpady definuje přesné nakládání s odpady, integrují prevenci a omezují znečištění.

5.2 Zákazníci a segmentace trhu

V segmentu hotelnictví se střetáváme se dvěma typy zákazníků. Prvním typem jsou hosté, kteří vyžadují vysokou kvalitu poskytovaných služeb. Mají také vysoké požadavky na vybavení hotelových pokojů po stránce designové a technologické, například LCD televize, notebook na pokoji, samozřejmostí je Wi-Fi připojení a designový inventář pokoje. Hosté také hledí na doplňkové služby, které hotel může nabízet, například: wellness, kvalitu jídla, podávaných nápojů a především chování personálu. Jsou to obzvláště lidé vyšší příjmové skupiny a cenu za ubytování, jídlo a další hotelové služby výrazným způsobem neřeší, protože ze svých zkušeností vědí, že za kvalitu se platí. Druhým typem zákazníků, s nimiž se v hotelnictví setkáváme, jsou hosté nižší příjmové skupiny. Hosté v první řadě řeší cenu, za kterou jsou služby nabízeny, a až pak kvalitu. Hosté z nižších příjmových skupin nevyžadují technologicky vybavený pokoj, jako hosté z vyšší příjmové skupiny, ale stačí jim pouze Wi-Fi připojení na pokoji, proto hotel Vista nabízí ubytování pro obě skupiny hostů. Pro zákazníky z vyšší příjmové skupiny je nabízeno ubytování ve Wellness hotelu Vista, kde cena odpovídá kvalitě poskytovaných služeb, a proto je vysoká, pro hosty z nižší příjmové skupiny jsou určeny horské chaty, jež jsou součástí hotelového komplexu. Horské chaty nejčastěji vyhledávají turisté, kteří svoji dovolenou chtějí prožít aktivně, protože v jejich okolí jsou nejrůznější aktivity jak pro děti, tak i dospělé.

Hotel se nachází ve vesnici Dolní Morava. Nejčastější hosté jsou rodiny s dětmi, turisté, senioři a mladé páry. Do hotelu se mohou dostat také lidé z nižší příjmové skupiny (lidé s nižším platem než průměrným), kterým jsou nabízeny výhodné balíčky služeb. Další významnou klientelou pro hotel jsou zahraniční hosté. Nejčastěji hotel navštěvují turisté z Polska, Rakouska a Slovenska. Hotel nabízí nejrůznější pobytové balíčky, například: mikulášský nebo silvestrovský balíček. Jedním z nejvíce oblíbených je balíček s názvem „Vánoční svátky na lyžích“, který je za cenu 3. 590,- Kč na osobu po dobu dvou nocí. Dalším velmi oblíbeným balíčkem je „Dámská jízda“, pro pány „Pánská jízda“ a „Veget neděle“.

5.3 Konkurence

V okolí Wellness hotelu Vista se nachází několik ubytovacích zařízení. V těsné blízkosti hotelu Vista se nachází horský hotel Prométheus***. Ve vzdálenosti 1km od Wellness hotelu Vista se nachází také několik penzionů.

Horský hotel Prométheus*** je tříhvězdičkový hotel, cena ubytovacích služeb je nižší než ve Wellness hotelu Vista, ale ceně odpovídá i kvalita poskytovaných služeb. Technologické vybavení hotelu je zastaralé, to stejné platí též pro gastronomický úsek, hotelová síť je velmi jednoduchá a není natolik propracovaná jako ve Wellness hotelu Vista a dochází k výpadkům, hlavně v zimní období. Hotel Prométheus nabízí také pobytové balíčky, například: relaxační pobyt, romantický pobyt, wellness pro ženy, wellness pro muže

a relaxační pobyt pro seniory. Horský hotel Prométheus má již svoji stálou klientelu, která hotel navštěvuje pravidelně.

Dalšími konkurenčními zařízeními v okolí Wellness hotelu Vista je několik penzionů. Penzion Krčma, penzion Dolní Morava 20, penzion Pod Vlekem, penzion Jířinka, chalupa Dolní Morava, penzion Na Rozcestí a chalupa U Floriána. Všechny jmenované penziony se nacházejí ve vesnici Dolní Morava. Průměrná cena na osobu za jednu noc přespání ve jmenovaných penzionech začíná od 350,- Kč a cena zahrnuje snídani. Technologické vybavení penzionů je velmi zastaralé, většina penzionu nevyužívá rezervační software a pokladní software a ani žádný software sloužící k řízení skladových zásob. Vybavení gastronomických úseků penzionů je posledních několika letech modernizováno a penziony požívají moderní a technologicky vyspělé kuchyňské spotřebiče, které jim pomáhají snižovat provozní náklady. Kvalita poskytovaných služeb se nemůže rovnat se službami, které poskytuje Wellness hotel Vista. Všechny jmenované penziony již mají svoji stálou klientelu, již tvoří skupinky lidí, kteří se mezi sebou znají a dané ubytovací zařízení navštěvují již několik sezon za sebou.

Všechny výše uvedené konkurenční ubytovací zařízení nepředstavují pro hotel Vista přímé ohrožení. Jak bylo již zmíněno, penziony mají svoji stálou klientelu, která navštěvuje výhradně stejná ubytovací zařízení, proto na základě jejich zvyků a předchozích zkušeností nemají potřebu zkoušet něco nového. Po technologické stránce je Wellness hotel Vista daleko před jeho konkurencí díky využívání hotelového software, účetního software a napojení všech částí hotelu na hotelovou síť a využíváním moderních gastronomických zařízení, které snižují provozní náklady hotelu.

5.4 Matice EFE

Matice EFE (External Factor Evaluation) hlouběji specifikuje pořadí a váhu vlivu jednotlivých faktorů vnějšího prostředí. Faktory jsou rozčleněny v tab. 2, kde vedle váhy a známky jednotlivých faktorů je také jejich skóre.

Tab. 2: Matice EFE

Faktor	Váha	Známka	Skóre
Vývoj cen energií a plynu	0,15	2	0,3
Ceny pohonných hmot	0,15	2	0,3
Konkurence	0,21	3	0,63
Technologický pokrok	0,11	4	0,44
Inflace	0,12	3	0,36
Průměrná mzda	0,1	2	0,2
Nezaměstnanost	0,05	3	0,15
Ochrana životního prostředí	0,11	3	0,33
Celkové vážené skóre			2,71

Zdroj: vlastní práce

Vývoj cen energií a plynu má vysoký vliv na provoz jak jednotlivých hotelů, tak i celých hotelových řetězců. Čím je hotel větší, tím více pocítuje změny v cenách energií, proto byla udělena váha 0,15. Strategie hotelu Vista, které berou do úvahy vývoj cen, nejsou

dotážené k úplnosti, a z tohoto důvodu byla udělena známka 2.

Ceny pohonných hmot mají pro hotel Vista velký význam (0,15). Hotel využívá mnoho zařízení a strojů, které vyžadují velké množství pohonných hmot. Cenu pohonných hmot hotel žádným způsobem neovlivní, ale využívá moderní technologie a strategie způsobem, jež snižuje množství používaných pohonných hmot, proto je udělena známka 2.

Konkurence pro hotel představuje největší nebezpečí (0,21). Mnoho hotelů vynakládá nemalé částky, aby zjistily, jak fungují jejich konkurenti, co dělají lépe než oni a co naopak hůře. Hotel Vista má vytvořeno mnoho strategií, které používají a mění během jednotlivých sezon. Díky strategiím, jež hotel využívá, je vždy plně obsazen. Strategie jsou velmi efektivní, proto byla udělena známka 3.

Technologický pokrok je pro hotely zásadní. Pokud je v hotelu moderní technologie zařazena do provozu efektivně, značnou měrou přispívá ke snižování provozních nákladů hotelu. Proto je moderním technologiím udělena váha 0,11. V hotelu Vista jsou moderní technologie a moderní technologické postupy zahrnuty do provozních strategií a hotelu je udělena známka 4.

Inflace má velký dopad na celý segment hotelnictví, proto má také váhu 0,12. Hotely se snaží s inflací vyrovnat nejrůznějšími způsoby. Hotel Vista má několik strategií, používá v případě zvyšující se inflace, a proto mu byla udělena známka 3.

Čím vyšší je průměrná mzda, tím větší mají hotely obsazenost a mohou také zdražovat a zkvalitňovat svoje služby. Průměrné mzdě byla udělena váha 0,1. Strategie Wellness hotelu Vista jsou cíleny na jednotlivé příjmové segmenty. Strategie nejsou natolik efektivní, jak by si hotel přál, z tohoto důvodu byla udělena známka 2.

Nezaměstnanost pro hotel Vista nemá velkou váhu (0,05). Hotel má vytvořeno mnoho kurzů a školení pro svoje zaměstnance za účelem zvýšení jejich vzdělání. Kurzy také přispívají ke zvyšování konkurence schopnosti zaměstnanců hotelu a ke zkvalitňování služeb, které hotel nabízí a díky tomu dostal hotel známku 4.

Ochrana životního prostředí je pro hotel velice důležitá. Hotel se nachází v krásné přírodě, tomuto je také uzpůsoben jeho provoz a odpadové hospodářství, proto byla udělena známka 3.

Celkové vážené skóre pro hotel Vista je 2,71. Hodnota znamená, že je podnik podprůměrně závislý na vnějším podnikatelském prostředí.

6 NÁKLADY NA PROVOZ WELLNESS HOTELU VISTA

Náklady pro podnik představují vstupy, které musí vložit do výroby, a jsou jedním z nejdůležitějších ukazatelů hospodaření podniku. Náklady byly rozčleněny do jednotlivých skupin, a to na celkové provozní náklady hotelu, náklady za energie a vodu, náklady na IT technologie, náklady na propagaci hotelu, na zaměstnance a náklady na gastronomický provoz.

6.1 Kalkulace nákladů

Náklady na provoz hotelu Vista byly rozčleněny do jednotlivých skupin, viz kapitola 7.1. Všechny provozní náklady Wellness hotelu Vista za rok 2014 činili 160 797 585,80,- Kč (viz tab. 3). Celkové náklady provozu hotelu Vista zahrnují například: pohonné hmoty, spotřebu olejů a ostatních kapalin, kancelářské potřeby, spotřebu náhradních dílů, materiál na údržbu a opravu, dlouhodobý hmotný majetek, drobný majetek do 1 000,- Kč, ochranné pracovní pomůcky, spotřebu čisticích, úklidových a hygienických prostředků, ostatní režijní náklady, náklady na dekoraci, spotřebu reklamních a propagačních materiálů, spotřebu tiskovin, náradí, spotřeba režijního materiálu pro gastronomický úsek, spotřeba surovin pro gastronomický úsek, spotřeba materiálu pro wellness služby, spotřeba elektrické energie, spotřeba gastroplynu, spotřeba palivového dříví, spotřeba LTO, spotřeba uhlí, vody, náklady na prodané zboží, nápoje, vína a destiláty, opravy a udržování majetku, servis, revize a technické prohlídky, čištění komínů, servis tiskáren, cestovné, náklady na reprezentaci, služby pro LV, LD, wellness a Food and Beverage a nájemné.

Další skupinu nákladů tvoří náklady za energie a stočné (vodu). Hotel Vista využívá vlastní studnu s minerálním pramenem, vodu je možno také zakoupit v hotelových barech a restauracích pod názvem „Mamutí pramen“ a hosty je velice žádaná. Součástí energetických nákladů jsou také náklady na spotřebu plynu a elektrické energie.

Samostatnou položku pak tvoří náklady na vývoj hotelového rezervačního systému, tvorbu a udržování webových stránek hotelu Vista. Součástí nákladové skupiny jsou také poplatky za reklamu v televizních kanálech a rádiích, které jsou též zahrnuty do nákladů za informační technologie.

Do celkových hotelových nákladů jsou zahrnuty také náklady na provoz horských chat, jež jsou součástí Wellness hotelu Vista. Provoz jednotlivých horských chat byl také analyzován. Nejvíce problematickým a z logistické stránky neefektivním je provoz horské chaty Slaměnky. Problém s nedostatečnou efektivností zásobování a celkového provozu horské chaty Slaměnky bude rozebrán v následující kapitole, kde bude také navržena strategie zahrnující technologickou modernizaci vybavení chaty za účelem snížení nákladů na její provoz.

Tab. 3: Celkové roční náklady

Celkové roční náklady	160 797 585,80,- Kč
Náklady za energie, vodu	
Spotřeba elektrické energie	8 340 850,89,- Kč
Spotřeba gastroplynu	17 647,88,- Kč
Spotřeba plynu	147 593,46,- Kč
Spotřeba vody	5 868,97,- Kč
Náklady na informační technologie	
Náklady na webové stránky	252 582,91,- Kč
Software	76 780,64,- Kč
Poplatky televizní a rozhlasové	347 511,76,- Kč

Zdroj: vlastní práce

Nedílnou součástí hotelových nákladů jsou rovněž náklady na propagaci. Do jmenované skupiny se řadí náklady na reprezentaci, ty zahrnují zejména pohoštění, dary a občerstvení. Je zde zahrnuta také inzerce v novinách a časopisech. Podstatnou část nákladů tvoří též reklama a tvorba propagačních materiálů. Tvorba propagačních materiálů nezahrnuje jenom letáky a prospekty, ale také tvorbu profesionálních propagačních videí a 3D virtuálních prohlídek. Všechna videa a virtuální prohlídky jsou tvořeny profesionálním štábem kameramanů a režisérů, to se také projevuje v nákladech na pořízení daných propagačních videí.

Největší nákladovou položkou Wellness hotelu Vista jsou náklady na zaměstnance hotelu. Hotel Vista během své sezony zaměstnává přes 300 zaměstnanců. Kromě mzdových nákladů představuje také velkou položku povinné zákonné sociální a zdravotní pojištění zaměstnanců. Aby hotel ušetřil, najímá si externí agentury, které hotelu Vista dodávají své zaměstnance, a hotel pak zaplatí pouze fakturu, již agentura vystaví. Výhodou používání externích agentur je rovněž stálý přísun kvalitních zaměstnanců s požadovanou praxí.

Nejdůležitější nákladovou položku představují náklady na gastronomický úsek hotelu. Náklady zahrnují nákup a dovoz kuchyňských surovin a nealkoholických nápojů. Součástí jsou také alkoholické nápoje, jako jsou vína a destiláty. Nemalou částku tvoří náklady na čisticí, hygienické a sanitační prostředky (viz tab. 4).

Tab. 4: Roční náklady hotelu Vista

Náklady na propagaci hotelu	
Náklady na reprezentaci	15 591,80,- Kč
Inzerce	13 337,14 Kč
Spotřeba reklamních a propagačních mat.	281 407,78,- Kč
Reklama a propagace	2 452 957,42,- Kč
Náklady za zaměstnance	
Mzdové náklady	40 616 270,73,- Kč
Pojištění odpovědnosti za zaměstnance	45 502,20,- Kč
Zákonné sociální pojištění	9 171 758,19,- Kč
Zákonné zdravotní pojištění	3 299 709,54,- Kč
Zákonné pojištění při pracovních úrazech	507 565,- Kč
Náklady na gastronomický provoz	
Spotřeba čisticích a hygienických potřeb	945 349,37,- Kč
Režijní gastronomické náklady	97 608,24,- Kč
Spotřeba surovin	10 174 093,14,- Kč
Nákup nápojů	2 203 670,30,- Kč
Nákup vína a destiláty	3 631 384,63,- Kč

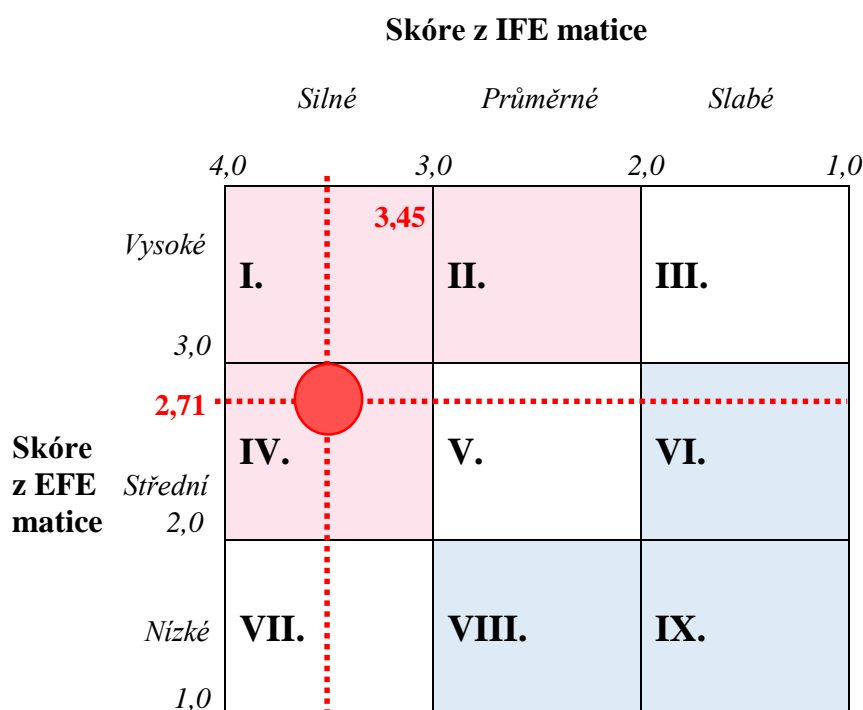
Zdroj: Vlastní práce

7 NÁVRH STRATEGIÍ

Na základě zpracovaných analýz byly vytvořeny strategie, zaměřující se na řešení současných problémů hotelu Vista.

7.1 Matice IE

Matice IE je výsledkem propojení matice EFE a matice IFE. Matice udávají celkovou pozici podniku vůči externímu a internímu prostředí. Hodnoty matic EFE a IFE jsou nanášeny jako vstupní hodnoty na osu x a osu y. Matice IE obsahuje devět polí, z nichž jsou tvořeny skupiny každá po třech polích, pro které je určena skupina vhodných strategií. Matice má využití nejen v rámci volení strategie pro firmu jako celek, ale je možné ji použít i pro dílčí zvolení strategie, např. jednotlivých divizí, produktů či projektů (Fotr, 2012).



Obr. 4: Aplikace matice IE

Zdroj: Vlastní práce

Dle výsledků matice IE (viz obr. 4) se podnik nachází ve IV. kvadrantu, což znamená, aby se ve svém podnikání zaměřil na svůj růst a rozvoj. Pro podnik by bylo vhodné rozšířit nabídku poskytovaných služeb a jejich kvalitu, jež jsou poskytovány na horských chatách, které jsou součástí hotelu Vista. Dále by bylo pro podnik dobré, kdyby se zaměřil na projekty, jež má v plánu realizovat, ale dosud nestanovil datum, kdy budou realizovány. Jedná se například o projekty, jako je procházka v oblacích a zpřístupnění jeskyní pod hotelem Vista.

Jedna z možností rozvoje kvality služeb je modernizace horské chaty Slaměnka. Modernizace by měla proběhnout po technologické stránce, tzn. modernizace gastronomického vybavení, pokladních systémů, rezervačních systémů a napojení na hotelovou síť. Předpokládaným výsledkem modernizace kromě zkvalitnění nabízených

služeb bude také snížení hotelových nákladů.

Připojením modulu centrálního plánovaného nákupu pro hotel Vista dojde ke snížení nákladů na skladové hospodaření hotelu. Výhodou centrálního nákupu je také přesný přehled o nákladech na nákup surovin a přesném stavu jednotlivých nakoupených surovin nacházejících se ve skladech hotelu. Jednou z mnoha výhod připojením modulu jsou přesné informace o spotřebních lhůtách naskladněných surovin, čímž se sníží odpisy za prošlé suroviny.

Další možnou investicí je modernizace osvětlení hotelu. Investice do úsporných LED žárovek a čidel pohybu bude mít za následek snížení nákladů hotelu, lepší světelné podmínky a vyšší životnost svítidel.

7.2 Strategie na snížení nákladů

Bylo vytvořeno několik strategií, které lze realizovat pro provoz Wellness hotelu Vista. Strategie zahrnují modernizaci dosavadních hotelových technologií v oblasti gastronomického úseku a hotelového software. Strategie jsou následující:

1. Technologická modernizace horské chaty Slaměnky
2. Centrální plánovaný nákup
3. Zavedení úsporného osvětlení a čidel pohybu

Pro hotel je nejvíce vyhovující strategie číslo 1, a to technologická modernizace horské chaty Slaměnky. Na základě analýzy horské chaty Slaměnky, která je součástí hotelového komplexu, byly zjištěny nedostatky technologického vybavení chaty, problémy se zásobením (logistické problémy) a nízká kvalita nabízených služeb a nabízených pokrmů. Všechny zjištěné faktory mají negativní vliv na provozní náklady hotelu. Vlivem nízké kvality poskytovaných služeb jsou náklady na provoz chaty skoro rovny výnosům z nabízených služeb.

Roční náklady na provoz horské chaty Slaměnky tvoří částka 2 949 991,18,- Kč. Náklady zahrnují mzdy zaměstnanců, spotřebu elektrické energie, stočné, spotřebu plynu a mzdové náklady. Součástí provozních nákladů horské chaty Slaměnky je také doprava zboží. V letním období je možno, ale s problémy, dojet se zásobami k horské chatě. V zimním období je chata zásobena pomocí lanové dráhy. Gastronomické vybavení chaty je na velmi špatné úrovni, nelze zde vařit pokrmy, a proto jsou všechny pokrmy vařeny v hotelové kuchyni a převáženy lanovou dráhou do horské chaty. Důsledkem převážení pokrmů dochází ke snižování jejich kvality. Také náklady na logistické zabezpečení jsou velmi vysoké. Transport pomocí lanové dráhy musí doprovázet vždy minimálně dva zaměstnanci, kteří jezdí skoro celý den lanovou dráhou z hotelu do horské chaty a nazpět. V důsledku špatného gastronomického zázemí vznikají velké provozní ztráty. Dalším problémem je nedostatečná vybavenost po stránce pokladních hotelových systémů a skladových systémů.

Řešením problému je kompletní rekonstrukce chaty Slaměnka. Součástí rekonstrukce bude modernizace gastronomického úseku, modernizace skladového software a propojení na hotelový systém Member. Bude také přehodnoceno zásobování horské chaty Slaměnka.

Náklady na rekonstrukci (viz tab. 5) jsou tvořeny cenou za stavební úpravy. Cena zahrnuje přestavbu stávající kuchyně. Rozdělení na studenou a teplou kuchyni, přípravnu a další. Přestavbu skladů, jejich zvětšení, modernizace nosných polic a chladicích boxů. Úpravou restauračního prostoru, nové příčky a zakoupení nových chladicích vitrín.

Zakoupením moderních a technologicky vyspělých kuchyňských zařízení bude mít za následek snížení spotřeby elektrické energie, vody a tuku, který se při přípravě jídel používá. Vybavením kuchyně horské chaty Slaměnky konvektomaty a hold-o-maty značky RETIGO je garantovaná úspora elektrické energie až o 25%, snížení spotřeby vody a tuku až o 75%. Využíváním moderních gastronomických zařízení dochází také ke snižování spotřeby surovin.

Modernizovány budou také počítače horské chaty Slaměnky z důvodu malého výkonu dosud používaných PC. Problémy s rychlostí se projevovaly chybami restauračního systému a také pokladních systémů. Modernizací dosavadních počítačových zařízení, hotelových sítí a serverů bude mít za následek stabilní funkci pokladních a skladových systémů. Bude vyvinut software přímo pro potřeby horské chaty, který bude propojen s hotelovou sítí, rezervačním systémem hotelu a také účetním modulem, sklady a pokladním systémem.

Rekonstrukcí projde také elektroinstalace, jež bude nahrazena novými a kvalitnějšími systémy rozvodu energie a záložními bateriemi pro případ výpadku dodávky proudu. Bude zde zmodernizován protipožární systém a systém včasného varování před požárem.

Tab. 5: Předpokládané náklady na rekonstrukci

Celkové náklady na rekonstrukci	3 500 000,- Kč
Stavební úpravy	1 200 000,- Kč
Úprava skladů	300 000,- Kč
Úprava kuchyně	500 000,- Kč
Úprava restaurace	400 000,- Kč
Modernizace gastronomického vybavení	1 500 000,- Kč
Moderní technologie	350 000,- Kč
Náklady na tvorbu nového software	26 000,- Kč
Pořízení pokladních zařízení a PC	309 000,- Kč
Napojení do hotelové sítě	15 000,- Kč
Modernizace elektroinstalace	450 000,- Kč

Zdroj: Vlastní práce

Předpokládaná návratnost investice je rozpočítána na délku patnácti let, za předpokladu, že se roční příjem horské chaty Slaměnky rapidně nezmění. Očekávaným výsledkem rekonstrukce horské chaty Slaměnky bude mít za následek snížení dosavadních nákladů na provoz, bude také změněn způsob zásobování. Zásoby s dlouhou životností se naskladní vždy před začátkem sezony, během zimní sezony bude zásoby dovážet dle potřeby horská rolba. Výsledkem modernizace kuchyňského vybavení bude vyšší kvalita nabízených pokrmů a zkvalitnění služeb personálu, to vše povede k vyšší návštěvnosti horské chaty Slaměnka. Napojením na hotelovou informační síť budou propojeny účetní a administrativní moduly. Propojením modulů se sníží náklady na administrativu a mzdové náklady na celkový provoz Wellness hotelu Vista.

ZÁVĚR

Cílem práce je návrh strategie, jež zahrnuje technologickou modernizaci Wellness hotelu Vista. Návrhové strategie vycházejí z matice IE, matice IE je součtem faktorů matic IFE a EFE, tedy matice zahrnující vnitřní a vnější prostředí hotelu. Informace, které tvořily matici IFE (interní prostředí), byly získány z modelu McKinsey 7S. Model určuje kritické faktory úspěchu a zahrnuje strategii, strukturu, systém řízení, styl, spolupracovníky, schopnosti a sdílené hodnoty. Informace pro vytvoření matice EFE poskytuje analýza STEPE, jež posuzuje sociální, technické, ekonomické, politické a ekologické faktory. Matice EFE je tvořena také analýzou konkurence a analýzou zaměřenou na zákazníky a segmentaci trhu. Analyzovány byly také celkové náklady na provoz hotelu Vista. Informace pro všechny analýzy, jež jsou v práci použity, byly získány přímo od vedení hotelu.

Na základně výstupu z matice IE, podle které se hotel nachází v sektoru, jež doporučuje rozvoj a růst, byly navrženy tři strategie. První strategii tvoří rekonstrukce horské chaty Slaměnky, druhou strategií je zavedení centrálně plánovaných nákupů a propojení všech skladů do hotelového systému, třetí strategií a investicí je modernizace osvětlení hotelu a montáže čidel pohybu, díky kterým je efektivněji využívána elektrická energie.

Nejlepší strategií pro hotel Vista je rekonstrukce horské chaty Slaměnky. Rekonstrukce zahrnuje technologickou modernizaci horské chaty. Modernizována bude kuchyně horské chaty, restaurační část, rozvody elektrické energie a pokladní systém. Modernizace kuchyně zahrnuje nákup moderních kuchyňských přístrojů a stavební úpravu kuchyně a skladů. Při modernizaci pokladních systémů budou nahrazeny dosavadní počítače novými počítači, jež jsou výkonnější, menší a úspornější. Horská chata Slaměnka bude také napojena na hotelovou síť, kterou tvoří rezervační systém, administrativní systém, účetní systém a skladový systém. Připojením do hotelového systému budou moci hoteloví hosté při platbě v horské chatě Slaměnce využít možnost připsat danou platbu na hotelový účet. Výhodou služby je, že host nemusí nosit během lyžování u sebe hotovost, ale stačí mu pouze karta od pokoje. Předpokládané náklady na rekonstrukci a modernizace horské chaty Slaměnky činí 3 500 000,- Kč a návratnost investice je vypočítána na délku patnácti let.

Výsledkem rekonstrukce bude snížení provozních nákladů hotelu, ale také zvýšení kvality podávaných pokrmů a zvýšení kvality služeb při obsluze hostů důsledkem nového pokladního systému.

LITERATURA

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULER, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BERÁNEK, J., KOTEK, P.: Řízení hotelového provozu. 4., přeprac. vyd., V Mag Consulting 2. Praha: MAG Consulting, 2007. ISBN 978-808-6724-300.

BOWMAN, C. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1995. 147 s. ISBN 80-7169-230-1.

David, F. R. *Strategic Management*. New York: Macmillan Publishing Company, 1991. 971 s. ISBN 0-675-21386-X.

FOTR, J. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1. vydání. Praha: Grada, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

HAYES, D. K., NINEMEIER J. D.: *Hotel operations management*. 2nd ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall, c2007, xix, 570 p. ISBN 01-317-1149-0.

ISMAIL, A.: *Front office operations and management*. Albany: Delmar, 2002. ISBN 978-076-6823-433.

JOHNSON, G., SCHOLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KOTLER, P., NEUFUS, J.: *Marketing management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KŘÍŽEK, F., NEUFUS J.: *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

(Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky, AHR ČR, UNIHOST, Ministerstvo pro mízní rozvoj české republiky, CzechTurism. 17. 7. 1997.)

PATÚŠ, Peter a Jaroslava MARUŠKOVÁ. *Manažment prevádzky hotela*. 1. vyd. Banská Bystrica: DALI, 2014. Knižnica cestovného ruchu, 22. ISBN 978-80-8141-074-1.

PORTER, M. E. Konkurenční strategie. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

PORTER, M. E. Konkurenční výhoda. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

POŠVÁŘ, Z., ŽUFAN, P., TOMŠÍK, P. Management II. 1. vyd. Brno: MZLU, 2004. 133 s. ISBN 80-7157-748-0.

RASIEL, Ethan M. The McKinsey way: using the techniques of the world's top strategic consultants to help you and your business. New York: McGraw-Hill, 1998. ISBN 978-007-0534-483.

RUTHERFORD, D. G., O'FALLON, M. J.: Hotel management operations. 5th ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, 2009, p. cm. ISBN 978-047-0177-143.

SALAČ, G.: Stolničení. Praha: Fortuna, 2006.

SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.

SHRIVASTAVA, P. Strategic management: concepts and practices. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co., 1994. 998 s. ISBN 0-538-81749-6.

SODOMKA, P., KLČOVÁ, H.: Informační systémy v podnikové praxi. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2010, 501 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-251-2878-7.

SVOBODA, E., BITTNER, L. A SVOBODA, P. Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006. 218 s. ISBN 80-86946-12-6.

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

TESONE, D. Zásady řízení pro obor hotelnictví, gastronomie a turismu. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 389 s. ISBN 978-80-7357-655-4.

Thompson, A. A., Strickland, A. J. Strategic Management. Concept and Cases. 7. vyd. New York: Irwin, 1993. 948 s. ISBN 0-256-12707-7.

ŽUFAN, J.: Informační systémy v moderním personálním řízení. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 119 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-955-5.

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Seznam tabulek

Tab. 1: Matice IFE	34
Tab. 2: Matice EFE	39
Tab. 3: Celkové roční náklady	42
Tab. 4: Roční náklady hotelu Vista	43
Tab. 5: Předpokládané náklady na rekonstrukci	46

Seznam obrázků

Obr. 1: Šťastný atom.....	21
Obr. 2: Matice IE	24
Obr. 3: Řídicí struktura Wellness hotelu Vista	30
Obr. 4: Aplikace matice IE	44