



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Fakulta ekonomická

Katedra regionálního managementu

Bakalářská práce

Řízení služeb ve zvoleném hotelu
(Hotel Savoy**** České Budějovice)

Vypracovala: Veronika Maříková

Vedoucí práce: doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

České Budějovice 2016

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě, elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 13.4.2016

.....
Veronika Maříková

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské práce doc. Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové za věcné rady a připomínky, dále za vstřícnost při konzultacích a vypracování této práce. Zároveň bych chtěla poděkovat mému otci Robertovi Maříkovi za cenné informace, které mi poskytl v rámci rozhovorů.

OBSAH

ÚVOD.....	3
1 CÍLE A METODIKA	4
1.1 Pracovní hypotézy.....	4
1.2 Metodika práce.....	4
2 LITERÁRNÍ REŠERŠE	6
2.1 Cestovní ruch	6
2.1.1 Definice cestovního ruchu	6
2.1.2 Základní složky cestovního ruchu	6
2.1.3 Formy cestovního ruchu	7
2.2 Služby cestovního ruchu	7
2.2.1 Dělení služeb.....	7
2.3 Hotel.....	8
2.3.1 Ubytovací služby	9
2.3.2 Kritéria členění ubytovacích zařízení	9
2.3.3 Členění ubytovacích zařízení.....	9
2.3.4 Kritéria pro klasifikaci hotelů.....	9
2.4 Hotelový management a organizační chování	10
2.4.1 Manažer	11
2.4.2 Vlastnosti a přednosti manažera	11
Práce manažera.....	12
2.4.3	12
2.5 Klíčové oblasti hotelového provozu.....	13
2.5.1 Zákazníci.....	13
2.5.2 Aktiva.....	14
2.5.3 Personál.....	14
2.6 Organizační struktura hotelu	14

2.6.1	Top management.....	15
2.6.2	Provozní management.....	15
2.6.3	Food&Beverage management.....	16
2.6.4	Technický management	16
2.7	Finanční analýza a její cíle.....	16
2.7.1	Hlavní zdroje informací pro finanční analýzu	17
2.8	Cestovní kanceláře	18
2.9	Vývojové trendy.....	18
3	HOTEL SAVOY ČESKÉ BUDĚJOVICE (M+M ČESKÉ BUDĚJOVICE SPOL. S.R.O.)	20
3.1	Vedení hotelu a organizační struktura.....	20
3.2	Analýza tržního prostředí.....	21
3.3	Vybrané ukazatele finanční analýzy	22
3.3.1	Analýza rentability.....	22
3.3.2	Analýza zadluženosti	26
3.4	Vyhodnocení	28
4	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	30
4.1	Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření.....	40
5	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SLUŽEB	42
5.1	Investice do hotelového vybavení a zvýšení informačního značení hotelu	42
5.1.1	Kalkulace a návratnost investice.....	42
5.2	Návrhy na přilákání individuálních hostů	44
5.2.1	Nové webové stránky.....	44
5.2.2	Spolupráce s thajskými masážemi Bai Tei	44
5.2.3	Propagace na sociálních sítích a spolupráce s infocentrem	45
	ZÁVĚR	46

ÚVOD

„Hotel je jako divadlo. Generální manažer vystoupí na jeviště každé ráno, hned jak přijede do hotelu, a zůstává na něm, dokud neodejde večer domů.“ (L. Wagner, generální manažer hotelu Regal, 1989)

V posledních desetiletích dochází k mohutnému rozvoji sektoru služeb, tzv. terciálního sektoru. Oblast služeb zaměstnává až 80 % všech zaměstnanců a velmi se podílí na hrubém domácím produktu. Hotelnictví a gastronomie jako takové se neustále vyvíjí. Rychlý vývoj ovlivňují změny životního stylu, ekonomická situace či požadavky hostů. Hosté jsou rok od roku náročnější. Nabídka je velmi široká, takže nejdůležitějším kritériem při výběru nemusí být jen cena, ale i služby a výhody, které prodejce zákazníkovi zajistí.

Poptávka po ubytovacích a restauračních službách se mění v závislosti jak na ročním období, tak na destinaci, typu hotelu apod. Mění se každým dnem.

Hotely jsou otevřené 24 hodin každý den v roce, a tak je zaměstnanci často označují za 24hodinový obchod. Zákazník, který si služby koupil pro jejich jedinečné vlastnosti, má určitá očekávání, která by měla být uspokojena.

Konkurenční výhodou není cena, ale právě služby, díky nimž si zákazník vybere daný hotel, ne ten konkurenční.

V hotelnictví a restauračních službách se neustále vyvíjejí nové trendy. Vznikají různé hotely, které se konkrétně na něco zaměřují. V současné době jsou velmi populární wellness hotely, design hotely, butik hotely nebo zážitkové hotely. U gastronomie je to pak například používání bio potravin nebo přímo vegetariánské či veganské restaurace.

Je nesmírně důležité, aby se jak vedení hotelu, tak všichni zaměstnanci snažili o poskytování kvalitních služeb a dělali vše, co je v jejich silách, pro spokojenost zákazníka, protože až 10 spokojených zákazníků nám přivede 1 nového zákazníka, ale naopak 1 nespokojený zákazník nám odvede až 10 potenciálních zákazníků.

Toto téma bakalářské práce jsem si vybrala, protože vyrůstám v rodině, která vlastní hotely a restaurace, a tak se v cestovním ruchu pohybuji od svých mladých let. Ráda bych se věnovala zkvalitnění služeb v hotelech a zajistila tím nějaký přínos celé mé rodině.

1 CÍLE A METODIKA

Cílem této bakalářské práce je zanalyzování tržních podmínek vnitřního prostředí zvoleného podniku – Hotelu Savoy, zaměření se na návrh zlepšení v řídicích procesech hotelu vedoucí ke zkvalitnění poskytování služeb vzhledem k potřebám trhu.

1.1 Pracovní hypotézy

H1: Hotel Savoy využívá většinu své kapacity převážně díky skupinám z Jižní Korey a Číny.

H2: Cesta k hotelu Savoy je vzhledem ke své poloze málo značená a nepřehledná.

H3: Většina hostů hotelu Savoy přijíždí do destinace za účelem návštěvy památek.

1.2 Metodika práce

Pro vypracování této bakalářské práce budou použity primární i sekundární informační zdroje. U získání primárních informací bude použito dotazníkové šetření a rozhovor se zaměstnanci a majiteli hotelu. Sekundární data budou získána studiem odborné literatury a informačních prospektů hotelu.

Prvním krokem pro vypracování této bakalářské práce bude studium odborné literatury a internetových zdrojů. V literární rešerši bude uvedeno teoretické vysvětlení a přiblížení pojmů jako cestovní ruch, služby cestovního ruchu, hotel, finanční analýza apod. Veškeré použité zdroje a literatura budou uvedeny v literárním přehledu této bakalářské práce.

V druhé části bude představena společnost M+M České Budějovice, s.r.o., její podnikatelská činnost, vedení a organizační struktura. Pomocí STEP analýzy a Porterova modelu bude zhotovena analýza tržního prostředí.

Dále bude vypracována finanční analýza hotelu Savoy, kde budou použity rozvahy a výkazy zisků a ztrát firmy z let 2010 – 2015. Zaměřím se na analýzu rentability a zadluženosti, u analýzy rentability na ukazatel ROA, který poměruje EBIT s celkovými aktivy, ukazatel ROE, který poměruje čistý zisk (EAT) s vlastním kapitálem podniku, a ukazatel ROS, neboli rentabilitu tržeb, který ukazuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb, a poměruje tak zisk s celkovými tržbami. U analýzy zadluženosti se zaměřím na celkovou zadluženost, kde zjistím míru

firrního krytí majetku cizími zdroji, a na úrokové krytí, které ukazuje, kolikrát celkový zisk pokryje úrokové platby. Interpretace proběhne pomocí výpočtů, grafů a komentářů. Veškeré výpočty budou zaznamenány do grafů, proběhne vyhodnocení a slovní komentář.

Následně bude vyhotoven dotazník, který poslouží k dotazníkovému šetření. Otázky budou sestaveny tak, aby co nejlépe odpověděly na stanovené pracovní hypotézy. Jednotlivé otázky budou zpracovány do grafů se slovním komentářem. Výsledky poslouží pro potvrzení, či vyvrácení hypotéz a pro návrhy zlepšení.

V závěrečné fázi budou všechny výsledky dotazníkového šetření vyhodnoceny a poslouží k návrhu vylepšení, která zlepší pozici hotelu na trhu cestovního ruchu.

V poslední části bude závěr celé práce a krátké summary v několika anglických větách, přidané přílohy jako vzorový dotazník a fotografie hotelu.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Cestovní ruch

Cestovní ruch ovlivňuje zaměstnanost, tvorbu hrubého domácího produktu a patří k nejvíce a nejrychleji se rozvíjejícímu průmyslu. Vytváří devizové rezervy státu a zvyšuje všeobecnou vzdělanostní úroveň obyvatelstva. Ekonomický přínos je tak pro stát jednoznačný. (Királ'ová, 2003)

Cestovní ruch v České republice má vhodné přírodní i kulturně-historické předpoklady pro svůj další rozvoj. Jako takový tvoří ucelený systém propojených ekonomických a mimoekonomických činností, které jsou navzájem spojeny. Je tak významným subsystémem národního hospodářství. (Hladká, 1997)

2.1.1 Definice cestovního ruchu

Nejčastější definicí cestovního ruchu je zcela určitě definice Světové organizace UNWTO, pocházející z konference v Ottawě z června roku 1991. Definuje cestovní ruch jako: „*Činnost osoby cestující na přechodnou dobu do místa ležícího mimo její běžné prostředí (místo bydliště), a to na dobu kratší, než je stanovena, přičemž hlavní účel cesty je jiný než výkon výdělečné činnosti v navštíveném místě*“. (Hesková, 2011, str. 9)

Tento pojem vznikl již v 19. století a rozumí se jím celkový pobyt mimo bydliště, který nám slouží k různým účelům, jako např. k odpočinku, sportu, návštěvě kulturních památek a přírodních míst. Tato definice nám pak ukazuje, že člověk neboli subjekt cestovního ruchu navštěvuje jiná místa zcela dobrovolně a hlavně pro své potěšení. (Parmová, 2003)

Jedná se o velmi často používaný termín. Existují zde různá pojetí, která zařazují do jeho sféry odlišné aktivity. Důvody a podmínky pro cestovní ruch jsou různorodé, vyvíjejí se na základě společensko-politických procesů v konkrétním teritoriu. (Kučerová, 1997)

2.1.2 Základní složky cestovního ruchu

Mezi základní složky cestovního ruchu můžeme zařadit tzv. objekt a subjekt cestovního ruchu. Objekt je materiálně – technická základna nebo rekreační prostor. Za subjekt

jsou považováni účastníci cestovního ruchu, pracovníci v oblasti cestovního ruchu a orgány a organizace, kteří se jím zabývají.

2.1.3 Formy cestovního ruchu

„Typologie cestovního ruchu je dána také směry, na které jsou instituce v tomto odvětví zaměřeny. Vychází z toho, jaké lidské potřeby by příslušná forma cestovního ruchu měla uspokojovat.“ (Kučerová, 1997, str. 126)

Cestovní ruch může být rekreační, jenž se zaměřuje na uspokojení běžné lidské potřeby, a to regenerace fyzické i psychické. Kulturně-poznávací cestovní ruch volí lidé, kteří se chtějí vzdělávat a mají potřebu poznávat historii a historické památky. Dále můžeme uvést sportovně-turistický cestovní ruch, lázeňský, lovecký, pracovní nebo kongresový. (Kučerová, 1997)

2.2 Služby cestovního ruchu

Představují užitečnou činnost jak individuální, tak společenskou. Jejich význam během pobytu mimo domov roste, protože účastník chce a musí uspokojit i další potřeby než jen existenční, a to například rekreační aktivity, jako je lyžování nebo plavání. Se zvyšující se životní úrovní vzrůstají i výdaje za služby. Jelikož jsou závislé na příjmech, pro některé vrstvy obyvatelstva je důležitá zastupitelnost služeb neboli náhrada drahé služby službou levnější. Neméně důležitá je také tzv. komplementarita služeb, kdy spotřeba jedné vyvolává spotřebu další. (Hladká, 1997)

Nejlépe vysvětluje podstatu služeb americký autor Kotler: *„Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“* (Kotler, 2001, str. 421)

2.2.1 Dělení služeb

Služby můžeme rozdělit na základní a doplňkové. Do základních spadají služby ubytovací, stravovací nebo dopravní. Zabezpečují tak přemístění osob nebo jsou spojeny s pobytem v rekreačním prostoru. Mezi doplňkové řadíme například obchodní, sportovně-rekreační, lázeňsko-léčebné apod. Jedná se o služby, které využívají charakteristické vlastnosti pro daný rekreační prostor. (Hladká, 1997)

„Základní služby uspokojují obvykle sekundární potřeby účastníka cestovního ruchu. Umožňují přemístění účastníků z míst jejich trvalého bydliště do cílových míst a zpět (dopravní služby, stravovací služby). Doplnkové (komplementární služby) uspokojují primární potřeby účastníků cestovního ruchu spotřebou např. sportovně–rekreačních, kulturně–společenských a dalších služeb v závislosti na druhu cestovního ruchu.“
(Hesková, 2011, str. 105)

Dále můžeme služby rozdělit na tržní a netržní. Tržní jsou nabízené na trhu a podléhají tržním mechanismům, naopak ty netržní dělíme podle potřeb sociálního a ekonomického prostředí. U netržních služeb se tak můžeme setkat s bezplatným poskytováním, kde ale platíme daně a poplatky, nebo jsou tyto služby dotované státem. Může se jednat o státní správu, bezpečnost, obranu apod.

Dalším dělením může být tzv. dělení podle zákazníků, kam patří služby pro spotřebitele a služby pro firmy a organizace. Mohou se lišit kvantitou nebo cílovým určením podle toho, zda jsou určeny pouze spotřebitelům nebo jen firmám.

Služby lze také označovat jako interní nebo externí. Interní jsou zahrnuté v koupi nějakého hmotného produktu, jako je dodávka, montáž nebo zaškolení. Služby, které čerpají samostatně, poskytují především firmy, a to jako svou hlavní nabídku. Jedná se například o vzdělávání nebo poradenství.

Služby jsou spojené s:

- místem – kde se vyskytují předpoklady cestovního ruchu a spotřebitel je vyhledává;
- časem – kde tvorba, spotřeba a realizace jsou místně i časově spojeny;
- pomíjivostí – v případě služeb, jejichž výkon zanikne, pokud nejsou spotřebovány v době, kdy jsou k dispozici;
- osobním charakterem – protože slouží potřebám účastníků cestovního ruchu.

(Parmová, 2004)

2.3 Hotel

Hotelem můžeme nazvat místo, kde se poskytuje ubytování turistům všech kategorií za nějakou úplatu. Spolu s ubytovacími službami pak souvisí služby stravovací, relaxační, konferenční nebo společensko-zábavní. (Křížek & Neufus, 2011)

Uvádí se, že hotel je ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty, které jsou vybaveny tak, aby poskytovaly přechodné ubytování a služby (zejména stravovací) návštěvníkovi.

2.3.1 Ubytovací služby

Ubytovací služby zabezpečují realizaci cestovního ruchu a zajišťují přechodné ubytování. Jsou neskladovatelné, a tak při nevyužití ubytovacích kapacit dochází k ekonomické ztrátě.

2.3.2 Kritéria členění ubytovacích zařízení

Ubytovací zařízení můžeme dělit dle časového využití na celoroční, dvousezonní nebo jednosezonní, dále podle provozovatele, který je buď vázaný na cestovní ruch, anebo vlastní zařízení volného cestovního ruchu. V poslední řadě můžeme dělit ubytovací zařízení podle jeho charakteru na pevná (hotely, motely, penziony), nebo pohyblivá (lodě, botely nebo obytné přívěsy). (Hesková, 1997)

2.3.3 Členění ubytovacích zařízení

Ubytovací zařízení lze rozčlenit podle mnoha kritérií, a to podle velikosti - malá (5-100 pokojů), střední (101-250 pokojů) nebo velká (od 251 výše), podle doby provozu na celoroční nebo sezónní, podle umístění - zařízení městská, lázeňská nebo horská. Dalším hlediskem je převažující klientela, jako jsou obchodníci, sportovci, či rodiny s dětmi.

2.3.4 Kritéria pro klasifikaci hotelů

Každý účastník cestovního ruchu by měl vědět předem, s jakou kategorií a jakostním stupněm hotelu jedná. Platí, že čím vyšší je klasifikace hotelu, tím vyšší by měla být kvalita poskytovaných služeb. Pokud si host rezervuje pokoj určitého typu, v podstatě uzavírá smlouvu o kvalitě. Problém je ale v nejednotnosti, která znemožňuje porovnání hotelů v jednotlivých státech.

Proto byla roku 1999 sestavena Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky kategorie hotel, hotel garni, penzion, motel a hotel pro období 2010-2012. Tato klasifikace se stala součástí mezinárodního „středoevropského“ systému Hotelstars Union, který sjednocuje klasifikaci v ČR, Německu, Rakousku a Maďarsku. Centrála cestovního ruchu v Čechách – CzechTourism – pak přednostně propaguje ta ubytovací zařízení, která vlastní danou certifikaci.

Klasifikace jako taková není povinná, a tak je na samotném provozovateli, zdali ji klasifikaci podstoupí, či nikoliv.

Ostatní kategorie ubytování jsou stanoveny v dokumentu „Doporučení upravující základní ukazatele pro poskytování ubytovacích služeb v rámci ubytování v soukromí, kempech, chatových osadách a turistických ubytovnách.“ Za ubytování v soukromí ručí Svaz podnikatelů ČR ve venkovské politice, za kategorii kempy a chatové osady Živnostenské společenstvo a za kategorii kempy a chatové osady Klub českých turistů. (Křížek, Neufus, 2011)

2.4 Hotelový management a organizační chování

„Management lze chápat jako prostředek k plánování, řízení a realizaci zakladatelského procesu, který je naplňován na bázi řady modelů běžně přístupných v odborné literatuře, ale v zakladatelské praxi malých podnikatelů, pokud nevyužívají poradenských služeb, je málo využíván.“ (Bednářová, Škodová Parmová, 2010, str. 59)

Základem managementu by mělo být udržení konkurenční výhody. V tomto sektoru je to ale velmi těžký úkol. Služby totiž nelze patentovat, a proto se hodně kopírují a napodobují.

Hotelové podnikání je náročné jak na lidský kapitál neboli personál, tak na vybavení. Z velké většiny času stráveného na hotelu přijdou návštěvníci právě do styku s jeho zařízením. Kontakt s personálem je neméně důležitý, avšak lze konstatovat, že do styku s personálem člověk přijde jen na několik desítek minut. Proto je dobré vytvořit co nejlepší dojem ve velmi krátkém čase.

„Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností.“ (Cejthamr, Dědina, 2010, str. 17)

Od té doby, co se lidé začali slučovat a vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, kterých nemohli dosáhnout jako jednotlivci, se řízení stalo nezbytnou podmínkou pro zabezpečení koordinace a zaměření úsilí jednotlivců potřebným směrem. V současné době vedoucí pracovník vykonává několik směrů pojetí řízení a organizování.

Řízení vertikální je řízení, ve kterém převažuje směr komunikace mezi nadřízenými a podřízenými shora dolů a zdola nahoru. Manažer zde využívá tzv. funkční organizační strukturu, jako je výrobní úsek, personální úsek či ekonomický úsek.

Řízení horizontální je řízení, ve kterém převažuje komunikace mezi jednotlivými specialisty různých odborných útvarů v jedné hierarchii řízení. (Cejthamr, Dědina, 2010)

2.4.1 Manažer

Pro práci manažera v hotelu existuje mnoho modelů. Jeho práci můžeme rozdělit do různých oblastí, jako jsou například oblast lidských zdrojů, technická infrastruktura nebo oblast externího prostředí.

Vedoucí pracovník by měl být inteligentní a k jeho vlastnostem by měly patřit empatie, kreativita, schopnost být originální, rozhodný, ctižádostivý, měl by mít schopnost rozumět lidem, mít smysl pro humor. Úspěch práce však není závislý jen na osobnosti manažera, ale určujeme ho podle charakterů řízeného procesu, úrovní řízení vzhledem k hierarchii firmy nebo druhem a strukturou pracovního týmu.

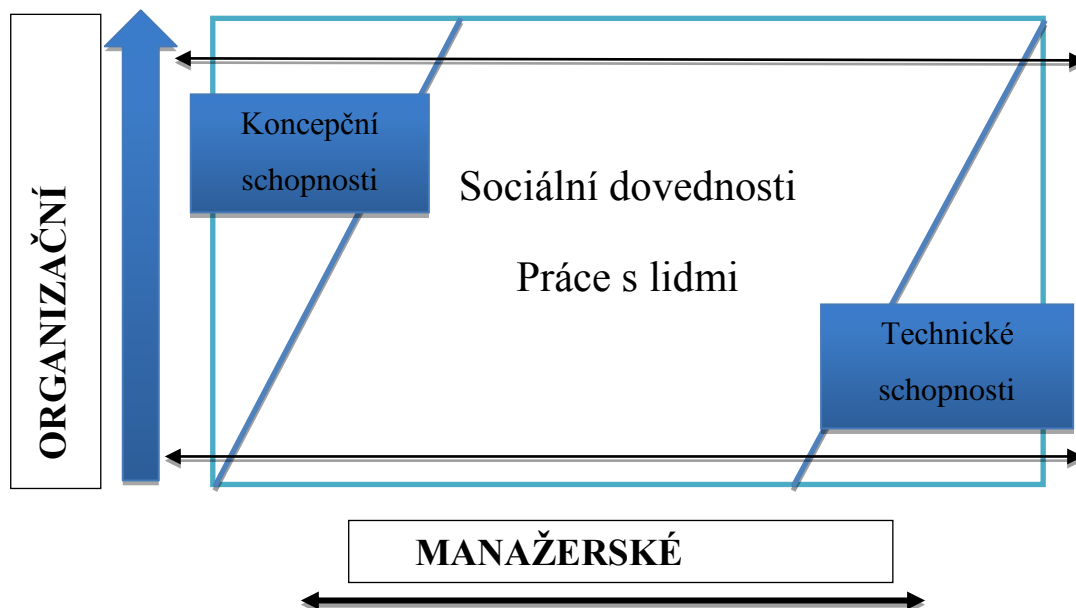
Ředitel hotelu by měl mít dostatečnou praxi a vzdělání. Neméně důležité jsou ale také dovednosti a znalosti, které by se měly více zaměřit na řízení „lidských zdrojů“, které patří v hotelovém průmyslu k nejdůležitějším. (Beránek, Kotek 2003)

2.4.2 Vlastnosti a přednosti manažera

„Pro zajištění průběhu samotného procesu managementu a vykonávané práce je nutné, aby manažer disponoval kombinací technických znalostí, společenských a lidských faktorů a také koncepčních schopností. (Cejthamr, Dědina, 2010, str. 31)

Při manažerově postupu směrem vzhůru organizační hierarchií se důraz na technické znalosti snižuje, naopak se zvyšuje důraz na jeho koncepční schopnosti.

Obrázek 1: Manažerské atributy



Zdroj: Cejthamr, Dědina, 2010

Technické znalosti se vztahují na použití určitých znalostí, dovedností a postupů u jednotlivých úkolů. Používají se zejména pro zaškolení podřízeného personálu a u každodenních operací ve výrobě.

Koncepční schopnosti jsou v organizaci nutné, jde o pohled na celek včetně vlivu na životní prostředí. Spadá sem také schopnost přijímat rozhodnutí.

2.4.3 Práce manažera

Práce manažera je složena z mnoha částí. Ovlivňují ji faktory, jako například:

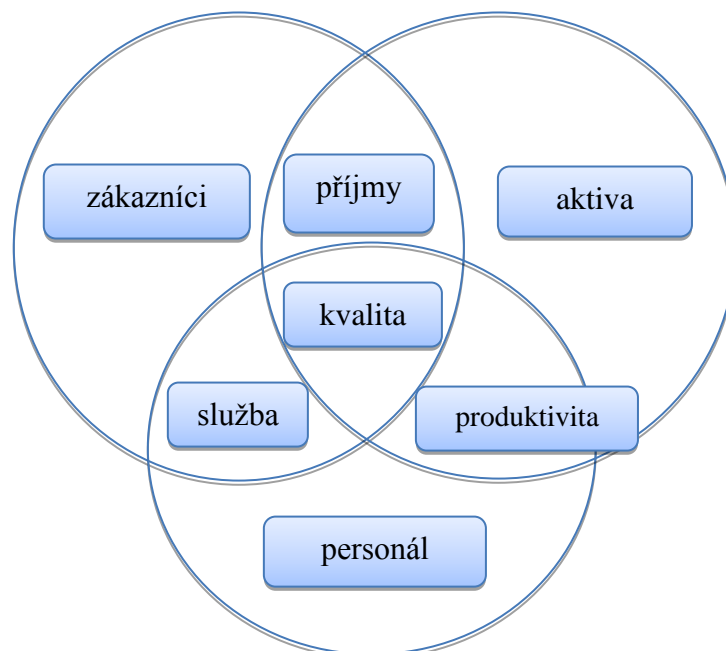
- povaha organizace, její cíle a velikost;
- aktivity a úkoly v dané organizaci;
- povaha zaměstnanců.

„Hlavním určujícím faktorem pro práci manažera je povaha vnitřního a vnějšího prostředí, ve kterém působí. Manažeři musí svou práci vykonávat v takovém prostředí, v jakém se sami nacházejí.“ (Cejthamr, Dědina, 2010, str. 33)

2.5 Klíčové oblasti hotelového provozu

Práce manažera by se měla soustředit na tři hlavní složky (oblasti) hotelového podnikání. Každá z nich musí být úspěšně řízena, aby mohl hotel dále fungovat a dosahoval požadovaných výsledků. Nemůžeme tyto oblasti řídit odděleně ani postupně, musí se posuzovat komplexně, ačkoliv některá potřebuje více a některá méně času. Za klíčové oblasti označujeme zákazníky, personál a aktiva. Vzájemně se prolínají a doplňují, vztahem mezi personálem a zákazníky nám vzniká oblast služeb, vztahem personálu a aktiv oblast produktivity a působením aktiv a zákazníků oblast příjmů. Mezi působením těchto tří oblastí se vyskytuje oblast kvality.

Obrázek 2: Klíčové oblasti hotelového provozu



Zdroj: Beránek, Kotek 2003

2.5.1 Zákazníci

Mezi zákazníky, kteří jsou nejdůležitější klíčovou oblastí můžeme zařadit jak hotelové hosty bydlící v hotelu, tak hosty stravující se v hotelu a spolupracující firmy, jako například cestovní kanceláře nebo touroperátory. Podstatou této oblasti je zajistit jejich spokojenost. Můžeme tak říci, že spadá více než do managementu do marketingu, kde je důležitá snaha nabídnout služby co nejlépe tak, aby uspokojily zákazníka.

2.5.2 Aktiva

Do aktiv můžeme zařadit stavbu hotelu jako takovou, jeho vybavení, zařízení a zásoby. Dále sem spadají investovaný kapitál a následující příjmy z provozu. Pro úplnost musíme zmínit i to, co hoteliéroví nepatří, ale dočasně se o to stará, a to hotelový host a jeho majetek. Hrozby pro hotelová aktiva mohou být buď neovlivnitelné, anebo ty, kterým můžeme zabránit. Za hrozby můžeme považovat požáry, vloupání, krádeže apod. Záleží zcela na manažerovi, jaká opatření a ochranu provede. Ochrana jako taková se doporučuje buď kontrolou, anebo pojištěním a prevencí. Mezi osoby způsobující hrozby pak můžeme zařadit 4 typy lidí: personál, vítané návštěvníky, nevítané návštěvníky a hotelové hosty.

2.5.3 Personál

Zákoník práce označuje personál jako zaměstnance neboli pracovníky. Tato oblast je důležitá především z hlediska udržování a zvyšování výkonnosti pracovníků, o kterou by se měl manažer snažit. Je tedy jeho hlavním úkolem využít lidský kapitál co nejefektivněji. (Beránek, Kotek 2003)

2.6 Organizační struktura hotelu

Organizace může být definována jako systém koordinovaných činností skupiny lidí, kteří pracují společně na dosažení jejich cílů pod nějakým vedením. (Baker, Bradley & Huyton, 1994)

„Každý ví, že se organizace liší nejen svou velikostí, strukturou a cíli, jichž chtějí dosáhnout, ale i svým charakterem.“ (Bridges, 2006)

Nově založená firma se velmi liší od firmy s dlouholetou tradicí. Charakter organizace se odlišuje od charakteru například softwarové firmy nebo stavební firmy. Každá organizace má svůj charakter jako jádro v kusu dřeva. Není ani špatné jádro, ani dobré, každé snese jiný tlak, každé splňuje nějaký daný účel, pro nějž se dobře hodí. Na jejím charakteru pak závisí i to, jak se firma cítí a jedná. (Bridges, 2006)

Dle Beránka a Kotka: *„Pod pojmem organizační struktura rozumíme soubor úkolů a formálních pracovních vztahů vytvořených k využití předností specializace.“* (Beránek, Kotek 2003, str. 61)

V každé organizační struktuře by měly být základní dimenze a prvky, které danou strukturu charakterizují. Patří mezi ně například dělba práce, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, organizační hranice apod. Organizační struktura hotelu je vázána na objem a náplň hotelového provozu. Jednodušší je proto u malých hotelů a složitější u větších, tzn. že u malých hotelů dochází k větší kumulaci funkcí. Cílem organizace, ať už u malých nebo velkých hotelů, je mít ji přehlednou, co nejjednodušší, přesně určující dělbu práce, rozdělení odpovědností a pravomocí.

2.6.1 Top management

Top management neboli nejvyšší vedení společnosti představuje generální ředitel hotelu, pod něj spadají asistentka ředitele, sekretářka ředitele a právník. Následují ekonomický ředitel, obchodní ředitel, finanční ředitel, personální ředitel apod. Vedoucí pracovníci by měli řídit a kontrolovat práci, pravidelně hodnotit zaměstnance, vytvářet příznivé pracovní podmínky, co nejlépe organizovat práci a zabezpečovat odměňování zaměstnanců.

2.6.2 Provozní management

Cílem je zajistit plynulý chod hotelu. Většinou se dělí na management ubytovací, stravovací a technický. Ubytovací úsek se rozděluje na část příjmu (recepce, front office) a část lůžkovou (housekeeping).

Front office

Zde probíhá rezervace pokojů, přijímání rezervací a prodej pokojů. Prodávají se zde suvenýry a drobné předměty, provádí se check in a check out a vyřizují se administrativní práce. Velmi se zde používá výpočetní technika, která urychluje práci a sehrává podstatnou roli na úseku front office.

Housekeeping

V tomto případě se jedná o úklid pokoje, jeho přípravu pro hosta k ubytování, předání jej hostovi, průběžné úklidy a úklid pokoje po odjezdu hosta. K tomu náleží i činnosti jako úklid chodeb a přilehlých prostorů nebo generální úklid pokojů včetně dezinfekce. Mezi pracovníky patří vedoucí housekeepingu, hotelová hospodyně, pokojská a uklízečka. Každá osoba má trochu odlišnou náplň práce.

Hotelové sporty a relaxace

Podle velikosti a úrovně hotelu v něm existuje možnost sportovních a relaxačních služeb. Pro jejich zajištění je důležitá jejich údržba a kontrola. Půjčování pomůcek zajišťuje buď obsluha v baru či na recepci nebo speciálně pověřený pracovník. Jedná se například o krytý bazén, whirlpool, tenisový kurt nebo fitness. V horských oblastech je pak obvyklé zapůjčování lyžařské a snowboardské výbavy. Hotely pak disponují přímo místnostmi na vlastní sportovní pomůcky a náčiní, jde např. o lyžárny nebo kolárny.

2.6.3 Food&Beverage management

Úkolem je poskytovat stravovací služby především ubytovaným hostům. Stravovací služby pak mohou být pouze snídaňové, nebo celodenní, oddělené pro určitou skupinu apod. Jednotliví pracovníci jsou pak F&B manažer, šéfkuchař, asistent šéfkuchaře, kalkulant a kuchyňská hospodyně.

2.6.4 Technický management

Technický management se zabývá částí hotelu, o které se nejméně mluví. O tom, že existuje, se dozvídáme až v okamžiku, kdy se někde objeví porucha. Hotel je závislý na bezproblémovém fungování dodávek energií všeho druhu a na dodávce a odvodu vody. Do úseku technických služeb tak zahrnujeme kotelnu, strojovnu, prádelnu, garáže nebo klimatizační zařízení. Vedoucí technického úseku odpovídá zejména za péči a chod technických zařízení, zabezpečení a kontrolu provozuschopnosti a správné používání a udržování technického zařízení. Přímou pak řídí vedoucího údržby a technického pracovníka.

2.7 Finanční analýza a její cíle

„Finanční analýza podniku je pojímána jako metoda hodnocení finančního hospodaření podniku, při které se získaná data třídí, agregují, poměří mezi sebou navzájem, kvantifikují se vztahy mezi nimi, hledají kauzální souvislosti mezi daty a určuje se jejich vývoj.“ (Sedláček, 2011, str. 3)

Představuje systematický rozbor dat, která jsou získána převážně z účetních výkazů. (Růčková, 2011)

O finanční analýze můžeme říci, že je to první krok k moudrému rozhodování. Má smysl jako logický prostředek pro hodnocení a porovnání údajů, kde vytvoří novou

informaci, která je hodnotnější než primární údaje. Pro různá řešení jsou pak různé nástroje. Jiná řešení a nástroje jsou vhodná například pro oceňování, pro sledování návratnosti pohledávek, apod. Investor by tak měl znát nejenom analytické metody, ale vědět, jakou kdy použít. (Blaha & Jindřichovská, 2006)

Je to metoda, která poměruje získané údaje mezi sebou a rozšiřuje tak jejich výpovědní schopnost. Dospívá tak k určitým závěrům o celkové finanční situaci daného podniku, dle nichž je pak možné navrhnout určitá opatření a rozhodnutí. Finanční situace podniku, která je uspokojivá, se nazývá „finanční zdraví“ podniku. Je to takový podnik, který je schopen v danou chvíli naplňovat smysl své existence. Tato oblast je úzce spojena s finančním účetnictvím a představuje významnou část finančního řízení podniku. (Valach, 1999)

Hlavním úkolem finanční analýzy je poskytovat informace o finančním zdraví podniku. Je na ní založeno řízení majetkové i finanční struktury, investiční a cenová politika, řízení zásob a veškeré finanční rozhodování. (Synek, 2003)

„Finanční analýza představuje ohodnocení minulosti, současnosti a doporučení vhodných řešení do předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku.“ (Holečková, 2008, str. 9)

Cílem finanční analýzy je analýza dosavadního vývoje podniku, posouzení vnitřního a vnějšího prostředí, poskytnutí informací pro budoucí rozhodování a interpretování výsledků včetně návrhů ve finančním plánování a řízení podniku. (Sedláček, 2011)

Její hlavní poslání spočívá v odhalení varovných signálů o možném vzniku nebo existenci určitých problémů. Cílem je tedy včasné předvídání potíží, aby mohla být přijata potřebná finanční opatření k odhalení a snižování rizik. (Marek, 2009)

2.7.1 Hlavní zdroje informací pro finanční analýzu

Základním zdrojem pro finanční analýzu je účetní závěrka, která podle zákona č. 563/1991 Sb. obsahuje rozvahu, výkaz zisku a ztráty a přílohu k účetní závěrce. Dále může zahrnovat i přehled o peněžních tocích nebo přehled o změnách vlastního kapitálu. Finanční analytik čerpá především z účetních výkazů, které můžeme rozdělit na dvě skupiny. První představují finanční účetní výkazy, což jsou výkazy poskytující zejména informace externím uživatelům. Druhou skupinou jsou vnitropodnikové účetní výkazy, které nemají právně závaznou úpravu a vycházejí z vnitřních potřeb podniku.

Díky těmto informacím jsou výsledky finanční analýzy přesnější a eliminují rizika odchylky od skutečného stavu. (Růčková, 2011)

Zdroje informací jsou nutné pro úspěšnou finanční analýzu. Zapotřebí je velkého množství dat z různých zdrojů a různé povahy. Rozdělit je můžeme na zdroje finančních informací, kvantifikované nefinanční informace a na nekvalifikované informace. (Holečková, 2008)

2.8 Cestovní kanceláře

Jsou základní provozní jednotkou. Zprostředkovávají, organizují a zabezpečují služby v cestovním ruchu. Mezi hlavní funkce cestovní kanceláře patří zjišťovat poptávky, zpracovávat nabídky, dojednat smlouvy a dohody, poskytovat informace, kontrolovat kvalitu služeb apod. Čím více je v zemi rozvinut cestovní ruch, tím více je tam cestovních kanceláří. Kanceláře můžeme rozdělit na základní neboli generální a na specializované, které se specializují na určitý druh služeb nebo na určitou klientelu.

2.9 Vývojové trendy

Dle M. Foreta a V. Foretové se počet ubytovacích zařízení v posledních letech výrazně zvýšil. Trh je ovlivněn novými technologiemi a roste význam informačních technologií. Zvyšuje se zájem o cestování do vzdálených zemí, ale také z měst do přírody. Vzrůstá role ženy, která je ekonomicky aktivní a provozuje více víkendové cesty nebo tzv. minidovolené. Roste zájem o zlepšování fyzické kondice a zdravý životní styl. Lidé se chtějí více sebevzdělávat a zdokonalovat v různých kurzech, ať už jazykových nebo třeba sportovních.

Nejčastější prognózy na vývoj cestovního ruchu do roku 2020 udávají, že mezinárodní turistické příjezdy dosáhnou v roce 2020 hodnoty až 1,5 milionu cestujících. Do Evropy by pak mělo přicestovat přes 700 milionů lidí, a to více do střední a východní. Evropa by si tak měla zachovat prvenství v cestovním ruchu. Druhá by měla být Asie a Pacifik. První místo mezi vyjíždějícími turisty by mělo zůstat Němcům, druhé Japoncům, kteří vystřídají Američany, a na čtvrté místo by se měli dostat Číňani. Dle WTO by měla Česká republika v roce 2020 patřit do top 10 navštěvovaných zemí. (Foret, Foretová, 2001)

V roce 2012 byly v Londýně na Euromonitor market představeny globální trendy v oblasti cestovního ruchu, které mají vliv na destinaci. Jsou to například integrace hotelů k blízkosti nákupních center s cílem umožnit zákazníkům pohodlný nákup (Kempinski Hotel – Mall of Emirates) nebo různé internetové aplikace, které umožní televizním divákům sledovat fotky a videa z destinací, najít si informace o službách, cenách, nabídkách a možnostech rezervace pomocí chytrých telefonů. (Kiráľová, 2014)

Co se týká dalších trendů, ty se týkají mládeže. Podle světové organizace je mládežnický cestovní ruch jedním z nejrychleji rostoucích segmentů a odpovídá asi 20% z celkového počtu mezinárodních příjezdů. Dříve byla motivace pro mladé lidi mít prázdniny, nyní jsou velkou motivací možnosti studování cizího jazyka, různé pracovní stáže a studijní pobyty. Mladí lidé v současné době chtějí trvalé připojení k internetu a tím možnost sdílení zážitků, oceňují flexibilitu při plánování a možnost měnit cestovní plány za pochodu. (Pădurean, 2014)

Symbolem budoucího trendu se stávají také wellness služby. Většina lidí už nyní ví, že pro dlouhý život a obecné štěstí je důležité se věnovat také relaxaci a péči o své tělo. Proto se wellness rychle stalo součástí zdravého životního stylu a součástí trendů v cestovním ruchu. (Koncul, 2012)

3 HOTEL SAVOY ČESKÉ BUDĚJOVICE (M+M ČESKÉ BUDĚJOVICE SPOL. S.R.O.)

Hotel Savoy v Českých Budějovicích se rozhodli majitelé postavit, když se kapacita jejich dosavadního hotelu Adler stala nedostačující. Proto byla roku 2008 postavena zcela nová budova ubytovacího zařízení s větší kapacitou. V současné době fungují oba dva hotely, jak čtyřhvězdičkový Savoy, tak tříhvězdičkový Adler pod společností M+M České Budějovice spol. s.r.o. Ta působí na trhu od roku 1993 a má 4 jednatele - majitele. Společnost je tzv. rodinná, majitelé jsou otec, matka a synové. Hotel je otevřen po celý rok, hlavní sezónu ale tvoří duben až říjen. Zákazníkům je nabízena široká nabídka služeb od ubytovacích a stravovacích po služby doplňkové, jako je parkoviště, připojení k internetu apod.

Kapacita hotelu Savoy je 63 pokojů – jednolůžkové, dvoulůžkové a trojlůžkové. V současné době probíhá také dostavba dvou apartmánů, které budou včetně vlastní kuchyně. Maximální kapacita hotelu tak je 120 pevných lůžek plus 8 možných přistýlek. Rozloha každého pokoje je minimálně 27m². V 5. patře je nabízena možnost thajských masáží, které mají hoteloví hosté cenově výhodnější.

Ceny v roce 2016:

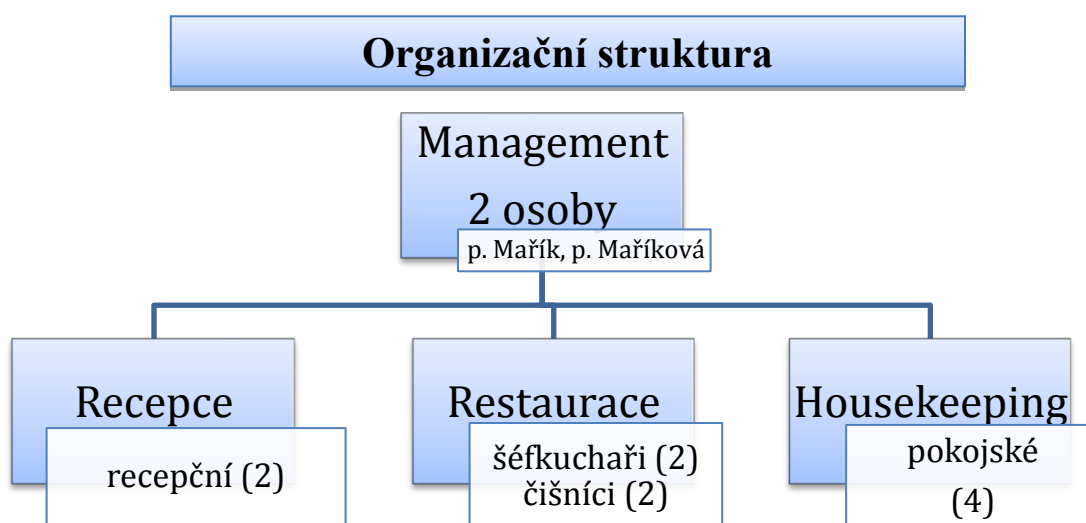
- Jednolůžkový pokoj – 1350 Kč.
- Dvoulůžkový pokoj – 1750 Kč.
- Trojlůžkový pokoj – 2200 Kč.

3.1 Vedení hotelu a organizační struktura

V hotelu Savoy pracuje 12 stálých zaměstnanců, ke kterým se v době sezóny přibírají brigádníci a osoby potřebné k zajištění některých služeb.

V hotelu je uplatňována tzv. liniová organizační struktura neboli jednoduchý systém řízení. Je zde jasný vztah mezi podřízenými a nadřízenými. Ve vedení hotelu jsou manažeři, tedy rodina Maříků, kteří se starají o plynulý chod hotelu jak na úseku recepce, housekeepingu, tak restaurace. Činnosti rezervačního oddělení se provádí na recepci, o ekonomickou, obchodní a finanční stránku se starají majitelé. Prostřednictvím outsourcingu od externího uživatele se v hotelu provádí pouze účetnictví.

Obrázek 3: Organizační struktura



Zdroj: vlastní šetření

3.2 Analýza tržního prostředí

Cestovní ruch a hotelnictví jako takové jsou závislé na ekonomických faktorech, přičemž hlavním faktorem jsou příjmy obyvatelstva. Čím budou příjmy nižší, tím menší bude poptávka. Dalším významným faktorem je inflace. Pokud budou vyšší ceny, narostou nám požadavky zaměstnanců a tím se zvýší náklady. Dalším významným faktorem je HDP, protože když se bude dařit, lidé budou více nakupovat.

V současné době je hotelnictví a cestovní ruch ohrožen v důsledku politického vývoje. Jedná se o uprchlickou krizi, která se týká celé Evropy. Největší dopad na cestovní ruch pociťuje Řecko a Francie. České republiky se situace dotkla také, i když ne v takové míře. Lidé mají strach cestovat, a proto očekáváme nárůst domácího cestovního ruchu.

Závislost na vstupech/zákaznících je velmi vysoká, protože pokud nebudou cestovat, nebudou finanční možnosti na výplaty zaměstnanců, běžný provoz apod.

Největší podíl na návštěvnosti hotelu mají v současné době korejské skupiny, které přijíždějí do jižních Čech za účelem poznání. Jedná se o skupiny cca 30 osob, které mají v rámci ubytování i polopenzi. Skupiny zůstávají převážně 1-2 noci a během pobytu mají od cestovní kanceláře připravený bohatý kulturní program. Hotel má také

uzavřenou smlouvu s německou cestovní kanceláří Travel Europe, která má od dubna do října alokaci na 28 pokojů. Rezervace se před příjezdem upřesňují, a proto je nezbytná komunikace mezi hotelem a cestovní kanceláří. Od této cestovní kanceláře přijíždějí převážně Francouzi, Němci a Španělé.

Další početnou skupinou jsou hosté, kteří sem jezdí za obchodem. Jsou to převážně manažeři nebo zaměstnanci firem pořádajících různá školení nebo přijíždějících za účelem obchodního jednání. Třetina z nich jsou ze zahraničí, ostatní jsou z České republiky. Průměrný věk je 35 let a jedná se především o muže.

Rezervace probíhají převážně přes internet nebo přes telefon. Za poslední roky hotel zaznamenal vzestup rezervací přes rezervační systémy typu: booking.com, hotel.com, previo.com apod. Kromě rezervačních systémů si zákazník může objednat pokoj přes webové stránky, osobně či telefonicky.

Rivalita mezi konkurenty je extrémně vysoká, v Českých Budějovicích najdeme mnoho konkurenčních hotelů, které se snaží přetáhnout zákazníky. Jmenovat můžeme Clarion Congress Hotel, Hotel Zvon, Hotel Budweis apod.

Hotel Savoy má vysokou míru inovací, snaží se každoročně vyměňovat opotřebené věci a vymýšlet a poskytovat nové, nadstandardní služby.

3.3 Vybrané ukazatele finanční analýzy

Data pro zpracování jsem získala z rozvah a výkazů zisků a ztrát, které mi poskytl manažer hotelu pan Robert Mařík. Zaměřuji se na analýzu rentability a zadluženosti. Všechny hodnoty jsou uvedeny v tisících Kč.

3.3.1 Analýza rentability

ROA

„Ukazatel ROA poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financována (vlastních, cizích, krátkodobých, dlouhodobých).“ (Sedláček, 2011, str. 57)

$$\text{—————} \quad (1)$$

$$\text{—————} \rightarrow ROA_{09} = 4,70 \% \quad (2)$$

$$\text{————} \rightarrow ROA_{10} = 1,96 \% \quad (3)$$

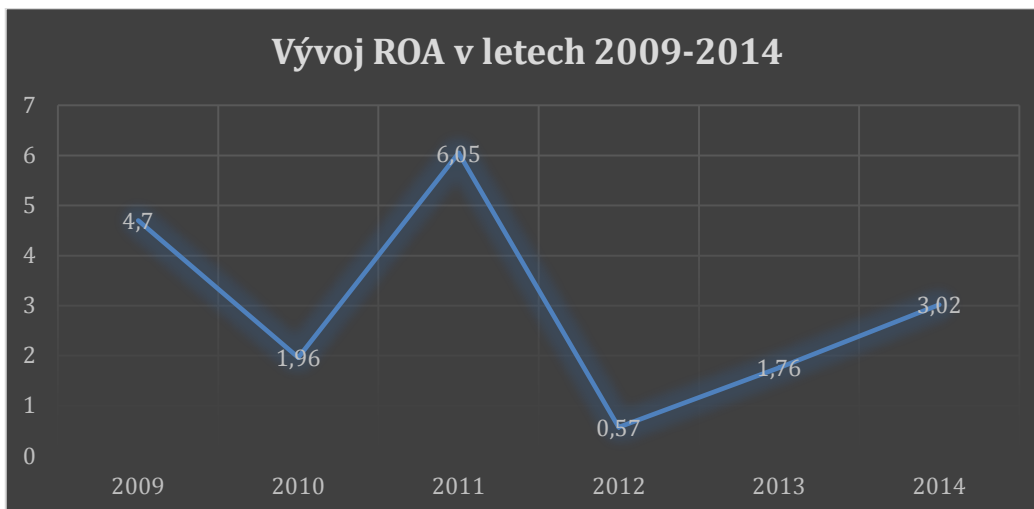
$$\text{————} \rightarrow ROA_{11} = 6,05 \% \quad (4)$$

$$\text{————} \rightarrow ROA_{12} = 0,57 \% \quad (5)$$

$$\text{————} \rightarrow ROA_{13} = 1,76 \% \quad (6)$$

$$\text{————} \rightarrow ROA_{14} = 3,02 \% \quad (7)$$

Graf 1: Vývoj ROA v letech 2009-2014



Zdroj: Vlastní šetření.

Nejvyšších hodnot firma dosahovala v roce 2011, kdy byl zavřený hotel Gomel pro rekonstrukci, a kdy se proto výrazně zvýšily zisky. Nejmenších hodnot pak firma dosáhla roku 2012, ale od té doby má zvyšující se tendenci. Z hodnoty 0,57 % v roce 2012 se zvýšila na 3,02 % za rok 2014. Tato skutečnost je pro firmu příznivá.

ROE

„Rentabilita vlastního kapitálu (anglicky Return on Equity), obvykle se používá zkratka ROE, je pojem, který označuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu.“ (<https://managementmania.com>)

$$\text{—————} \quad (8)$$

$$\text{——} \rightarrow ROE_{09} = 13,89 \% \quad (9)$$

$$\text{——} \rightarrow ROE_{10} = -81,63 \% \quad (10)$$

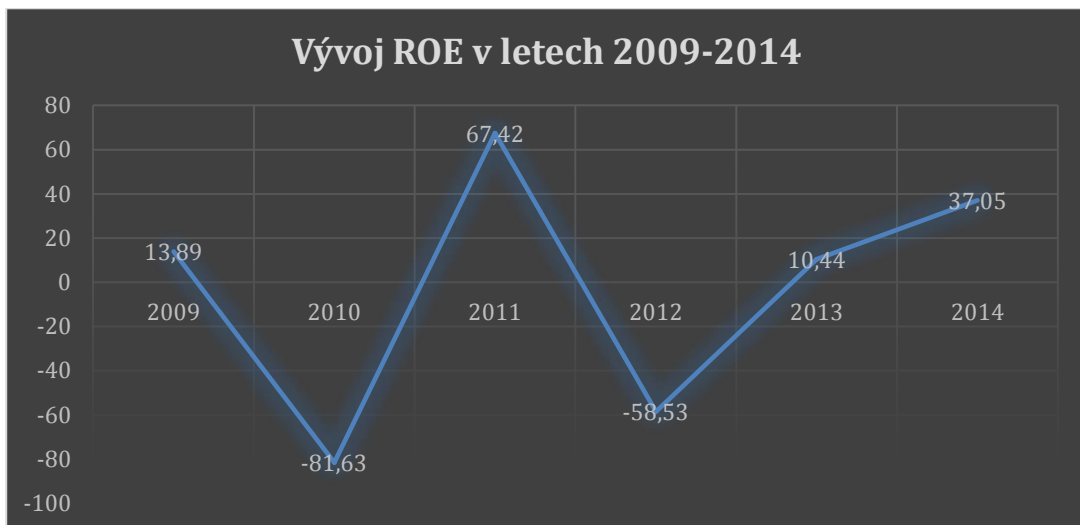
$$\text{——} \rightarrow ROE_{11} = 67,42 \% \quad (11)$$

$$\text{——} \rightarrow ROE_{12} = -58,53 \% \quad (12)$$

$$\text{——} \rightarrow ROE_{13} = 10,44 \% \quad (13)$$

$$\text{——} \rightarrow ROE_{14} = 37,05 \% \quad (14)$$

Graf 2: Vývoj ROE v letech 2009-2014



Zdroj: Vlastní šetření.

Ukazatel ROE v letech 2010 a 2012 dosahoval záporných hodnot. Důvodem byly záporné zisky a poměrně nízký vlastní kapitál. Od roku 2012 má pak jako předchozí ukazatel ROA zvyšující se tendenci, což je příznivé.

ROS

„Rentabilita tržeb (Return on Sales), obvykle se používá zkratka ROS, je pojem, který označuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb.“
(<https://managementmania.com>)

$$\text{---} \quad (15)$$

$$\text{---} \rightarrow ROS_{09} = 1,78 \% \quad (16)$$

$$\text{---} \rightarrow ROS_{10} = -5,99 \% \quad (17)$$

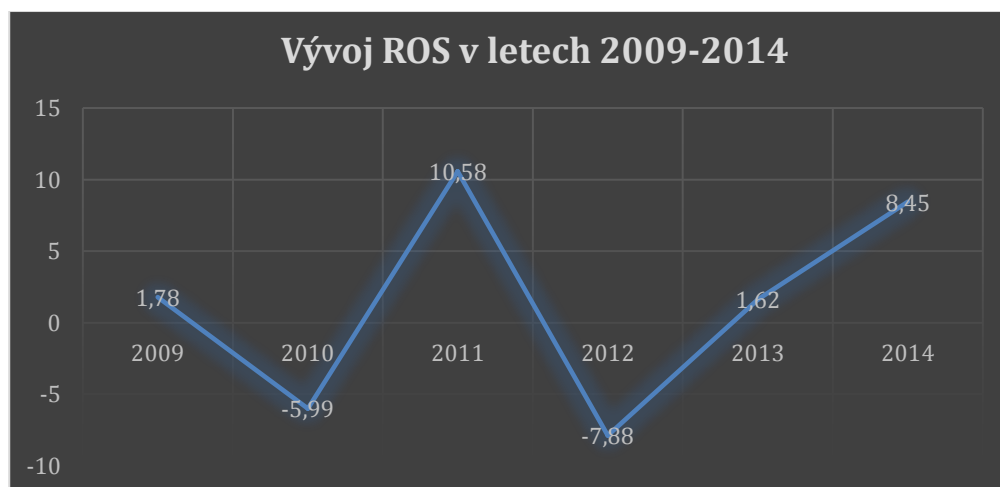
$$\text{---} \rightarrow ROS_{11} = 10,58 \% \quad (18)$$

$$\text{---} \rightarrow ROS_{12} = -7,88 \% \quad (19)$$

$$\text{---} \rightarrow ROS_{13} = 1,62 \% \quad (20)$$

$$\text{---} \rightarrow ROS_{14} = 8,45 \% \quad (21)$$

Graf 3: Vývoj ROS v letech 2009-2014



Zdroj: Vlastní šetření.

Podobnou dráhu má i ukazatel rentability tržeb. Jak u ROA, ROE tak u ROS platí, čím vyšší hodnoty, tím lepší. Záporných hodnot firma dosáhla opět v letech 2010 a 2012. Nejvyšší pak v roce 2011, kdy byl zavřený zmiňovaný hotel Gomel pro rekonstrukci a rapidně se zvýšily zisky.

3.3.2 Analýza zadluženosti

Celková zadluženost

„Charakterizuje nám finanční úroveň firmy. Ukazuje nám míru krytí firemního majetku cizími zdroji. Vyšší hodnoty jsou rizikem pro věřitele, především pro banku.“
(<http://financni-analyza.webnode.cz>)

$$\text{—————} \quad (22)$$

$$\text{————} \rightarrow CZ_{09} = 83, 52 \% \quad (23)$$

$$\text{————} \rightarrow CZ_{10} = 80, 98 \% \quad (24)$$

$$\text{————} \rightarrow CZ_{11} = 73, 35 \% \quad (25)$$

$$\text{————} \rightarrow CZ_{12} = 71, 85 \% \quad (26)$$

$$\text{————} \rightarrow CZ_{13} = 68, 85 \% \quad (27)$$

$$\text{————} \rightarrow CZ_{14} = 64, 43 \% \quad (28)$$

Graf 4: Vývoj celkové zadluženosti v letech 2009-2014



Zdroj: Vlastní šetření.

Ukazatel celkové zadluženosti od roku 2009 klesá. V roce 2009 bylo téměř 84 % majetku zatíženo dluhy. Míra zadluženosti by měla být v ideálním případě do 35 % (podle některých autorů až do 50 %), což tedy prozatím splněno není.

Úrokové krytí

„Obvykle se používá celý výraz nebo zkratka TIE, je pojem, který označuje, kolikrát celkový zisk pokryje úrokové platby. Úrokové krytí ukazuje velikost bezpečnostního polštáře pro věřitele.“ (<https://managementmania.com>)

$$\text{---} \quad (29)$$

$$\text{---} \rightarrow \dot{U}K_{09} = 1,11 \quad (30)$$

$$\text{---} \rightarrow \dot{U}K_{10} = 0,59 \quad (31)$$

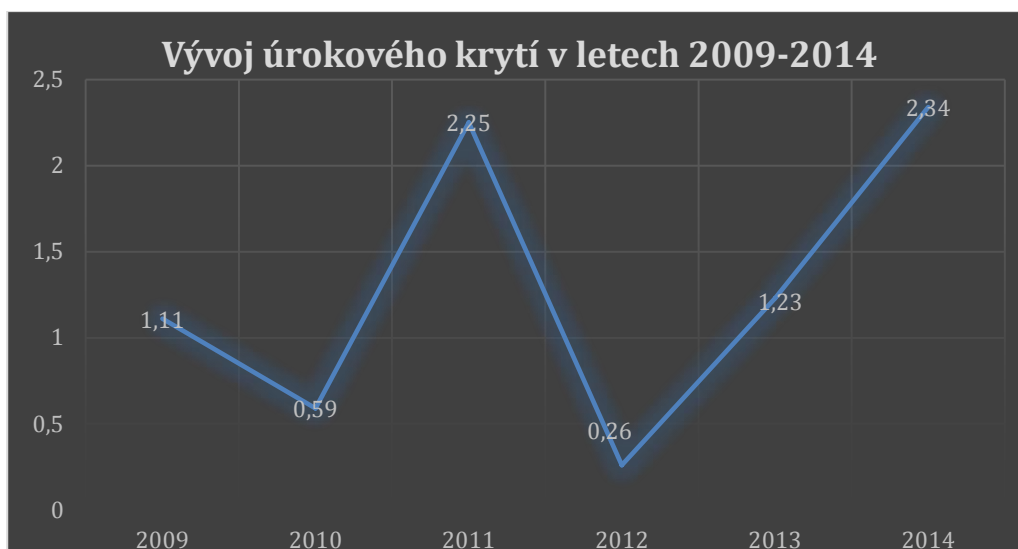
$$\text{---} \rightarrow \dot{U}K_{11} = 2,25 \quad (32)$$

$$\text{---} \rightarrow \dot{U}K_{12} = 0,26 \quad (33)$$

$$\text{---} \rightarrow \dot{U}K_{13} = 1,23 \quad (34)$$

$$\longrightarrow \rightarrow \dot{U}K_{14} = 2,34 \quad (35)$$

Graf 5: Vývoj úrokového krytí v letech 2009-2014



Zdroj: Vlastní šetření.

Optimální hodnota pro úrokové krytí se pohybuje nad hodnotou 8. Hodnota 3 se považuje za kritickou. Podnik měl nejvyšší hodnotu v roce 2014, a to 2,34. Nejmenší hodnoty pak dosahuje v roce 2012.

3.4 Vyhodnocení

Sledovaný podnik Hotel Savoy České Budějovice byl podroben finanční analýze na základě jeho rozvah a výkazů zisků a ztrát v letech 2009 – 2014, které mi poskytl majitel hotelu. Provedena byla analýza rentability a zadluženosti.

Co se rentability týká, podnik měl do roku 2012 kolísavou tendenci, od roku 2012 pak zvyšující se tendenci. Příčinu lze hledat ve zvýšení domácího cestovního ruchu.

Celková zadluženost podniku se rok co rok snižuje, avšak stále má podnik více jak 50% celkovou zadluženost. S tím souvisí úrokové krytí, které se pohybuje v rozmezí od 0,26-2,34. Majitel by určitě měl zvýšit velikost bezpečnostního polštáře pro věřitele alespoň nad kritickou hodnotu 3.

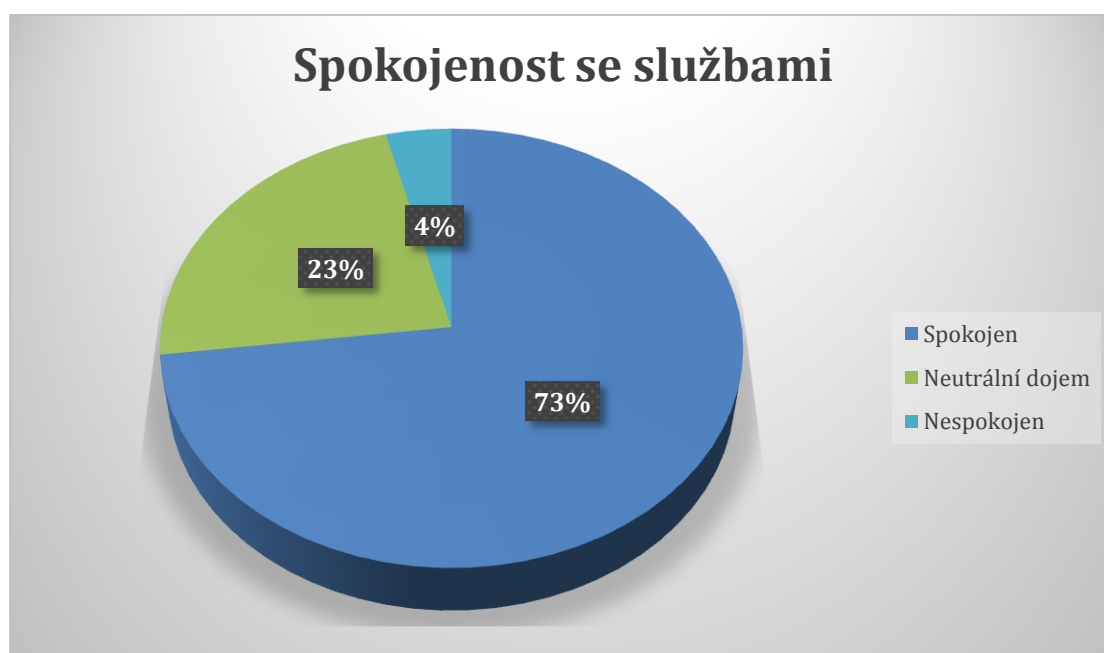
Hodnocený podnik Hotel Savoy si v roce 2015 dle majitele hotelu vedl skvěle, a to podobně jako v roce 2010, a dostal se pod zmiňovaných 50 % celkové zadluženosti.

Věří, že hotel bude mít i nadále zvyšující se tendenci tržeb a čistých zisků, s čímž pak souvisí snižování zadluženosti a zvýšení úrokového krytí.

4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Sběr primárních dat proběhl pomocí dotazníkového šetření. Dotazování proběhlo v období: 1.1. - 15. 3. 2016. Dotazníky byly zhotoveny ve dvou jazykových mutacích, a to v české a anglické verzi. Obsahoval 15 otázek, z toho 4 otázky byly zaměřeny na zjištění socio-demografických údajů o respondentech. Nejprve proběhla tzv. pilotáž na 15 respondentech. Dotazníky byly předloženy hostům při příjezdu do Hotelu Savoy, kteří ho měli při odjezdu odevzdat. Celkem bylo osloveno 180 hostů, návratnost byla 68 %. Pro hodnocení bylo využito 100 dotazníků z důvodu neúplnosti některých z nich. Následně proběhlo zpracování dat do tabulek a jejich interpretace pomocí grafů a komentářů.

Otázka 1: Jak jste celkově spokojen/a se službami v hotelu Savoy****?



Zdroj: autorka

Z dotazníkového šetření vyplývá, že převážná většina klientů je se službami spokojena. Pouze 4 % uvedla, že spokojena nejsou. Necelou čtvrtinu pak tvoří zákazníci s neutrálním dojmem.

Tento výsledek je pro hotel celkem příznivý, ale i tak není stoprocentní.

Otázka 2: Navštívili jste i jiná města nebo lokality v okolí?

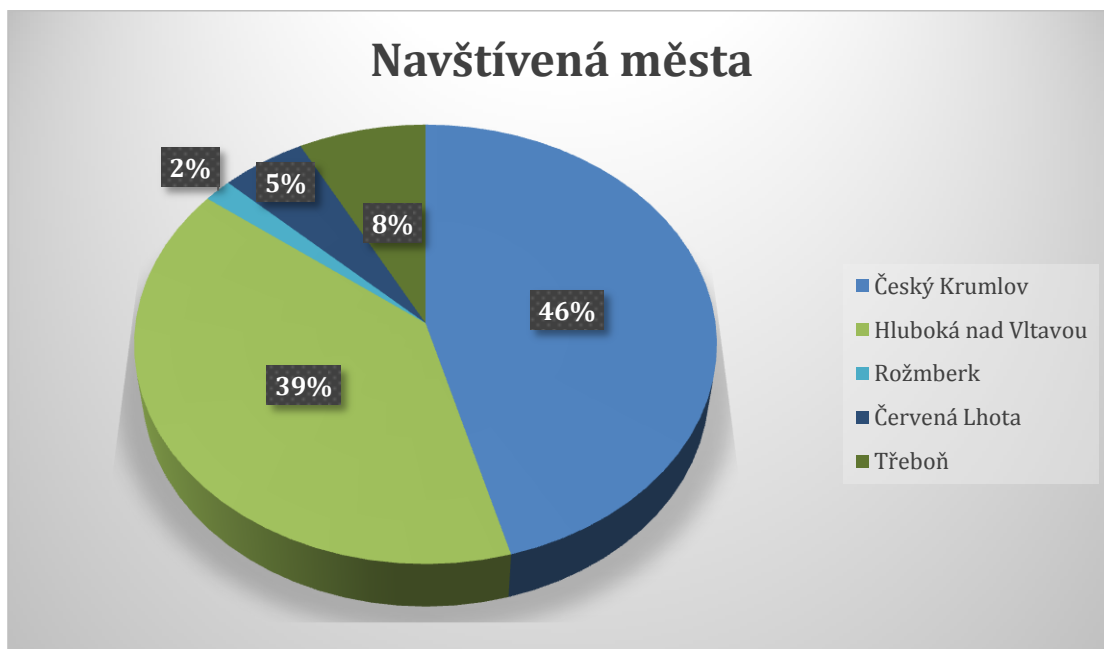


Zdroj: autorka

Převážná většina dotazovaných navštívila i jiná města nebo lokality v okolí.

Pouze 13 % uvedlo zápornou odpověď.

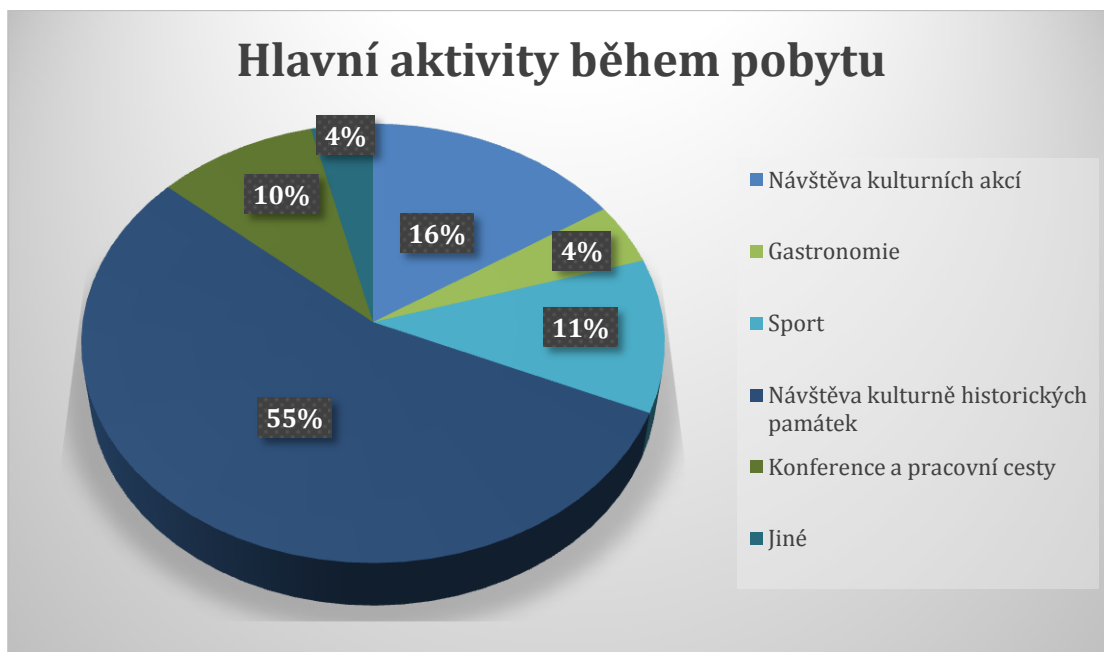
Otázka 3: Pokud ano, která města nebo lokality jste navštívili?



Zdroj: autorka

Dotazovaní, kteří odpověděli na předchozí otázku ano, měli dostatek prostoru pro vypsání měst a lokalit, které navštívili. Jednalo se tedy o otázku s volnou odpovědí. Nejčastější respondenti uváděli Český Krumlov a Hlubokou nad Vltavou. Dalšími městy pak byly Třeboň, Červená Lhota a Rožmberk.

Otázka 4: Jaké jsou Vaše hlavní aktivity během pobytu?



Zdroj: autorka

55 % dotazovaných odpovědělo, že jejich hlavní aktivitou je návštěva kulturně historických památek. 16 % zákazníků navštěvuje kulturní akce a 10 % klientů jezdí převážně za účelem pracovních cest a konferencí. Hotel také volí sportovci a lidé, kteří navštěvují Gastrofest. 4 % respondentů pak odpověděla jako odpověď „jiné“ a uvedla například relax.

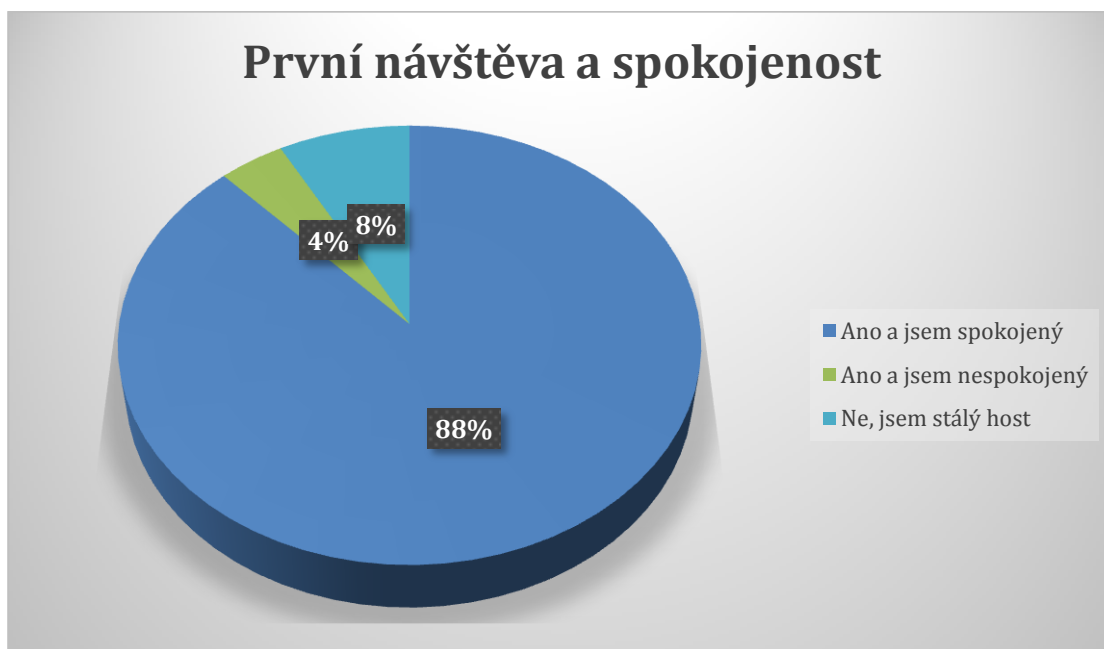
Otázka 5: S kým jste pobyt absolvoval/a?



Zdroj: autorka

Z této otázky zcela jasně vyplývá, že převážná většina dotazovaných absolvovala pobyt s organizovanou turistickou skupinou. 18 % lidí pak přijelo s partnerem, s přáteli nebo samo. Nejméně návštěvníků představovaly rodiny s dětmi.

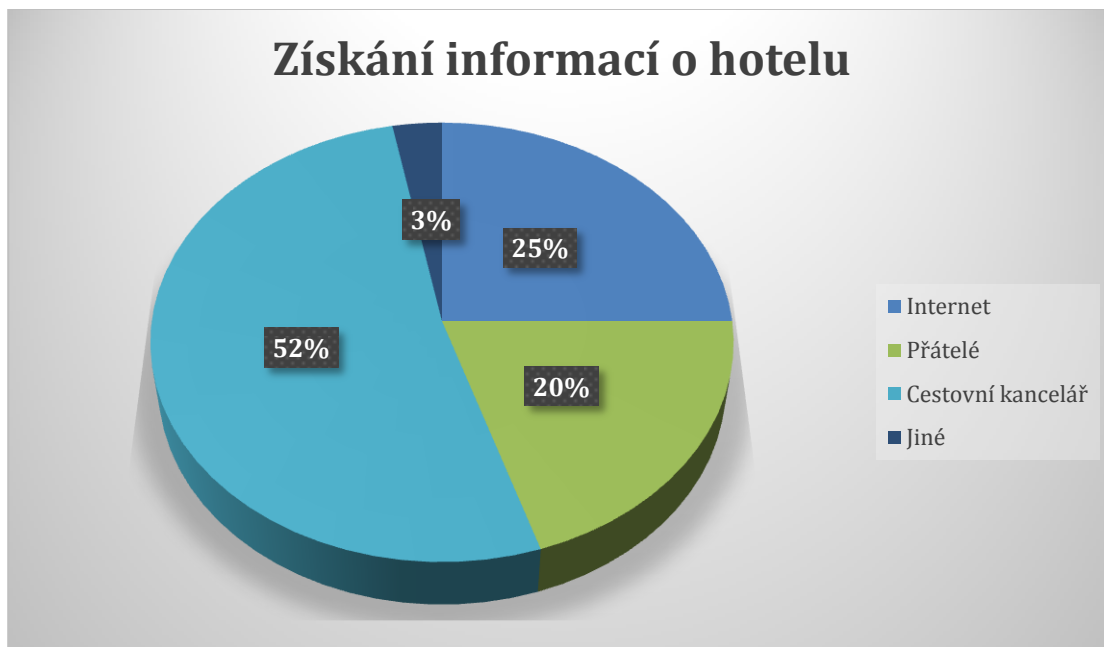
Otázka 6: Jste v hotelu poprvé?



Zdroj: autorka

Pro 88 % dotazovaných to byla první návštěva hotelu s tím, že jsou spokojeni. Pouze 8 % uvedlo, že to není jejich první návštěva, že jsou stálými hosty. Pro 4 % zákazníků to byla první návštěva a spokojeni nejsou.

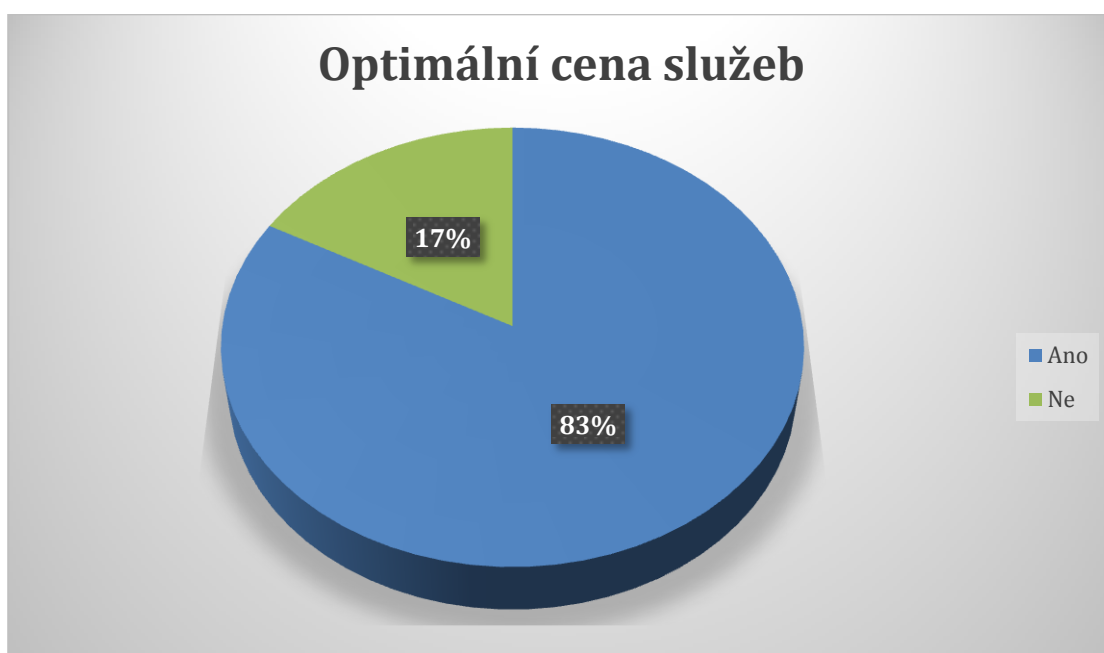
Otázka 7: Jak jste se o hotelu dozvěděli?



Zdroj: autorka

Většina dotazovaných se o Hotelu Savoy**** dozvěděla přes cestovní kancelář, čtvrtina přes internet a 20 % uvedlo, že informace získalo od přátel. 3 % dotazovaných pak uvedla variantu „jiné“, kam můžeme zařadit například reklamu v novinách nebo zaměstnavatele.

Otázka 8: Zdá se Vám cena služeb optimální?



Zdroj: autorka

Při dotazování, zda se zákazníkům zdá cena služeb optimální, jsem dostala převážně kladné odpovědi. 83 % odpovědělo „ano“ a 17 % „ne“.

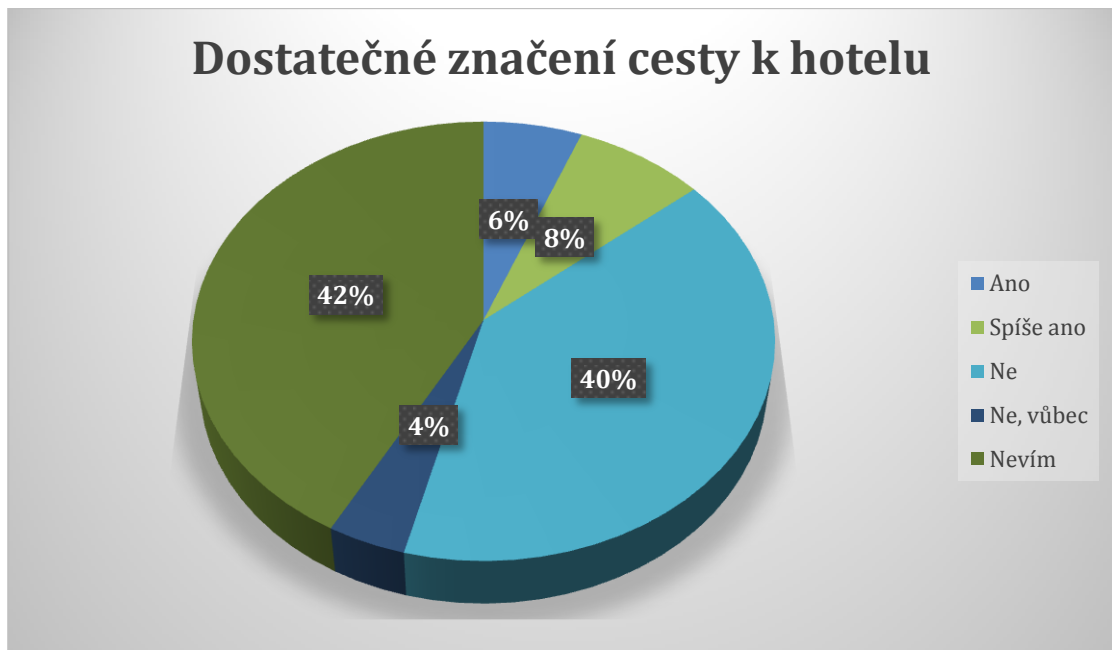
Otázka 9: Jaký dopravní prostředek jste použili k přepravě k hotelu?



Zdroj: autorka

Na tuto otázku byla nejvíce zastoupena odpověď „dopravní prostředek CK“, kterým bývá většinou autobus nebo mikrobuse. 39 % dotazovaných odpovědělo auto, které využívají především klienti z České republiky, Rakouska nebo Německa. Odpověď „jiné“ ne zvolil nikdo z dotazovaných.

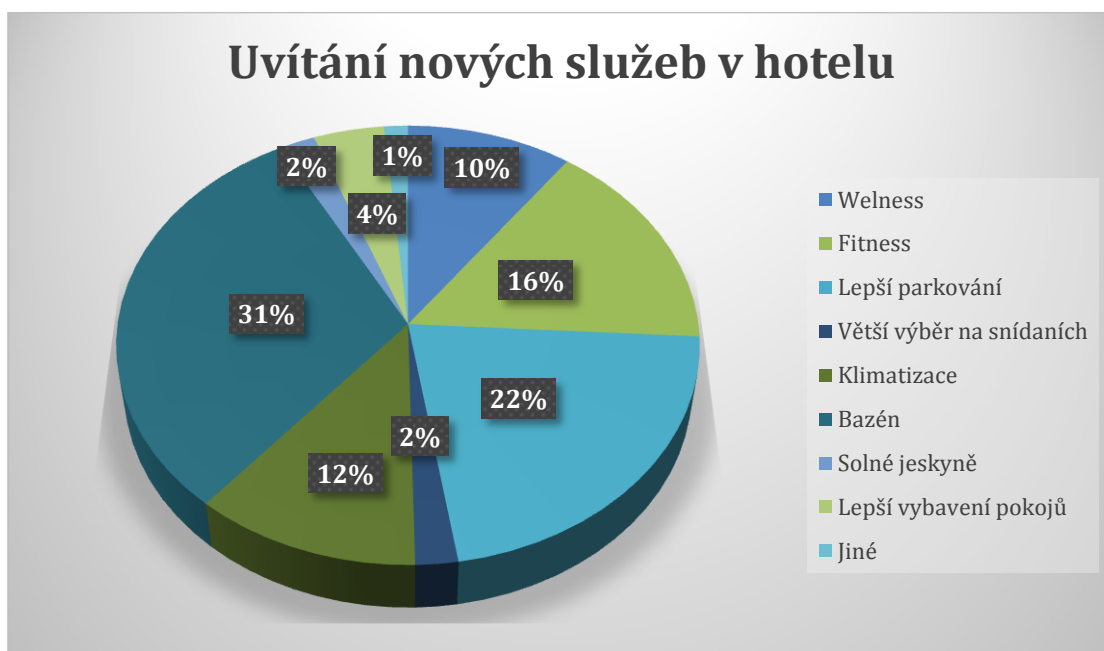
Otázka 10: Byla cesta k hotelu dostatečně značena?



Zdroj: autorka

Na tuto otázku byl získán téměř rovný počet kladných a záporných odpovědí. Skoro polovina hostů odpověděla, že neví, jak byla cesta značena, a polovina uvedla, že byla nedostatečně značena. Dotazovaní, kteří odpověděli neví, byli převážně turisté připravující se k hotelu dopravním prostředkem cestovní kanceláře.

Otázka 11: Co byste v hotelu uvítali?

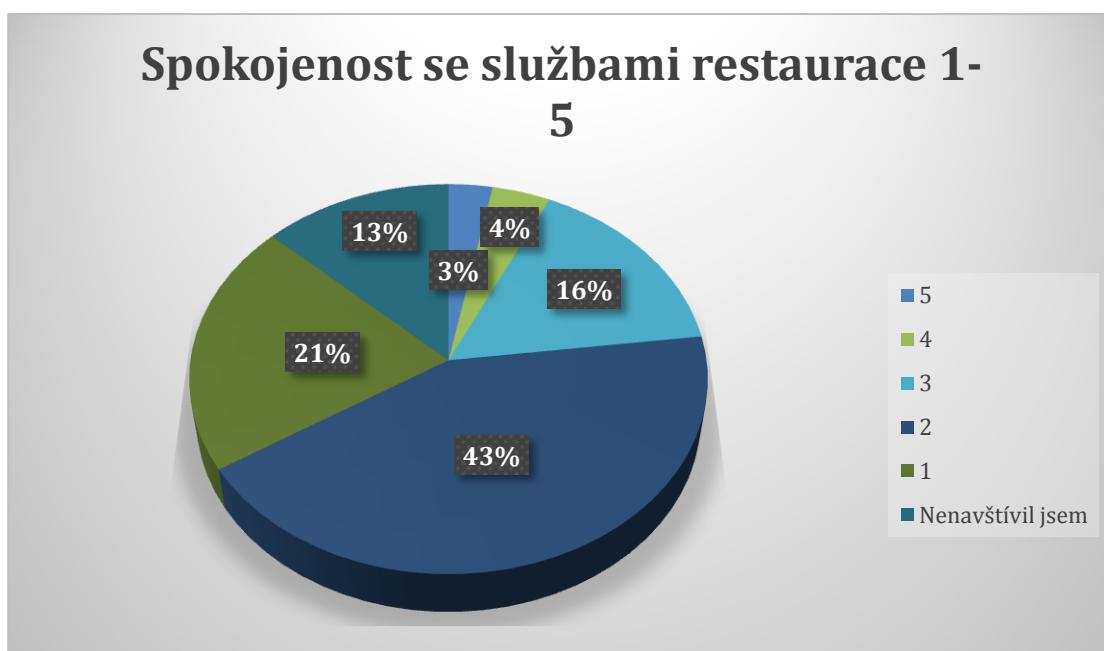


Zdroj: autorka

Nejvíce by hosté v hotelu Savoy uvítali bazén, lepší parkování, fitness a klimatizace na pokojích a v restauraci. Nejméně krát zvolili solné jeskyně a větší výběr na snídaňovém bufetu.

Touto otázkou jsem se inspirovala pro návrh možností zlepšení v hotelu.

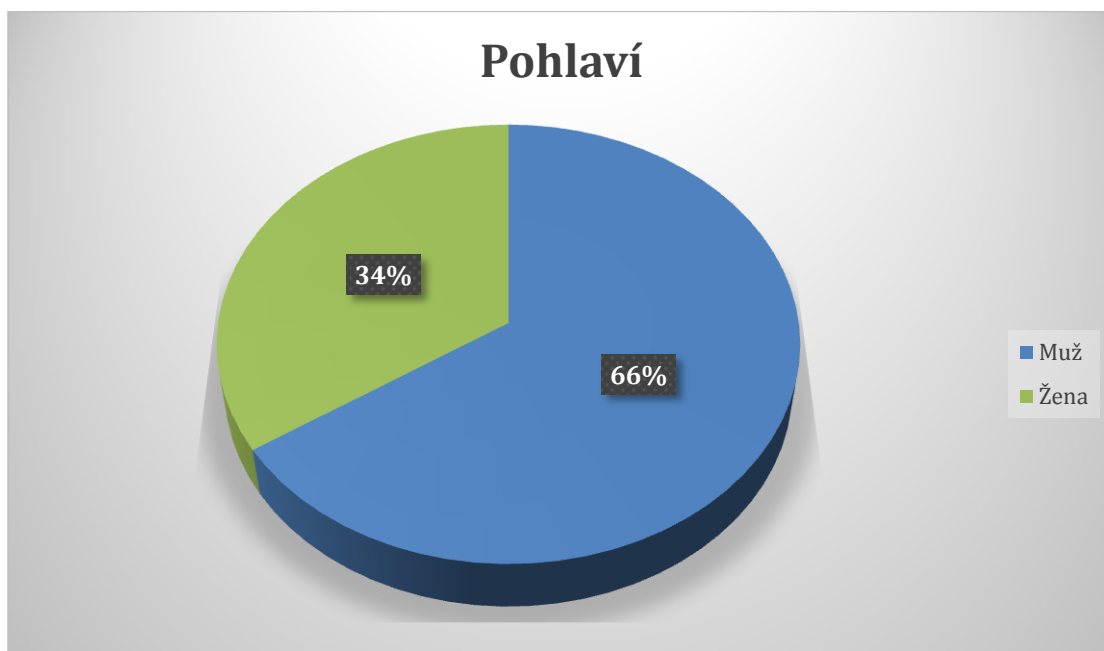
Otázka 12: Ohodnoťte prosím spokojenost se službami restaurace



Zdroj: autorka

Celková spokojenost se službami restaurace byla nejčastěji zaškrtnuta známkou 2, tedy chvalitebně. 13 % dotazovaných hotelovou restauraci vůbec nenavštívilo. 3 % respondentů uvedla známku 5, která značí nespokojenost.

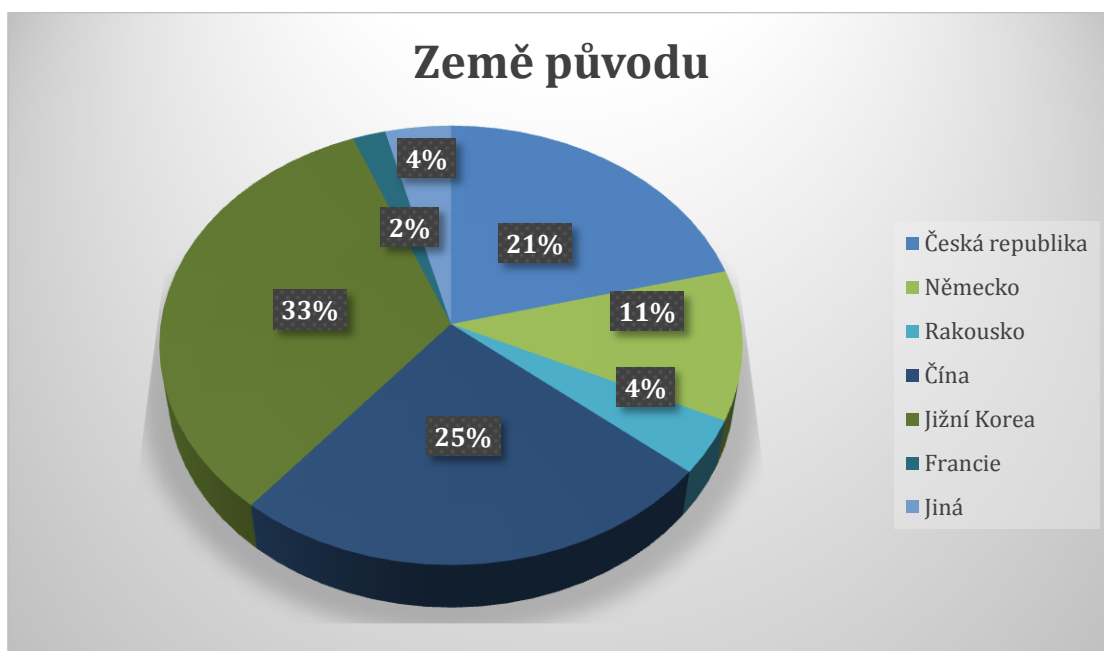
Otázka 13: Jste muž, nebo žena?



Zdroj: autorka

Zastoupení žen a mužů vyšlo ve prospěch mužů, 66 % muži a 34 % ženy. Je to hlavně z toho důvodu, že na pracovní cesty do hotelu jezdí více muži, kteří jsou i našimi stálými zákazníky.

Otázka 14: Jaká je Vaše země původu?



Zdroj: autorka

Hotel navštěvují nejčastěji hosté z Jižní Korey, Číny a České republiky. U možnosti jiná respondenti uvedli například Nový Zéland a USA. Menší část pak zaujímají zákazníci z Německa a Rakouska.

Otázka 15: Do jaké věkové kategorie patříte?



Zdroj: autorka

Na dotazníky odpověděli převážně lidé ve věku 36-45 let, což odpovídá struktuře klientů, kteří využívají služeb hotelu. Jedná se převážně o klienty cestující s cestovními kanceláři a také business klientela, která cestuje za pracovním účelem.

Otázky na personál recepce a majitele hotelu:

1. Jaká klientela nejčastěji navštěvuje Hotel Savoy****?

„Nejčastější klientelu v Hotelu Savoy tvoří především skupiny Korejců, Číňanů, Němců a Francouzů. Skupiny zůstávají převážně jen jednu noc, některé ale i 3 dny nebo týden. Další část klientely tvoří stálí hosté, kteří jezdí do Českých Budějovic pracovně,“ říká recepční hotelu slečna Ivana.

2. Stává se, že občas klienti říkají, že Hotel Savoy**** těžce hledali?

„Ano, občas se to stane. K hotelu vede jen slepá ulice a z cesty od Prahy hotel není viditelný, proto by určitě nebylo na škodu dát k ulicím informační billboardy,“ přikyvuje pan Mařík.

3. Co nejčastěji klientům doporučujete navštívit?

„Nejčastěji doporučujeme návštěvu místního pivovaru Budvar, zámku na Hluboké nad Vltavou nebo návštěvu Českého Krumlova. Samozřejmě také doporučujeme navštívit místní náměstí Přemysla Otakara II., Masné krámy nebo výšlap na Černou věž,“ říká paní Maříková.

4.1 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Během dotazníkového šetření bylo osloveno 180 hostů ve věkovém rozmezí 14-70 let. Návratnost dotazníků byla 68 %. Pro vytvoření grafů jich bylo použito 100 kompletně vyplněných. Z hlediska pohlaví bylo více mužů než žen. Nejčastěji oslovená skupina hostů pocházela z Jižní Korey, Číny a České republiky.

Hotel využívá svou kapacitu převážně pro skupiny klientů z cestovních kanceláří. Jedná se především o skupiny z Jižní Korey a Číny, což nám dotazníkové šetření potvrdilo. Dotazovaných bylo 33 % z Jižní Korey a 25 % z Číny. První hypotézu tak můžeme potvrdit.

Další hypotéza se týkala značení cesty. Nejvíce dotazovaných přijíždí k hotelu pomocí dopravního prostředku cestovní kanceláře, což znamená především autobusy nebo

mikrobusy. Jednotlivci poté volí především dopravu pomocí automobilu. 42 % dotazovaných odpovědělo, že neví, zda byla cesta dobře značena. Přisuzujeme to tomu, že člověk v autobuse nesleduje cestu a čeká, kam ho řidič autobusu doveze. 40 % lidí poté odpovědělo, že cesta byla dostatečně značena, nicméně i majitel hotelu nám řekl, že občas klienti říkají, že nemohli hotel najít. Z výsledku dotazníků bych tuto hypotézu, že cesta je málo a nepřehledně značena, vyvrátila, ale určitě bych podala vedení hotelu návrh na zlepšení.

Třetí hypotézou bylo zjištění, zda klienti přijíždějí do destinace převážně za účelem návštěvy památek. Na to nám částečně odpověděla otázka číslo 2, kde dotazovaní odpověděli, že během svého pobytu navštívili i jiná města nebo lokality v okolí. Při následující otevřené otázce číslo 3 poté upřesnili, o která města a místa jde. Nejvíce uváděli Český Krumlov, Hlubokou nad Vltavou a Třeboň. Kontrolní a zcela jasnou odpověď nám pak upřesnila otázka číslo 4, kde 55 % lidí uvedlo, že jejich hlavní aktivitou během pobytu je návštěva kulturně historických památek. Tuto hypotézu tak můžeme také potvrdit.

5 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SLUŽEB

Návrhy na zlepšení služeb byly učiněny tak, aby se zvýšila atraktivita pro hotelové hosty a tím vzrostla návštěvnost a celková spokojenost. K návrhům také posloužilo dotazníkové šetření.

5.1 Investice do hotelového vybavení a zvýšení informačního značení hotelu

Při dotazníkovém šetření se zjistilo, že hodně hostů postrádá v pokojích klimatizace. Nejvíce chybí lidem v červenci a srpnu, kdy teploty dosahují maxima. Při nákupu klimatizačních jednotek do pokojů by bylo vhodné i zakoupení klimatizací do prostorů restaurace, kdy v podvečerních letních dnech je velmi nepříjemně.

Další investicí by mělo být zakoupení koupelnových zástěn k vanám. V hotelu se často stává, že se koupelny vytopí a protéká ze stropu voda. Zástěny by mohly, alespoň částečně, tento problém vyřešit.

Další vhodnou investicí dle dotazníkového šetření by bylo zvýšení informačního značení. Zvolili bychom informační billboardy při příjezdu do Českých Budějovic a jednu informační ceduli v centru, která by pomohla jak příjíždějícím klientům s cestou k hotelu, tak i potencionálním hostům, kteří nemají rezervaci, ale hledají ubytování tzv. „na blint“.

5.1.1 Kalkulace a návratnost investice

Tabulka 1: Nákup klimatizačních jednotek do pokojů a restaurace – kalkulační

Název	Počet ks	Cena za 1ks	Cena celkem
Daikin nástěnná jednotka FTXB25C/ RXB25C	66	19.895,- Kč	1. 313. 070,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle cen z www.klimatizace.net

Obecný vzorec pro dobu návratnosti investice

(36)

Návratnost investice

(37)

Investice do klimatizačních jednotek po celém hotelu včetně restaurace by vyšla na cca milion tři sta tisíc Kč. Tato investice je finančně náročná, a proto by bylo vhodné nainstalování klimatizací pouze do 4. a 5. patra hotelu, kde bývá největší horko, a do restaurační části. Finanční náročnost by se tak ponížila na cca půl milionu Kč. Pokud by se ale majitel rozhodl zakoupit klimatizace do všech pater i do restaurace a zdražil pokoje o 20 Kč, při počítání 79% obsazenosti v roce 2015, tj. 16860 hostů, by se mu investice vrátila za necelé 4 roky.

Tabulka 2: Nákup koupelnových zástěn - kalkulace

Název	Počet ks	Cena za 1ks	Cena celkem
Ravak Supernova vanová zástěna	63	3.801,- Kč	239.463,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle cen z www.koupelnypegas.cz

Návratnost investice

(38)

Investování do nákupu vanových zástěn by majitele hotelu přišlo na cca 240 tisíc Kč. Tato investice je cenově přijatelnější než nákup klimatizačních jednotek, ale i tak bychom zase majiteli hotelu doporučili nainstalovat vanové zástěny nejprve jen do 1. patra, kam se většinou ubytovávají skupiny z Jižní Korey a ty mají s tímto největší problém a vanové zástěny vyžadují.

V případě nákupu vanových zástěn do celého hotelu by se při této finanční náročnosti mohlo zdražit pouze o 10 Kč, investice by se tak při počítání 79% obsazenosti, která byla v roce 2015, tj. 16860 hostů vrátila za necelý rok a půl.

Tabulka 3: Pronájem reklamních ploch – kalkulace

Název	Počet ks	Cena za 1ks	Cena celkem
Car - billboard	2	5.000,- Kč/měs.	10.000,- Kč/měs.

Zdroj: Vlastní zpracování dle cen z www.eurobillboard.cz

Pronájem reklamních ploch by měsíčně firmu přišel na cca 10 tisíc Kč. Tato investice je cenově nejpříjemnější ze všech 3 variant. Pronájem billboardů by mohl zvýšit povědomí o hotelu u příjíždějících potencionálních hostů a zároveň by mohl pomoci klientům, kteří nevlastní ve svých automobilech navigace.

5.2 Návrhy na přilákání individuálních hostů

V dotazníkovém šetření se nám potvrdila hypotéza, že do hotelu přijíždí převážně skupiny hostů z cestovních kanceláří. Proto by bylo vhodné vytvořit nové webové stránky hotelu, kam budou vkládány veškeré aktuality, a spolupracovat s infocentrem v Českých Budějovicích. Dále bychom navrhli spolupracovat s thajskými masážemi Bai Tei, které jsou provozovány v 5. patře hotelu, a zvýšit propagaci hotelu na sociálních sítích.

5.2.1 Nové webové stránky

V současné době jsou webové stránky provozovány přes rezervační portál booking.com, který před webové stránky hotelu vložil jednoduchou aplikaci na rezervaci. Takto si potencionální zákazník může ihned rezervovat svůj pokoj, ale majitelé hotelu těžko můžou psát na webové stránky nějaké novinky, aktuality apod. Vhodné by proto bylo webové stránky předělat a požádat tvůrce o přístupové kódy, aby byly webové stránky plně v rukách majitele.

5.2.2 Spolupráce s thajskými masážemi Bai Tei

Dalším návrhem na přilákání individuálních hostů do hotelu by byla spolupráce s thajskými masážemi Bai Tei, které se nachází v 5. patře. Zajímavá by byla 20% sleva pro stávající klienty na masáže a při pobytu na déle než 3 noci 1 masáž zdarma. Tímto by se mohlo podpořit i to, aby klienti nejzdili pouze na 1 noc, ale zdrželi se v hotelu déle.

5.2.3 Propagace na sociálních sítích a spolupráce s infocentrem

Hotel Savoy má založené stránky na facebooku. Majitel by mohl vkládat více informací, fotografií a psát o aktuálním dění. Tímto by se hotel dostal do povědomí mladých lidí, ale i lidí v produktivním věku a částečně i lidí v důchodu.

Dále by se hotel mohl dostat do podvědomí lidí pomocí propagace v infocentru. Vhodné by tedy bylo do infocentra nosit informační letáky a propagační materiály o hotelu.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce s názvem „Řízení služeb ve zvoleném podniku“ bylo zanalyzovat tržní podmínky vnitřního prostředí zvoleného podniku – Hotelu Savoy. Zaměřila jsem se na návrhy zlepšení v řídicích procesech hotelu, které by vedly ke zkvalitnění poskytovaných služeb vzhledem k potřebám trhu.

Nejdříve byla prostudována teoretická východiska, která byla nápomocna při zpracování literární rešerše. Byly zde definovány pojmy jako cestovní ruch, služby cestovního ruchu, finanční analýza, hotel, ubytovací služby apod.

Následovala praktická část, kde byl charakterizován hotel Savoy a společnost M+M České Budějovice s.r.o. Byla provedena analýza tržního prostředí a analýza některých částí finanční analýzy z let 2009-2014, konkrétně analýza rentability a analýza zadluženosti. Výsledky analýzy rentability byly do roku 2012 kolísavé, od roku 2012 mají však zvyšující se tendenci. Analýza zadluženosti naopak prokázala pravidelné snižování celkového zadlužení podniku, kdy momentálně se podnik dostal pod 50% hranici celkového zadlužení.

Dalším krokem bylo stanovení hypotéz a vytvoření dotazníků pro hotelové hosty. V otázce týkající se dostatečného dopravního značení byla odpověď hostů 50/50. Dá se ale předpokládat, že většina hostů cestujících do hotelu pomocí dopravního prostředku cestovní kanceláře nesleduje cestu, a tak odpověděli, že neví. 40 % dotazovaných odpovědělo, že je dopravní značení nedostatečné, a potvrdil to i sám majitel hotelu, proto bych tuto hypotézu potvrdila. Ano, cesta k hotelu je málo značená a nepřehledná.

Další hypotéza se týkala hostů a zjištění, za jakým účelem přijíždí do destinace. Většina odpověděla, že za účelem návštěvy památek a ostatních měst v okolí.

Poslední hypotézou bylo zjištění, zda hotel využívá většinu své kapacity převážně díky skupinám z Jižní Korey a Číny. Tato hypotéza se potvrdila. Více jak 50 % respondentů bylo právě z těchto zemí.

Následně byly vypracovány návrhy na zlepšení ať už jako investice do hotelového vybavení, tak na přilákání individuálních hostů. Navrženy byly například: nákup klimatizací, nákup vanových zástěn, pronájem reklamních ploch, propagace na sociálních sítích, vytvoření nových webových stránek a další.

Hotel Savoy je výjimečný svou rodinnou atmosférou, příjemným prostředím a blízkostí do centra města. Aby se zákazníkům v hotelu líbilo co nejvíce, byly navrženy některé investice do hotelového vybavení. Tyto investice jsou cenově náročnější, ale pokud se budou provádět postupně po 1-2 patrech, majitelům se tyto investice vrátí v podobě spokojených zákazníků, kteří se do hotelu budou vracet nebo hotel doporučí svým známým.

I. SUMMARY

The main topic of my bachelor thesis was the service management in a selected hotel – The Savoy hotel. It deals with suggestion how to improve management procedures in the hotel. The aim was to analyze the current market conditions and also the inner environment of the business.

In the theoretical part were define hotel services, tourist industry and tourism. Moreover it were describe the key areas of the hotel operation and hotel organizational structure. Furthermore developmental trends in the hotel management area were mention.

The practical part was deal with the particular hotel Savoy. It analysed accessible data, previous marketing activities and looked into the current market position of the company. The result created a proposal for the improvement of the management and the competitiveness provision of the hotel.

Key words: hotel, tourist industry, management, customers, personnel

II. POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE

Literatura

Baker, S., Bradley, P., & Huyton, J. (1994). *Principles of hotel front office operations: a study guide.* New York: Cassell.

Bednářová, D., & Škodová-Parmová, D. (2010). *Malé a střední podnikání (2., rozš. vyd.).* V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.

Beránek, J., & Kotek, P. (2003). *Řízení hotelového provozu (3., přeprac. vyd.).* Praha: MAG Consulting.

Blaha, Z. S., & Jindřichovská, I. (2006). *Jak posoudit finanční zdraví firmy (3., rozš. vyd.).* Praha: Management Press.

Bridges, W. (2006). *Typologie organizace: využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace (Vyd. 1. vyd.).* Praha: Management Press.

Cejthamr, V., & Dědina, J. (c2010). *Management a organizační chování (2., aktualiz. a rozš. vyd.).* Praha: Grada Publishing, a.s.

Foret, M., & Foretová, V. (2001). *Jak rozvíjet místní cestovní ruch (1. vyd.).* Praha: Grada Publishing, a.s..

Hesková, M. (1997). *Cestovní ruch (Vyd. 1. vyd.).* Jindřichův Hradec: Jihočeská univerzita, Fakulta managementu.

Hesková, M. (2011). *Cestovní ruch: pro vyšší odborné školy a vysoké školy (2., upr. vyd.).* Praha: Fortuna.

Hladká, J. (1997). *Technika cestovního ruchu (Vyd. 1. vyd.).* Praha: Grada Publishing, a.s..

Holečková, J. (2008). *Finanční analýza firmy (Vyd. 1.vyd.).* Praha: ASPI.

Kirářová, A. (2002). *Marketing hotelových služeb: předpoklady využití marketingu v hotelu, marketingová strategie, aktivizace marketingového mixu, koordinace marketingových činností (Vyd. 1. vyd.).* Praha: Ekopress.

Kotler, P. (c2001). *Marketing management (10. rozš. vyd.).* Praha: Grada Publishing, a.s..

Křížek, F., & Neufus, J. (2011). *Moderní hotelový management: nejnovější poznatky a trendy v řízení hotelů : komplexní informace o hotelovém provozu a jeho organizaci : optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku : případové studie a příklady*

(1. vyd.). Praha: Grada Publishing, a.s..

Kučerová, I. (1997). *Ekonomika se zaměřením na cestovní ruch* (1. vyd.). Praha: Idea servis.

Marek, P. (2009). *Studijní průvodce financemi podniku* (2., aktualiz. vyd.). Praha: Ekopress.

Růčková, P. (c2011). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi* (4., aktualiz. vyd.). Praha: Grada Publishing, a.s..

Sedláček, J. (2011). *Finanční analýza podniku* (2. , aktualiz. vyd.). Brno: Computer Press.

Synek, M. (2003). *Manažerská ekonomika* (3. přeprac. a aktualiz. vyd.). Praha: Grada Publishing, a.s..

Škodová-Parmová, D. (2003). *Provoz služeb v cestovním ruchu* (1. vyd.). V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita.

Škodová-Parmová, D. (2004). *Řízení služeb: přednášky* (1. vyd.). V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta.

Valach, J. (1999). *Finanční řízení podniku* (2. aktualiz. a rozš. vyd.). Praha: Ekopress.

III. ELEKTRONICKÉ ČLÁNKY

Királová, A. (2014). New trends in tourism – challenge for odernization of tourism higher education in the czech republic. [online]. *Skyline Business Journal*, 10.

Pădurean, M. A. (2014). Trends in tourism consumption behavior og the young generation. [online]. *Quality - Access to Success*, (15), 110-116.

Koncul, N. (2012). Wellness: A New Mode of Tourism. [online]. *Economic Research*, 25 (2), 525-534.

IV. INTERNETOVÉ ZDROJE

AZ Chlazení, klimatizace - tepelná čerpadla. Daikin nástěnná jednotka FTXB25C / RXB25CAZ Chlazení, klimatizace - tepelná čerpadla [online]. Aktualizováno 3. dubna 2016. April 03, 2016, Dostupné z: [http:// www.klimatizace.net/daikin-ftxb25c-rxb25c](http://www.klimatizace.net/daikin-ftxb25c-rxb25c)

Eurobillboard. Eurobillboard [online]. Aktualizováno 3. dubna 2016. Dostupné z: <http://eurobillboard.cz/index.php?p=lokality&kraj=1&mesto=101>

Hotel Savoy ubytování České Budějovice. (2015). *Hotel Savoy ubytování České Budějovice* [online]. Aktualizováno 3. dubna 2016. Dostupné z: <http://www.savoy-ceske-budejovice.rs-hotel.net>

Jadviščík, D. (2015). *Finanční analýza* [online]. Aktualizováno 3. dubna 2016. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenost>

Koupelny Pegas. *RAVAK Supernova VS3 130 vanová zástěna třídičná, white+Rain 795V010041* [online]. Aktualizováno 3. dubna 2016. Dostupné z: <http://www.koupelnypegas.cz/vany-vanove-zasteny/vanove-zasteny/ravak-supernova-vs3-130-vanova-zastena-tridilna-white-rain-795v010041-41232>

Management mania. (2013). *ManagementMania's Series of Management* [online]. 3rd April 2016. Retrieved from: <https://managementmania.com/cs/pomer-kapitalu-veritelu-a-kapitalu-akcionaru-1>

Management mania. (2016). *ManagementMania's Series of Management* [online]. 3rd April 2016. Retrieved from: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-trzeb>

Management mania. (2015). *ManagementMania's Series of Management* [online]. 3rd April 2016. Retrieved from: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-vlastniho-kapitalu>

V. SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Manažerské atributy	12
Obrázek 2: Klíčové oblasti hotelového provozu.....	13
Obrázek 3: Organizační struktura	21

VI. SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Nákup klimatizačních jednotek do pokojů a restaurace – kalkulace.....	42
Tabulka 2: Nákup koupelnových zástěn - kalkulace	43
Tabulka 3: Pronájem reklamních ploch – kalkulace.....	44

VII. SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj ROA v letech 2009-2014.....	23
Graf 2: Vývoj ROE v letech 2009-2014	24
Graf 3: Vývoj ROS v letech 2009-2014	25
Graf 4: Vývoj celkové zadluženosti v letech 2009-2014.....	27
Graf 5: Vývoj úrokového krytí v letech 2009-2014	28

VIII. SEZNAM OTÁZEK

Otázka 1: Jak jste celkově spokojen/a se službami v hotelu Savoy****?.....	30
Otázka 2: Navštívili jste i jiná města nebo lokality v okolí?	31
Otázka 3: Pokud ano, která města nebo lokality jste navštívili?	31
Otázka 4: Jaké jsou Vaše hlavní aktivity během pobytu?	32
Otázka 5: S kým jste pobyt absolvoval/a?	33
Otázka 6: Jste v hotelu poprvé?	33
Otázka 7: Jak jste se o hotelu dozvěděli?	34
Otázka 8: Zdá se Vám cena služeb optimální?	35
Otázka 9: Jaký dopravní prostředek jste použili k přepravě k hotelu?	35
Otázka 10: Byla cesta k hotelu dostatečně značena?	36

Otázka 11: Co byste v hotelu uvítali?	37
Otázka 12: Ohodno'te prosím spokojenost se službami restaurace	37
Otázka 13: Jste muž, nebo žena?	38
Otázka 14: Jaká je Vaše země původu?	39
Otázka 15: Do jaké věkové kategorie patříte?	39

IX. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Vzor dotazníku v Českém jazyce	4
Příloha 2: Vzor dotazníku v Anglickém jazyce	7
Příloha 3: Fotografie hotelu Savoy	10

X. PŘÍLOHY

Příloha 1: Vzor dotazníku v Českém jazyce



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Hotel Savoy**** České Budějovice

Vážené hosté, jmenuji se Veronika Maříková a jsem studentkou EF JČU. Tímto bych Vás chtěla požádat o 10 minut Vašeho času, který poslouží pro vyplnění následujícího dotazníku, skrze který bych chtěla ověřit, zda hotel Savoy využívá většinu své kapacity díky skupinám z Korey a Číny, zda-li má dostatečně značenou cestu a zda většina hostů přijíždí do destinace za účelem návštěvy památek.

Dotazník je anonymní, vyplňte jej prosím čitelně propisovací tužkou černé či modré barvy.

1) Na kolik jste celkově spokojen/a se službami v hotelu Savoy****?



2) Navštívili jste i jiná města nebo lokality v okolí?

- Ano
- Ne

3) Pokud ano, jaké? (prosím napište, pokud jste u výše napsané otázky odpověděli ano - pozn.)

4) Jaké jsou Vaše hlavní aktivity během pobytu?

• návštěva kulturních akcí • gastronomie • návštěva kulturně historických památek

- sport
- konference a pracovní cesty
- jiné

5) S kým jste pobyt absolvoval/a?

- sám/sama
- s partnerem
- s rodinou a dětmi
- s přáteli
- s organizovanou turistickou skupinou

6) Jste v hotelu poprvé?

- ano a jsem spokojený/á
- ano a jsem nespokojený/á
- ne, jsem stálý host

7) Jak jste se o hotelu dozvěděli?

- internet
- přátelé
- cestovní kancelář
- jiné

8) Zdá se vám cena služeb optimální?

- ano
- ne

9) Jaký dopravní prostředek jste použili k přepravě k hotelu?

- auto
- autobus
- vlak
- dopravní prostředek CK
- jiný

10) Byla cesta k hotelu dostatečně značena?

- ano
- spíše ano
- ne
- ne, vůbec
- nevím

11) Co byste v hotelu uvítali?

- wellness
- fitness
- lepší parkování
- lepší snídaně
- klimatizace
- bazén
- solné jeskyně
- lepší vybavení pokojů
- jiné

12) Ohodnot'ě prosím spokojenost se službami restaurace (5 spokojenost, 1 nespokojenost)

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1
- nevím

13) Jste muž nebo žena?

- Muž
- Žena

14) Jaká je vaše země původu?

- Česká republika
- Německo
- Rakousko
- Čína
- Korea
- Francie
- Jiná

15) Do jaké věkové kategorie patříte?

- 0-18
- 19-26
- 27-35
- 36-45
- 46-55
- 55-65
- 65+

Děkuji za Váš čas!

Veronika Maříková

Příloha 2: Vzor dotazníku v Anglickém jazyce



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Hotel Savoy** České Budějovice**

Dear guest, my name is Veronika Maříková and I am student of Faculty of Economics on South of Bohemia University. I would like to ask you, for your 10 minutes from your time, to fill this questionnaire. I would like to verify if hotel Savoy uses most of capacity due to groups from South Korea and China, if hotel has enough market path and if that most of guests arrive at destination to visit sights and monuments.

Questionnaire is anonymous, please fill it by pen black or blue color.

1) How much are you satisfied with the services in hotel Savoy****?



2) Have you visited other cities or sites in the neighborhood too?

- Yes
- No

3) If yes, which? *(Please write if you written above high question answered yes – remark)*

4) What are your main activities during the stay?

- cultural events • gastronomy
- visiting cultural historical monuments and sights
- sport • conferences and business trips • others

5) Who did you stay here with you?

- alone
- with partner
- with family and kids
- with friends
- with an organized tour group

6) It's your first time in this hotel?

- yes and I am satisfied
- yes and I am dissatisfied
- no, I am permanent guest

7) Where you heard about the hotel?

- internet
- friends
- travel agency
- others

8) Do you think that the price is optimal?

- yes
- no

9) Which type of means of transport you use to transport to hotel?

- car
- bus
- train
- means of transport travel agencies
- others

10) Was the way to the hotel enough clearly marked?

- yes
- rather yes
- no
- not at all
- I don't know

11) What would you like to see in hotel?

- wellness
- fitness
- better parking
- better breakfast
- air condition
- swimming pool
- salt cave
- better equipment in rooms
- other

12) Please rate satisfaction with hotel restaurant (5 satisfaction, 1 dissatisfaction)

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1
- I don't know

13) Are you male or female?

- male
- female

14) Where are you from?

- Czech Republic
- Germany
- Austria

- China
- South Korea
- France
- Others

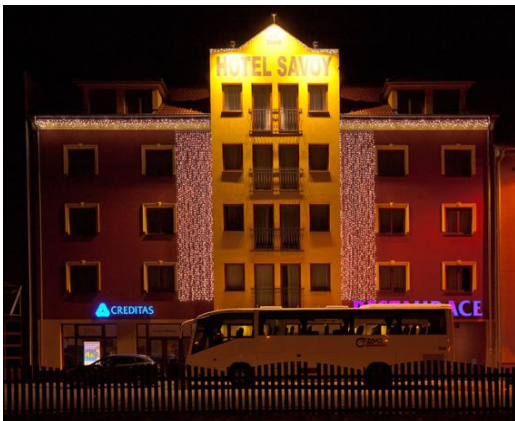
15) What age category do you belong?

- 0-18
- 19-26
- 27-35
- 36-45
- 46-55
- 55-65
- 65+

Thank you for your time!

Veronika Maříková

Příloha 3: Fotografie hotelu Savoy



Hotel Savoy



Recepce hotelu



Dvoulůžkový pokoj



Restaurace



Logo



Koupelna