

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Inovativní business model

Kristýna Žikešová

© 2023 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Kristýna Žikešová

Podnikání a administrativa

Název práce

Inovativní business model

Název anglicky

Innovative Business Model

Cíle práce

Cílem diplomové práce je navrhnout inovovaný business model pro hotel Orion v Krušných horách v Abertamech.

Metodika

Teoretická část práce: přehled současného stavu poznání ve zkoumané problematice.

Praktická část práce: zhodnocení stávajícího business modelu a jeho nedostatků, analýza externího prostředí včetně marketingové analýzy, syntéza poznatků a návrh inovovaného business modelu s využitím přístupu business model canvas.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran + přílohy

Klíčová slova

business model, business model canvas, hotel Orion, hotelové služby

Doporučené zdroje informací

- GASSMANN, O., FRANKENBERGER, K., & COUDURY, M. (2020). The Business Model Navigator: Strategie nejúspěšnějších společností (2. vydání). Upper Saddle River, NJ: FT Press
- IMKE, Steven. Applying the Business Model Canvas: A Practical Guide for Small Business. Colorado: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2016. ISBN 9781533677983.
- NOVÁK, Adam. Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu : 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0333-1.
- OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev. V Brně: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0025-4.
- OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR, Greg BERNARDA a Alan SMITH. Vydělávejte svými nápady: vytvářejte produkty a služby, po kterých zákazníci touží. Přeložil Markéta POLOCHOVÁ. V Brně: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0452-8.
- REUVID, Jonathan. Growing Business Innovation: Creating, Marketing and Monetising IP. London: Legend Business Books, 2017. ISBN 9781787198920.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 2. 6. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Inovativní business model" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní profesorce Ivaně Tiché za odborné vedení, mnoho cenných rad, které mi předala jak v průběhu psaní diplomové práce, tak při celém magisterském studiu. Ráda bych také poděkovala společnosti Becherplatz a.s. za poskytnutí informací o hotelu Orion a mým prarodičům, díky kterým jsem se inspirovala při návrzích na zlepšení.

Inovativní business model

Abstrakt

Hlavním cílem této práce je analýza stávajícího business modelu, na jejímž základě je sestaven návrh na zlepšení. Dílčím cílem této práce je vytvoření business case, který bude představen investorům na zasedání valné hromady.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část je věnována východiskům souvisejících s business modelem canvas a analýzám, které byly použity. Praktická se zabývá charakteristikou vybrané společnosti, kde dochází k inovaci stávajícího business modelu.

Inovovaný business model, je navržen na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Pro stanovení směru inovace byla použita kvantitativní metoda dotazníkového šetření a kvalitativní metody strukturovaných rozhovorů.

Na základě provedeného zkoumání, je sestaven seznam navrhovaných doporučení, které hotelu přispějí k jeho prosperitě a pomohou Karlovarskému kraji ke zlepšení v oblasti cestovního ruchu.

Součástí práce je business case, který je důležitým dokumentem při předkládání návrhu investorovi.

Klíčová slova: business model, business model canvas, hotel Orion, hotelové služby

Innovative business model

Abstract

The main objective of this thesis is to analyse the existing business model and to make a proposal for improvement. The sub-objective of this work is to create a business case that will be presented to the investors at the general meeting.

The thesis is divided into two parts. The theoretical part is dedicated to the background related to the business model of canvas and the analyses that were used. The practical part deals with the characteristics of the selected company where the existing business model is being innovated.

The innovated business model is designed based on the analysis of the internal and external environment. To determine the direction of innovation, a quantitative method of questionnaire survey and qualitative methods of structured interviews were used.

Based on the research conducted, a list of proposed recommendations is compiled that will contribute to the hotel's prosperity and help the Karlovy Vary Region to improve in the tourism sector.

The thesis includes a business case, which is an important document when presenting a proposal to an investor.

Keywords: business model, business model canvas, hotel Orion, hotel Services

Obsah

1 Úvod	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce.....	13
2.2 Metodika.....	13
3 Teoretická východiska	15
3.1 Business modely	15
3.1.1 Definice business modelu	17
3.1.2 Princip a inovace business modelu	18
3.2 Business model Canvas	19
3.2.1 Stavební bloky	19
3.2.2 Canvas business modelu.....	25
3.2.3 Value proposition Canvas.....	26
3.3 Inovace business modelu	28
3.3.1 Design thinking a proces inovace	29
3.3.2 Brainstorming	30
3.3.3 Mapa empatie.....	32
3.4 Strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí	33
3.4.1 PESTLE Analýza	35
3.4.2 Porterův model pěti sil	35
3.4.3 SWOT Analýza.....	36
3.5 Inovace na trhu hotelnictví a cestovního ruchu	38
3.5.1 Hotelnictví	38
3.5.2 Gastronomie v cestovním ruchu	42
3.5.3 Služby v cestovním ruchu	43
4 Vlastní práce	45
4.1 Představení hotelu	45
4.1.1 Historie podniku.....	47
4.1.2 Předmět podnikání	47
4.1.3 Partneři a investoři hotelu.....	49
4.1.4 Hotel Orion	50
4.1.5 Restaurace Na Nebi.....	51
4.1.6 Organizační struktura společnosti.....	51
4.1.7 Organizační struktura hotelu.....	52
4.1.8 Řídící struktura hotelu	53
4.2 Strategická východiska	54
4.2.1 Poslání hotelu.....	54
4.2.2 Vize hotelu.....	55

4.2.3	Mise hotelu	55
4.2.4	Hodnoty hotelu	55
4.2.5	Cíle hotelu	55
4.3	Analýza stávajícího business modelu	56
4.3.1	Zákazníci	56
4.3.2	Hodnotová nabídka	57
4.3.3	Kanály	57
4.3.4	Vztahy se zákazníky	57
4.3.5	Zdroje příjmů	58
4.3.6	Klíčové zdroje	58
4.3.7	Klíčové činnosti	58
4.3.8	Klíčová partnerství	58
4.3.9	Struktura nákladů	59
4.4	Strategická analýza	59
4.4.1	PESTLE Analýza	59
4.4.2	Porterův model pěti sil	63
4.4.3	Analýza trendů	66
4.4.4	Analýza 7, „S“	68
5	Výsledky a diskuse	72
5.1	Brainstorming	72
5.1.1	Empatická mapa	74
5.1.2	Dotazníkové šetření	77
5.2	SWOT Analýza	80
5.3	Nový business model Canvas	83
5.3.1	Zákazníci	84
5.3.2	Hodnotová nabídka	84
5.3.3	Kanály	85
5.3.4	Vztahy se zákazníky	86
5.3.5	Zdroje příjmů	86
5.3.6	Klíčové zdroje	87
5.3.7	Klíčové činnosti	87
5.3.8	Klíčová partnerství	88
5.3.9	Struktura nákladů	88
5.4	Návrh na zlepšení	89
5.4.1	Implementace návrhu	90
5.5	Business case	91
5.6	Doporučení pro podnikatele	100
6	Závěr	101
7	Seznam použitých zdrojů	103

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	109
8.1 Seznam obrázků	109
8.2 Seznam tabulek	109
8.3 Seznam grafů	109
Přílohy	111

1 Úvod

V současné době je pro podnikání klíčové provádět inovace a vytvářet nové business modely, neboť dynamický vývoj odvětví vytváří nové sektory a umožňuje novým, mladým a energickým firmám získat příležitosti. Síla dopadu tohoto rozvoje musí být uvědomována všemi podnikateli, manažery a jinými osobami na řídicích pozicích.

Podstatou inovace business modelů je tvoření hodnoty pro firmy, zákazníky i společnosti, což především zahrnuje nahrazení zastaralých modelů. Ačkoli se o inovacích mluví převážně v posledních letech, tento proces není ničím novým. V 15. století již Johannes Gutenberg inovoval původní business model, když hledal uplatnění pro mechanický knihtisk, který sám vynalezl. Historicky poté přišly s inovacemi například firmy Diners klub, kdy v roce 1950 uvedli na trh první kreditní kartu, nebo společnost Xerox, která v roce 1959 představila leasing kopírek a systém plateb podle počtu kopií. (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 15).

Cílem této práce je zejména analýza současného business modelu včetně jeho silných a slabých stránek a následné navržení inovativního řešení, které hotelu pomůže zvýšit jeho konkurenceschopnost a získat stabilní příjmy. Pro dosažení stanovených cílů jsou využívány metody, jako jsou brainstorming, empatická mapa, analýza trhu a průzkum mezi zákazníky. Výsledky těchto metod jsou použity k vytvoření nového business modelu pro Hotel Orion. Inovovaný model zahrnuje nové produkty a služby, které lépe odpovídají aktuálním potřebám zákazníků a současným výzvám na trhu. Dále je také zahrnuta nová marketingová a prodejní strategie, která pomůže hotelu získat více zákazníků a zvýšit jeho tržní hodnotu.

Výsledkem diplomové práce je inovativní business model, který obsahuje konkrétní návrhy a doporučení pro změny v portfoliu služeb, produktové nabídce, marketingu a prodeji. Součástí inovovaného modelu je business case, který také zahrnuje rizika spojená s návrhem či doporučením pro samotného investora. Tento nový model by měl pomoci hotelu získat stabilní příjmy a zvýšit konkurenceschopnost obzvláště v době, kdy se turismus potýká s těžším obdobím. Obecně se také inovovaný model zaměřuje na problematiku klimatických podmínek a jejich vyhlídky do budoucna, ty totiž budou turistický ruch ovlivňovat čím dál více.

2 Cíl práce a metodika

V následujících podkapitolách jsou popsány hlavní a dílčí cíle diplomové práce. Popsána je také metodika, na které je celá práce postavena.

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je vytvoření inovovaného business modelu pro Hotel Orion, který se specializuje na provoz hotelového zařízení. Tento návrh je založen na identifikaci oblasti podnikání, které v současnosti nefungují nebo trpí výraznými nedostatky. Dále jsou stanoveny dílčí cíle, které jsou demonstrovány jednotlivými metodami a analýzami, včetně poznání okolí a provozu samotného hotelu, dále také odhalení problémových oblastí, potřeb zákazníků a generování nápadů na zlepšení výše zmíněných oblastí. Celý proces inovace vychází z rámce Business Model Navigator, který se skládá z devíti stavebních bloků, tento rámec je používán v mnoha různých odvětvích a sektorech pro vytváření a inovaci business modelů. Cílem použití tohoto rámce je identifikace a pochopení skutečných potřeb a chování zákazníka.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena na dvě části. První část práce obsahuje teoretická východiska, která jsou nedílnou součástí k pochopení celé problematiky. Vysvětlen je princip inovací, sestavení business modelu Canvas a jeho stavební bloky. Vyloženy jsou také ostatní pojmy, které jsou důležitou součástí pro úspěšné sestavení inovovaného business plánu. Východiska jsou dále uvedena pro poznání nynějšího stavu ve zkoumané problematice.

Praktická část práce se zabývá zhodnocením stávajícího business modelu a jeho nedostatků, zde je nezbytné provést sumarizaci funkčních a nefunkčních prvků v daném systému. Jedním z prvních kroků je analýza současného stavu business modelu, ta byla provedena především prostřednictvím kvantitativní metody dotazníkového šetření a kvalitativní metody strukturovaného rozhovoru. Dotazníkové šetření bylo provedeno na základě 16 otázek, které byly cíleny na obyvatele Karlovarského kraje a hlavního města Prahy. Strukturovaný rozhovor byl veden s provozním manažerem hotelu, otázky se týkaly chodu podniku a stavu po pandemickém období. Dalším důležitým krokem je analýza trhu

a objasnění cílové skupiny zákazníků, k objasnění těchto oblastí bylo využito PESTLE analýzy a Porterova modelu pěti sil. Díky těmto analýzám byli stanoveni hlavní konkurenti a identifikovány faktory, které na hotel přímo působí. Jako inovativní metody při návrzích na zlepšení a při identifikaci potřeb zákazníků bylo využito empatických map a brainstormingu.

Podstatnou částí je vytvoření tzv. business case scénáře, který poskytne lepší přehled o budoucích investicích. Další nedílnou součástí pro vytvoření business modelu je sestavení harmonogramu plánovaných činností a analýza rizik pro jejich identifikaci a eliminaci.

Na závěr je provedeno celkové zhodnocení dosavadní činnosti a sestavení návrhu pro zlepšení. Součástí návrhu je vyhotovený nový Business model Canvas, který bude hotelu sloužit jako vodítko do budoucna pro vytváření lepších hodnot a zlepšování jejich služeb.

3 Teoretická východiska

3.1 Business modely

Business model je dle (Osterwaldera, 2015) definován jako výchozí princip, jak firma vytváří, předává a získává svou hodnotu. Správně nastavený business model je klíčem k úspěšnému a udržitelnému podnikání, které bude splňovat očekávání zákazníků, zaměstnanců i majitele.

Business model lze popsat jako skladbu devíti stavebních prvků, které dohromady vytvářejí tzv. plátno (canvas) business modelu. Moderní business model je ve velké míře popisován jako malířské plátno. Čím je toto plátno větší tím lépe se na něj vizualizují a tvoří nové business modely. Devět základních prvků je na plátně promítnuto jako devět okének, do kterých se zapisuje, maluje a vlepují se tam také papírky. Business model canvas se navrhuje spíše firmám, které jsou již zavedené a hledají nové cesty v důsledku hledání nových možností, vylepšení služeb či krizových situacích. Pokud se jedná o nově začínající podnikání je doporučována varianta Lean Canvas, která je útlejší variantou Osterwalderova Business modelu Canvas a zohledňuje činitele začínajícího podnikání (Osterwalder & Pigneur, 2015).

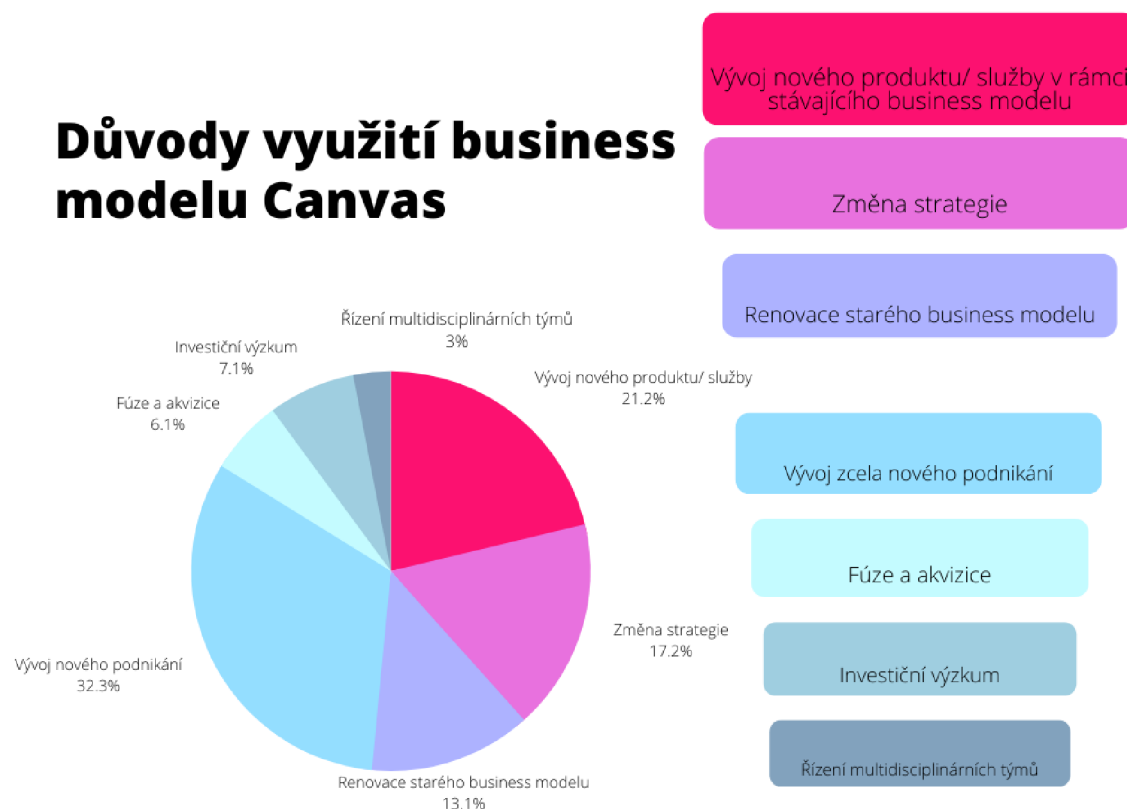
Obě výše zmíněné formy business modelů se značně liší po obsahové stránce náročností. Forma Lean Canvas je orientována na jeden list formátu A4, přičemž zpracování této formy není příliš náročné. Detailnějším propracováním se zabývá Business model Canvas. Modely jsou rozdílné ve své struktuře a zaměření. Jsou vytvářeny podle toho, pro koho, jsou určeny, pokud je cílem zaujmout investory bude lepší varianta Lean Canvas, v případě půjčky od banky bude nutné sestavit detailní Business model Canvas.

Z níže uvedeného grafu č.1 lze vyčíst hlavní důvody využití business modelu Canvas. Obecně je Canvas nástrojem pro vizualizaci a konstrukci podnikatelského modelu. Dalšími důvody pro využití mohou být např.:

- Snadnost použití – jedná se o jednoduchý a intuitivní nástroj
- Srozumitelnost – model umožňuje vyjadřovat myšlenky jasně a srozumitelně, což usnadňuje celkovou komunikaci
- Flexibilita – model umožňuje rychle a snadno měnit podnikatelský model
- Identifikace rizik – model zajišťuje usnadnění identifikace rizik v podnikání

- Zlepšení konkurenceschopnosti – umožňuje lépe pochopit své tržní prostředí a najít způsoby, jak se odlišit od konkurence.

Graf 1 Důvody pro použití Business Model Canvas

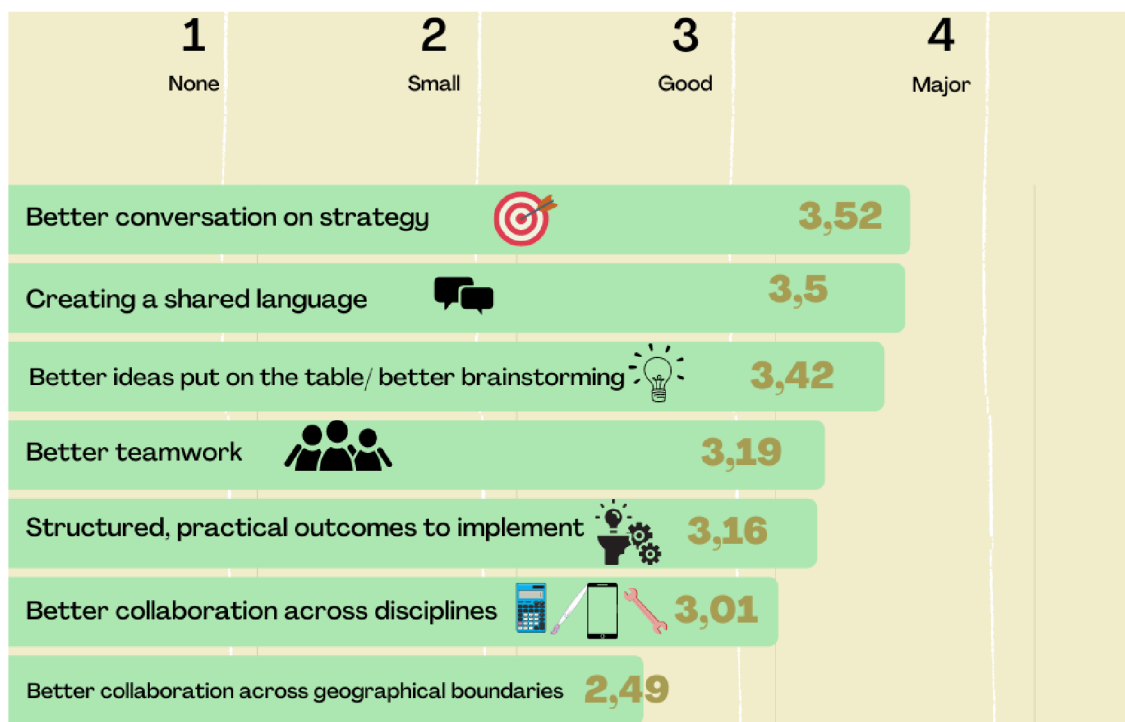


Zdroj: Vlastní zpracování dle (Strategyzer, 2015)

Graf č.2 vyobrazuje, jak Business model Canvas buduje hodnotu pro své uživatele. Model, generuje hodnotu na několika úrovních.

Klíčovým faktorem je zlepšení komunikace v rámci celé strategie, včetně vytváření sdíleného jazyka, který ovlivňuje celkovou komunikaci. Další hodnotou jsou nové nápady předložené během brainstormingu. Dále je zlepšení spolupráce a implementace nových procesů napříč odděleními důležitou hodnotou, stejně jako zlepšení mezinárodní spolupráce.

Graf 2 Jak Business Model Canvas vytváří hodnotu pro své uživatele:



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Strategyzer 2015)

3.1.1 Definice business modelu

Koncept business modelu reprezentuje základní princip, který určuje, jak společnost generuje, distribuuje a získává hodnotu. Všeobecné pochopení pojmu business model je klíčové pro jakoukoli kvalitní diskuzi či workshop na téma inovace business modelů. Business model musí být vysvětlen co nejstručněji, aby byl srozumitelný pro všechny účastníky. Koncept musí být jednoduchý, ale zároveň relevantní, intuitivní a snadno srozumitelný (Osterwalder & Pigneur, 2012, str. 14).

Joan Margretta (2002, str. 199) popisuje business model jako příběh o tom, jak společnost funguje. Podle jejího názoru správný business model odpovídá na otázky Petera Druckera, a to kdo je náš zákazník a co považuje za hodnotné a užitečné. Tyto otázky by si měl klást každý manažer společnosti. Základní ekonomická logika business modelu vysvětluje, jak společnost může poskytnout zákazníkům hodnotu za přiměřené náklady a jakým způsobem generuje zisk.

Osterwalder (2004) se pokusil vysvětlit business model na základě definic slov "business" a "model". Business model se tedy týká toho, jak společnost nakupuje, prodává produkty a služby a generuje zisk. Obecným cílem tvorby modelu je porozumět, popsat a

předpovědět fungování společnosti v reálném světě. Osterwalder a jeho spolupracovníci představili nový koncept business modelu, který umožňuje popsat model jakéhokoliv podniku, což zahrnuje způsob, jakým organizace vytváří, distribuuje a zachycuje hodnotu (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014).

3.1.2 Princip a inovace business modelu

V případě změny jednoho bloku nebo části bloku obchodního modelu je často nutné upravit i ostatní komponenty v podniku, protože jednotlivé složky jsou těsně propojené. Inovace obchodních modelů mohou být celkovou proměnou firmy, ale také pozvolnou posloupností menších změn (Franková, 2007, str. 172-174).

Výchozím bodem pro vývoj inovovaného obchodního modelu je zpravidla situace, kdy je třeba získat podrobnější informace o potřebách zákaznického segmentu. Inovace obchodních modelů jsou klíčové pro konkurenceschopnost podniků, ale tvorba a řízení inovací není jednoduchá. Potřeba inovací se objevuje s měnícími se preferencemi zákazníků, novými regulacemi podnikání, moderními technologiemi a rostoucí konkurencí. Vytváření inovací vyžaduje včasnou identifikaci omezení, výzkum nových možných podnikových přístupů, testování nových komponentů, porozumění potřebám cílových zákazníků, zvážení rizik a možnost učení se z chyb ostatních (Chesbrough, 2006, str. 87-88).

Je nutné mít jasnou vizi a dobré porozumění podnikového obchodního zázemí i podnikatelského prostředí, aby byly inovace účinné. Protože zákazníci hrají primární roli v každém byznysu, je vhodné obětovat část inovačního úsilí a získat pohled na podnikové hodnoty z pozice zákazníků. (Hedman, Kalling, 2003).

Nicméně tvorba a řízení inovací představují složitý proces, který vyžaduje značné úsilí a kompetence. Tyto kroky jsou však často nezbytné pro růst podniků a v některých případech mohou dokonce znamenat rozdíl mezi úspěchem a selháním. K úspěchu je nutné pochopit procesy, které ukazují potřebu změny stávajícího modelu. Tyto procesy zahrnují časnou identifikaci omezení, která ovlivňují současný obchodní model; výzkum nových podnikových přístupů; testování nových komponentů potenciálního modelu; pochopení potřeb cílových zákazníků; zvážení rizik, které inovace přináší a také možnost učení se z chyb ostatních (Scott-Kemmis, 2012).

Při takovémto překonávání výzev a nejistot, které jsou obvyklou součástí inovování obchodních modelů, je potřeba mít jasnou vizi a dobré porozumění podnikového obchodního zázemí i podnikatelského prostředí, aby inovace byla účinná.

Již bylo zmíněno, že zákazníci hrají primární roli v každém podniku, a proto je vhodné věnovat část inovačního úsilí k získání pohledu na podnikové hodnoty z perspektivy zákazníků.

Podle Plé, Lecocq a Angot (2010) bylo doposud málo výzkumů, které se zabývají vývojem a hodnocením obchodních modelů z pohledu zákazníků. Nicméně vnímání podnikových aktivit zákazníky může podniku poskytnout potřebnou zpětnou vazbu, na základě, které může podnik upravovat svou hodnotovou nabídku, produkty, služby, komunikační strategie nebo způsoby distribuce.

V průzkumu mezi seniorními manažery provedeném Economist Intelligence Unit bylo zjištěno, že většina z nich upřednostňuje inovaci obchodního modelu jako zdroj konkurenční výhody před novými produkty a službami. Z toho vyplývá, že způsob, jakým společnosti podnikají, má stejnou nebo dokonce větší důležitost než to, co dělají. Tento názor je podporován globální studií společnosti IBM, jejíž výzkumníci odhalili, že inovace obchodního modelu přináší rychlejší růst výnosů společností než inovace produktů a procesů (Pohle & Chapman, 2006). Podobný závěr přinesli i Giesen a kolegové (2007).

Vzhledem k obtížnosti implementace inovací obchodních modelů vytvořili autoři Business Model Canvas určitý průvodce, jak analyzovat stávající obchodní model s cílem identifikovat možnosti pro jeho vylepšení nebo inovaci. Průvodce obsahuje několik metod a technik, jako je například porozumění zákazníkům, vizuální myšlení, schopnost představivosti, kreativita, vytváření prototypů a další techniky. Tyto techniky vyžadují týmový přístup a jsou časově i náročné na znalosti (Osterwalder, Pigneur, 2010)

3.2 Business model Canvas

Business model canvas představuje hlavní prvky operací v dané organizaci. Popisuje, jak organizace vytváří hodnoty. Canvas modelu poskytuje podrobný plán, který lze použít k vedení rozhodnutí o návrhu na nižší úrovni (Osterwalder, Pigneur, 2010).

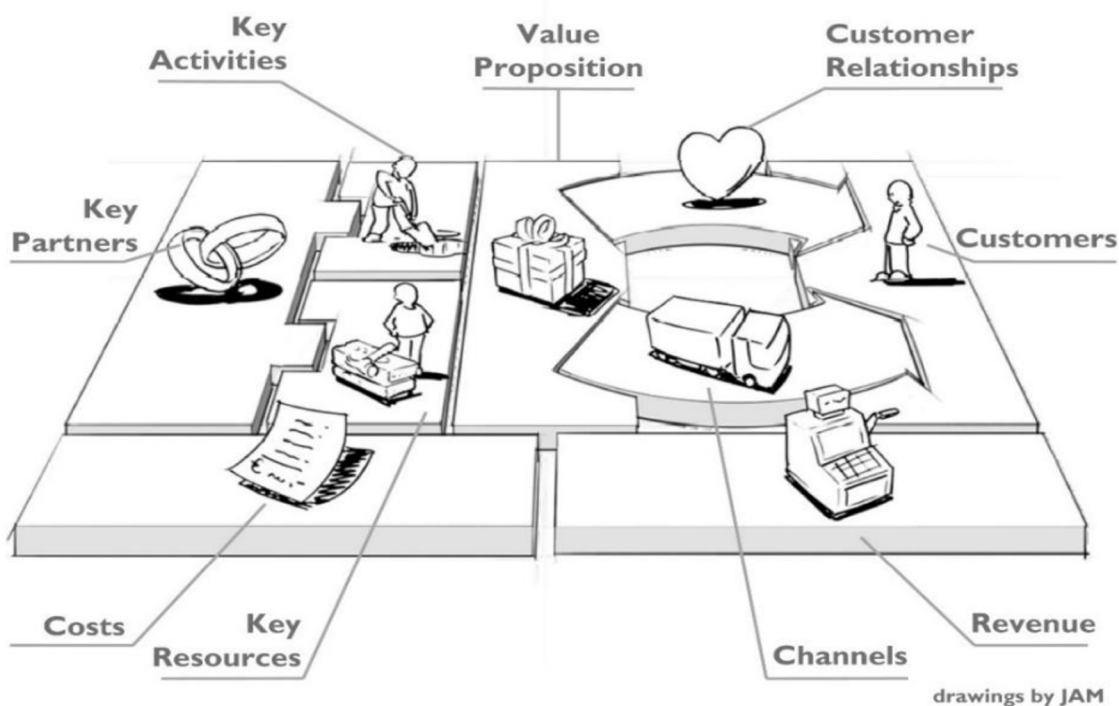
3.2.1 Stavební bloky

Osterwalderův model může být rozdělen do dvou částí, pravé a levé, jejichž spojovacím prvkem je hodnota nabídky, což je hlavní prvek celého modelu. Tento model lze přirovnat k mozku, který je rozdělen na pravou a levou hemisféru, kde každá hemisféra se zabývá odlišnými věcmi, ale společně tvoří celistvost.

Pravá část modelu se soustředí na vytváření hodnoty a zahrnuje vztahy se zákazníky, zákaznické segmenty, kanály a příjmy.

Levá část modelu se označuje jako efektivní a zahrnuje klíčové aktivity, klíčová partnerství, klíčové zdroje a náklady.

Obrázek 1 Stavební bloky Business modelu Canvas



Zdroj:(Brandbakers,2020)

Zákaznické segmenty

Zákazníci představují katalyzátor každého podnikového záměru a zajišťují podniku zisk, který je klíčový pro jeho přežití. Cílem této části je definovat zákazníky a seskupit je do několika segmentů na základě společných potřeb, chování a jiných charakteristik, které je budou spojovaly. Podnik může definovat více segmentů bez ohledu na jejich velikost. Klíčové je vybrat si segmenty, které jsou pro podnik důležité, a naopak odstranit ty, které jsou časově náročné. Jakmile podnik určí své zákaznické segmenty, měl by se zaměřit na detailní průzkum samotných potřeb. Teprve v této fázi může být sestaven obchodní model (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 19).

Společnost by měla provést segmentaci zákazníků v situacích, kdy (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 19):

- "jejich potřeby vyžadují odlišné nabídky,
- jsou k obsluze využívány různé distribuční kanály,
- požadují různé typy vztahů,
- vykazují odlišnou ziskovost,
- jsou ochotni platit za jiné prvky produktu."

Každý autor používá různá označení pro segmentační kritéria nebo rozděluje některá kritéria na podkategorie. Například Boučková (2003) uvádí dvě kritéria segmentace: tržní projevy a popisná kritéria. Kritérium tržních projevů se dále dělí na příčinná (odkazující na očekávanou hodnotu výrobku) a kritéria užití (dělicí zákazníky podle jejich uživatelského statusu nebo míry užití). Popisná kritéria jsou u Boučkové rozdělena na tradiční a psychografická.

Kotler (2013, str. 10) charakterizuje segmentaci jako následující:

1. **„Geografická:** segment je rozdělen podle země, města atd... Zaměřuje se hlavně na odlišnosti v dané oblasti.
2. **Demografická:** Toto kritérium rozděluje segment podle věku, rodinného stavu, pohlaví, velikosti rodiny, životního stádia a generaci. Je jasné, že si senior dítě koupí úplně jiný výrobek.
3. **Socioekonomická:** Soustřeďuje se na příjem, rozpočet a povolání. Zákazníky dělí podle ekonomických vrstev a tříd. Podle těchto kritérií firma dokáže odhadnout na které výroby/ služby budou či nebudou mít peníze.
4. **Etnografická:** Dělí zákazníky dle rasy, národnosti a podle náboženství.
5. **Psychografická:** Zajímá se o motivaci, úspěchy, ideály a formy sebevyjádření.
6. **Behaviorální:** segmenty se dělí podle nákupního chování a rozhodování. Je jasné, že každý zákazník má jiné potřeby a očekává něco jiného od zakoupeného zboží. „

Hodnotové nabídky

Hodnotová nabídka, je soubor výhod, které firma poskytuje zákazníkům. Tato nabídka je klíčovým faktorem, který ovlivňuje zákaznickou volbu mezi jednotlivými firmami. Specifické prvky, které tvoří tuto nabídku, se nazývají specifikační balíček výhod a mohou být kvantitativního (například cena) nebo kvalitativního charakteru (například design). Tyto prvky jsou kombinovány tak, aby co nejlépe uspokojily zákaznickou potřebu.

Podle Osterwaldera (2010, str. 23) jsou některými z těchto prvků například:

- nové potřeby, které předtím zákazník neznal, zlepšení výkonu produktů a služeb,
- přizpůsobení produktů a služeb specifickým potřebám zákazníka,
- design,
- značky,
- cena,
- snižování nákladů,
- snižování rizika,
- dostupnost a pohodlnost.

Přesto, že cena může být pro zákazníka rozhodujícím faktorem, společnosti by neměly stavět svou strategii pouze na ceně, aby si udržely stabilní základnu zákazníků a měli by brát do podvědomí i ostatní faktory působící na jejich rozhodování.

Distribuční a komunikační kanály

Kanály, reprezentují komunikaci mezi společnostmi a zákaznickými segmenty, popisují také, jak firma přistupuje, aby jim poskytla hodnotovou nabídku. Kanály jsou klíčovým prvkem, který vede k uspokojení zákazníků a disponují několika funkcemi, jako je například zvyšování informovanosti o výrobcích a službách firmy mezi zákazníky, poskytování pomoci zákazníkům a poskytování zákaznické podpory po prodeji (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 26).

U služeb se často setkáváme s distribučními cestami. Toto vyplývá z charakteru služeb, konkrétně z jejich neoddělitelnosti od poskytovatele (Vašítková, 2014, str. 113).

Vztahy se zákazníky

Tento blok stavebních prvků se týká různých typů interakcí, které společnosti navazují se svými zákaznickými segmenty. Tyto vztahy se odvozují od motivace, jako je

získávání nových zákazníků, udržování stávajících nebo zvyšování prodeje. Spektrum těchto vztahů je rozmanité a může se pohybovat od automatizovaných až po velmi osobní. Prvním krokem pro společnosti by mělo být zodpovězení otázky, jaký typ vztahu očekávají a chtějí udržovat jednotliví zákazníci, a jaké jsou náklady na udržování těchto vztahů.

Ostenwalder (2010) rozlišuje mezi několika kategoriemi vztahů:

- Osobní podpora se zakládá na interakci mezi prodejcem a zákazníkem a může mít různé formy – prodejce v obchodě, operátor v call centru nebo online asistence. Většinou končí po ukončení nákupu.
- Individualizovaná osobní podpora představuje nejintimnější formu vztahu a většinou se buduje na dlouhodobé bázi. Může být zastoupena například osobním bankéřem nebo key account manažerem.
- Self-service nepotřebuje přímou interakci prodejce se zákazníkem, který si většinou dokáže poradit sám.
- V případě automatizovaného servisu se jedná o pokročilejší formu samoobslužného zákaznictví. Zákazník je rozpoznán a na základě jeho potřeb jsou mu nabídnuty další služby nebo produkty.
- Mnoho společností podporuje uživatelské komunity, kde se sdílí názory a zkušenosti, z nichž mohou vycházet nové nápady.
- Spolupráce je už za hranicemi tradičních vztahů. Některé firmy umožňují zákazníkům podílet se například na vývoji nového nebo zdokonalení stávajícího produktu.

Zdroje příjmů

Popsaný blok se zaměřuje na to, jak společnost generuje příjmy z různých zákaznických segmentů. Ostenwalder (2010) tvrdí, že zákazníci jsou srdcem podnikání a příjmy jsou jeho tepnami. Ideálně by společnost měla zaznamenávat více příjmových toků z každého segmentu a každý z těchto toků může mít jiný způsob cenotvorby. Cenotvorba může být fixní, závislá na vlastnostech produktu, zákaznickém segmentu nebo objemu, nebo dynamická, která se odvíjí od času nákupu a vytváří se na základě nabídky a poptávky nebo prostřednictvím smlouvání nebo aukcí.

Existují také dva základní typy příjmů: jednorázová platba od zákazníka a opakované příjmy z průběžných plateb. Společnost může získávat příjmy z prodeje aktiv, jako jsou

výrobky nebo vlastnická práva, z poplatků za užití, předplatného, pronájmu, licencí, poskytování služeb nebo reklamy.

Klíčové zdroje

Klíčové zdroje představují hlavní zdroje potřebné pro podnikání. Bez nich by firmy nemohly vyrábět své produkty a poskytovat služby, které uspokojují potřeby zákazníků. Složení aktiv jednotlivých společností bude odlišné podle odvětví a činnosti, kterou provádějí. Tyto zdroje mohou být vlastněny samotnou společností nebo pronajaty. Dělení aktiv je následující:

- fyzické – budovy, pozemky, stroje, distribuční síť;
- duševní – patenty, značky, databáze zákazníků; "
- lidské – zaměstnanci;
- finanční. (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 26)

Klíčové činnosti

Společnost potřebuje provádět určité kritické činnosti, aby byl její obchodní model úspěšný. Tyto aktivity se liší v závislosti na odvětví, ve kterém společnost působí. Podle Osterwaldera existují tři kategorie klíčových činností. První kategorie se týká výroby nebo vývoje v případě výrobních podniků. Druhá kategorie zahrnuje činnosti zaměřené na řešení problémů u poskytovatelů služeb, jako jsou například konzultační firmy a nemocnice. Třetí kategorie se skládá z činností souvisejících s platformou, řízením, poskytováním služeb a propagací (například webové stránky, síť, zprostředkovatelské platformy, software nebo značka). (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 26)

Klíčová partnerství

Jde o alianci, síť dodavatelů a spolupracovníků, kteří jsou nezbytní k fungování obchodního modelu a zapojují se do klíčových činností. Motivací pro firmu budovat si partnerství jsou výhody z rozsahu, snížení rizika a získání zdrojů a aktivit.

Osterwalder (2010) rozlišuje mezi čtyřmi typy partnerství:

- strategická spojení mezi nekonkurujícími si firmami,
- spolupráce mezi konkurenčními subjekty,
- společné podniky (nové podnikatelské projekty),

- vztahy mezi kupujícím a dodavatelem

Struktura nákladů

Poslední blok, tedy struktura nákladů, zahrnuje klíčové náklady spojené s fungováním obchodního modelu. V tomto bloku by si společnosti měly klást otázky jako například: "Které náklady jsou nejdůležitější?", "Které klíčové zdroje jsou nejnákladnější?" a "Které klíčové aktivity jsou nejnákladnější?".

V rámci nákladů lze rozlišovat mezi dvěma modely. Prvním je nákladově motivovaný model (též nazýván jako "low-cost" model), druhým je pak model motivovaný hodnotou (též nazýván jako "value-driven" model). (exklusivita výrobků a služeb, značka, kvalita) (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 27).

3.2.2 Canvas business modelu

Pro sestavení business modelu se používá nástroj zvaný Canvas, který má vzhled podobný malířskému plátnu a obsahuje 9 klíčových prvků umožňujících vizuální reprezentaci existujících nebo nových modelů. Místo plátna lze použít velký papír, který se umístí na zeď a osnova se na něj nakreslí. Canvas je rozdělen na dvě části: levá strana reprezentuje efektivitu a pravá strana hodnotu.

Canvas business modelu se používá v různých odvětvích a velikostech podniku, kde se mohou vyskytovat různé vzory modelů. Autoři knihy (Osterwalder & Pigneur, 2010) popisují pět základních vzorů business modelů, které jsou založeny na koncepcích využívaných v ekonomice. Cílem autorů bylo přepracovat tyto koncepce do jednotného formátu plátna business modelu, aby byly snadno použitelné při návrhu nebo tvorbě modelu.

Vzory

Un-Bundling business modelů

Tato teorie popisuje tři rozdílné typy podnikatelské strategie, konkrétně strategii orientovanou na zákazníky, inovační strategii a strategii orientovanou na infrastrukturu. Každý typ vykazuje specifické ekonomické, konkurenční a kulturní nároky. Tyto tři strategie mohou existovat v rámci jedné společnosti, ale optimálním řešením je, aby byly rozděleny do samostatných subjektů. Tento model se obvykle uplatňuje v soukromém bankovníctví a mobilní telekomunikaci (HBR, 1999).

Dlouhý chvost

Tato koncepce se zaměřuje na širokou nabídku marginálních produktů. Celkové tržby z prodeje těchto položek, mohou model udělat taktéž atraktivní jako model tradiční, kdy většina tržeb plyne z prodeje úzké nabídky nejprodávanějších produktů. Business modely založené na tomto konceptu vyžadují nízké náklady na zásoby a silné platformy, aby produkty byly zákazníkům co nejbližší. Příkladem pro tento koncept může být platforma Netflix, YouTube či Facebook (Anderson, 2006)

Vícestranné platformy

Tyto platformy sdružují alespoň dvě specifické, ale vzájemně provázané skupiny zákazníků. Tato platforma vytváří hodnotu tím, že mezi jednotlivými skupinami usnadňuje interakci. Vzniká zde síťový efekt, jelikož platforma nabývá na hodnotě tím, že přitahuje další zákazníky. Vícestrannou platformu využívá např.: Visa, Google či Microsoft Windows (Evans, 2006).

Business model zdarma

V tomto modelu může alespoň jeden významný zákaznický segment neustále profitovat z bezplatných nabídek, a to poskytují různé vzory. Financování neplaticích zákazníků zajišťuje jiná část business modelu nebo jiný zákaznický segment. Tento business model využívá např.: deník Metro, Flickr, Skype či Google (Anderson, 2009).

Otevřené business modely

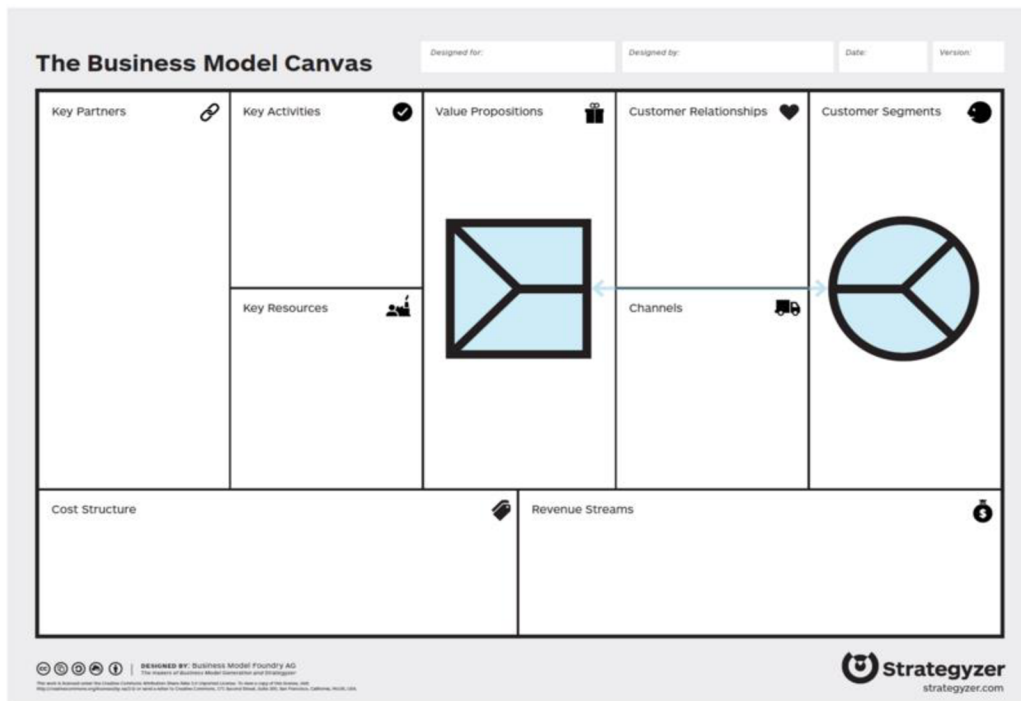
Spolupráce s externími partnery umožňuje firmě tvořit a získávat hodnotu. Rozlišují se dva základní směry, konkrétně, „zvenčí dovnitř“, kdy jsou ve firmě využívány externí nápady, nebo, „zevnitř ven“, zde firma poskytuje nápady případně aktiva právě externím partnerům. Tyto modely využívají firmy P&G nebo Innocentive (Chesbrough, 2006).

3.2.3 Value proposition Canvas

Cílem Value Proposition Canvas spočívá v důkladném pochopení zákazníka. Tento koncept zajišťuje, že jednotlivé návrhy jsou jasně definovány a snadno pochopitelné. Jeho účelem je usnadnit komunikaci ohledně návrhů a souznít s Business modelem Canvas, který umožňuje podniku podrobně prozkoumat klíčové stavební bloky modelu, jako jsou zákaznické segmenty a hodnotová nabídka. Výsledkem tohoto konceptu by mělo být

vytvoření produktu nebo služby, který bude co nejlépe odpovídat chování a potřebám zákazníka. (Osterwalder, 2014, str. 32).

Obrázek 2 Business model canvas



Zdroj: Strategyzer.com (2018)

Value Proposition Canvas umožňuje zdokonalit hodnotovou nabídku, což je výhodné jak pro nové, tak i pro zavedené společnosti. Pro zavedené firmy může být cílem vylepšit stávající hodnotovou nabídku a obchodní model, a to využitím existujících aktiv a vytvářením portfolia hodnotových nabídek a obchodních modelů. Při navrhování nových hodnotových nabídek však mohou nastat určité výzvy, jako je averze k riziku a získání přístupu k existujícím zdrojům. Vytvoření úspěšné nové hodnotové nabídky vyžaduje podnikatelské znalosti, schopnost používat Design Thinking, vcítění se do zákazníka a ochotu experimentovat.

Hodnotová nabídka je založena na poznání zákazníka, zahrnující jeho úkoly, problémy a potřeby, které se snaží vyřešit nebo uspokojit. Zákaznické obtíže zahrnují vše, co znesnadňuje dokončení úkolu, včetně rizik a možných špatných výsledků, zatímco přínosy jsou všechny výsledky a přínosy zákazníků, jako jsou funkční užitek, sociální zisky, pozitivní emoce a úspory nákladů

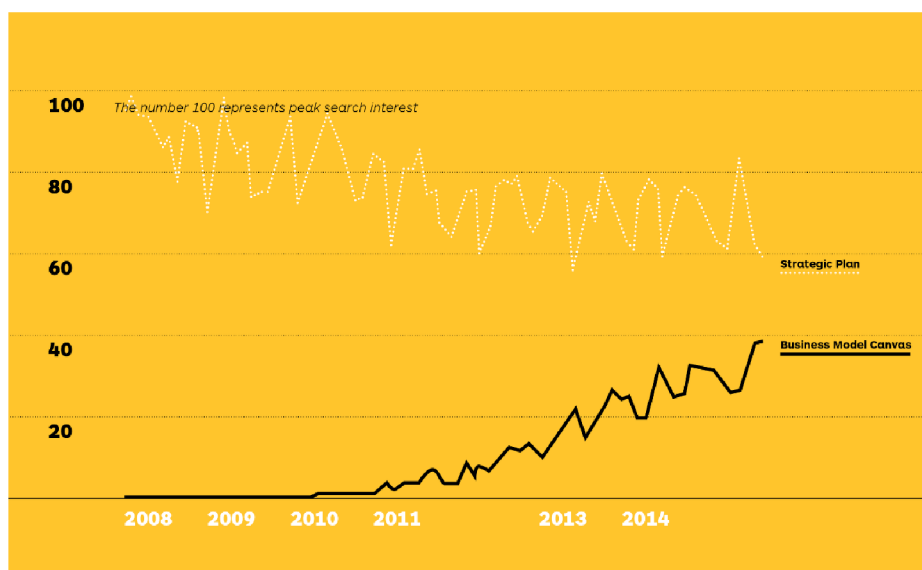
Hodnotová mapa popisuje výhody, které zákazníci mohou získat od produktů nebo služeb, které společnost nabízí. Tento nástroj zahrnuje balíčky produktů a služeb, které pomáhají zákazníkům uspokojit jejich potřeby a dokončit úkoly. Dalšími prvky hodnotové mapy jsou řešení obtíží, které popisuje způsoby, jakými společnost pomáhá zákazníkům překonat jejich problémy, a vytváření přínosů, které popisuje nové výhody a výsledky, které společnost nabízí svým zákazníkům.

Aby společnost úspěšně navrhla novou hodnotovou nabídku, je potřeba mít určité atributy, jako jsou podnikatelské znalosti, schopnost využívat Design Thinking, schopnost vcítění se do zákazníka a ochota experimentovat. Pro zlepšení stávající hodnotové nabídky a obchodního modelu se týmy v zavedených firmách zaměřují na využití existujících aktiv a budování portfolia hodnotových nabídek a business modelů. Profil zákazníka obsahuje charakteristiky, jako jsou úkoly, přínosy a obtíže. Úkoly se zaměřují na to, co zákazník potřebuje dokončit, zatímco obtíže zahrnují vše, co znesnadňuje dokončení úkolu. Přínosy jsou výsledky a zisky zákazníků (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014, str. 15-40).

3.3 Inovace business modelu

Inovace zahrnuje specifický typ změn, které jsou úmyslné, nové a úspěšné. Tento koncept je dnes spojován nejen s produkty a službami, ale také s organizačními transformacemi. Organizační transformace vyžadují flexibilitu a adaptivitu organizace a také schopnost vytvářet nové produkty a služby, zavádět nové technologie a uspokojovat potřeby zákazníků (Franková, 2004, s. 141).

Obrázek 3 Analýza Google Trend strategického plánu klíčových slov „vs. Business Model Canvas“



Zdroj: (Strategyzer 2015)

3.3.1 Design thinking a proces inovace

Design thinking je široce využívaná metoda, která není jednoznačně definována (Goller & Bessant, 2017, str. 281). Někteří autoři ji popisují jako rámcový přístup k inovacím a kreativě, zatímco pro T. Browna a B. Katze je to efektivní způsob inovace, který se zaměřuje na potřeby uživatelů a lze ho aplikovat v celé společnosti. Design thinking umožňuje jednotlivcům a týmům generovat průlomové nápady a využít dovednosti designerů k vytváření produktů, které splňují lidské potřeby a omezení podnikání. Tato metoda kombinuje konvergentní a divergentní myšlení, soustředí se na uživatele a využívá prototypování a implementaci různých technik a metod z různých oborů. Design thinking tak spojuje oba typy myšlení k vytváření mnoha nápadů a následnému odstranění těch, které nevyhovují požadavkům (Brown & Katz, 2019, str. 11).

Obrázek 4 Design thinking process



Zdroj: (Confess, 2022)

Stěžejním prvkem Design Thinkingu je zaměření na uživatele a pochopení jeho potřeb. Navzdory stanoveným krokům často uplatňuje tzv. agilní přístup, což znamená, že jakýkoli krok lze rychle opakovat a přizpůsobit se tak novým poznatkům.

Empathize-vcitění se do zákazníka a porozumění jeho potřebám:

Define-definice problému, který je nutné řešit

Ideate-tvořivá a kreativní fáze, znamená že je hledáno co nejvíce řešení

Prototype-nejsilnější myšlenky se posunují do fáze prototypu

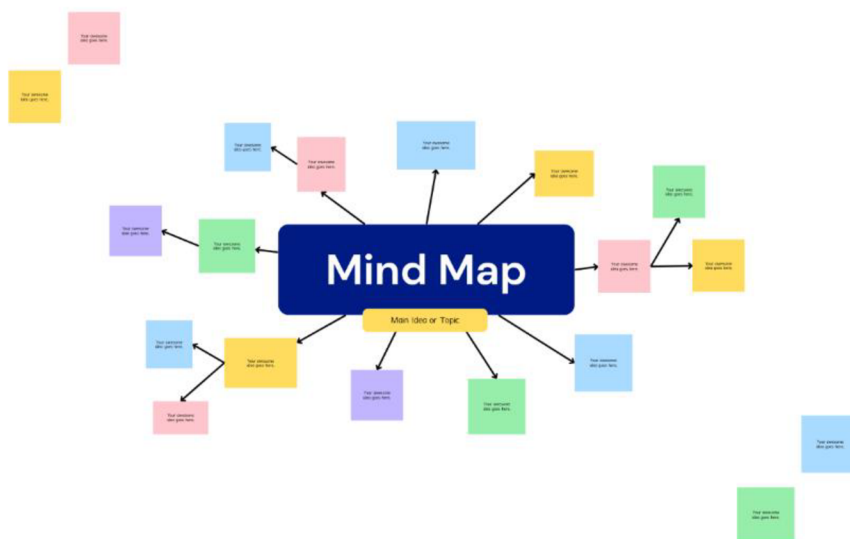
Test-testování variant prototypů na zákaznících (John Wiley & Sons, 2016, str. 220-229)

3.3.2 Brainstorming

Mezi nejvyhledávanější metody kreativního myšlení bezpochyby patří brainstorming. Koncept bouře mozku byl zaveden Alexem Osbornem, bývalým spolumajitelem reklamní agentury BBDO a Creative Problem Solving Institutu, a jehož kniha How to Think Up popsala tuto techniku. Mezi hlavní přínosy metody patří oddělení fáze vyhodnocování nápadů od fáze generování nápadů a vytvoření stimulační atmosféry pro společné rozvíjení myšlenek.

Brainstorming se vyznačuje tím, že nejprve se představí problém skupině řešitelů a poté se hledají nápady. Tato metoda se opírá o čtyři základní principy (Novák, 2017, s. 43-44).

Obrázek 5 Myšlenková mapa jako součást brainstormingu



Zdroj: vlastní zpracování

Kvantita je důležitější než kvalita

- Čím více se vyprodukuje nápadů, tím lépe se vybere ten opravdu užitečný.

Žádná kritika

- Průběh brainstormingu se nehodnotí, aby účastníci nebyli odrazeni od vzájemného sdílení a nebyla potlačena jejich tvořivost.

Neobvyklé a bláznivé nápady jsou vítány

- Mozek stimulují nové a neobvyklé nápady k otevření nových směrů myšlení.

Rozvíjejte cizí nápady

- Brainstorming tkví v rozvíjení a vylepšování vzájemných nápadů tak, aby jejich aplikace byla co nejpřínosnější. I přes to, že se brainstorming využívá již několik let, stále dochází k jeho nesprávnému používání. Je proto nezbytné dodržovat základní pravidla, jako například nenucenost, svižnost, zaměření na konkrétní a dostatečně rozsáhlou kreativní výzvu a týmovou spolupráci.

Správné prostředí pro brainstorming by mělo být uvolněné a nabízet základní nástroje, jako jsou flip chart, fixy, tabule a samolepící bločky. Výběr účastníků by měl být pečlivě zvážen s ohledem na počet a různorodost týmu, což může stimulovat kreativitu, ale také může být překážkou. Pro úspěšný brainstorming je také vhodné zvolit vhodné místo, jako například kuchyň v podniku. (Königová, 2007, str. 33; Novák, 2017, str. 47-49)

3.3.3 Mapa empatie

Výchozím bodem pro empatickou mapu je Design Thinking, který zahrnuje mnoho nástrojů, které uživatelům pomohou se lépe vcítit do dané problematiky. Mapa empatie zákazníka neboli empathy map je dle (uxbooth.cz), nástroj pro poznání zákazníků. Jednoduše pomáhá prodávajícímu vžít se do role uživatele produktu/služby.

Jde o mapu rozdělenou do 4 částí:

Says (říká),

Thinks (myslí),

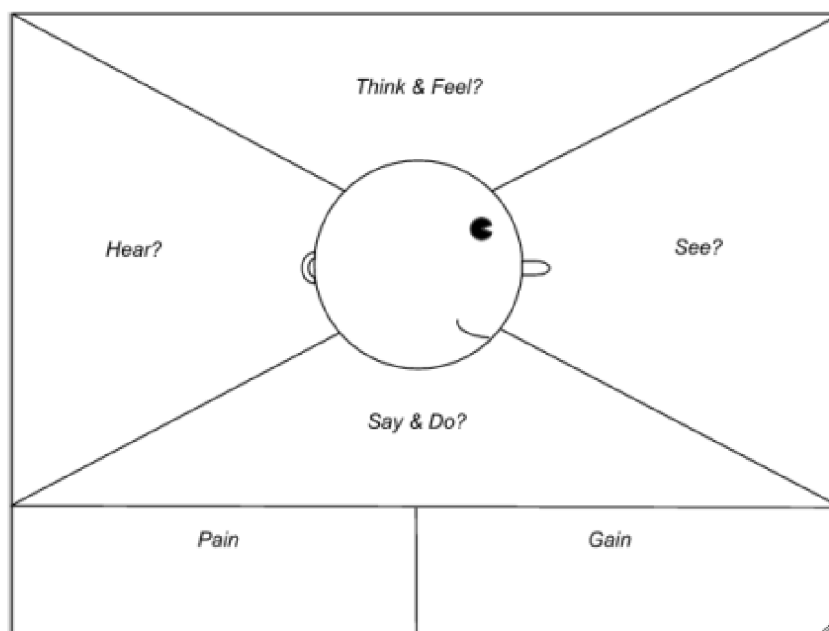
Does (dělá) a

Feels (cítí).

Mapa je vždy vztažena k jedné konkrétní osobě. Vybrané osoby v průběhu analýzy přiřazují poznatky na základě svého pozorování.

Cílem je prožívat totožné zkušenosti, prožitky, cítit stejné napětí, nervozitu, radost či frustraci v jednotlivých fázích služby, tak aby výsledná mapa byla co nejrealističtější (Uxbooth, 2022).

Obrázek 6 Empatická mapa



Zdroj: (Osterwalder, 2009)

3.4 Strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí

Vnitřní a vnější okolí podniku se nejenom navzájem ovlivňují, ale také je poji transformační proces podniku, kdy vnitřní vstupy jsou transformovány podnikem do vstupů vnějších.

Makroekonomická analýza

Pokud jde o složitost okolí podniku, lze jej rozdělit do dvou typů – jednoduchého a složitého. Toto rozdělení závisí na náročnosti faktorů, které okolí podniku ovlivňují. Druhým aspektem je časová stabilita, a to rozdělením na statické a dynamické okolí. Kombinací těchto faktorů lze odhadnout nejistotu, kterou bude podnik v daném okolí čelit. Kombinace jednoduchého a statického prostředí se považuje za nejstabilnější a nejlehčí na udržení. Středně náročnou udržitelnost má situace, kdy se střetává jednoduchost a dynamické prostředí. Nejtěžší a nejkomplikovanější situaci představuje tzv. turbulentní prostředí, které kombinuje složité a dynamické prvky. V takovém prostředí může být pro podnik obtížné udržet se a reagovat na změny, což může vést k dodatečným nákladům. Dalšími faktory, které lze použít pro rozdělení okolí podniku, jsou přátelskost nebo nepřátelskost okolí, což odpovídá typu přátelského nebo nepřátelského okolí. Posledním rozdělením typů okolí je na diverzifikované a integrované okolí (Kotler, 2004, str.175).

Mikroekonomická analýza

Uspokojování potřeb zákazníků je klíčem podniku k udržování vztahů se zákazníky. Aby byl tento cíl splněn je nutné zapojení nejen marketingu ale také interakce dalších faktorů, které jsou v mikroprostředí. Jedná se o ostatní zaměstnance, oddělení firmy, dodavatele, poskytovatele služeb, zákazníky, konkurenci i veřejnost (Kotler, 2004, str.175).

- **Firemní prostředí**

Firemní prostředí tvoří skupiny: vrcholový management, finanční oddělení, výzkum a vývoj, nákupní oddělení, výroba nebo účetní oddělení. Vymezení celkových cílů, strategií a politiku firmy je úkolem vrcholového managementu. Zdroje, které umožní realizaci marketingového plánu má na starost finanční oddělení. Návrh bezpečných a atraktivních výrobků a služeb je cílem oddělení výzkumu a vývoje. Nákupní oddělení zajišťuje suroviny a výrobní samotnou výrobu v požadovaném množství a kvalitě (Kotler, 2004, str. 175-176)

- Dodavatelské a odběratelské vztahy

Dodavatelsko-odběratelské vztahy umožňují firmě vytvářet její vlastní výrobky a služby, které uspokojují potřeby a přání zákazníků. Problémy nebo výpadky s dodávkou mohou v krátkodobém horizontu snížit objem prodeje firmy a v dlouhodobém horizontu se mohou tyto nedostatky odrazit na spokojenosti zákazníků. Zde musí marketingové oddělení mimo jiné sledovat trendy vývoje cen a klíčových vstupů. Změna vstupních cen tak může rozkolísat ceny vlastních produktů a tím je ovlivněn objem produkovaného zboží (Kotler, 2004, str. 176).

- Poskytovatelé služeb

Poskytovatele služeb využívá firma k usnadnění realizace obchodních operací. Může se jednat o firmy obstarávající fyzickou distribuci zboží a jeho skladování, marketingové agentury, poskytovatele finančních služeb nebo obchodní mezičlánky, které pomáhají s hledáním nových zákazníků (Kotler, 2004, str. 176)

- Charakter cílového trhu

Pro úspěch firmy je důležité provést analýzu charakteru cílových trhů. Ty jsou rozdělené do pěti základních typů. Domácnosti a jednotlivci nakupují na spotřebitelském trhu zboží a služby pro svou osobní potřebu. Místo, kde dochází k obstarání zboží a služeb k dalšímu zpracování nebo pro potřeby výrobního procesu jiných firem, nazýváme průmyslovým trhem. K nákupu zboží a služeb za účelem dalšího prodeje se ziskem slouží trh obchodních mezičlánků. Dále se jedná o státní zakázky poptávané státními úřady, jež nakupují zboží a služby, které samy potřebují nebo redistribuují. Trh, který v sobě zahrnuje všechny výše zmíněné v zahraničí, je 13 nazýván mezinárodním. Jednotlivé typy cílových trhů mají své specifické vlastnosti a vyžadují pečlivou analýzu (Kotler, 2004, str. 177).

- Konkurence

Firma, která chce být úspěšná, musí lépe uspokojovat přání a potřeby zákazníků než konkurence. Z toho vyplývá, že se nemůže zaměřit jen na cílové zákazníky, ale musí také získat strategickou výhodu. V povědomí spotřebitelů bude její nabídka jasně odlišná od konkurenční. Strategii volí firma podle své velikosti i pozice v daném sektoru v porovnání s konkurencí. Strategie vhodná pro velkou firmu, nemusí být ideální pro malou firmu (Kotler, 2004, str. 177–178).

- Vztahy s veřejností

Veřejností jsou myšleny zájmové skupiny, které ovlivňují nebo mohou ovlivňovat aktivity dané firmy. Kotler s Armstrongem uvádí ve své knize sedm druhů zájmových skupin. Jsou jimi finanční instituce, média, vládní instituce, občanské iniciativy, místní samospráva a občané, široká veřejnost a zaměstnanci firmy (Kotler, 2004, str. 178–179).

3.4.1 PESTLE Analýza

PEST analýza zkoumá čtyři základní faktory, které ovlivňují makrookolí firmy. Tyto faktory zahrnují politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-demografické a technicko-technologické prvky. Tento název vychází z těchto čtyř základních faktorů.

V dnešní době se vliv celosvětové ekonomiky na trh zvýšil díky rozvoji vědy, techniky, technologií, obchodu, komunikace, informačních systémů infrastruktury a globálních aspektů. Svět je velmi propojený, a tudíž cokoliv se stane kdekoliv na světě, může se to rychle promítnout do výsledků jakéhokoliv podniku, a to včetně našich podniků. Tento vliv může ovlivnit dodavatele i zákazníky.

V současnosti je situace nejistá kvůli COVID-19, což může mít vliv na každého. Analyzování makrookolí by mělo být co nejrozsáhlejší, aby se zahrnuly všechny faktory, které mohou podnik ovlivnit. I když některé faktory ovlivňují více velké nadnárodní korporace, mohou sekundárně ovlivnit i menší podniky. Základním úkolem PEST analýzy je analyzovat oblasti, ve kterých by mohlo dojít ke změnám a odhadnout, jaké změny by to mohly být a jak by mohly ovlivnit podnik. Je důležité rozlišit, které změny budou mít dopad na který podnik, protože ne všechny faktory jsou stejné pro všechny podniky. Existuje několik variant PEST analýzy s různými rozšířeními (Sedláčková, 2000, str. 16).

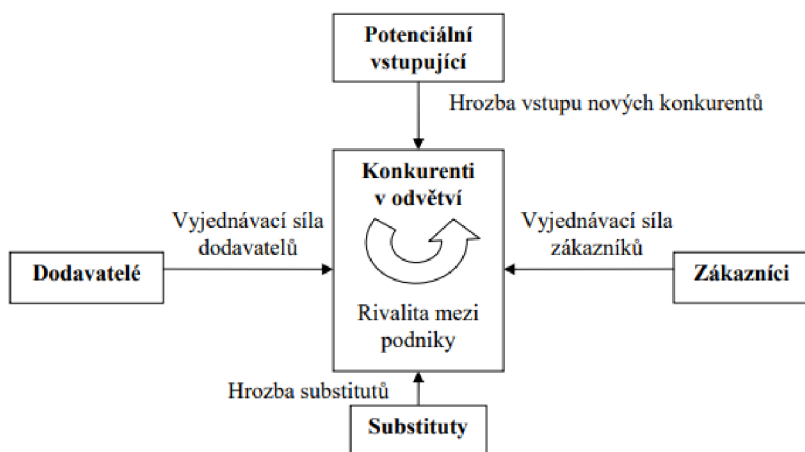
3.4.2 Porterův model pěti sil

V roce 1980 byl vyvinut ekonomem Michaelem E. Porterem model, který se zaměřuje na pět definovaných oblastí v mezoprostředí. Tento model ukazuje, jak různá konkurenční prostředí ovlivňují přitažlivost daného trhu. Dále model identifikuje pět sil, které významně ovlivňují přitažlivost trhu, a vztahuje k nim pět skupin hrozeb.

1. Konkurence v odvětví -> Hrozba tvrdé průmyslové konkurence
2. Potenciální konkurence -> Hrozba vstupů nových konkurentů
3. Dodavatelé -> Hrozba z hlediska vyjednávací síly

4. Odběratelé -> Hrozba z narůstajících kompetencí zákazníka
5. Substituty -> Hrozba substitučních produktů či služeb (Hadraba, 2004)

Obrázek 7 Porterův model pěti sil



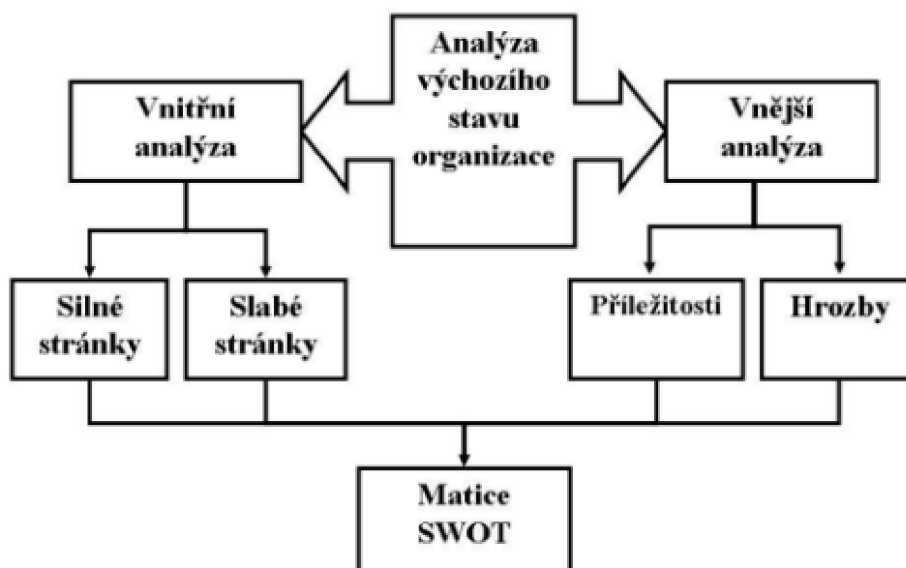
Zdroj: (Porter, 1998)

3.4.3 SWOT Analýza

SWOT analýza je založena na zkoumání silných stránek (Strengths) a slabých stránek (Weaknesses) firmy, stejně jako příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) přicházejících z vnějšího prostředí. Metoda slouží k hodnocení aktuálních strategií firmy a schopnosti reagovat na změny v okolí. Analytický proces se skládá ze dvou částí, přičemž první se zaměřuje na identifikaci hrozeb a příležitostí z prostředí mimo firmu a druhá se soustředí na vnitřní prostředí firmy, včetně cílů, materiálních zdrojů, kultury, kvality managementu a organizační struktury (Jakubíková. 2013, str. 129).

Cílem SWOT analýzy je určit, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její silná a slabá místa relevantní, nakolik jsou schopná reagovat na změny prostředí. SWOT analýza se skládá původně ze dvou částí. První, kterou se také doporučuje začít, je analýza OT- příležitostí a hrozeb vstupujících z vnějšího prostředí do firmy, a to jako makro i mikroprostředí. Druhou je SW analýza, kterou ovlivňuje vnitřní prostředí firmy, cíle, systém, materiální prostředky, firemní kultura, kvalita managementu, organizační struktura aj. (Jakubíková, 2013, str. 130)

Obrázek 8 Základní rámeček SWOT analýzy



Zdroj: (Grasseová, 2006, s.48)

Praktické využití SWOT analýzy

SWOT analýza může být shrnuta pomocí dvou základních metod. První, jednodušší metoda spočívá v rozepsání jednotlivých silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb a následném vyvození závěrů. Druhá, obtížnější a praktičtější metoda je tzv. bodování jednotlivých faktorů, kdy je nutné stanovit hodnotící stupnici pro jednotlivé faktory. Nejčastěji se hodnotí silné stránky a příležitosti na stupnici od 1 do 5, kde 5 znamená nejvyšší spokojenost a 1 nejnižší spokojenost. Pro slabé stránky a hrozby platí stejná stupnice 1-5, kde 5 znamená nejvyšší nespokojenost a 1 nejnižší nespokojenost. Důležité je také stanovení váhy jednotlivých faktorů, které se musí rovnat celkové hodnotě. Tím se určuje vzájemná důležitost faktorů. Výpočet a vyhodnocení se provádí vynásobením hodnot a vah jednotlivých faktorů, následným sečtením získaných hodnot a určením výsledků pro každou z částí SWOT analýzy. Na základě těchto výsledků se formulují doporučení a závěry.

Obrázek 9 Matice swot analýzy

	Slabé stránky (W) 1, ... 2, ...	Silné stránky (S) 1, ... 2, ...
Příležitosti (O) 1, ... 2, ...	WO strategie „HLEDÁNÍ“ (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie „VYUŽITÍ“ (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Ohrožení (T) 1, ... 2, ...	WT strategie „VYHÝBÁNÍ“ (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie „KONFRONTACE“ (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Zdroj: (Hron, Tichá, 2010)

3.5 Inovace na trhu hotelnictví a cestovního ruchu

Díky globalizačním procesům se objevila otázka přežití jak pro podniky, tak pro cestovní destinace. Proto bylo třeba zaměřit se na inovace, které pomohou zatraktivnit tradiční produkty cestovního ruchu (Inovace v odvětví cestovního ruchu, 2008).

3.5.1 Hotelnictví

K inovacím v cestovním ruchu lze přistupovat dle AIEST (Mezinárodní sdružení vědeckých expertů cestovního ruchu) ze tří základních pohledů:

1) z pohledu trhu

Potenciální návštěvníci hledají ideální destinaci, která jim nabídne kvalitní služby a jedinečné poznatky, a to často ovlivňuje délku pobytu. Při výběru cestovních destinací také hledají přidanou hodnotu.

V České republice se cestovní ruch rychle rozvíjí a stává se standardní zemí na mezinárodním trhu. Přitom došlo k nárůstu sportovně-rekreačního využití volného času, transformaci poptávky v lázních a postupnému růstu poptávky v rámci domácího cestovního ruchu. V roce 2021 se cestovní ruch v České republice mírně oživil po propadu v roce 2020, a to díky domácím turistům. ČR se dokonce dostala na 80 % před covidového roku 2019 v počtu domácích hostů ubytovaných v hromadných ubytovacích zařízeních.

Nejčastěji do ČR přijíždějí turisté ze sousedních zemí, jako jsou Německo, Polsko, Slovensko a Rakousko, ale také z Francie a Nizozemska. V prosinci přijeli nejvíce turistů z Německa, Slovenska, Francie, Polska a Itálie. Rakušané se v té době necestovali kvůli přísnému lockdownu. V závěru roku pomohly k zájmu o Prahu i marketingové aktivity koordinované s Prague City Torismu. (Zdroj: Czechtourism.cz, 2022)

Tabulka 1 TOP 5 turistických národů prosinec 2021

TOP 5 PROSINEC 2021

Německo	52 017
Slovensko	19 819
Francie	16 584
Polsko	13 932
Itálie	12 051

Zdroj: vlastní zpracování dle (Czechtourism.cz)

Tabulka č. 2 zobrazuje návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení v letech 2021, 2020 a 2019. Změny v počtech turistů jsou velmi zajímavé, u všech zemí došlo k výraznému snížení což způsobil Covid-19. Největší změny během těchto let se týkají amerických turistů, spojené státy byly téměř dva roky uzavřené, a proto došlo k 90 % úbytku turistů právě z USA. Naopak v porovnání roků 2020 a 2021, kdy se svět znovu otevřel, došlo k nárůstu amerických turistů o 65 %.

Tabulka 2 Návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení

Návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení 2021 vs. 2020 vs. 2019

REZIDENTI / NEREZIDENTI	HOSTÉ 2021	HOSTÉ 2020	HOSTÉ 2021	YOY 21/20	YOY 21/19	YOY 20/19
Rezidenti	8 822 161	8 052 274	11 107 866	9,56 %	-20,58 %	-27,51 %
Nerezidenti	2 573 595	2 784 170	10 890 500	-7,56 %	-76,37 %	-74,43 %
Německo	689 201	814 541	2 075 460	-15,39 %	-66,79 %	-60,75 %
Slovensko	330 827	272 476	749 631	21,42 %	-55,87 %	-63,65 %
Polsko	234 925	290 316	671 857	-19,08 %	-65,03 %	-56,79 %
Nizozemsko	98 841	81 655	248 898	21,05 %	-60,29 %	-67,19 %
Francie	98 765	82 339	306 875	19,95 %	-67,82 %	-73,17 %
Rakousko	95 516	88 970	285 457	7,36 %	-66,54 %	-68,83 %
Itálie	93 527	89 050	409 731	5,03 %	-77,17 %	-78,27 %
Spojené státy americké	89 471	54 158	584 627	65,20 %	-84,70 %	-90,74 %

Zdroj: vlastní zpracování dle (Czechtourism.cz)

V tabulce č. 3 lze vidět přehled počtu přenocovaných hostů opět v porovnání let 2021, 2020 a 2019. Hodnoty opisují trend návštěvnosti hromadných zařízení, viz. Tabulka č.2. I v tomto směru došlo k velmi výraznému úbytku turistů z USA. Zajímavostí je, že u rezidentů se hodnoty příliš nezměnily, z čehož vyplývá, že se Češi snažili cestovat v rámci ČR i přes opatření, která byla aktivována.

Tabulka 3 Přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních 2021 vs. 2020 vs. 2019

Přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních 2021 vs. 2020 vs. 2019

REZIDENTI / NEREZIDENTI	PŘENOCO VANÍ 2021	PŘENOCO VANÍ 2020	PŘENOCO VANÍ 2021	YOY 21/20	YOY 21/19	YOY 20/19
Rezidenti	25 408 660	23 994 436	29 844 204	5,89 %	-14,86 %	-19,60 %
Nerezidenti	6 547 986	7 388 058	27 180 563	-11,37 %	-75,91 %	-72,82 %
Německo	1 899 870	2 405 647	5 977 924	-21,02 %	-68,22 %	-59,76 %
Slovensko	745 854	586 712	1 488 577	27,12 %	-49,89 %	-60,59 %
Polsko	485 310	668 541	1 408 947	-27,41 %	-65,56 %	-52,55 %
Nizozemsko	260 204	217 278	780 451	19,76 %	-66,66 %	-72,16 %
Francie	252 784	232 970	723 663	8,50 %	-65,07 %	-67,81 %
Rakousko	251 137	71 837	594 707	249,59 %	-57,77 %	-87,92 %
Itálie	249 843	245 706	1 092 356	1,68 %	-77,13 %	-77,51 %
Spojené státy americké	231 245	134 544	1 451 248	71,87 %	-84,07 %	-90,73 %

Zdroj: vlastní zpracování dle (Czechtourism.cz)

2) z pohledu zdrojů

Vývoj podnikatelů v cestovním ruchu směřuje k novým trendům na trhu a rozvoji produktů a služeb, aby splnili nové požadavky a podmínky trhu. Podnikatelé musí zároveň vytvořit větší hodnotu nebo nadbytek možností pro spotřebitele. Inovace v práci podnikatelů hrají klíčovou roli v cestovním ruchu. Po návratu České republiky k tržnímu hospodářství v roce 1989 se v cestovním ruchu objevili noví podnikatelé.

Drobní a střední podnikatelé v ubytovacích a stravovacích službách se opatrně zapojují do rizikovějších investic, aby udrželi konkurenceschopnost. Raději přejímají již existující vzory, než aby investovali do nových projektů, které by se projevily až za delší dobu.

3) z pohledu destinace cestovního ruchu

Cestovní ruch působí vždy v specifickém prostředí, zahrnujícím faktory jako jsou příroda, kultura, uměle vytvořené atrakce, geografické a zdrojové potenciály trhu, dostupnost dopravy, náklady a ceny a další. Nové produkty a balíčky služeb mohou podpořit

uplatnění těchto předpokladů v destinaci, a to pomocí marketingu. Prvním rozhodnutím potenciálního cestovatele je volba konkrétní destinace, a teprve následně se rozhoduje o konkrétním balíčku služeb. Toto rozhodování je pak předmětem soutěže mezi různými destinacemi. Stát, jako spolutvůrce podmínek rozvoje cestovního ruchu, má za úkol přispívat k marketingové podpoře destinací prostřednictvím národních center cestovního ruchu. Regiony pak musí usilovat o optimální rozvoj cestovního ruchu prostřednictvím inovací, aby získaly konkurenční výhodu. V oblasti hotelnictví je důležité sledovat proměnlivou poptávku hostů a přizpůsobovat rekonstrukci a výstavbu objektů. Kvalifikace a zainteresovanost personálu jsou rovněž klíčové faktory (Kosmák, 2011).

3.5.2 Gastronomie v cestovním ruchu

Gastronomie představuje subsystém služeb v rámci cestovního ruchu, který nabízí nejen produkty určené ke konzumaci, ale i spolu s nimi související služby, jako jsou balení, servírování, obsluha a aspekty designu a estetiky, jež jsou integrální součástí výrobku. Hlavním cílem gastronomického podnikání je uspokojit požadavky zákazníků, kteří jsou potenciálními konzumenty nabízených produktů (Koudelka a Vávra, 2007, str. 18; Kotler a Keller 2013, s. 589).

Pro zahájení podnikání v gastronomickém sektoru je primárně nezbytné disponovat významným finančním vkladem, což vede k prodlouženému časovému horizontu návratnosti investice. Provozování podniku v této oblasti také klade nároky na respektování obecných pravidel a zákonů, které jsou zákonně vyžadovány pro poskytování těchto služeb a jsou rovněž očekávány ze strany zákazníků (Poláček, 2012, s. 64).

Pro založení gastronomického nebo hotelového podniku poskytujícího stravovací služby je nezbytné vlastnit živnostenský list. Jedná se o ohlašovací živnost, jejíž provozování vyžaduje řemeslné osvědčení v oboru gastronomie nebo hotelnictví, nebo garanta s těmito osvědčeními (Vaníček, 2013, s. 139). Většinou je vlastněn fyzickými osobami.

Restaurace se stávají místem, kde se často nabízí tzv. zážitková gastro turistika. Pro úspěch tohoto podnikání je důležité identifikovat cílovou skupinu zákazníků, jejich finanční možnosti a očekávání kvality produktu. Pro zajištění kvality poskytovaného produktu je třeba brát v úvahu očekávání zákazníka. Důležité je také umístění podniku vzhledem k jeho potenciálu pro rozvoj podnikání, atraktivitu lokality a možnost individuálního vymezení v konkurenci (Zimáková, 2006, s. 205).

Dalšími faktory, které ovlivňují gastronomické podniky v dané lokalitě, jsou regionální rozvoj cestovního ruchu, infrastruktura v dané lokalitě a standard poskytovaných služeb. Tyto faktory mohou představovat překážky pro zavedení nového podniku v této oblasti (Vaniček, 2017, s. 162).

3.5.3 Služby v cestovním ruchu

Termín "cestovní ruch" se definuje jako proces, při němž se jednotlivci přesunují z běžného prostředí do vzdálených lokalit za různými účely, s výjimkou migrace a běžné pracovní činnosti. Podle D. Jakubíkové (2009, s. 19) má cestovní ruch v dané lokalitě významný ekonomický dopad, jelikož slouží jako zdroj příjmů pro obec a přispívá k rozvoji zaměstnanosti, a tedy ke zvyšování životní úrovně obyvatelstva. Úspěšnost cestovního ruchu závisí na správné volbě místa, jelikož existuje mnoho konkurentů, kteří se snaží přilákat cestovatele.

Bezprostředními příčinami vzniku novodobého cestovního ruchu podle D. Jakubíkové (2009, s. 21) jsou:

- potřeba obnovit spojení s přírodou s cílem reprodukovat pracovní sílu
- růst vzdělání jako realizace potřeby poznání
- obnovování a navazování styku s lidmi

Specifika cestovního ruchu (Jakubíková, 2006, str. 13):

1. *Rozvoj cestovního ruchu je podmíněn politicko-správními podmínkami.*
2. *Produkt cestovního ruchu nelze vyrábět na sklad.*
3. *Místní vázanost, bezprostřední spojitost s územím, ve kterém se realizuje, zejména s jeho kvalitou přírodního prostředí*
4. *Výrazná sezonnost.*
5. *Trh je silně determinován přírodními faktory a dalšími nepředvídatelnými vlivy.*
6. *Vysoký podíl lidské práce.*
7. *Těsný vztah nabídky a poptávky*
8. *Poptávka je výrazně ovlivňována důchody obyvatelstva, fondem volného času, cenovou hladinou nabízených služeb, spotřebitelskými preferencemi, motivací, módou a prestiží, celkovým způsobem života.*
9. *Nabídku silně ovlivňuje rozvoj a využívání techniky a technologií (internet, rezervační systémy...)*

4 Vlastní práce

Praktická část práce je zaměřena na aplikaci teoretických poznatků, které byly objasněny již v předchozí části. Aplikace bude promítnuta do skutečného firemního prostředí, konkrétně gastro provozu. Praktická část práce je rozdělena do čtyř kapitol, přičemž v první kapitole je představen hotel Orion, včetně jeho historie a portfolia služeb. Pro tuto část byl stěžejní rozhovor s panem Poláčkem, který poskytl v rámci strukturovaného rozhovoru mnoho důležitých informací týkajících se provozu hotelu. Rozhovor je v písemné formě zaznamenán v příloze č 1. Druhá kapitola se zabývá analýzou okolí společnosti pomocí PESTLE analýzy a Porterova modelu pěti sil. Další částí je analýza a vypracování současného stavu business modelu, na základě něj je vypracována SWOT analýza, která identifikuje problémové oblasti společnosti. Pomocí empatických map jsou stanoveny potřeby zákazníků., tato kapitola byla také doplněna o krátké dotazníkové šetření, které cílilo na obyvatelstvo Prahy a Karlových Varů. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit jaký vztah mají k cestování do hor obyvatelé Prahy a obyvatelé podkrušnohoří, kteří mají hory v blízkosti. Výsledky dotazníkového šetření jsou uvedeny v podrobném grafickém zpracování v příloze č. 3. Třetí kapitola je zaměřena na tvorbu nových nápadů pro inovaci business modelu, k tomu je využito brainstormingu. Veškeré nápady jsou poté eliminovány a v rámci poslední kapitoly jsou navrhované změny přiblíženy a zapracovány do nového business modelu. Struktura celé praktické části vychází z rámce Business Model Navigator, který navrhuje inovaci business modelu ve čtyřech krocích: tři designové fáze (iniciační, tvůrčí, integrační) a fáze realizační. S ohledem na možnosti této diplomové práce bude poslední krok vypuštěn. Business case, který je součástí poslední části práce, bude prokonzultován s investory, i přesto ale integrační fáze naplněna prozatím nebude, v tuto chvíli to není v kompetencích autora. Nový business model bude popsán na plátně Canvas dle A. Osterwaldera.

4.1 Představení hotelu

Hotel Orion provozuje společnost Becherplatz a.s., která spadá pod holding Karel Holoubek Trade group a.s. Společnost Becherplatz je provozovatelem restaurace Becherplatz v Karlových Varech a hotelu Orion na Plešivci. Areál hotelu Orion se rozkládá na území Krušných Hor, vrchol Plešivec spadá pod město Abertamy. Pozemek je v soukromém vlastnictví holdingu Karel Holoubek Trade group a.s.

Město Abertamy spadají do okresu Karlovy Vary a leží v nadmořské výšce 900 m, žije zde 866 obyvatel a patří k němu také místní část Hřebečná. Město má za sebou má dlouhou historii, založeno bylo s objevem ložisek stříbrné rudy. Následovalo krajkářství a od poloviny devatenáctého století se zde vyráběly kožené rukavice. Po druhé

světové válce se v okolí města zhruba dvacet let těžil uran a po ukončení těžby se město stalo střediskem zimních rekreačních aktivit společně se sportovním areálem na Plešivci.

Hotel Orion lze se svým celkovým počtem 15 zaměstnanců zařadit mezi malé podniky. Každý rok se hlavní zimní sezónu přibírají brigádníci na výpomoc, především se doplňují řady číšníků. Co se týče ostatních pozic, trvalé obsazené jsou následující: recepční, pokojské, kuchaři, číšníci, obsluha sportovních aktivit, manager. Provozní společnost Becherplatz má na zodpovědnost dva provozy a jedním z nich je samotný hotel Orion, kde pan Poláček tvoří zároveň top management. Má tedy na starost celkové řízení společnosti, podílí se na plánování strategických cílů, komunikaci s lesy ČR, od kterých mají pronajatou technickou cestu pod hotelem. Další úroveň managementu zastává FB manager, který má na starost jak chod restaurace, tak recepce ale také house sipping. Hlavním úkolem managera je tedy řízení zaměstnanců, starost o skupinové akce, a celkový dohled nad chodem hotelu. Na poslední úrovni managementu je šéfkuchař, který má na starost objednávky surovin a řídí ostatní kuchaře ve svém týmu.

Obrázek 10 Hotel Orion



Zdroj: (hotelorion.eu, 2023)

4.1.1 Historie podniku

V Krušných horách se rozvinul cestovní ruch již v 19. století, kdy byly hory považovány za vhodné místo pro rekreaci a léčbu dýchacích problémů.

Hotel Orion byl vystavěn v roce 2015, v rámci celého areálu Plešivec, samotný hotel byl poté uveden do provozu na přelomu dubna a května 2016. Hotel má od začátku stejného provozovatele čímž je Becherplatz a.s.

4.1.2 Předmět podnikání

Předmětem podnikání hotelu je provoz ubytovacích služeb pro veřejnost. Cílem hotelu je poskytnout svým hostům kvalitní ubytování a služby, jako je například stravování, wellness či jiné zábavní aktivity. Hotel musí dbát především na údržbu a čistotu budovy a zajišťovat tak bezpečnost hostů.

Teambuildingy

Hotel Orion disponuje také prostory zabudovanými ve stylovém horském srubu. Tento srub s unikátní atmosférou slouží k uskutečňování rodinných oslav, firemních a společenských akcí, svatebních hostin a dalších eventů. Srub se nachází v samotném areálu Plešivec, v centru adrenalinového parku s atrakcemi pro děti i dospělé. Ubytovat je se možné právě v hotelu Orion.

Kapacita srubu je 75 míst, konkrétně 35 uvnitř a 40 na terase.

Tabulka 4 Přehled vybavení srubu

Kapacita	75 míst
LCD televizor	3ks
Krb (venkovní a vnitřní)	2 ks
projektor + plátno	1 ks
Bar	Ano
sociální zařízení	Ano

Zdroj: vlastní zpracování dle (hotelorion.cz)

V rámci pronájmu srubu hotel Orion a konkrétně jejich restaurace Na Nebi zajišťuje cateringové služby. Základní nabídka nabízí točené pivo, limonády, domácí buchty a koláče, uzeniny. Lze také připravit maso na grilu, speciální raut či jiná teplá jídla z restaurace.

Obrázek 11 Srub Hotel Orion



Zdroj: (hotelorion.eu, 2023)

Adrenalinové centrum

Lokalita hotelu disponuje spoustou možností, jak trávit volný čas. Celý komplex obklopují hluboké lesy, louky, rozlehlá údolí, krásná příroda, sjezdovky, a zajímavé přírodní památky. Díky tomu se návštěvníci nebudou nudit v zimě ani v létě.

Vedle hotelu se nachází lanový park s největší houpačkou v Krušných horách a dalšími atrakcemi.

Tabulka 5 Přehled atrakcí v adrenalinovém centru

Obří houpačka	nabízí jedinečný zážitek (největší v Krušných horách)
Lanové centrum	přizpůsobené pro děti i dospělé
Volný pád	seskok ze 13 metrů
Trampolíny	bungge trampolína

Zdroj: vlastní zpracování dle (hotelorion.cz)

Rekreace, památky a výlety

V Krušných Horách se nachází mnoho krásných míst ideálních pro výlety. V blízkosti hotelu je například Mytická krušnohorská stezka, dlouhá jeden kilometr, která návštěvníky provede dřevěnými postavičkami a informačními panely představujícími místní mýty a legendy. Nedaleko je také známá přírodní rezervace Božidarské rašeliniště s 3,2 km dlouhou stezkou a s 12 naučnými zastávkami. K nalezení je také technická kulturní památka Blatenský příkop, nebo přírodní památka Vlčí jámy a rozhledna na vrcholu Plešivce.

Kromě cyklotras, které jsou zde velmi populární a dvě z nich vedou přes Abertamy, se v zimě areál Plešivec mění v moderní Skiareál s 12 km upravovaných sjezdovek a dětským parkem. Pro běžkaře je zde Krušnohorská magistrála s délkou 242 km, která prochází celým pohořím. V areálu je také dětský park s instruktory a pro nelyžaře je k dispozici horský kolotoč v umělém tunelu a další vybavení. Celá trasa Krušnohorské magistrály vede od Chebu na samém západě České republiky až na Sněžník u Děčína, kde se napojuje na Labskou trasu. (Hotel Orion.eu, 2023)

4.1.3 Partneři a investoři hotelu

Hlavním investorem hotelu je koncern Karel Holoubek Trade Group a.s. Za partnera lze považovat jak koncern, tak restauraci Becherplatz v Karlových Varech, která do hotelu Orion dodává například maso či mléčné produkty vlastní výroby.

Karel Holoubek Trade Group a.s.

Společnost Karel Holoubek-Trade Group a.s. je významnou obchodní korporací podnikající zejména v oblasti energetiky a realit. Prostřednictvím obchodních korporací rozšířila své podnikání zejména do oblastí likvidace ekologických zátěží, import a export, logistika, velkoobchod, e-commerce, organizační a ekonomické poradenství nebo letecká přeprava. Důležitou součástí koncernu jsou také společnosti organizující sportovní činnosti. Pro Hotel Orion je koncern Holoubek klíčovým zdrojem příjmu financí.

Becherplatz a.s.

Přestavbou bývalé 140 let staré továrny Becherovky vznikl roku 2012 v samém centru Karlových Varů jedinečný prostor. Svým vzhledem navozuje atmosféru starobylého náměstí z 19. století. Tam, kde v několika posledních desetiletích vyráběla Becherovka, se dnes tvoří gastronomie. Celá restaurace a pivovar využívá původní sklepní prostory, do kterých

byla roku 1867 přesunuta výroba Becherovky. Společnost Becherplatz je provozovatelem jak samotné restaurace, tak hotelu Orion na Plešivci. (Holoubek.cz)

4.1.4 Hotel Orion

Hotel disponuje pěti pokoji, z nichž každý nabízí odlišné pohodlí. V nabídce jsou dvoulůžková, třílůžková a čtyřlůžková studia, čtyřlůžkový apartmán a apartmán deluxe. Celkový počet pokojů v hotelu je 20 a kapacita lůžek činí 69. K dispozici jsou také tři soukromé apartmány.

Každý pokoj je vybaven kvalitními postelemi a Smart TV s připojením k internetu. K dispozici je vlastní koupelna, pohovka, posezení u stolu a terasa s kouzelným výhledem na Krušné hory. V pokojích je také plně vybavená kuchyňská linka, lednice a kávovar. Dominantou pokojů jsou nepochybně terasy s kouzelným výhledem na Krušné Hory. Hosté hotelu mohou zdarma využít wellness centrum s vířivkou a saunou. Hotel nezajišťuje denní úklid, ale v rámci služeb je zahrnut 1x týdenní úklid zdarma.

Rezervace pobytu je možná pouze na minimálně dvě noci a cena za pokoj začíná na 8 000 Kč. Cena se dále odvíjí od velikosti pokoje a období, ve kterém je rezervace uskutečněna. Víkendové pobyty jsou obvykle dražší než pobyty v pracovní dny. Ceny jsou ovlivněny faktory jako například jarní prázdniny nebo různé svátky. Pokud se očekává vyšší poptávka, ceny rostou. Fotografie ubytování hotelu, jsou uvedeny v příloze č. 2.

Tabulka 6 Přehled cen ubytování

PŘEHLED CEN UBYTOVÁNÍ HOTEL ORION

TYP POKOJE	VYBAVENÍ	KAPACITA	CENA ZA 2 NOCI
Dvoulůžkové studio	28 m ² , soukromá kuchyň, vlastní koupelna, terasa, myčka na nádobí, TV, gril, kávovar	1x manželská postel	8 004 Kč
Třílůžkové studio	33 m ² , soukromá kuchyň, vlastní koupelna, myčka na nádobí, TV, gril, kávovar	1x jednolůžková postel a 1x manželská postel	9 441 Kč
Čtyřlůžkové studio	38 m ² , soukromá kuchyň, vlastní koupelna, terasa, myčka na nádobí, TV, gril, kávovar	3x palanda, 1x manželská postel	12 217 Kč
Apartment deluxe	60 m ² , soukromá kuchyň, vlastní koupelna, terasa, myčka na nádobí, TV, gril, kávovar	2x manželská postel	14 088 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle (booking.com)

4.1.5 Restaurace Na Nebi

Součástí hotelu Orion je restaurace Na Nebi, která v současné době nabízí nevšední gastronomický zážitek. Je zde kladen důraz na kvalitu a zpracování surovin. Z restaurace je opět jedinečný výhled na panoramata Krušných hor.

Restaurace disponuje 75 místy a terasou, letní zahrada nabízí 25 míst. Restaurace je pro hotelové hosty i veřejnost otevřena každý den od 11 hodin do 22 hodin.

V kuchyni se zaměřují na převážně českou modernější kuchyni, za kterou se sem hosté pravidelně vracejí. Jejich strategie je vařit méně druhů jídel, ale to více dbají na kvalitu, bohužel se dlouhodobě potýkají s problémem ze strany zákazníků, že právě střídání menu jim občas ubírá komfort zpravidla při delším pobytu.

4.1.6 Organizační struktura společnosti

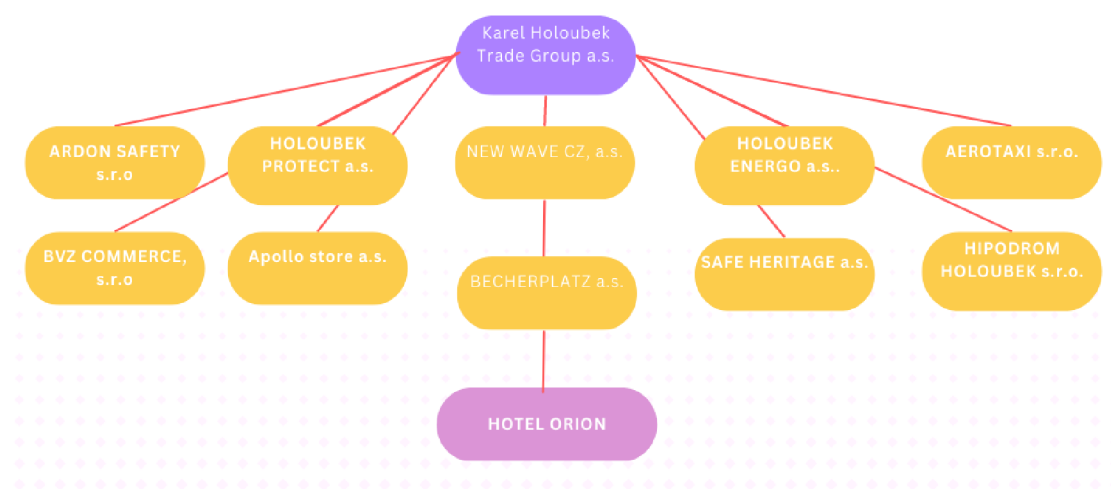
V roce 1990 založil jeden z nejvýznamnějších českých podnikatelů společnost Karel Holoubek Trade Group a.s., která je pojmenována po něm samotném a usnadňuje její identifikaci. Vedle podnikání v energetickém a realitním odvětví se společnost také zabývá prodejem ochranných pomůcek a zařízení, licencovaných papírových výrobků a dárkových

předmětů. Provozuje několik logistických zařízení a leteckou nákladní společnost. Kromě toho má vlastní dostihové závodiště a golfové hřiště v Karlových Varech, podporuje extraligový hokejový klub HC Energie Karlovy Vary a motoristický tým Buggyra a aktivně se angažuje v charitativních a kulturních akcích.

Hotel Plešivec byl postaven majitelem, panem Karlem Holoubkem, aby hostům umožnil využívat moderního wellness hotelu přímo v lyžařském středisku Plešivec. Důvodem bylo také usnadnění přístupu k kráse Krušných hor a umožnění hostům lyžovat a nabrat nové síly bez nutnosti cestovat až do Alp.

Obrázek 12 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti



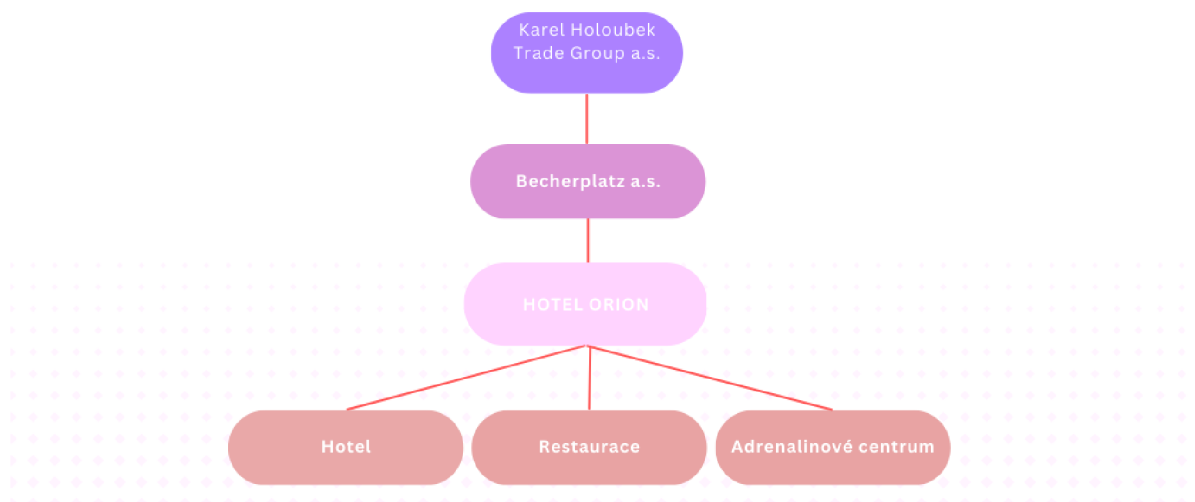
Zdroj: vlastní zpracování dle (KoncernHoloubek.cz)

4.1.7 Organizační struktura hotelu

Hotel Orion lze považovat svou kapacitou za menší hotel, organizační struktura je jednoduchá a funkční. Hotel spadá pod Koncern Karel Holoubek Trade Group a.s., provozovatelem hotelu je společnost Becherplatz s.r.o., která je také součástí koncernu. Hotel se dále rozpadá na organizaci v rámci hotelu, restaurace a adrenalinového centra.

Obrázek 13 Organizační struktura hotelu

Organizační struktura společnosti



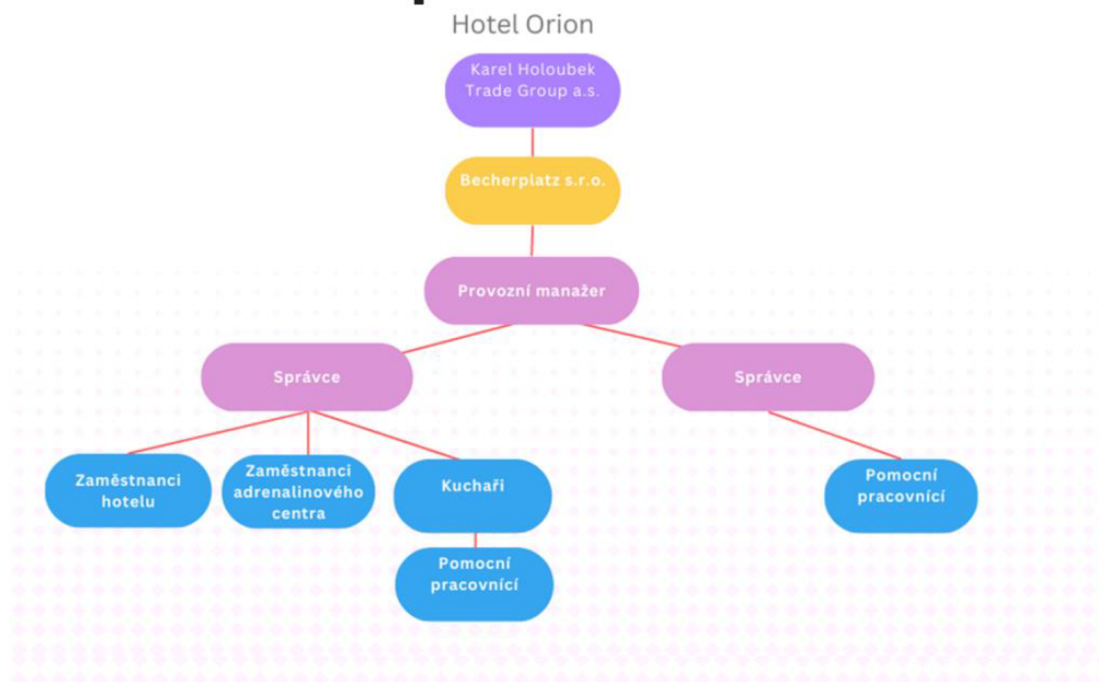
Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.8 Řídící struktura hotelu

Provoz hotelu zajišťuje společnost Becherplatz s.r.o. v čele s provozním manažerem, majitelem hotelu je společnost Karel Holoubek Trade Group a.s. Všichni zaměstnanci hotelu jsou podřízeni provoznímu manažerovi. Práci každého úseku řídí pouze pár zaměstnanců.

Obrázek 14 Řídící struktura hotelu

Řídící struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Strategická východiska

Strategická východiska slouží jako klíčové orientační body, pro vedení podniku a určují jeho směr. Východiska zahrnují cíle, priority a základní hodnoty, které ovlivňují rozhodování a činnosti v podniku. Jsou velmi důležité pro dlouhodobé udržení a plánování strategie, díky které se jim podaří dosahovat stanovených cílů a realizovat plány.

Strategická východiska také slouží jako nástroj pro komunikaci s interními a externími skupinami, čímž mohou být například zaměstnanci, akcionáři, investoři, dodavatelé či zákazníci.

4.2.1 Poslání hotelu

Hlavním posláním hotelu je poskytnout svým hostům kvalitní ubytování a služby, aby si mohli užít jedinečný pobyt ať už se jedná o dovolenou či služební cestu.

4.2.2 Vize hotelu

Vizí hotelu je neustálé zlepšování zákaznického servisu a zážitku pro hosty. Z dlouhodobého hlediska také hotel pracuje na tom, aby se stal nejlepším hotelem ve svém okolí, to si hlídá prostřednictvím referencí na rezervačních systémech booking.cz a na Google. Jedním z dalších cílů je zvyšování tržeb a zisku hotelu, čemuž se v posledních letech díky pandemii příliš nedařilo. Do budoucna by hotel chtěl také zlepšit ekologickou udržitelnost a v neposlední řadě se zaměřit na inovace, renovace a rozšiřování služeb hotelu.

4.2.3 Mise hotelu

Mise společnosti je přinést rodinám, skupinám i jednotlivcům výjimečný zážitek spojený s ubytováním zasazeným v klidné přírodě, kterou tvoří okolní lesy a hory, kde mohou návštěvníci čerpat energii a užívat si čerstvého horského vzduchu. V hotelu panuje přátelská rodinná atmosféra, která dotváří celkový zážitek z pobytu. Mimo jiné je v hotelu Orion restaurace Nebe, která je přístupná také veřejnosti, ta nabízí vysoce kvalitní kuchyni. Na přilehlém pozemku hotelu se také nachází například lanové centrum nebo adrenalinová houpačka, která nabízí k vyzkoušení volný pád. V rámci svých služeb hotel také dále nabízí výpůjčku jízdních kol či koloběžek.

4.2.4 Hodnoty hotelu

Jednou z nejdůležitějších hodnot společnosti je jednoznačně kvalita poskytovaných služeb, tato hodnota se prolíná s misí i vizí hotelu. Významná je pro hotel také úroveň poskytovaného pohodlí, jelikož tento faktor velmi ovlivňuje zákazníka a jeho celkové umocnění prožitku. K pohodlí se váže příjemné prostředí a profesionální a přátelský personál, který dotváří celkovou atmosféru hotelu. Mezi hodnoty lze také zařadit čistotu a hygienu.

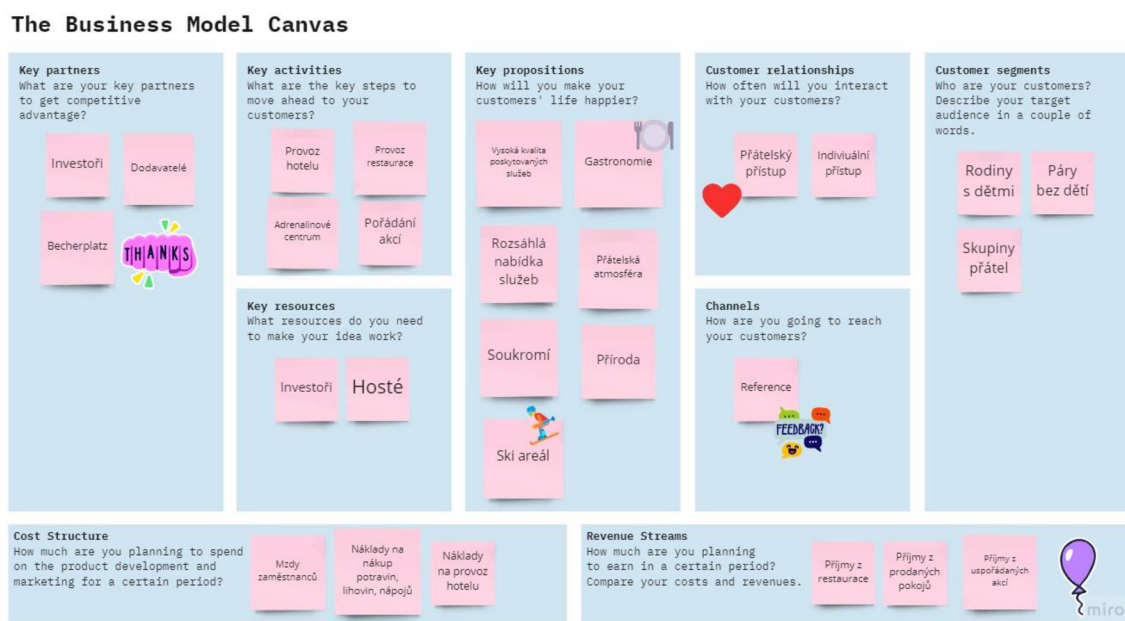
4.2.5 Cíle hotelu

Cílem hotelu je poskytovat ubytování a služby pro hosty, kteří se chtějí ubytovat. Dílčím cílem je poskytnout pohodlí a spokojenost hostů prostřednictvím kvalitních služeb a zařízení. Dalším cílem je generace zisku a zajištění maximální obsazenosti hotelu.

4.3 Analýza stávajícího business modelu

V následující kapitole byl sestaven stávající business model Canvas, který slouží k hlubšímu pochopení fungování stávajícího obchodního modelu a k identifikaci potenciálních problémů či příležitostí pro jeho vylepšení. Dále pomáhá v procesu plánování a implementace možných obchodních změn. Tento nástroj tak poskytuje jednoduchý a srozumitelný přehled o všech hlavních složkách obchodního modelu, které jsou níže jednotlivě vysvětleny. Stávající business model je vyobrazen v příloze č. 4.

Obrázek 15 Stávající business model Canvas



Zdroj: vlastní zpracování

4.3.1 Zákazníci

Mezi hlavní skupinu zákazníků hotelu patří páry, které do hotelu jezdí především na víkendové pobyty. Dále jsou to starší páry, které hotel navštěvují na delší pobyty s cílem se věnovat převážně pěší turistice. Mezi zákazníky jsou zahrnuti také rodiny s dětmi, které hotel využívají kvůli jeho portfoliu služeb a umístění. Protože hotel disponuje skiareálem, je to pro rodiny s dětmi velká výhoda, dalším faktorem, který do hotelu láká právě rodiny s dětmi je adrenalinové centrum, které nabízí pro děti mnoho aktivit.

4.3.2 Hodnotová nabídka

Hodnotová nabídka je důvodem proč si zákazníci volí danou službu namísto jiné. Hlavní otázkou je jaká hodnota je zákazníkovi předávána. Nejdůležitějšími hodnotovými body, které může hotel Orion předat je jednoznačně vysoká kvalita poskytovaných služeb, to dokazuje také hodnocení na platformě Booking. Hotel a personál si na svém vystupování velmi zakládají a snaží se vždy zajistit nejvyšší možnou kvalitu všech poskytovaných služeb, tak aby každému zákazníkovi zajistili nezapomenutelný zážitek. V rámci poskytovaného servisu na vysoké úrovni se personál snaží o udržení přátelské atmosféry, vzhledem k tomu že hotel Orion je menší velikosti a není zde mnoho personálu, funguje zde tento přístup velmi dobře. Zákazníkům to dodává pocit, že si jich personál váží a má o ně starost. Jednou z dalších hodnot je soukromí, které hotel svým hostům poskytuje díky svému umístění. Poslední hodnotovou položkou je přilehlý ski areál a adrenalinové centrum, které hotel dělá o to atraktivnějším

4.3.3 Kanály

Kanály popisují, jak společnost komunikuje se zákaznickými segmenty a jak je oslovuje. Aktuálně těží hotel nejvíce z referencí a hosté se často vracejí na základě tzv. "word of mouth". Hotel využívá také sociální sítě, na kterých ale není příliš aktivní, v tomto směru má hotel nedostatky, a do budoucna by měli zvážit větší aktivitu a nastavení správných marketingových kampaní zacílených na konkrétní zákaznické segmenty. Obzvláště v měsících, které pro hotel nejsou příliš silné by jim využití těchto kanálů mohlo velmi pomoci.

4.3.4 Vztahy se zákazníky

Vztahy se zákazníky popisují typy vztahů, které společnost vytváří s konkrétními segmenty zákazníků. Patří sem vztahy, které jsou již vytvořené a klade se otázka jaký typ vztahu zákazníci očekávají, či jak moc jsou tyto vztahy nákladné. Vztahy se zákazníky v tomto případě patří zároveň také do hodnotové nabídky, jelikož vztahy se zákazníky jsou jednou z největších předností hotelu. Hotel si se zákazníky udržuje vztahy pomocí pravidelného emailingu, kde se snaží se zákazníky komunikovat opět v přátelském duchu, ale zároveň se drží profesionality. Tento způsob komunikace je téměř beznákladový, zato velmi efektivní.

4.3.5 Zdroje příjmů

Hlavním zdrojem příjmů hotelu jsou příjmy z prodaných pokojů a z provozu restaurace Nebe. Tyto dva zdroje příjmů jsou pro hotel klíčové. Dále jsou důležité také příjmy z konferenčních akcí, které se pořádají ve sruhu u hotelu mimo hlavní sezóny. Jedním z dalších příjmů je také návštěvnost adrenalinového centra.

4.3.6 Klíčové zdroje

Klíčové zdroje popisují nejdůležitější aktiva potřebná k tomu, aby celá obchodní model komplexně fungoval. Do klíčových zařadit distribuční kanály, vztahy se zákazníky a streamy tržeb. Zdroje umožňují podniku vytvářet a nabízet hodnotovou nabídku.

V případě hotelu Orion lze definovat jako klíčový zdroj také hlavního investora, tedy společnost Karel Holoubek Trade Group a.s., který svou podporou dává možnost hotelu držet svou vysokou úroveň poskytovaných služeb i v těžších chvílích. Tato finanční pomoc se váže také ke spokojenosti zaměstnanců, což se následně projevuje na správném chodu celého hotelu. Klíčovými zdroji jsou, jak již bylo řečeno také vztahy se zákazníky, protože ti zajišťují hotelu příjmy, a díky pozitivním referencím tvoří silnou zákaznickou základnu.

4.3.7 Klíčové činnosti

Klíčovou činností hotelu je poskytování ubytovacích služeb. Hotel poskytuje také wellness, což zvyšuje jeho atraktivitu, wellness služby tedy lze také považovat za klíčovou činnost. Provoz restaurace Na Nebi je další činností, která je pro hotel klíčovou. Provoz adrenalinového centra je faktorem, který hotel Orion jednoznačně odlišuje od konkurence, tento koncept je v Krušných Horách unikátní, proto i tato aktivita je pro hotel klíčovou. Pronájem sruhu u hotelu na větší společenské akce přináší hotelu značnou část příjmů, i tuto činnost proto lze označit jakožto klíčovou.

4.3.8 Klíčová partnerství

Za klíčové partnerství lze nutno opět označit spolupráci s holdingem pana Karla Holoubka. Ten hotelu zajišťuje finanční stabilitu, ale také se podílí na nových myšlenkách a inovacích. Podílí se také na navazování nových spoluprací. Dalším klíčovým partnerstvím je dodávka piva Karel IV., které se vaří v Karlových Varech v bývalé výrobě Becherovky. Toto pivo je k dostání výhradně v restauraci Becherplatz a restauraci Na Nebi v hotelu

Orion, toto partnerství je tedy klíčové. Je třeba zmínit také partnerství s místními farmáři, kteří do restaurace distribuují masné a mléčné výrobky.

4.3.9 Struktura nákladů

Největší podíl na struktuře nákladů má spotřeba elektrické energie. Vzhledem k tomu, že celý hotel je poháněn elektrickým proudem včetně wellness, je to pro hotel největší fixní náklad. Podíl na nákladech mají také vynaložené prostředky na údržbu hotelu, udržovat hotel je velmi důležité pro udržení standardu a kvality poskytovaných služeb, výši nákladů na údržbu také ovlivňuje fakt, že hotel se nachází na horách, a proto vnější podmínky, které na budovu působí způsobují častější potřeby oprav.

4.4 Strategická analýza

Další kapitola praktické části práce se zaměřuje na poznání aktuálního stavu společnosti. Jejím úkolem je sestavit aktuální business model neboli status quo business model, poznat celý ekosystém podniku neboli jeho okolí včetně potřeb zákazníků a v neposlední řadě identifikovat problémové oblasti. Dělí se do čtyř subkapitol: externí analýza, aktuální business model, SWOT analýza a empatická mapa.

Jak již bylo řečeno, analýza makroprostředí bude provedena na základě PEST analýzy, která je aplikovaná v následujícím pořadí: oblast politicko-legislativní, ekonomická, sociálně demografická a technologická.

Odvětví, které podnik ovlivňuje, je přiblíženo pomocí Porterova modelu pěti sil skládající se z: konkurence v odvětví, hrozby vstupu nové konkurence, hrozby substitučních výrobků a služeb a vyjednávací síly zákazníků a dodavatelů.

Externí analýza, zkoumající okolí podniku, je rozdělena do dvou částí. Pro identifikaci vlivů makrookolí je použita analýza PESTLE, kdežto pro zkoumání podnikatelské sféry a odvětví je aplikován Porterův model pěti sil.

4.4.1 PESTLE Analýza

PESTLE analýza představuje podrobnou analýzu jednotlivých částí makrookolí. Skládá se z politických faktorů, ekonomických faktorů, sociálních faktorů, technologických faktorů, legislativních faktorů a ekologických faktorů.

Obrázek 16 PESTLE analýza

POLITICS	ECONOMY	SOCIETY	TECHNOLOGY	ENVIRONMENT	LAW
P	E	S	T	E	L
Daň z nemovitosti	Inflace	Demografické změny	Rezervační systémy	Zákon č. 114/1992 Sb. Zákon České národní rady o ochraně přírody a krajiny	Zákon 262/2006 Sb., zákoník práce
Daň z příjmu	Zaměstnanost/ Nezaměstnanost	Kupní síla obyvatelstva	Webové stránky	Zákon č. 541/2020 Sb. Zákon o odpadech	Zákon č. 455/1991 Sb. Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)
Conflicts / help	Směnné kurzy	Epidemická opatření	Sociální sítě	Regulace spotřeby energie	Zákon č. 435/2004 Sb. Zákon o zaměstnanosti
Daňová politika	Mzdové sazby	Životní styl	Softwaru pro zaměstnance	Chráněná krajinná oblast	Zákon č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)
		Životní úroveň obyvatelstva	CRM		Zákon č. 89/2012 Sb. Zákon občanský zákoník
		Vzdělanost			Zákon č. 133/1985 Sb. Zákon České národní rady o požární ochraně

Zdroj: vlastní zpracování

Politické faktory

Rok 2022, kdy česká republika dostala do ekonomické krize nebyl pro podnikatele jednoduchý, po pandemických období přišla vysoká inflace, energetická krize a zdražování surovin. Pro odvětví gastronomie a hotelnictví mohou tyto faktory vést až zániknutí činnosti. Jednou z důležitých změn, co se týče politických faktorů je rozhodně zrušení elektronické evidence tržeb, toto nařízení je platné od 1. 1. 2023. Další zásadní věcí pro podnikatele je za stropování cen energií, což je zásadní obzvláště ve chvíli, kdy pro hotel jsou energie největším nákladem.

Z hlediska daňové politiky přichází v roce 2023 například změna v sazbě daně z příjmu, která se týká vysokopříjmových podnikatelů ta se zvyšuje na 23 %.

Dalšími klíčovými faktory jsou například: změny v obchodních politikách nebo změny v podmínkách pro cestování, s čímž jsme měli možnost se setkat před dvěma roky během pandemických opatření.

Ekonomické faktory

Za nejvýznamnější ekonomický faktor lze rozhodně považovat kolísání měny. Velmi časté kolísání měny, způsobuje, že zahraničí je pro české občany občas méně dostupné, naopak občas zase více dostupné a výhodnější. Obsazenost hotelu jednoznačně ovlivňuje poptávka, k té se váže následné zvyšování cen. Do zvyšování cen se také promítá inflace a změny v daňových předpisech, které ovlivňují náklady na provoz hotelu. Silná konkurence na trhu se může snažit přilákat hosty nižšími cenami, s tímto konkrétně hotel Orion problém nemá, protože si díky své kvalitě a pestrosti služeb drží relativně silnou pozici na trhu.

Poptávku také velmi ovlivňuje místní ekonomika, Karlovarský kraj jak je známo není ekonomicky nejperspektivnější, lidé zde mají méně peněz na vše včetně cestování, toto může hotel i jeho další služby také negativně ovlivňovat.

Posledním faktorem je sezonnost, v hlavní sezóně hotel pravidelně zaznamenává vyšší poptávku, v tuto chvíli lze nastavit vyšší ceny.

Sociální faktory

Celosvětově rostoucí požadavky na životní styl a kvalitu poskytovaných služeb může mít za následek, že pro některé hosty nebude kvalita jídla či ubytování dostačující. Lidé mohou dbát na kvalitnější suroviny při přípravě pokrmů nebo atraktivnější a modernější prostředí hotelu. Na druhou stranu právě díky tomu trendu je zde příležitost, že pokud bude popularita dlouhodobě stoupat a hotel se bude držet trendů a bude zastávat atraktivní pozici může to vést ke zvýšení poptávky. Je nutné také zohlednit demografické hledisko, jelikož populace ve vyšším věku může mít větší potřeby po ubytování oproti mladým generacím, ty mohou preferovat jiný typ cestování.

Dalším faktorem je například plánovaná změna pracovní doby, pokud se v budoucnu uplatní čtyřdenní pracovní týden, je možné se díky tomu změnit trendy víkendových pobytů, a to bude mít dopad na vyšší poptávku.

Klíčovým faktorem v době, ve které se nacházíme, jsou bezpochyby sociální média, ty jednoznačně velmi zvyšují povědomí o hotelích a destinacích díky svému dosahu.

Technické faktory

S rostoucí úrovní v technologickém prostředí, kde přichází neustálé inovace, je velmi těžké, a především nákladné držet krok. Je třeba sledovat trendy a vyhodnotit, co si podnik může dovolit a zda mu to přinese užitek. V restauraci to může být úspora času, kdy číšník

při objednávce odesílá požadavky přímo do kuchyně a kuchař na tom může začít ihned pracovat. Také investice do lepší zvukové a audiovizuální techniky může významně přispět ke konání více školeních, schůzek či pracovních večírků, kde jsou tyto zařízení nedílnou součástí.

V případě hotelu by bylo dobré využít efektivního software pro správu rezervací a zavedení spolehlivých technologií pro bezpečné zpracování plateb.

Mezi technické faktory lze také zařadit využití bezpečnostních technologií a poskytování wifi služby.

Legislativní faktory

Nejvýznamnějším legislativním faktorem v odvětví hotelnictví a gastronomie jsou zákony a regulace týkající se bezpečnosti a hygieny. Zmíněna musí být také znovu daň z příjmu či daň z nemovitosti. Dalším faktorem jsou předpisy, pracovní zákony a regulace, které mohou ovlivňovat například požadavky na mzdy.

Brát ohled se také musí na zákony a regulace týkající se ochrany spotřebitele a na zákony o ochraně životního prostředí.

Ekologické faktory

Ochrana životního prostředí je velmi častým tématem mnoha lidí různých generací. Dbá se především na ekologii a zanechat za sebou co nejmenší uhlíkovou stopu. Ze strany klientů by mohly přijít požadavky jak na třídění odpadu, tak na ekologičtější zařízení, které nespotřebují tolik energie, právě množství spotřebované energie nutné k provozu může mít negativní dopad na životní prostředí.

Hotely obecně produkují velké množství odpadu, který může být špatně zpracován nebo nerecyklován. Hotel disponuje wellness a spotřebovává velké množství vody, tato spotřeba může vést k nedostatku vody v dané oblasti. Skrze vodu může také odejít spousta chemikálií a biocidů což opět může mít negativní vliv na životní prostředí. Dalším faktorem je doprava a rozvoj turismu obecně, tímto se může stát, že dojde ke zvýšené dopravní zátěži. Rozvoj turismu a může také mít negativní dopad na místní biologickou rozmanitost.

Interpretace PESTLE Analýzy

PESTLE analýza byla provedena za cílem identifikace vnějších faktorů, které ovlivňují podnik a mohou mít tak vliv na jeho úspěšnost. Zahrnuty byly faktory politické,

ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické. Na základě identifikace těchto faktorů podnik získá přehled o vnějších vlivech a pomůže při formulování strategie a plánování budoucnosti.

Dle zjištěných výsledků je pro podnik největší hrozbou z hlediska faktorů ekonomické hledisko, které může na podnik mít negativní dopad ve smyslu inflace či narůstajících nákladů na provoz hotelu.

4.4.2 Porterův model pěti sil

Pro zhodnocení konkurenčních sil působících na hotel Orion, bude použita analýza Porterova modelu pěti sil. Na základě této metody bude možné identifikovat základní faktory, které ovlivňují ziskovost odvětví a samotného podniku. Konkrétně budou zjišťována ohrožení vyplývající z konkurence v odvětví, ze vstupu nových konkurentů na trh a ze vzniku substitučních služeb. Analyzován bude také vliv vyjednávací síly dodavatelů a odběratelů na vybraný podnik.

Stávající konkurence

Obecně platí, že konkurenti ve stejném odvětví usilují o zlepšení svého postavení na trhu na úkor ostatních, což vede ke konkurenci v podnikatelském prostředí. Intenzita konkurence pro podnik je ovlivněna velikostí a počtem konkurentů, stupněm diferenciací služeb a výší překážek vstupu a výstupu. Konkurence je obecně intenzivnější, pokud v odvětví působí velký počet menších nebo podobně velkých konkurentů a pokud služby nejsou diferencované. Důležitým krokem je zohlednění předpokládaného růstu trhu. Je to proto, že hrozby ze stávajících trhů jsou nejsilnější v případě upadajících nebo málo rostoucích trhů (Blažková, 2007) Dále je nezbytné analyzovat všechny tyto vlivy a identifikovat hrozby a příležitosti, které z nich vyplývají, aby bylo možné nalézt konkurenční pozici podniku, která představuje nejmenší hrozbu ze strany konkurenčních sil a zároveň má nejvyšší obranný potenciál.

V rámci analýzy konkurence budou nejdříve identifikováni nejsilnější konkurenti hotelu Orion působící v odvětví hotelnictví a gastronomie. Vybraní konkurenti budou analyzováni z hlediska zdroje jejich konkurenceschopnosti vůči zvolenému podniku a jeho portfoliu služeb. Výstupem bude identifikace konkurenční pozice zvoleného podniku na základě výpočtu relativního tržního podílu.

Pro detailnější analýzu byli identifikováni konkurenti jak z hlediska ubytovacích služeb, tak z gastronomie.

Restaurace

Pivovar Červený vlk

Pivovar vznikl v srdci Krušných Hor, tedy na Božím Daru jako společná vize dvou přátel a dlouholetých spolupracovníků. Minipivovar zahájil svůj provoz v roce 2020, myšlenka a koncept se však zrodily v roce 2016. Minipivovar disponuje restaurací, která se specializuje na českou kuchyni, která je velmi moderně pojatá. Pro Hotel Orion je to z pohledu gastronomie velký konkurent, Boží dar se nachází v malé dojezdové vzdálenosti a moderní koncept restaurace by mohl potencionální zákazníky při výběru velmi ovlivnit.

Pivovar je pro restauraci Na Nebi jediným konkurentem z hlediska nabízené kvality pokrmů v nejbližším okolí.

Hotel

Hotel Orion má jednu velkou konkurenční výhodu, tou je především vlastní skiareál a adrenalinové centrum, je díky tomu soběstačný a svou nabídkou je tak v Krušných horách unikátní. Obecně by se za konkurenci pro hotel a ski areál Plešivec dal považovat Boží dar, kde je mnoho sjezdovek a hotelů obecně. Areál Plešivec a Hotel Orion se ale nachází na velmi strategickém místě, hotel je 12 minut autem od Božího daru, ubytování hosté tedy klidně mohou bez problému přejet na jiné sjezdovky. Necelých 10 minut od Plešivce je také menší středisko Pernink, kde se mohou realizovat lyžaři, kteří nemají rádi přeplněné sjezdovky. Samotný areál Plešivec disponuje moderním lyžařským střediskem, které bylo dostavěno v roce 2015, hotel byl poté uveden do provozu v květnu 2016. Jeho výhody oproti ostatním přilehlým sjezdovkám jsou soukromé parkoviště, přímo úměrné množství lyžařských vleků k sjezdovkám a návštěvníkům, skvělá restaurace v hotelu Orion a údržba sjezdovek.

V rámci analýzy konkurence byly zařazeny hotely, které nabízejí v rámci svých služeb wellness, mají podobnou cenovou relaci a mají v blízké vzdálenosti skiareály. Největším konkurentem je hotel Plešivec, který se nachází pouze 25 metrů od hotelu Orion. Hotel plešivec je tří hvězdičkový hotel bez wellness, cena za noc ve dvoulůžkovém pokoji je 3 090 Kč. Z pohledu Božího daru lze uvést hotel Praha, který také nabízí wellness služby a cena za noc ve dvojlůžkovém pokoji se zde pohybuje kolem 2 900,-/ noc. Dalším

konkurenčním hotelem by mohl být hotel Petr v přilehlém Novém Městě u Jáchymova. Tento hotel nemá zajištěnou stravu, ale disponuje saunou, posilovnou a úschovnou lyží, z hotelu je také možné se dostat skibusem, který jezdí zdarma na Boží dar či Klínovec. Cena za jednu noc ve dvoulůžkovém pokoji se pohybuje kolem 2 000 Kč/ noc. (Booking.com)

Tabulka 7 Konkurence hotelu

**PŘEHLED CEN KONKURENČNÍCH HOTELŮ
NOC/ 2 LŮŽKOVÝ POKOJ**

HOTELY	LOKALITA	CENA ZA NOC	WELLNESS	VZDÁLENOST OD HOTELU ORION	VLASTNÍ KUCHYNĚ	RESTAURACE
Hotel Praha	Boží Dar	2 900 Kč	Ano	10,8 km	Ne	Ano
Hotel Petr	Nové město u Jáchymova	2 000 Kč	Ne	10,3 km	Ne	Ne
Hotel Plešivec	Plešivec	3090 Kč	Ne	25 m	Ano	Ano

Zdroj: vlastní zpracování dle(booking.cz)

Nová konkurence

Vzhledem k tomu, že v okolí, především na nejbližším Božího Daru je několik penzionů či hotelů a jsou nutné vysoké vstupní náklady, se nová konkurence příliš neočekává. Ovšem stále oblíbenější jsou ubytování přímo v domech, které se na Božím Daru staví, které jsou posléze pronajímány jako celé apartmány formou Airbnb nebo skrze platformu Booking.com. Pro turisty je tento typ v mnoha směrech atraktivnější, protože na horské dovolené často jezdí ve skupinách a mohou se podělit o celkové náklady.

Vliv odběratelů

Za odběratele lze považovat každého, kdo je v přímém vztahu s podnikem. To znamená hosté hotelu a restaurace i lanového centra. V dnešních podmínkách si diktují požadavky a je pouze na nich, které ubytovací zařízení si zvolí. Je tedy nutné vyhovět všem, jak nejlépe to jen jde. Odběratelé mají vysoké postavení na trhu, a proto je třeba odlišit se od konkurence a snažit se, aby se vraceli zpět a neměli potřebu hledat něco jiného. Je nutné využívat co nejlepší techniku pro firemní akce a školení, poskytovat neobvyklé kombinace pokrmů či dezertů a přilákat právě na své konkurenční výhody.

Vliv dodavatelů

Dodavatelem je každý, kdo zásobuje podnik materiálem, zbožím, polotovary či službami. Nejvíce zásobovanou hotelovou částí je restaurace, která potřebuje nejvíce zboží k přípravě pokrmů. Zde hotel musí mít velkou vyjednávací sílu, aby bylo vše dodavatelem dodáno včas. Dodavatelů je omezený počet, ale v případě nespokojenosti to zahrnuje vysoké náklady na přechod k jinému dodavateli, je tedy důležité vždy se s dodavatelem dohodnout a vyjednat podmínky. Ovšem restaurace není jediná, která potřebuje zásobovat. Zásobování je také nutné pro samotnou pokojovou část hotelu, která potřebuje pro svou správnou funkci a chod nejrůznějšími čistícími prostředky nebo pracími prášky.

Hrozba substitutů

Do kategorie substitutů, lze zařadit všechny alternativy ubytování, které nespádají do kategorie hotelů. Turisté, kteří se chtějí ubytovat v hotelu předpokládají, že stravování bude zajištěno prostřednictvím hotelové restaurace, což je jedním z benefitů ubytování v hotelu. Nejrizikovějšími substituty jsou penziony, které jsou na Božím Daru a v okolí Abertam široce rozšířeny. Mezi trendy poslední doby lze také zařadit pronájem chat, chalup a domů.

Nevýhodou je omezená kapacita pro určitý počet osob, ale výhodou je soukromí. Tento typ ubytování využívají především početnější skupiny lidí. Faktem je, že se chaty velmi rychle vyprodávají, proto má možnost tohoto ubytování pouze malá část turistů

Interpretace Porterova modelu pěti sil

Porterův model pěti sil byl proveden za účelem analýzy konkurenčního prostředí a k identifikaci sil, které ovlivňují konkurenční pozici hotelu. Byla provedena analýza stávající a nové konkurence, sil dodavatelů, sil odběratelů a hrozeb substitutů. Tyto síly ovlivňují jak cenotvorbu, tak zisky a jsou pro hotel zdrojem informací o tom, jak může zlepšit svou pozici na trhu. Model je stejně jako PESTLE analýza užitečný při formulování strategie a rozhodování o budoucím rozvoji hotelu.

4.4.3 Analýza trendů

V důsledku pandemie Covid-19 prochází jak celý sektor cestovního ruchu, tak samotný hotelový průmysl velkými změnami. Předpoklady budoucích a stávajících trendů jsou níže vyspecifikovány.

Loajalita k hostům

Zážitky hostů jsou postaveny na maličkostech na základě, kterých se cítí být v ubytování vítáni a důležití – příkladem může být welcome drink. Pokud zaměstnanci přistupují ke své práci s nadšením a vřelostí, hosté to většinou oplátí stejným způsobem. Důležité je nezapomínat na hosty, kteří nevyhledávají společnost ani nevyžadují přílišnou pozornost, i ti totiž ocení malá gesta, to mohou být například nachystané noviny. Z covidového období si většina podnikatelů uvědomila, že výdělek není prioritou a je důležité se soustředit na zážitky a zkušenosti hostů. (partner.booking.com, 2023)

Udržitelnost

Pandemie Covid- 19 byla průlomových okamžikem pro podnikatele o smýšlení o dopadu na životní prostředí a donutila je hledat nová udržitelnější řešení. Udržitelnost řeší budování efektivního podnikání a zajišťuje kontinuální nabídku služeb spolu s podporou místních komunit. Pokud bude udržitelnost v podniku správně uchycena, může pomoci získat více zákazníků a to, aby se o hotelu stále více mluvilo a hosté se tak vraceli. (partner.booking.com, 2023)

Digitalizované zážitky hostů

V posledních dvou letech se tradiční služby přeorientovaly v bezkontaktní. Pandemie tyto souvislosti výrazně ovlivnila, vzhledem k zavedeným opatřením, které zamezovaly kontakt a šíření viru.

Hotelový průmysl se neustále musí přizpůsobovat ve vývoji nových technologií a s těmito inovacemi držet krok. Největší technologickou inovací, která hotelový průmysl čeká v nadcházejících letech bude způsob vcházení do hotelových pokojů, zde se očekává, že hosté pro vstup budou využívat například otisk prstu nebo rozpoznání obličeje.

Personalizace

Na základě využití zákaznických dat, mohou pomocí technologií společnosti vytvářet nabídky přímo na míru pro jednotlivé typy hostů. Hostům se pak bude dostávat více zajímavých a atraktivních nabídek což bude mít pozitivní dopad na zvyšující se množství potenciálních hostů.

Sólo cestovatelé

Tento trend se uchytil již v minulém roce a stále přetrvává. Sólo cestovatele hledají nová dobrodružství vlastním individuálním způsobem. Tento typ cestovatelů hledá spíše neformální typ atmosféry, a prioritou je pro něj poznání jak nových lidí tak hledání svobody.

Holistické pobyty

Holistické pobyty se v posledním roce staly velkým hitem, opět tento trend podpořila především pandemie, kdy se lidé začali více starat o své nejen fyzické ale i duševní zdraví.

Virtuální a rozšířená realita

Rozšířená i virtuální realita dokáže společnosti velmi dobře transformovat jejich zážitky z cestování. Hotely by tak měly využít příležitostí, které jim tyto prostředky nabízejí a umožnit hostům například virtuální prohlídky, kde si hosté prostřednictvím digitálního prostředí budou moci udělat zdárný přehled o jejich rezervovaném ubytování. Tento trend s největší pravděpodobností velmi poroste na popularitě.

Méně delších cest a více výletů

Také tento trend si stále drží svou popularitu i po pandemickém období, již ne kvůli opatřením v podobě covid testů, ale například kvůli ekonomické situaci.

Stále více turistů raději dává přednost víkendovým pobytům ve své zemi oproti ekonomicky náročnějším dlouhým dovoleným. (tourism-review.cz, 2022)

4.4.4 Analýza 7,,S“

Aby bylo možné zhodnotit silné a slabé stránky podniku, je nezbytné analyzovat jeho vnitřní faktory. Při identifikaci těchto faktorů může být užitečnou pomůckou „7 S model“, metodika strategické analýzy poradenské firmy McKinsey, dle ní je nutno strategické řízení, organizaci, firemní kulturu a další rozhodující faktory brát a analyzovat v celistvosti, ve vzájemných vztazích a působení, systémově.

Styl řízení

V rámci organizace nejsou uplatňovány žádné moderní styly vedení. Správci, kteří mají nejvyšší pravomoci jednají operativně a rychle se rozhodují. Dá se říct, že se jedná o liberální způsob vedení ze strany správců, které je čas od času doplněno stylem autokratickým. Správci (manažeři) dbají na osobní komunikaci a dávají prostor podřízeným

vyjadřovat své názory, myšlenky a nápady. V organizaci ale chybí pravidelné meetingy, kde by podřízení byli seznamováni s krátkodobými i dlouhodobými cíli, nebo si dělali reporty co se v poslední době událo.

Strategie

Strategie hotelu Orion je zaměřena na to stát se hotelem, který bude vyhledáván movitější klientelou, která si bude moci dovolit za ubytování utratit více finančních prostředků. Tento cíl se pojí s neustálým zvyšováním nákladů, které se promítá do výsledné ceny pokojů. V rámci strategie restaurace Na Nebi, se chtějí soustředit na přínos více zákazníků z Podkrušnohoří.

Struktura

Organizační struktura podniku je liniová a vertikálně uspořádána dle vztahů a pozic, nadřízenosti a podřízenosti. S ohledem na velikost hotelu a počet zaměstnanců je tato struktura dostačující.

Styl řízení

V rámci organizace nejsou uplatňovány žádné moderní styly vedení. Správci, kteří mají nejvyšší pravomoci jednají operativně a rychle se rozhodují. Dá se říct, že se jedná o liberální způsob vedení ze strany správců, které je čas od času doplněno stylem autokratickým. Správci (manažeři) dbají na osobní komunikaci a dávají prostor podřízeným vyjadřovat své názory, myšlenky a nápady. V organizaci ale chybí pravidelné meetingy, kde by podřízení byli seznamováni s krátkodobými i dlouhodobými cíli, nebo si dělali reporty co se v poslední době událo.

Systemy

Pro správu rezervačního systému hotel využívá software hores. Dále hotel využívá interní systém na řízení provozu restaurace a stavu zásob.

V budoucnu by vedení hotelu mělo zvážit zavedení například systému CRM pro zlepšení zákaznického zážitku a zvýšení jejich loajality, nebo také systém ERP pro efektivní řízení všech operačních a finančních aktivit. Pokud se bude hotel soustředit na marketingové aktivity, mohl by zvažovat zavedení takového nástroje, který zajistí účinnou komunikaci s potenciálními i stávajícími zákazníky. Mohlo by se jednat například o správu sociálních

sítí a propojení účtů v Meta Business suite, či využití dalších inovativních marketingových nástrojů například pro efektivní emailing.

Spolupracovníci

Jsou nejdůležitějším faktorem celého hotelu.

V modelu 7 „S“ jsou spolupracovníci hotelu zahrnuti jako jedna ze sedmi složek S. Tyto složky tvoří strategický rámec pro řízení organizace a vzájemně se ovlivňují.

Hotel prošel po covidovém období z hlediska rozdělení pracovníků velkou transformací. Většina zaměstnanců hotel opustila a vzhledem k tomu, že na horský hotel je obtížné najít personál, bylo vedení hotelu nuceno přistoupit k restrukturalizaci.

Nyní je největší odpovědnost rozdělena mezi 3 správce, tyto osoby mají na starost zajištění chodu recepce a správu rezervací. Dále se společně podílí na zajištění zásobování a v případě potřeby pomáhají při obsluze hostů na restauraci. Dva správci zajišťují navíc servis bazénu, servis ČOV a tepelných čerpadel, venkovní úklid a dle potřeby pomáhají také v kuchyni. Třetí správce má mimo jiné na starost úklid hotelu a pokojů, obsluhu lanového parku a její největší zodpovědností je vedení všech zaměstnanců včetně zaměstnanců lanového centra.

Obsluhu na restauraci mají na starost 3 číšníci, kteří v případě nepřítomnosti správců zodpovídají za chod recepce a správu rezervací, údržbu hotelu a pomocné práce v kuchyni.

V kuchyni pracují dva kuchaři, přičemž každý z nich je šéfem své směny.

Poslední je pomocný personál, který je tvořen třemi zaměstnanci, ti vykonávají pomocné práce v kuchyni a mají na starost úklid hotelu, pokojů a také venkovní úklid

Schopnosti

Schopnosti, vlastnosti, kompetence, kvalifikace a organizační schopnosti má každý zaměstnanec jiné, proto by měl mít každý přiřazenou práci takovou ke které má náležité kompetence a bude ji moci vykonávat co nejlépe.

Vlastnosti, schopnosti, kompetence a kvalifikace zaměstnanců, organizační schopnosti

V rámci modelu 7S je důležité aby zaměstnanci měli schopnost pracovat s hotelovými informačními a operačními systémy. To by v hotelu měli umět téměř všichni zaměstnanci vzhledem k nastavení organizační struktury. Důležitá je schopnost porozumět a podporovat strategii hotelu, to by mělo podporovat především vedení hotelu. Jako tým by měli

zaměstnanci být schopni tvořit pozitivní a profesionální image hotelu. Nezbytným faktorem je spolupráce s ostatními zaměstnanci a vytváření týmové atmosféry. Zaměstnanci by také měli myslet a jednat v souladu s filozofií a hodnotami hotelu a v neposlední řadě udržovat standardy hotelu a dbát na kvalitu služeb. V rámci odborných kvalifikací je zejména u kuchařů předpokladem vyučení v daném oboru. U správce je důležitá znalost vedení lidí, aby byl schopen zajistit plynulý chod hotelu.

Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty hotelu Orion v rámci modelu 7,„S“ zahrnují:

- Společný cíl: vize a misi hotelu, která je sdílena všemi zaměstnanci.
- Společné hodnoty: filozofie a etika, které se týkají jednání a chování v rámci hotelu.
- Společná kultura: tradice a zvyky, které jsou charakteristické pro hotel a vytvářejí jedinečnou atmosféru a identitu.
- Společný přístup: jednotný a sjednocený přístup ke všem hostům, zákazníkům a kolegům
- Společná zodpovědnost: zodpovědnost za výkon a úspěch hotelu, kterou všichni zaměstnanci sdílejí.

Společná motivace: vnitřní motivace, která vede ke splnění cílů a hodnot hotelu

Interpretace Analýzy 7,„S“

Aby bylo možné zhodnotit silné a slabé stránky podniku, je nezbytné analyzovat jeho vnitřní faktory. Pro identifikaci těchto faktorů slouží právě „7“ S model“, metodika strategické analýzy poradenské firmy McKinsey, dle ní je nutno strategické řízení, organizaci, firemní kulturu a další rozhodující faktory brát a analyzovat v celistvosti, ve vzájemných vztazích a působení, systémově.

Na základě analýzy bylo zjištěno, že organizační struktura, která je v hotelu zavedena je dostačující a má pozitivní dopad i na ostatní „S“ v modelu. V budoucnu by se mohl vylepšit styl vedení, pokud by se chtěli rozhodnout pro změnu strategie či plánování nových projektů, bude potřeba větší důslednost. Nedostatky má hotel v systémech, zavedení nových, modernějších systémů by usnadnilo práci zaměstnancům i pomohlo při získávání nových zákazníků.

5 Výsledky a diskuse

5.1 Brainstorming

Brainstorming byl proveden pomocí myšlenkové mapy, k tvorbě myšlenkové mapy byly využity online nástroje Xmind map. Na její tvorbě se podíleli všichni členové organizační struktury hotelu. Hlavním tématem bylo stanovení vylepšení business modelu a obecně bylo cílem nalézt nové nápady, které by přispěly k získání nových hostů a přispěli ke zlepšení úrovně hotelu.

Myšlenková mapa obsahuje čtyři subtémata, jimiž jsou jednotlivé úseky hotelu tedy wellness, restaurace, adrenalinové centrum a hotel. Dále budou v specifikovány jednotlivé myšlenky.

- Wellness

Hotel disponuje wellnessem, které obsahuje saunu s panoramatickým výhledem, vyhřívaný bazén s tryskami a vířivku. V rámci brainstormingu byly nalezeny nové nápady, například zavedení menších saunových rituálů, nebo přistavění venkovní sauny s přírodním ochlazovacím jezírkem. Trendem poslední doby jsou sauny postavené z lodních kontejnerů či nadměrných sudů. Oblíbené jsou také aromatizované sauny s nižšími teplotami či infrasauny, které mají velmi dobrý vliv na hluboké prohřátí svalstva.

Pokud by se hotel rozhodl rozšířit tyto wellness služby, mohlo by to mít pozitivní dopad na příliv nových hostů. Mimo hlavní sezony by také mohl hotel wellness otevřít pro veřejnost a zajistil by so tak příjmy v době, kdy obsazenost hotelu není příliš vysoká.

- Restaurace

V restauraci Na Nebi jsou hosté dlouhodobě spokojeni s kvalitou připravovaných pokrmů, ale dle zkušeností personálu jim chybí širší nabídka, a to obzvláště při delších pobytech. Menu také neobsahuje dětské pokrmy, které rodiče pro své děti pravidelně vyhledávají. V rámci brainstormingu bylo vneseno spousta nápadů, je to například obměna menu a jeho rozšíření, kuchaři se snaží, o českou kuchyni v moderním pojetí, bohužel trendy v gastronomii se rychle rozvíjí a menu, které mají sestavené přes tři roky neodpovídá příliš aktuální poptávce. Dále také přišel návrh na úpravy

interiéru, který i přes to že je udržovaný a vybavení je kvalitní, mohlo by působit více moderně a svěže. Posledním návrhem je navázání spolupráce se známým českým kuchařem, který by sestavil sezónní menu, což by mohlo do restaurace přilákat hosty za cíleným gastronomickým zážitkem mimo hlavní sezóny.

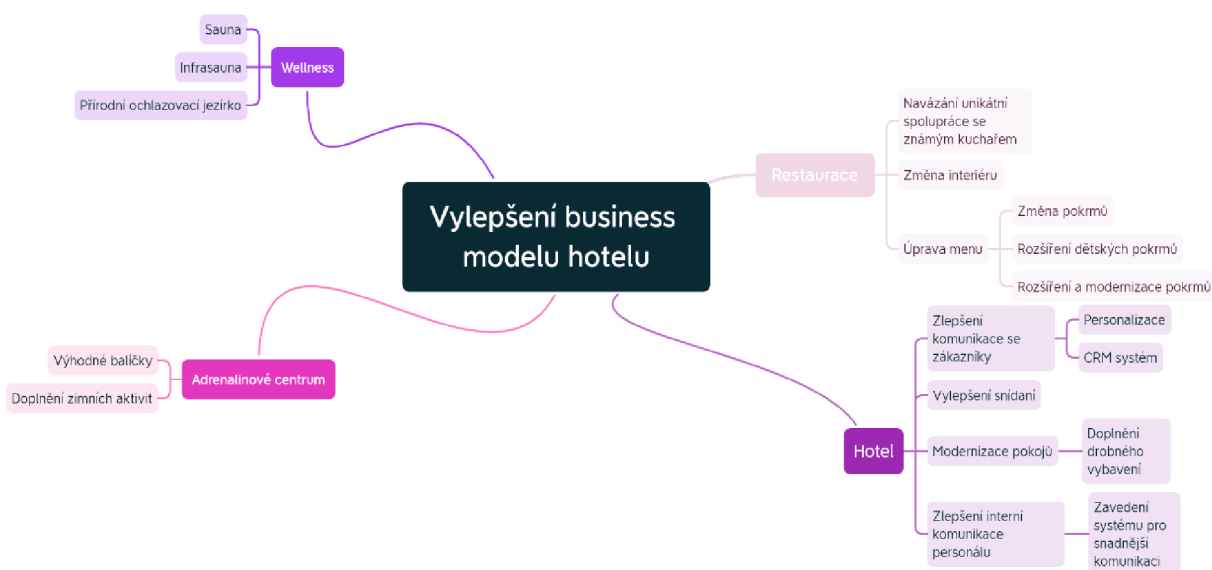
- **Adrenalinové centrum**

Adrenalinové centrum je využíváno pouze v letní sezóně, jeho povědomí a využitost by mohly vylepšit výhodné balíčky, které by se mohly promovat v rámci marketingových kampaní. Také by mohlo dojít k rozšíření atrakcí, které by bylo možno využít i v zimní sezóně.

- **Hotel**

V rámci hotelu by mohlo dojít ke spoustě změnám. Zaměstnanci by uvítali zlepšení interní komunikace, k tomu by mohlo posloužit zavedení online nástroje, ve kterém by si personál mohl snáze předávat informace a sdílet úkoly. Změna by mohla nastat ve zlepšení komunikace se zákazníky, aby jim hotel byl, blíže“ a mohl jim zasílat personalizované nabídky. Zmínka byla také o vylepšení snídaní, ve smyslu připravit zdravější varianty, přidat bezlaktózové a bezlepkové potraviny. Stejně jako restaurace by si zasloužily také pokoje drobné úpravy, které by vnesly moderní nádech a pro hosty byly atraktivnější.

Obrázek 17 Myšlenková mapa



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Xmind)

5.1.1 Empatická mapa

Empatická mapa je nástroj, slouží k získání hlubšího pochopení potřeb a pocitů zákazníků odebírané služby. Jejím cílem je vystihnout, jakým způsobem zákazníci vnímají svět a jaké jsou jejich potřeby. Na základě toho mohou firmy či poskytovatelé služeb porozumět jejich potřebám a lépe na ně reagovat.

Základem mapy je matice složená ze čtyř kvadrantů: Říkat „Myslet“, „Cítit“ a „Dělat“. Ty vypovídají o zákaznících.

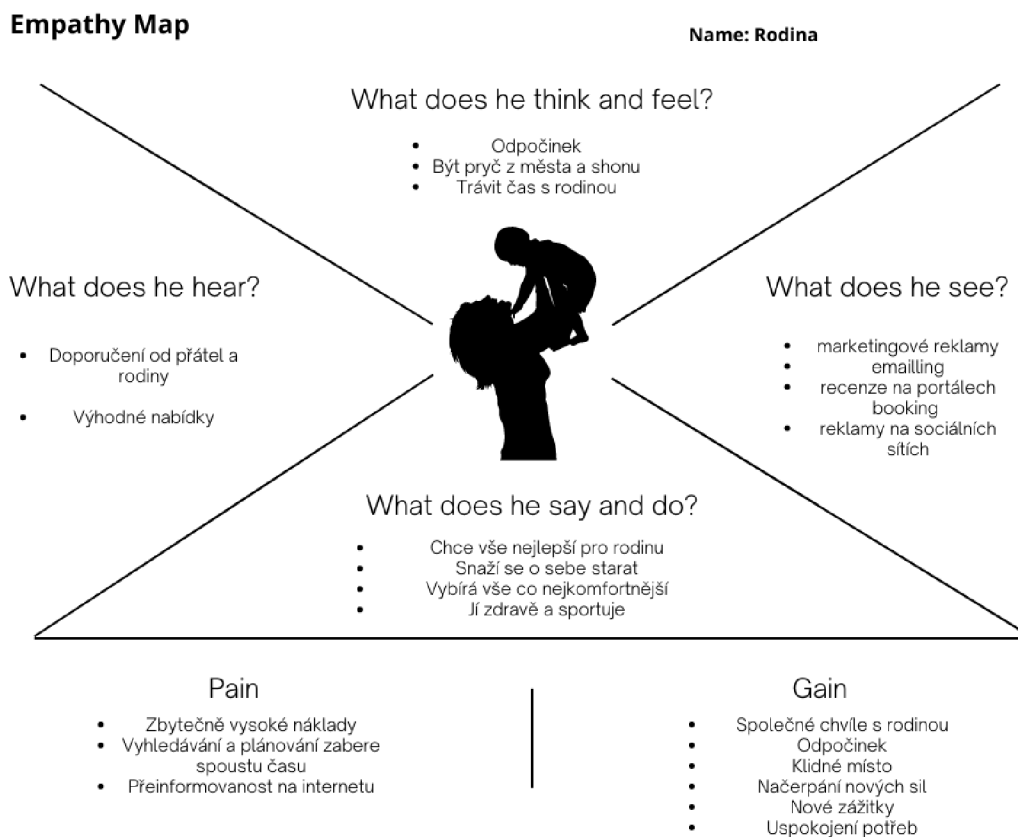
Zákazníci jsou jedním ze stavebních bloků business modelu Canvas, který byl pro hotel Orion již sestaven. Na základě rozhovoru s manažerem hotelu byly zákazníci rozděleni do dvou segmentů, konkrétně na rodiny s dětmi a páry. V rámci restaurace jsou zákaznické segmenty totožné.

Podklady pro sestavení empatických map byly získány formou rozhovorů s hosty a správci hotelu.

Rodiny

Jako první segment budou zkoumány rodiny s dětmi. Pro odhalení potřeb zákazníka, byla zvolena matka, jakožto žena, která v rodině rozhoduje o volbě dovolené. Zkoumaná rodina se skládá z manželů ve věku 46 a 49 let a dvou dcer ve věku 10 a 19 let, žijí v obci u Karlových Varů a oba rodiče jsou velmi dobře finančně zajištěni. „ Matka nyní pracuje ve zdravotnictví a studuje vysokou školu, proto se snaží každou volnou chvíli využít na maximum a především chce svůj čas věnovat svým dětem. Na druhou stranu je časově natolik vytížená, že si ráda užije chvíle, které má sama pro sebe a odpočine si tak od každodenního stresu. Často jezdí právě se svými dcerami na víkendové pobyty po českých horách zvláště v zimní sezoně. V případě rodinné dovolené, kdy se účastní i otec vybírá především dle vhodnosti ubytování a dle nabízeného vyžití.

Obrázek 18 Empatická mapa (rodina s dětmi)

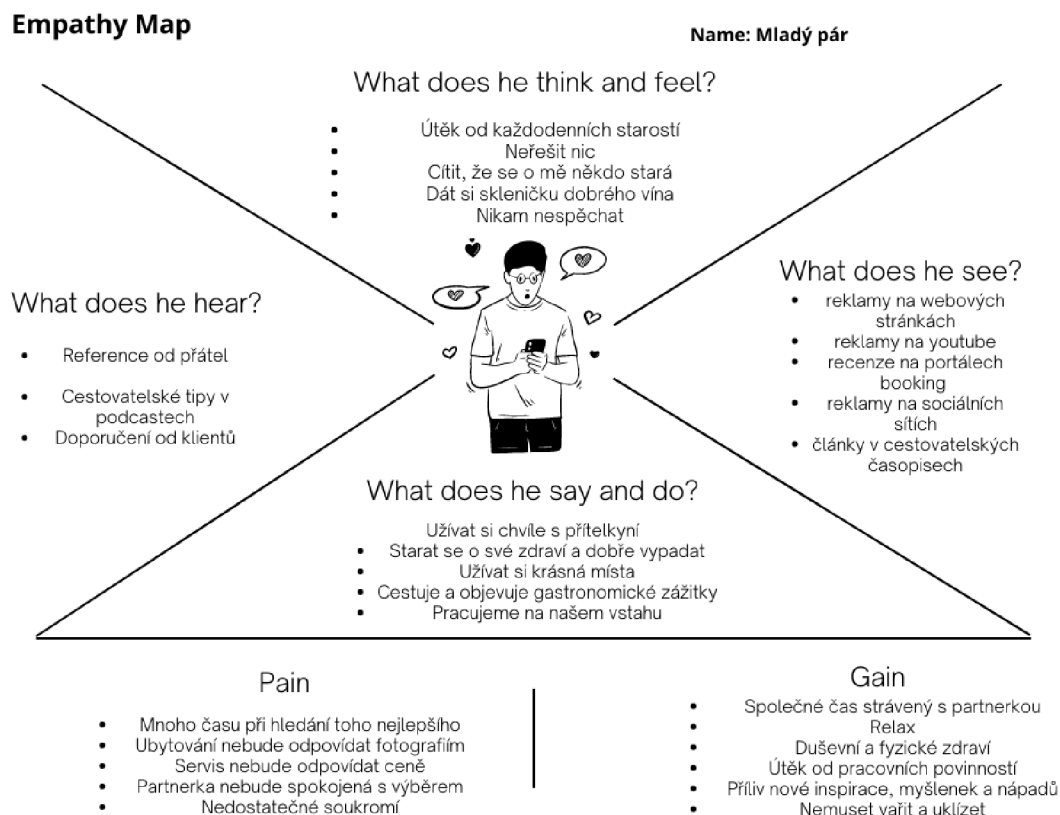


Zdroj: vlastní zpracování

Mladý pár

Představitelem tohoto segmentu může být pár ve věku od 28 do 35 let (obrázek č. 19) s dobrým finančním zajištěním a zájmem o sport a gastronomii. Pro odhalení potřeb tohoto segmentu byl zvolen pár žijící v Karlových Varech ve věku 29 a 33 let oba partneři podnikají a jsou tak v dobré finanční situaci, nemají děti a mohou tedy podnikat spontánní výlety i vzhledem ke své pracovní flexibilitě. Obecně lze říci, že na ně nepůsobí žádný faktor, který by je v něčem výrazně omezoval. Pokud se jedná o plánování dovolené, tuto funkci v mladých párech většinou zastává muž, proto byl zvolen jako zástupce pro tvorbu následující empatické mapy.

Obrázek 19 Empatická mapa (mladý pár)



Zdroj: vlastní zpracování dle

Interpretace

Na základě vytvořených empatických map dle dvou vybraných segmentů bylo zjištěno několik faktů.

U segmentu rodina, kde zástupkyní této skupiny byla matka, která tvořila svou mapu ve vztahu k službě hotelu lze říci, že v jakékoli myšlence zohledňuje rodinu. Dovolenu vybírá zodpovědně, tak aby všichni členové rodiny byli spokojeni. Je pro ni velmi důležité doporučení, především od jejích kamarádek či jiných rodinných příslušníků. Protože si chce v rámci dovolené najít čas také sama na sebe, je pro ni důležité, aby hotel nabízel vyžití pro její děti. Vždy se snaží, vyhledat to nejlepší, ale zároveň bere v potaz náklady, které má vždy pod kontrolou. Dovolené nepraktikují příliš často, a to z časové náročnosti jejího naplánování. Sladit rozvrhy dvou velkých dětí a dvou pracujících rodičů dokáže být někdy velmi náročné. Inspirací pro místa, kde stráví dovolenou jsou většinou sociální sítě, cílené reklamy či různí průvodci nebo recenze na Bookingu. Největším přínosem dovolené je pro ni strávený čas s rodinou a odpočinek.

Segment mladý pár zastupuje muž. U páru je výhodou, že rozhoduje sám za sebe a nemusí brát ohledy na nikoho jiného. Páry většinou bývají více nezávislé a flexibilní, což potvrzuje i uvedený konkrétní příklad. Při cestování nemají problém s utracením více peněz, a vždy si rádi připlatí za komfort, aby se umocnil jejich zážitek. Rozdíl oproti rodině je například v získávání povědomí o daných službách. Lidé ve mladším až středním věku se více nechávají ovlivnit online reklamou. Cílem jejich dovolené je především strávit čas společně a užít si ho na maximum, tyto aktivity vykonávají především sami pro sebe nikoli jako v případě rodiny, kdy je téměř veškerá pozornost upřena k dětem.

5.1.2 Dotazníkové šetření

Jako doplňující průzkum byl vytvořen dotazník, na který zodpovídali respondenti žijící v Karlových Varech a Praze. Cílem dotazníku bylo zjistit jaký pohled mají na cestování lidé žijící v Karlových Varech, který je v bezprostřední blízkosti Hotelu Orion a Krušných Hor a lidé žijící v Praze, kteří si při volbě zimní dovolené mohou vybírat z hor téměř po celé ČR. Cílem bylo také zjistit, zda výběr ovlivňuje jejich ekonomická situace, protože jak je známo Karlovarský kraj patří mezi ty chudší v rámci České republiky.

Výsledky dotazníkového šetření naznačují, že cílovou skupinou navštěvující Krušné Hory jsou především skupiny ve věku 18-25 let a 45 až 55 let z nichž polovina má děti.

Respondenti, kteří návštěvu do Krušných hor plánují, mají zájem o různé aktivity, jako jsou pěší turistika, cykloturistika a zimní sporty. Mezi nejčastěji uváděné cíle návštěvy patří relaxace, aktivní odpočinek a poznávání přírody.

V porovnání mezi dotazovanými v Praze a v Karlových Varech, výsledky ukazují, že dotazovaní z Karlových Varů mají větší zájem o návštěvu Krušných hor než lidé z Prahy. Vztah ke Krušným horám je pro oba soubory respondentů převážně pozitivní, přičemž většina z nich navštěvuje Krušné hory pravidelně, a zároveň by je doporučila svému okolí.

Obecně lze říci, že Krušné hory jsou atraktivním cílem pro širokou škálu návštěvníků, zejména pro ty, kteří hledají aktivní odpočinek a krásnou přírodu.

Hotel by se tedy měl soustředit na lepší cílení marketingových kampaní a nabízení relevantních služeb pro konkrétní skupiny návštěvníků.

Dále bylo zjištěno, že návštěvníci využívají spíše víkendové pobyty nebo uskutečňují v průběhu roku více typů dovolených.

Většina respondentů disponuje v domácnosti čistým příjmem v rozmezí 15-30 000 Kč/měsíc a druhá skupina dosahuje čistého příjmu více jak 76 000 Kč/měsíc. Polovina respondentů upřednostňuje návštěvu hor v zimě a druhá polovina navštěvuje hory po celý rok. Při výběru ubytování je pro ně stěžejní lokalita a reference, nejčastěji preferují malé hotely se zajištěním stravy all inclusive nebo apartmány.

Zajímavé zjištění je, že většina respondentů je ochotna cestovat za gastronomií. Což je pro Hotel Orion dobrou zprávou.

Při dotazování na využívání sociálních sítí, bylo zjištěno, že většina využívá především Facebook a Instagram, přičemž reklamou se příliš ovlivnit nenechávají.

Oblíbené místo v Krušných horách má pouze polovina respondentů. Pro všechny dotazované není při výběru ubytování příliš důležité, zda ubytovací zařízení nabízí speciální vyžití pro jejich děti.

Co se týče rozdílu mezi respondenty z Prahy a Karlových Varů, není zjištěn výrazný rozdíl v požadavcích a nárocích na ubytování a zážitky spojené s návštěvou Krušných hor, a to ani přes ekonomické rozdíly a možnosti, které mají obyvatelé hlavního města lepší.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že by se v Krušných Horách měli podnikatelé soustředit na provoz ubytovacích kapacit jako jsou menší hotely a apartmány. Soustředit by se také měli na nabídku gastronomických zážitků. Nezbytná je podpora online prezentace podniku a nabízených služeb, především na platformách FB a IG a také soustředění se na kvalitu nabízených služeb a „držet krok“ s trendy.

Výsledky dotazníkového šetření včetně grafů jsou obsaženy v příloze č. 4.

V následující tabulce je zobrazen přehled výsledných skupin dotazníkového šetření.

Tabulka 8 Rozdělení skupin dle výsledků dotazníkového šetření

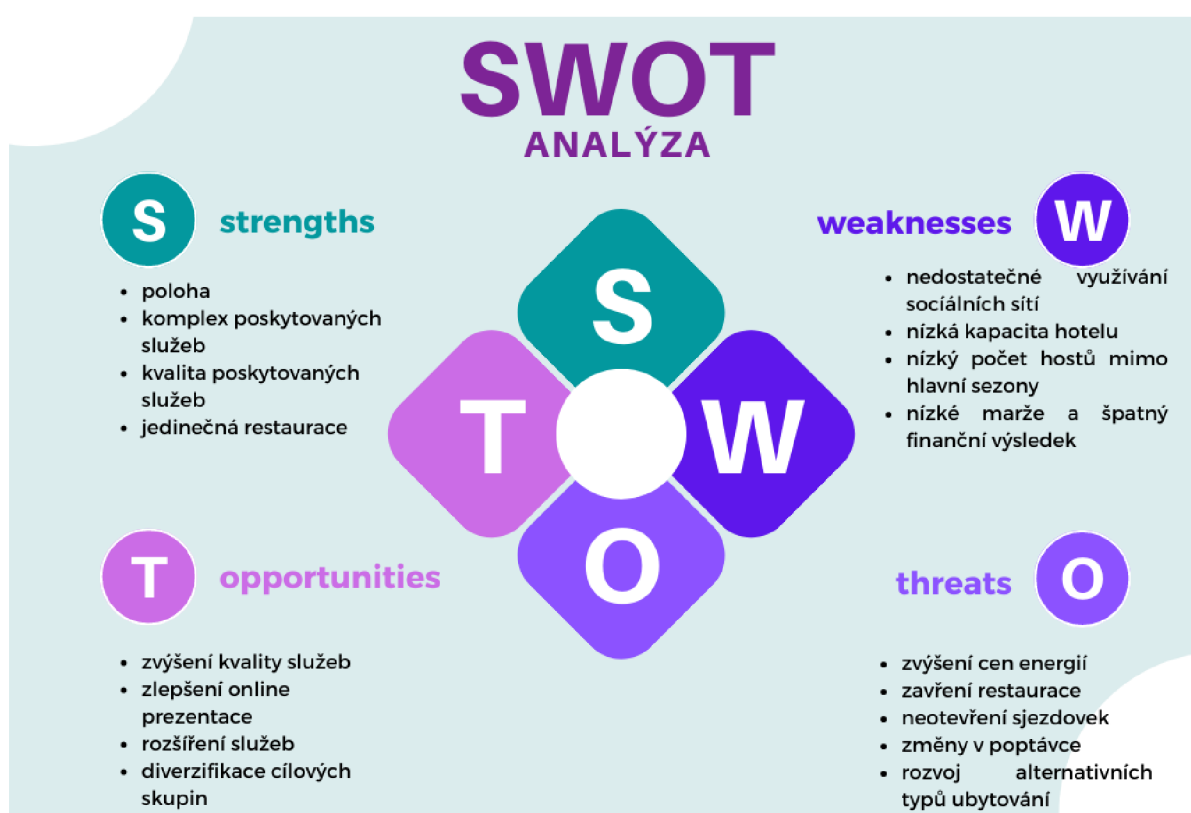
Skupina návštěvníků	Skupina 1	Skupina 2	Skupina 3	Skupina 4
Věk	18-25 let	45-55 let	18-25 let	45-55 let
Má děti	Ano	Ano	Ne	Ne
Zájem aktivity	Pěší turistika, cykloturistika, zimní sporty	Pěší turistika, cykloturistika, zimní sporty	Pěší turistika, cykloturistika, zimní sporty	Pěší turistika, cykloturistika, zimní sporty
Cíl návštěvy	Relaxace, aktivní odpočinek, poznávání přírody	Relaxace, aktivní odpočinek, poznávání přírody	Relaxace, aktivní odpočinek, poznávání přírody	Relaxace, aktivní odpočinek, poznávání přírody
Zájem Krušné hory	Pozitivní	Pozitivní	Pozitivní	Pozitivní
Pravidelnost návštěv	Pravidelně	Pravidelně	Pravidelně	Pravidelně
Preferované období návštěvy	Celý rok	Celý rok	Celý rok	Celý rok
Rozsah příjmu	15-30 000 Kč/měsíc	Více než 76 000 Kč/měsíc	15-30 000 Kč/měsíc	Více než 76 000 Kč/měsíc
Typ ubytování	Malé hotely, apartmány, all inclusive	Malé hotely, apartmány, all inclusive	Malé hotely, apartmány, all inclusive	Malé hotely, apartmány, all inclusive
Zájem gastronomii	Ano	Ano	Ano	Ano
Sociální síť	Facebook, Instagram	Facebook, Instagram	Facebook, Instagram	Facebook, Instagram
Oblíbené místo	Pouze polovina	Pouze polovina	Pouze polovina	Pouze polovina
Speciální vyžití pro děti	Není důležité	Není důležité	Není důležité	Není důležité

Zdroj: vlastní zpracování

5.2 SWOT Analýza

SWOT analýza slouží především k určení pozice podniku na trhu. Díky této analýze se podnik dozví důležité informace o svých silných stránkách a slabých stránkách, příležitostech a hrozbách. Pomocí této analýzy společnost zjistí, na jaké faktory by se měla soustředit, jaké změny provést, případně jaké přednosti využít k získání konkurenční výhody.

Obrázek 20 SWOT Analýza



Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky

Největší předností hotelu, kterou si jsou všichni vědomi je jeho poloha, která nabízí snadný přístup k mnoha atrakcím a turistickým místům. Další silnou stránkou je široký komplex poskytovaných služeb.

Který zahrnuje nabídku různých aktivit pro hosty, čímž je například wellness, bazén, sportovní adrenalinové centrum. Kvalita poskytovaných služeb je na vysoké úrovni, což potvrdili jak návštěvníci, tak zaměstnanci hotelu.

Jedinečnost hotelu je podpořena přítomností restaurace, kde se vaří z vybraných surovin a připravené pokrmy si návštěvníci vychutnávají v panoramatických prostorách.

Všechny tyto silné stránky hotelu jsou pro hosty klíčovými faktory.

Slabé stránky

Jako slabé stránky hotelu, byly na základě brainstormingu identifikovány následující. Díky nedostatečnému využívání sociálních sítí ztrácí hotel příležitost zacílit nové zákazníky a může to také působit problém v udržování těch stávajících, kteří hledají ubytování na sociálních sítích. Hotel by měl zlepšit svou viditelnost a komunikační strategii na sociálních sítích.

Další slabou stránkou je kapacita hotelu, pokud by hotel kapacitu navýšil mohly by se mu zvýšit tržby a přilákat novou klientelu, v tuto chvíli nízká kapacita vede spíše k omezení.

Hotel je závislý na hlavních turistických sezónách, mimo tyto sezony se hotel setkává s výrazným úbytkem hostů což má za následek výrazné snížení tržeb i příjmů pro hotel. Pokud se hotel zaměří na marketingové strategie, které správně přizpůsobí těmto obdobím, přiláká více hostů a příjmy bude mít zajištěné po celý rok konstantní, nebo alespoň ne příliš rozdílné.

Jak bylo zjištěno na základě rozhovoru, hotel má aktuálně nastavené nízké marže, především kvůli udržení zákazníků. Pokud má ale hotel nastavené nízké marže, může to vést k nedostatku příjmů a nedostání pokrytí nákladů. Pokud by hotel zlepšil a rozšířil svou nabídku, mohl by si díky přidané hodnotě dovolit zvýšit marže. Se nízkými maržemi se pojí špatný finanční výsledek, který signalizuje, že hotel nevydělává dostatek peněz, aby mohl například investovat do rozvoje. Hotel by se na tento problém měl zaměřit, aby dosahoval lepších výsledků.

Příležitosti

Příležitostí pro hotel bylo identifikováno několik. Jako první bylo zmíněno zvýšení kvality poskytovaných služeb, ve smyslu redesignu interiéru a modernizaci menu

v restauraci. Tyto kroky by měly vést k přilákání nových zákazníků a větší pravděpodobnosti udržení stávajících.

Zlepšení online prezentace a komunikace, pokud toto hotel zlepší, zvýší svou viditelnost a atraktivitu pro zákazníky. Zlepšení by mělo zahrnovat vylepšení webových stránek, využití sociálních sítí, vytvoření newsletterů, speciální nabídky a další marketingové aktivity.

Pokud hotel rozšíří své služby, opět přiláká širší spektrum zákazníků. Může například rozšířit své wellness služby či nabídnout další sportovní aktivity a služby, které budou mít pozitivní dopad na celkovou atraktivitu hotelu.

V případě, že hotel lépe diverzifikuje své cílové skupiny, mohlo by to pro něj znamenat nárůst zdrojů příjmů. Může se například více zaměřit na rodiny s dětmi, nebo na seniory. V každém případě by diverzifikace měla být prováděna tak, aby byla stále v souladu s nabídkou hotelu.

Hrozby

Největší hrozbou je pro provoz hotelu zvýšení cen energií. Vzhledem k tomu, že celý hotel je závislý na elektrickém proudu, může mít tento vývoj velmi významný dopad na náklady hotelu. Zvýšení nákladu může posléze omezit schopnost hotelu udržovat konkurenceschopnost a ziskovost. Energetická krize může v budoucnu vést také k omezení provozu lyžařských středisek, to by mohlo způsobit změnu v poptávce typu dovolených v zimních měsících.

Pokud by došlo k zavření restaurace, která je součástí hotelu, mohlo by to mít negativní dopad na příjmy hotelu. Restaurace je významným zdrojem příjmů po celý rok, ale zejména v období, kdy hotel není plně obsazen, je hotel na těchto příjmech závislý. Pokud by restaurace byla zavřena v hlavních sezónách, mohlo by to vést k odchodu hostů do jiných hotelů.

Horské podnebí bývá občas extrémní, proto pokud nebudou otevřeny sjezdovky v důsledku povětrnostních podmínek, může to mít negativní dopad na příjmy hotelu ve smyslu storna objednávek. Ztráta hostů, pak způsobí, že hotel nebude schopen využít svou kapacitu.

V důsledku změn trendů a vývoji poptávky může dojít ke změně poptávky po ubytovací a službách, což může mít pro hotel negativní dopady. Například pokud se

zákazníci v důsledku ekonomické krize budou více zajímat o apartmány či Airbnb, znamená to pro hotel úbytek hostů a přehodnocení strategie.

Důležité je zmínit rozvoj alternativních typů ubytování, které stále rostou na oblíbenosti. Hosté jim dávají přednost především kvůli soukromí a nižším cenám, tento trend opět může přinést pro hotel negativní dopady. Konkurence těchto ubytovacích služeb může znamenat, že hotel bude muset snížit ceny, aby udržel své hosty.

Poslední a neméně důležitou hrozbou jsou klimatické změny. Pokud v následujících letech dojde k výrazným klimatickým změnám, dojde k negativnímu dopadu na turistický ruch a tím příjmy hotelu.

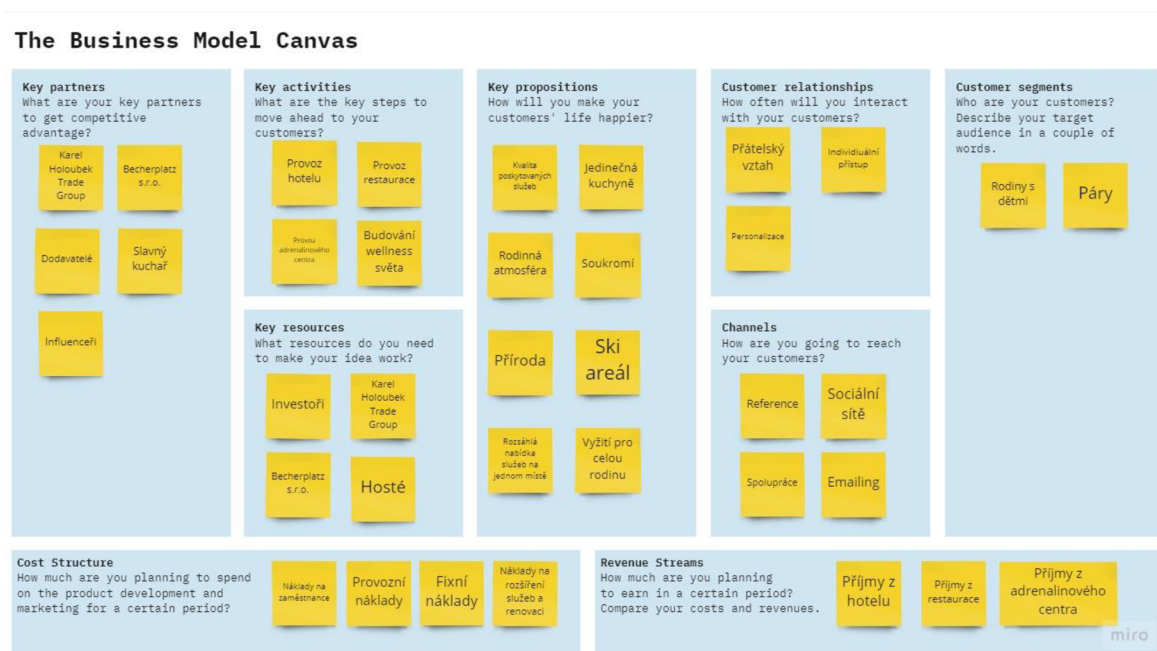
5.3 Nový business model Canvas

Na základě analýz vnitřního, vnějšího a mezo prostředí bylo možné sestavit SWOT analýzu, pomocí které jsou stanoveny silné a slabé stránky hotelu. Poznatkům, co změnit v rámci modelu přispěl také brainstorming a empatické mapy, na jejichž tvorbě se podíleli zaměstnanci a zákazníci hotelu.

Oproti původnímu business modelu došlo k několika změnám, ty největší zasáhnou především stavební blok kanály, kde bylo zjištěno mnoho nedostatků. Celý business model je k nahlédnutí v příloze č. 4.

Jednotlivé bloky a změny, které v nich nastaly budou popsány níže v jednotlivých podkapitolách.

Obrázek 21 Nový business model Canvas Hotel Orion



Zdroj: vlastní zpracování

5.3.1 Zákazníci

V segmentu zákazníků bude stále zacíleno na rodiny s dětmi a páry, které hotel navštěvují i nyní. Tyto zákaznické segmenty jsou pro hotel nejdůležitější, a proto by si jich měl hotel i nadále vážit a snažit si tyto skupiny udržet, pomoci by tomu mohla tvorba nové komunikační strategie a vytvoření cílených reklam.

5.3.2 Hodnotová nabídka

V rámci hodnotové nabídky se bude hotel i nadále držet svých hlavních hodnot. Nejvíce se bude zaměřovat na budování zázemí pro rodinné aktivity a zlepšování kuchyně.

Inspirací pro rozšíření aktivit budou především rakouské Alpy, které na svých vrcholcích nabízí různé interaktivní stezky, které zabaví celou rodinu, či multifunkční hřiště se zapuštěnými trampolínami do země. Vodní stezky, kde se chodí bosky po kamenech jsou konkrétně v Rakousku velmi populární a vzhledem k tomu, že hotel často navštěvují návštěvníci z Německa, kteří tyto atrakce znají, tak by to mohlo mít pozitivní dopad na návštěvnost hotelu a zatraktivnění celkového prostředí především v jarním a letním období (viz příloha č. 5). Pro návštěvníky z České republiky, by tato inovace mohla být velkou motivací návštěvy hotelu, protože tyto stezky ani hřiště nemají nikde na území ČR své zastoupení.

V rámci kuchyně se hotel bude snažit, především o renovaci interiéru a vylepšení svého menu, které rozšíří o pokrmy pro děti a zaměří se více na udržitelnost v rámci potravin a dodavatelů.

Obrázek 22 Hexenwasser Söll



Zdroj: (spielplatztreff.de, 2014)

Obrázek 22 Hartkaiser Ellmau



Zdroj: (tirol.at, 2023)

5.3.3 Kanály

V rámci kanálů doposud hotel využíval především referencí. Vzhledem k rozvoji sociálních sítí a online marketingu je pro hotel nezbytné, aby do těchto prostředků investoval a plnohodnotně je využíval.

Nyní hotel působí pouze na facebookových stránkách, kde má sice založený firemní profil, ale v hotelu není nikdo, kdo by jeho potenciálu plně využíval a o profil se aktivně staral. Proto by se měl hotel zaměřit na zajištění profesionální správy Instagramu a Facebooku a v ideálním případě si nechat poradit také s návrhem nové komunikační strategie. Pokud by hotel zvolil cestu skrze profesionální firmu, mohla by mu také pomoci s influence marketingem a pomoci tak při navazování spoluprací. Hotel může na tyto aktivity využít člověka z vlastních řad, hrozí ale, že nebude mít dostatečné schopnosti a znalosti v tomto oboru a investice do reklam na sociálních sítích pak nemusí být efektivní.

Hotel bude také nadále využívat emailingu, zde bych doporučila platformu, která je speciálně vyvinutá pro tento způsob komunikace. Konkrétně platforma ecomail.cz zajišťuje efektivní komunikaci jak v emailu, tak na Facebooku či Instagramu, pro potřeby hotelu by

stačila správa emailu, využít by se tato platforma dala především při personalizovaných nabídkách stávajícím klientům.

Obrázek 23 Platforma ecomail



Zdroj: (ecomail.cz)

5.3.4 Vztahy se zákazníky

Vztahy se zákazníky se hotel bude snažit i nadále udržovat v přátelském duchu a důraz bude klást na kvalitu poskytovaných služeb. Ve smyslu inovace by se chtěl zaměřit především na individualizaci a personalizaci jak nabídky, tak komunikaci v rámci vztahů.

Personalizace bude probíhat na základě zkušeností se stálou klientelou, může to být například příprava oblíbeného nápoje při check-inu, nebo nachystání oblíbeného denního tisku na pokoj. Individualizace bude postavena na přístupu ke každému hostovi, formou malých gest, které dají každému pocit jedinečnosti. Tyto přístupy zajistí komplexně unikátní zážitek a pomohou tak opět k udržení klientely.

U nových hostů, o kterých personál nemá žádné informace, bude muset personál klást o to větší důraz, aby jim tento pocit během pobytu poskytnul.

5.3.5 Zdroje příjmů

V rámci zdrojů příjmů nedojde k žádným změnám. Nadále zůstane hlavním zdrojem příjmů zisk z prodeje pokojů, příjmy z restauračního provozu a provozu adrenalinového centra.

5.3.6 Klíčové zdroje

Nejdůležitějším zdrojem jsou finance poskytované Koncernem Holoubek Trade Group a.s. V koncernu, má hlavní postavení pan Karel Holoubek, ten by se dal nazvat svým způsobem business anjelem. Podílí se jak na financování, tak provozu hotelu a pracovníkům předává svá know-how a řadu nápadů, jak se neustále vyvíjet.

Klíčovým zdrojem jsou stále hosté, bez kterých by hotel ani restaurace nemohli být nadále provozovány.

5.3.7 Klíčové činnosti

Klíčové činnosti zůstanou nadále stejné. Hlavními činnostmi bude provoz hotelu, provoz restaurace a provoz adrenalinového centra. V rámci inovace by chtěl hotel vybudovat a rozšířit své stávající wellness centrum. To by chtěl posléze otevřít i pro veřejnost a zajistit tak nový zdroj příjmů obzvláště v měsících, kdy v hotelu není plná kapacita. Wellness centrum aktuálně disponuje bazénem, saunou a vířivkou. Saunové světy rostou na popularitě a příroda kolem hotelu přímo vybízí k vybudování přírodního ochlazovacího jezírka. V rámci rozšíření venkovního wellness by byla přistavěna také sauna z lodního kontejneru, tato varianta lze zařadit mezi nízkonákladové, vzhledem k tomu že v rámci koncernu bude jednoduché lodní kontejner obst

Obrázek 24 Ilustrační foto venkovního saunového světa



Zdroj: (hotelsen.cz)

5.3.8 Klíčová partnerství

Klíčová partnerství budou i nadále stát na spolupráci s dodavateli, investory, restaurací Becherplatz a koncernem Karel Holoubek. Tato partnerství jsou velmi pevná a pro hotel velmi důležitá, proto o tyto vztahy velmi pečuje a váží si jich.

Spolupráce s restaurací Becherplatz zajišťuje dodávku piva Karel IV, které je mezi Karlovaráky velmi oblíbené a k dostání je právě pouze v restauraci Becherplatz nebo v restauraci Na Nebi v hotelu Orion.

V rámci dodavatelů by chtěl hotel navázat více spoluprací s místními farmáři a zajistit tak bio maso, mléčné produkty či zeleninu.

Největší změnou v rámci partnerství, kterou by chtěl hotel dosáhnout je navázání spolupráce se známým kuchařem Janem Punčochářem. Vzhledem ke změně interiéru restaurace a celého menu, by rádi zapracovali na přípravě sezónních menu, které by bylo sestaveno profesionálním známým kuchařem. Kuchyni by hotel chtěl stylizovat do česko-rakouské fúze. Lidé v dnešní době cestují za gastronomií velmi rádi, což se potvrdilo také v rámci dotazníkového šetření. Proto si vedení hotelu myslí, že tato spolupráce by mohla být klíčová v rámci celé inovace business modelu a získání nových zákazníků. Mezi klíčové partnery budou nově zahrnuti také influenceři, kteří se budou podílet na propagaci a budování povědomí hotelu na sociálních sítích. Influencer marketing nabývá v posledních letech dynamicky na popularitě, je to jeden z nejlepších prostředků, jak ostatním zákazníkům přiblížit, jak fungují služby hotelu. Jak bylo odhaleno v rámci dotazníkového šetření, reference jsou pro zákazníky při výběru hotelu velmi důležité. Návštěvy influencerů, kteří svůj pobyt nasdílejí na sociální síť by tak mohl fungovat jako ideální komunikační nástroj.

5.3.9 Struktura nákladů

Struktura nákladů bude z největší části navýšena o náklady na marketingové aktivity. Osvěžení webových stránek, nastavení placených reklam a zajištění správného analytického nastavení k efektivnímu měření všech konverzí bude první nejvyšší výdaj. Bude nutné také počítat s náklady na spolupráci s kuchařem pro sestavení sezónního menu. Pokud se hotel rozhodne pro inovace wellness centra a venkovního hřiště, bude třeba tyto investice důkladně propočítat z hlediska návratnosti.

5.4 Návrh na zlepšení

Na základě analýz vnějšího a vnitřního prostředí, které byly pro Hotel Orion sestaveny vyšlo několik návrhů pro zlepšení. Vzhledem k tomu, že se hotel od pandemických dob stále nedostal do fáze zisku, je nezbytné se do budoucna zamyslet, jak tento fakt změnit. Hotel Orion má velikou konkurenční výhodu, což je podloženo také sestavenou konkurenční analýzou. Hotel ani restaurace nemají v širokém okolí téměř žádného rivala, hotel vyniká svým umístěním, prostředím a přístupem. Pro restauraci je jediným výrazným konkurentem pivovar Červený Vlk na Božím Daru, proto by hotel i restaurace měli tohoto potenciálu využít na maximum.

Jako první by se měl hotel soustředit na tvorbu zisku mimo hlavní sezóny. Tato období jsou pro celý komplex slabinou a vzhledem k celosvětovému vývoji globálního oteplování, bude nezbytné, aby se obecně všechny horské oblasti zamysleli nad svou budoucností. S největší pravděpodobností je možné, že se zimní sezóny budou zkracovat či obecně nebudou tak silné a hotel nebude schopen utržit takové objemy peněz s kterými by posléze mohl hospodařit do další sezóny, jako tomu je nyní. Proto by bylo dobré investovat do rozšíření wellness centra, které by mimo hlavní sezóny bylo přístupné veřejnosti a přilákalo hosty i v tyto slabší měsíce. Díky působení koncernu v mnoha odvětvích by mohlo být snazší obstarat lodní kontejnery, které by se přestavěli na saunu. Náklady by tak nemuseli být příliš vysoké, velkou výhodou je také fakt, že celý pozemek, na kterém se komplex Hotelu Orion nachází, je v soukromém vlastnictví, odpadají tak složitá vyjednávání s lesy ČR. Tato inovace by mohla Hotelu přinést velmi dobrou prosperitu.

V rámci restaurace bych se zaměřila především na renovaci interiéru a posléze začít vyjednávat výše zmíněnou spolupráci s Janem Punčochářem, tato spolupráce by velmi pomohla zvýšit atraktivitu restaurace. Podstatné by bylo zanechání konceptu české kuchyně v kombinaci s rakouskou fúzí.

Součástí nového návrhu business modelu, je zaměření se na zvětšení herní plochy pro děti a nejen ty. Přítomnost adrenalinového centra je pro hotel výhodou, ne všichni hosté, ale tyto extrémní vyhledávají. Proto bych doporučila inspirovat se hřišti, která jsou velmi populární na vrcholcích rakouských Alp, a to především v prvních krocích zapuštěnými trampolínami do země. Dále vybudování kamenných stezek s vodou pro bosou chůzi, zde by se dalo využít čerpání vody z hor jako je tomu také v Rakousku. Zde už by bylo nutné sestavit detailnější rozpočtový plán a připravit konkrétní projekty.

Aby všechny tyto inovace fungovaly a měly smysl, je nutné podpořit vše správně nastavenou marketingovou strategií a inovací stávajících webových stránek, to by pro hotel mohlo být prvotní a nejvyšší investicí.

5.4.1 Implementace návrhu

Rozhodnutí o implementaci návrhu bude rozhodnuto v průběhu dubna 2023, kdy bude zasedání valné hromady koncernu Karel Holoubek Trade group a.s., zde bude představena prezentace o výše uvedených inovacích a vše bude důkladně projednáno.

5.5 Business case

Návrh inovace business modelu pro hotel Orion se zaměřením na rozšíření wellness centra a výstavbu malého volnočasového areálu

Hotel Orion

Plešivecká 500, 362 35, Abertamy

IČO 242 96 091

Realizátor projektu:

Karel Holoubek Trade Group a.s.

IČO 250 60 996

DIČ CZ 250 60 996

Se sídlem Vodičkova 682/20, Nové Město Praha 1, 110 00

Zastoupena Vlastimilem Vlčkem člen představenstva

Celková výše investice 6 685 000,- Kč.



Předpokládané zahájení projektu: 1.7.2023

Předpoklad ukončení projektu: 30.11. 2023

Předpokládané datum schválení projektu: 1.5.2023

Vypracovala: Bc. Kristýna Žikešová

Výkonné shrnutí

Hotel Orion by se se měl zaměřit na generování zisku mimo hlavní sezónu, protože tato období jsou pro celý komplex slabinou. Vzhledem k trendu globálního oteplování bude nutné, aby se všechny horské oblasti zamyslely nad svou budoucností. Zimní sezóny se mohou krátit nebo obecně zeslábnout a hotel nemusí být schopen generovat stejné příjmy jako nyní, což by mohlo ovlivnit jeho schopnost fungovat v budoucích sezónách. Proto by bylo dobré investovat do rozšíření wellness centra, které by bylo přístupné veřejnosti i mimo hlavní sezónu. Využití lodních kontejnerů k vytvoření sauny by mohlo být efektivní variantou a skutečnost, že celý objekt je v soukromém vlastnictví, eliminuje nutnost složitých jednání s lesy ČR.

V rámci návrhu nového obchodního modelu by se hotel měl zaměřit také na rozšíření herního prostoru pro děti, a nejen pro ně. Přítomnost adrenalinového centra je pro hotel výhodou, protože ne všichni hosté, ale někteří vyhledávají tento druh zážitků, a proto je zde potenciál pro rozšíření aktivit, tak aby zajistili potřeby i méně adrenalinově orientovaných návštěvníků. Inspirací pro herní prostor jsou oblíbená hřiště s vodními prvky na vrcholcích rakouských Alp, hotel by tedy mohl zvážit vybudování trampolín zapuštěných do země a kamenných vodních cest pro chůzi na boso s využitím vody z hor.

Aby tyto inovace fungovaly a měly smysl, je nutné je podpořit dobře navrženou marketingovou strategií a inovací stávajících webových stránek, což by pro hotel mohla být primární a nejvýznamnější investice.

Popis projektu

Na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí provedené pro hotel Orion bylo vypracováno několik návrhů na zlepšení. Vzhledem k tomu, že hotel stále zaznamenává ztráty z pandemického období, je nezbytné zvážit, jak to do budoucna změnit. Hotel má významnou konkurenční výhodu, což potvrzuje provedená analýza konkurence. V okolí hotelu a restaurace se nenachází téměř žádná konkurence a hotel také vyniká svou polohou, prostředím i přístupem. Jediným významným konkurentem pro restauraci se pivovar Červený Vlk na Božím Daru, proto by měl hotel a restaurace tento potenciál maximálně využít. Jak již bylo zmíněno v první řadě by se měl hotel zaměřit na generování zisku mimo hlavní sezónu. Tato období jsou prozatím pro celý komplex slabinou a vzhledem k celosvětovému vývoji globálního oteplování je nezbytné se na toto zaměřit. Proto by bylo dobré investovat do rozšíření wellness centra, které bude přístupné veřejnosti i mimo hlavní

sezónu a bude lákadlem pro hosty i v těchto slabších měsících. Wellness je v poslední době velkým trendem, a lidé jsou za hezkými prostory ochotni cestovat i delší vzdálenosti, tento fakt byl potvrzen i v provedeném dotazníkovém šetření. Díky působení konglomerátu v mnoha průmyslových odvětvích by mohlo být snazší získat lodní kontejner který by se dal přestavět na saunu. Do kontejneru lze posléze doobjednat dřevěnou vestavbu na míru. Náklady by nemusely být díky tomuto faktoru příliš vysoké a značnou výhodou také je, že celý pozemek, na kterém se komplex hotelu Orion nachází, je v soukromém vlastnictví. Součástí rozšíření wellness centra bude také výstavba přírodního ochlazovacího jezírka, do kterého bude přitékat voda z přilehlých hor.

V rámci projektu je dále kladen důraz na zvětšení herního prostoru nejen pro děti. Inspirací pro tuto výstavbu jsou hřiště, nacházející se na vrcholcích rakouských Alp. Tyto hřiště svou multifunkčností přilákají nejen ty nejmenší návštěvníky. Přítomnost adrenalinového centra je pro hotel bezpochyby velkou konkurenční výhodou, nicméně tento typ zábavy není pro každého. A vzhledem k tomu, že velké procento hotelových hostů tvoří rodiny s dětmi, by bylo dobré poskytnout komplexní možnost trávení volného času. Zejména v prvních krocích by součástí budování mělo být zapuštění obdélníkových trampolín do země, tento druh trampolín je konkrétně v Rakousku velmi oblíbený. Eliminuje totiž riziko, že by děti při skákání mohly z trampolíny vypadnout, zároveň svým tvarem a velikostí poskytuje větší komfort a také přítomnost více lidí najednou. Další fází je vybudování kamenných cest s vodou pro chůzi naboso s využitím vody z hor a v neposlední řadě instalace herních vodních prvků.

V případě realizace by pro každý dílčí cíl tohoto projektu bylo nutné vytvořit podrobný finanční plán a připravit konkrétní projekty. Také by bylo nutné se zaměřit na přítok vody a následné přečerpávání, to by mohlo být také velkou investicí.

Veškeré tyto inovace je nutné podpořit dobře navrženou marketingovou strategií, komunikační strategií a inovací stávajících webových stránek, které by z počátku pro hotel nejvyšší investicí.

Analýza trhu

Konkurenti v této oblasti se obecně snaží vždy zlepšovat své postavení na trhu což vede k soutěživému prostředí v obchodním sektoru.

Pokud jde o konkurenci hotelu Orion v oblasti hotelnictví a gastronomie, jsou zde identifikováni nejsilnější konkurenti.

Z pohledu restaurace je hlavním konkurentem pivovar Červený vlk na Božím Daru a hotel Plešivec v Abertamech nedaleko hotelu Orion. Pivovar je pro restauraci Na Nebi v hotelu Orion významným konkurentem, nachází se v blízkosti a má moderní koncept. Tyto faktory by mohly významně ovlivnit potenciální zákazníky při výběru restaurace. Na druhou stranu má hotel Orion významnou konkurenční výhodu v podobě vlastního adrenalinového centra a přilehlého lyžařského areálu, čímž je v rámci Krušných hor jedinečný.

Z pohledu hotelu, lze považovat za konkurenta přilehlý hotel Plešivec, který disponuje velmi dobrým hodnocením na rezervačních platformách, nicméně nenabízí zdaleka tolik komfortu jako hotel Orion.

Poloha hotelu Orion je strategicky na velmi dobré úrovni, pod hotelem krásné lyžařské středisko spadající pod skiareál Plešivec, v dojezdové vzdálenosti lyžařský areál Pernink, Boží dar či nejvyšší vrchol Krušných hor Klínovec.

Obecně lze říct, že hotel má silnou konkurenční pozici díky své jedinečné nabídce a strategické poloze.

Finanční analýza

Finanční analýza je pro zatím vytvořena hrubým odhadem. Pokud by se projekt realizoval bude dodána v podrobném rozpracování pro jednotlivé fáze.

Pokud se bude jednat o rozšíření wellness centra je uvažováno, že lodní kontejner bude zajištěn za zvýhodněnou sumu v rámci dosahu společnosti v různých odvětvích. Pokud by se kontejner podařilo zajistit, bylo by nutné zajistit pouze dřevěnou vestavbu do kontejneru, zde by bylo možné si najmout externí firmu, která by dodávku zajistila. Ceny za tyto služby se pohybují okolo 500 000,-, suma se odvíjí od velikosti kontejneru. Nákupní cena lodního kontejneru se pohybuje v rozmezí 60-150 000,- cena se odvíjí od stavu. V případě, že by se společnosti podařilo kontejner zajistit, byla by tato část investice minimální.

Dále je nutné zajistit srovnání terénu a vytvoření ideálních podmínek pro instalaci kontejneru a vybudování přírodního ochlazovacího jezírka. Výkopové práce se orientačně pohybují od 2 500,-Kč do 3 500,- Kč/ m2. Fungující koupací jezírko je nicméně poměrně náročná záležitost, je proto dobré se obrátit na odbornou firmu. Cena jezírka závisí na jeho velikosti, použitých materiálech a technologiích. Součástí rozpočtu jsou také kameny, především velké kusy sloužící jako dekorace.

Návratnosti následujících investic nejsou vypočítány z důvodu nedostatku aktuálních dat o společnosti a provozu hotelu. V případě realizace projektu by bylo nutné vytvořit finanční analýzu podniku a všechny kroky a položky detailně propočítat, aby bylo možné stanovit ROI a dobu návratnosti investice.

Tabulka 9 Přehled nákladů na rozšíření wellness centra

Položka	Orientační cena
Služby pro zajištění nádrže	od 500 000 Kč
Nákupní cena lodního kontejneru	60 000 - 150 000 Kč
Výkopové práce	2 500 - 3 500 Kč/m ²
Standardní jezero (10 × 15 m)	500 000 Kč včetně DPH
Systém kořenové čistírny a provzdušňování	do 200 000 Kč včetně DPH

Zdroj: vlastní zpracování dle (Kořenovky, 2023; Cubox, 2023)

Následující tabulka představuje hrubý odhad nákladů na celkovou realizaci rozšíření wellness centra s přihlédnutím k pesimistické i optimistické variantě. Důležité je zmínit, že se ceny mohou lišit v závislosti na místě, kde se bude nádrž budovat, její velikost, použitý materiál a ostatních faktorech.

Tabulka 10 Přehled celkových nákladů s přihlédnutím k pesimistické a optimistické variantě

Položka	Optimistická varianta	Pesimistická varianta
Pozemní úpravy pro zajištění nádrže	500 000 Kč	500 000 Kč
Nákupní cena lodního kontejneru	60 000 Kč	150 000,-
Standardní jezírko (10x15 m)	500 000 Kč	500 000 Kč
Systém kořenové čistírny a provzdušňování	200 000 Kč	200 000 Kč
Výkopové práce	750 000 Kč	1 050 000 Kč
Celková cena	2 010 000 Kč	2 400 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle (Kořenovky, 2023; Cubox, 2023)

V tabulce č. 11 jsou uvedeny dvě varianty nákladů na výstavbu a instalaci několika zábavních prvků. Prvním z nich je zapuštěná trampolína, která by se v případě pesimistické varianty vyšplhala až na 95 000 Kč. Naopak v optimistické variantě by se náklady pohybovaly na úrovni 75 000 Kč za kus. Pro potřeby projektu je uvažován nákup dvou takovýchto trampolín.

Druhým prvkem je vodní hřiště Papiliorama, jehož pesimistické náklady by dosáhly 3 500 000 Kč. Optimistická varianta by náklady snížila o 1 000 000 Kč.

Celkově lze říci, že v případě pesimistické varianty budou celkové náklady ve výši 3 785 000 Kč, a v případě optimistické bude suma 2 725 000 Kč. Podrobný plán projektu je přiložen v příloze č. 6.

Tabulka 11 Přehled nákladů na výstavbu hřiště

Položka	Pesimistická varianta	Optimistická varianta
Zapuštěná trampolína	95 000 Kč	75 000 Kč
Instalace 2 trampolín	190 000,- Kč	150 000,-
Vodní hřiště Papiliorama	3 500 000 Kč	2 500 000 Kč
Celková cena	3 785 000 Kč	2 725 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle (IRIS, 2023; Brycus, 2023)

Co se týče výstavby hřiště, je zde nutno zohlednit spoustu faktorů. Hřiště je multifunkční a je v něm zařazeno mnoho vodních prvků, včetně kamenné stezky s tekoucí vodou, kde lze procházet bosými nohama. Bude tedy nutné uvažovat zajištění přečerpávacího systému vody, která bude využívána především z hor. Dalším faktorem, který na cenu působí je možnost dodání těchto prvků, jelikož hlavní distributoři působí pouze v Německu či Rakousku, zároveň tyto firmy poskytují kompletní zpracování projektu.

V rámci marketingové strategie je nutné zahrnout přípravu komunikační strategie a marketingové strategie jejíž součástí bude marketingová kampaň.

Dále je nezbytné upravit a zrenovovat webové stránky, které jsou pro úspěšnou marketingovou kampaň stěžejní.

V rámci strategie by se mělo dodržovat pravidlo SMART, aby nastavené cíle byly úspěšně splněny. Veškeré cíle by měly být Specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově omezené.

Celková suma za nastavení strategií a renovaci webu je dle vlastních informačních zdrojů navržena na **500 000,- Kč**.

Plán implementace

Plán implementace projektu pro hotel Orion je rozpracován na následující kroky:

Detailní plán rozšíření wellness centra:

- Určení potřebného prostoru pro umístění saunového kontejneru a přírodního ochlazovacího jezírka
- Sestavení seznamu materiálů a vybavení pro výstavbu wellness centra.
- Určení rozpočtu pro výstavbu wellness centra.
- Získání a ověření povolení k výstavbě.

Výstavba herního prostoru:

- Určení potřebného prostoru pro výstavbu herního prostoru
- Zajištění dodavatele herních prvků včetně vypracování projektu
- Sestavení seznamu materiálů a vybavení pro výstavbu herního prostoru.
- Určení rozpočtu pro výstavbu herního
- Získání a ověření povolení od místních úřadů.

Marketingový plán:

- Vytvoření strategie pro propagaci nových služeb.
- Vytvoření reklamních materiálů pro propagaci
- Renovace webových stránek
- Spuštění reklamní kampaně

Personální plán:

- Určení počtu nových pracovníků potřebných pro provoz nových služeb.
- Vytvoření popisu pracovních pozic
- Vytvoření rozpočtu na mzdy nových pracovníků.

Plán financování:

- Stanovení celkového rozpočtu na projekt.
- Vyhodnocení finančních zdrojů.
- Získání finanční podpory od investorů
- Vytvoření plánu na financování projektu

Plán realizace:

- Stanovení harmonogramu pro realizaci jednotlivých kroků projektu.
- Vytvoření plánu pro řízení rizik a řešení případných problémů během projektu.
- Průběžné sledování plánu a přizpůsobování potřebám projektu.

Hodnocení rizik

Rizika pro tento projekt jsou rozdělena do následujících kategorií:

Finanční rizika

Projekt bude vyžadovat veliké investice jak do výstavby nového wellness centra, tak do herního prostoru. Riziko, že náklady na projekt překročí plánovaný rozpočet je vysoké, a to zvláště kvůli dodávce herních prvků ze zahraničí a celkovému sestavení projektu na míru. Dále také může trvat delší dobu, než se projekt vrátí do ziskovosti.

Rizika konkurence

I přesto že hotel Orion nemá v okolí přímé konkurenty, existuje možnost, že se například na Božím Daru v budoucnu objeví noví konkurenti, kteří budou nabízet podobné služby. V bližším časovém horizontu tato možnost ale není příliš pravděpodobná.

Rizika spojená s pandemií

Situace s pandemií je sice aktuálně v dobré situaci, stále je nutné brát v úvahu riziko dalších vln nález a s tím spojené omezení hotelových provozů. To může mít vliv na návštěvnost hotelu a ziskovost hotelu.

Rizika spojená s výstavbou

Projekt zahrnuje rozsáhlé povrchové úpravy, měl by být brán ohled na různé technické problémy, jako jsou například zpoždění v termínech, problémy s dodavateli, neshody s úřady, povětrností podmínky či problémy se zajištěním vody, která by v rámci udržitelnosti měla být čerpána především z hor.

Rizika spojená s legislativou

Pokud se nepodaří získat potřebná povolení pro rozšíření služeb a splnit zákonné podmínky, mohou mít tyto skutečnosti negativní dopad na plánovaný rozvoj projektu.

Rizika spojená s marketingem

Marketingová kampaň nemusí být i přes správné nastavení a zacílení úspěšná. Cílová skupina nemusí mít o nabízené služby zájem, což může způsobit komplikace dopadu na ziskovost projektu. Marketing je ale aktuálně jedním z nejlepších a nezbytných nástrojů, jak zasáhnout nové zákazníky a přilákat je na nabízené služby, proto bude zásadní do kampaně zapojit odborníky, aby tato rizika byla co nejvíce eliminována.

Závěr

Závěrem lze říci, že ač projekt přináší řadu rizik, která by měla být důsledně zohledněna a eliminována, má vysoký potenciál zejména pro svou unikátnost. V případě realizace projektu je nutné provést podrobnou finanční analýzu pro jednotlivé fáze, aby byla ověřena návratnost projektu a zajištěno financování celého projektu.

Vzhledem k zahraniční spolupráci v rámci dodávky komponentů celého herního prostoru je zásadní pečlivě výběr dodavatele, aby dodávka proběhla s co nejmenšími komplikacemi.

Zásadním krokem celého projektu je vypracování kvalitní marketingové strategie, která je pro efektivní a nastartování projektu stěžejní. Proto by měl být výběr marketingové společnosti, která zajistí jak tvorbu strategie, tak renovaci webových stránek důkladně zváženo. Zapojení odborníků by mělo minimalizovat riziko nedostatečného zájmu cílové skupiny o nabízené služby.

Vzhledem k širokému působení konglomerátu v mnoha odvětvích, by bylo dobré zvážit zajištění například povrchových úprav a zajištění materiálu z vlastních zdrojů pro eliminaci nákladů.

5.6 Doporučení pro podnikatele

Hotel má mnoho silných stránek, které jsou klíčovými faktory pro hosty. Největší předností je jeho poloha, která umožňuje snadný přístup k mnoha atrakcím a turistickým místům.

Další silnou stránkou je široký komplex poskytovaných služeb, včetně wellness centra, bazénu a sportovního adrenalinového centra. Kvalita těchto služeb je na vysoké úrovni a byla poatvrzena návštěvníky i zaměstnanci hotelu. Jedinečnost hotelu je také podpořena přítomností restaurace, kde se vaří z vybraných surovin a návštěvníci si mohou vychutnat připravené pokrmy v panoramatických prostorách.

Bohužel, hotel má i několik slabých stránek, které by mohl zlepšit. Jednou z těchto slabých stránek je nedostatečné využívání sociálních sítí, což vede k ztrátě příležitostí pro získání nových zákazníků a může také vést k problémům s udržení stávajících zákazníků, kteří hledají ubytování na sociálních sítích. Hotel by měl zlepšit svou viditelnost a komunikační strategii na sociálních sítích.

Další slabou stránkou je kapacita hotelu. Pokud by hotel navýšil svou kapacitu, mohl by zvýšit své tržby a přilákat novou klientelu. V tuto chvíli nízká kapacita spíše možnosti hotelu omezuje. Hotel je také závislý na hlavních turistických sezonách a mimo tyto sezony se setkává s výrazným úbytkem hostů, což vede k výraznému snížení tržeb a příjmů pro hotel. Hotel by se měl zaměřit na marketingové strategie, které správně přizpůsobí těmto obdobím, aby přilákal více hostů a měl konstantní příjmy po celý rok.

Na základě rozhovoru bylo zjištěno, že hotel má aktuálně nastavené nízké marže, především kvůli udržení zákazníků. Nicméně, pokud má hotel nastavené nízké marže, může to vést k nedostatku příjmů a nedostání pokrytí nákladů. Hotel by si mohl dovolit zvýšit své marže, pokudlepší a rozšíří svou nabídku.

6 Závěr

Cílem této práce byla inovace stávajícího business modelu a návrhu na zlepšení, dílčím cílem bylo sestavení business case, který bude předložen investorovi při zasedání valné hromady.

Cíle práce byly naplněny pomocí analýz vnitřního a vnějšího prostředí, které pomohly identifikovat mnoho faktorů působících na hotel Orion.

Díky sestavení PESTLE analýzy, Porterova modelu pěti sil, analýze 7S a SWOT analýze byly stanoveny různé návrhy na zlepšení hodnotové nabídky tzv. proposition value hotelu a na zvýšení zisků a prosperity jak hotelu tak restaurace i adrenalinového centra.

Bylo zjištěno, že hotel má značnou konkurenční výhodu díky svému umístění, prostředí a přístupu. Zatímco hotel nemá v okolí téměř žádnou konkurenci, pro restauraci byl identifikován pouze jeden nejsilnější konkurent, a to pivovar Červený Vlk.

V rámci analýzy stávajícího business modelu, bylo zjištěno, že má hotel výrazné nedostatky z pohledu marketingových aktivit, s čímž bylo pracováno dále v rámci nového business modelu.

Navrhované inovace zahrnují rozšíření wellness centra a herního prostoru, pro tyto dva projekty byl sestaven business case, která zahrnuje detailnější rozpracování a bude sloužit při představování projektu vedení koncernu Karel Holoubek Trade Group a.s., kde bude dále projednána implementace projektu. Rozšíření wellness centra zahrnuje přístavbu venkovní sauny z lodního kontejneru a výstavbu přírodního ochlazovacího jezírka. Venkovní herní prostor je inspirován rakouskými alpami, kde jsou tyto typy herních míst velmi populární. Přidanou hodnotou těchto hřišť je pedagogický motiv a rozvoj jemné motoriky, součástí hřiště bude kamenná stezka s tekoucí vodou. Chůze bosou nohou po těchto stezkách má blahodárné účinky pro tělo, a proto má tato inovace vysoký potenciál. Mezi další návrhy na zlepšení bylo uvedeno navázání spolupráce s Janem Punčochářem a renovace interiéru restaurace pro zvýšení její atraktivity a prosperity.

V rámci business case byla stanovena rizika související s projektem, ta jsou nutná brát v úvahu a přistupovat k nim zodpovědně, v případě nedůsledného zvážení, by to pro hotel mohla být velká a nenávratná investice.

Při rozhovoru s provozním hotelu, bylo zjištěno, že se hotel od pandemických dob nedostal do zisku a jeho nejslabším obdobím jsou mimosezónní měsíce. Proto bylo cílem

navrhnout taková zlepšení, která pomohou hotelu prosperovat i v těchto dobách a přinesou zisk.

Kvůli nedostatkům z pohledu marketingu, bylo navrženo investovat do tvorby nových webových stránek, které jsou v dnešní době vizitkou podniku, dále by měla být vytvořena profesionální marketingová a komunikační strategie, která hotelu zajistí dostat se do širšího povědomí a zajistí rozšíření informací o inovacích do široké veřejnosti.

Veškeré tyto návrhy by mohly hotelu přinést úspěch a udržet si svou konkurenční výhodu i dlouhé budoucnosti.

7 Seznam použitých zdrojů

1. BROWN, T. Design thinking. *Harvard Business Review*, 2008, 86 (6), 1-9. PMID: 18605031
2. Brown, T., & Katz, B. (2019). *Change by Design, Revised and Updated: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: HarperCollin
3. Economist Intelligence Unit. *Business 2010: Embracing the challenge of change*. New York. Načteno z *The Economist*.
4. FLORIDA, Richard L. *The rise of the creative class: revisited*. Updated 2019 Paperback Edition. New York: Basic Books, 2019. ISBN 9781541617735.
5. FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-
6. Gassmann, O., Frankenberger, K., & Choudury, M. (2020). [The Business Model Navigator: Strategie nejúspěšnějších společností \(2. vydání\)](#). Upper Saddle River, NJ: FT Press.
7. HADRABA, Jaroslav. *Marketing: produktový mix – tvorba inovací produktů*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2004. Vysokoškolské učebnice (Aleš Čeněk). ISBN 80-86473-89-9.
8. HAZDRA, Adam. *Skvělé služby: jak dělat služby, které vaše zákazníci nadchnou*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4711-8.
9. CHESBROUGH, Henry William. *Open business models: how to thrive in the new innovation landscape*. Boston: Harvard Business School Press, c2006. ISBN 978-1-4221-0427-9.
10. IMKE, Steven. *Applying the Business Model Canvas: A Practical Guide for Small Business*. Colorado: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2016. ISBN 9781533677983.
11. *Inovace v odvětví cestovního ruchu*, Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r. o. Praha, 29. 5. 2008
12. *Invisible Engines: How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries*. Boston: Massachusetts Institute of Technology, 2006. ISBN 9780262050852.

13. ISBN 978-1-4221-6059-6 (alk. paper) 1. Porter, Michael E., 1947– 2. Competition. 3. Strategic planning. 4. Management. I. Title. HD41.P6776 2012 658.4012—dc23 2011022624 The paper used in this publication meets the requirements of the ...
14. KÖNIGOVÁ, Marie. *Tvořivost: techniky a cvičení*. Praha: Grada, 2007. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-1652-7.
15. KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2
16. KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada. ISBN 978-80-247- 4150-5.
17. KOUDELKA, J. a O. VÁVRA, 2007. *Marketing: principy a nástroje*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-19-6.
18. New York, N.Y.: Hyperion, 2006. 238 pp. ISBN 1401302378
19. NOVÁK, Adam. *Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu : 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0333-1.
20. NOVÁK, Adam. *Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu : 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0333-1.
21. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken: John Wiley & Sons.
22. OSTERWALDER, Alex, Yves PIGNEUR, Greg BERNARDA a Alan SMITH. *Value Proposition Design*. New Jersey: Wiley, 2014. ISBN 978-1-118-96805-5.
23. OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. 2. print. Amsterdam: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2009. ISBN 9782839905800.
24. OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR, Greg BERNARDA a Alan SMITH. *Vydělávejte svými nápady: vytvářejte produkty a služby, po kterých zákazníci touží*. Přeložil Markéta POLOCHOVÁ. V Brně: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0452-8.
25. POLÁČEK, J., 2012. *Mezinárodní gastronomie*. Karviná: SU OPF. ISBN 978-80-7248-769-1.

26. REUVID, Jonathan. *Growing Business Innovation: Creating, Marketing and Monetising IP*. London: Legend Business Books, 2017. ISBN 9781787198920.
27. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
28. SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2000. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-422-8.
29. SCHNEIDER, Jakob a Marc STICKDORN. *This is service design thinking: basics, tools, cases*. Chichester: John Wiley [distributor], 2011. ISBN 978-1-118-15630-8
30. *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*. By Chris Anderson. New York, N.Y.: Hyperion, 2006. 238 pp. ISBN 1401302378.
31. TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2002. ISBN 80-213-0922-9
32. Van der Pijl, Patrick a Lokitz, Justin a Solomon, Lisa Kay a van der Pluijm, Erik a van Lieshout a Maarten. *Design a Better Business: New Tools, Skills, a Mindset for Strategy a Innovation*. United States: John Wiley & Sons, 2016. ISBN 9781119272113.
33. VANÍČEK, J., 2013. *Marketing služeb a cestovního ruchu*. Opava: Slezská univerzita. Filozofická-přírodovědecká fakulta, Ústav lázeňství, gastronomie a turismu. ISBN 978-80-7248-870-4.
34. VANÍČEK, J., 2017. *Gastronomie a cestovní ruch*. Opava: Slezská univerzita v Opavě. ISBN 978-80-7510-240-9.
35. VEBER, Jaromír. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-726-1423-3.
36. ZIMÁKOVÁ, B., 2006. *Food & Beverage Management*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8. ISBN 80-865-7855-0.

Internetové zdroje

- 1) AMARSY, Nabila. Why and How Organizations Around the World Apply the Business Model Canvas. *Strategyzer* [online]. Switzerland: Strategyzer, 2015, 2015 [cit. 2022-08-12]. Dostupné z: <https://www.strategyzer.com/blog/posts/2015/2/9/why-and-how-organizations-around-the-world-apply-the-business-model-canvas>
- 2) *Berg Ultim Elite Flatground 500 Trampoline* [online]. Pozuelo de Alarcón: BRYCUS HOME & GARDEN SL, 2023 [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: https://www.brycus.co.uk/berg-ultim-elite-flatground-500-trampoline-bd5b7/?otcountry=CZ&sku=BE32.41.45.32&gclid=Cj0KCQjw8e-gBhD0ARIsAJiDsaXoUJmI8sIIafFIFZ8jHSxqEH5kcFpCFtu0luK6P7t1e7mMd8hs90aAlorEALw_wcB
- 3) Business model Canvas. In: *Brandbakers* [online]. Praha: BRANDBAKERS Communications, 2020, 2020 [cit. 2022-07-29]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz//img/primo_z_pece/bmcanvas-basic-model3.jpg
- 4) *Business Model Innovation, jaké jsou potenciály modelu* [online]. Via Isonzo 23B, Pontirolo (BG): CMP Idea P.IVA, 2017 [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: <https://bloginnovazione.it/cs/capacita-innovazione-business-model/1880/>
- 5) DESIGN THINKING PROCES. In: *Confess* [online]. Praha: CONFESS Research, 2022 [cit. 2022-07-21]. Dostupné z: <https://www.confess.cz/inovace-workshopy/design-thinking-proces/>
- 6) HAGEL, John a Marc SINGER. *Unblinding the Corporation* [online]. Harvard Business review, 1999 [cit. 2022-07-21]. Dostupné z: <https://hbr.org/1999/03/unbundling-the-corporation>
- 7) Hartkaiserbahn: Bergbahn geschlossen. In: *Tirol* [online]. Innsbruck: © 2023 Tirol Werbung, 2023 [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: <https://www.tirol.at/reisefuehrer/sport/wandern/bergbahnen-im-sommer/a-hartkaiserbahn>
- 8) Hexenwasser. In: *Spielplatztreff* [online]. 2014 [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: https://www.spielplatztreff.de/spielplatz/hexenwasser-in-soell_3693/12501
- 9) *Jak může důraz na udržitelnost přijemnit hostům pobyt: Pohledy na situaci na trhu* [online]. Velká Británie: booking.com, 2023 [cit. 2023-02-01]. Dostupné z:

- <https://partner.booking.com/en-gb/click-magazine/industry-perspectives/how-focusing-sustainability-can-enhance-guest-experience>
- 10) KNOX, Nikki. Persona Empathy Mapping. Cooper [online]. 2014 [cit. 2022-07- 21]. Dostupné z: <http://www.cooper.com/journal/2014/05/persona-empathy-mapping>
 - 11) KOSMÁK, P. Globalizační a integrační prvky rozvoje hotelnictví [online]. [cit. 2022-07-20]. Dostupné na internetu: <<http://www.cestovni-ruch.cz/hotelier/kosmak/globalizacni.php>>
 - 12) *Loňský rok zaznamenal 5 % oživení cestovního ruchu* [online]. Praha: Czech Tourism, 2022 [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.czechtourism.cz/cs-CZ/Novinky/Archiv/2022/02/Lonsky-rok-zaznamenal-5-oziveni-cestovniho-ruchu>
 - 13) MAURYA, Ash. Why Lean Canvas vs Business Model Canvas? [online]. 2012 [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas>
 - 14) *Návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení* [online]. Praha: ČSÚ, 2021 [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.czechtourism.cz/cms/getmedia/af054130-331b-4426-91af-2dba83608aa4/Prehledova-tabulka-turistu-2021-podle-zeme-puvodu.pdf>
 - 15) *Přírodní koupací jezírka* [online]. Praha: Kořenovky, 2023 [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: <https://www.korenova-cisticka.cz/prirodni-jezera/prirodni-koupaci-jezirka>
 - 16) *Sauna a wellness* [online]. Praha: Cubox, 2023 [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: <http://www.cubox.cz/>
 - 17) *Srovnání účelu a způsobu užití Lean Canvas a Business Model Canvas* [online]. Medium, 2017 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://medium.com/design-kisk/srovn%C3%A1n%C3%AD-%C3%BA%C4%8Delu-a-zp%C5%AFsobu-u%C5%BEit%C3%AD-lean-canvas-a-business-model-canvas-fb82565d0a2f>
 - 18) TOP 7 TRENDŮ V HOTELOVÉM PRŮMYSLU V ROCE 2022 [online]. Velká Británie: tourism-review, 2022 [cit. 2023-02-01]. Dostupné z: <https://www.tourism-review.cz/trendy-v-hotelovem-prumyslu-v-roce-2022-news12335>
 - 19) *Wasserspielanlage Papiliorama* [online]. Lungern: IRIS-Spielwelten, 2023 [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: <https://www.iris-spielwelten.ch/images/produkte/sinne/wasser/anlagen/Wasserspielanlage-Kerzers-Papiliorama.pdf>

20) Webový portál[online] [cit.2022-07-18]. Dostupné z <https://www.uxbooth.com/articles/empathy-mapping-aguide-to-getting-inside-a-users-head/>

Online publikace

- 1) Giesen, E., Berman, S. J., Bell, R., & Blitz, A. (listopad 2007). Three ways to innovate your business model. *Strategy and Leadership*, 35(6), stránky 27-33. doi:10.1108/10878570710833732
- 2) Pohle, G., & Chapman, M. (září 2006). IBM's global CEO report 2006: Business model innovation matters. *Strategy and Leadership*, 34(5), stránky 34-40. doi:10.1108/10878570610701531

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Stavební bloky Business modelu Canvas	20
Obrázek 2 Business model canvas	27
Obrázek 3 Analýza Google Trend strategického plánu klíčových slov „vs. Business Model Canvas“	29
Obrázek 4 Design thinking process.....	30
Obrázek 5 Myšlenková mapa jako součást brainstormingu	31
Obrázek 6 Empatická mapa	32
Obrázek 7 Porterův model pěti sil.....	36
Obrázek 8 Základní rámec SWOT analýzy	36
Obrázek 9 Matice swot analýzy	38
Obrázek 10 Hotel Orion	46
Obrázek 11 Srub Hotel Orion	48
Obrázek 12 Organizační struktura společnosti	52
Obrázek 13 Organizační struktura hotelu	53
Obrázek 14 Řídící struktura hotelu	54
Obrázek 15 Stávající business model Canvas.....	56
Obrázek 16 PESTLE analýza.....	60
Obrázek 17 Myšlenková mapa.....	73
Obrázek 18 Empatická mapa (rodina s dětmi).....	75
Obrázek 19 Empatická mapa (mladý pár)	76
Obrázek 20 SWOT Analýza	80
Obrázek 21 Nový business model Canvas Hotel Orion	84
Obrázek 22 Hexenwasser Söll	85
Obrázek 23 Platforma ecomail.....	86
Obrázek 24 Ilustrační foto venkovního saunového světa.....	87

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 TOP 5 turistických národů prosinec 2021	39
Tabulka 2 Návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení	40
Tabulka 3 Přenocování v hromadných ubytovacích zařízení 2021 vs. 2020 vs. 2019	41
Tabulka 4 Přehled vybavení srubu	47
Tabulka 5 Přehled atrakcí v adrenalinovém centru.....	48
Tabulka 6 Přehled cen ubytování	51
Tabulka 8 Konkurence hotelu	65
Tabulka 9 Rozdělení skupin dle výsledků dotazníkového šetření	79
Tabulka 10 Přehled nákladů na rozšíření wellness centra.....	95
Tabulka 11 Přehled celkových nákladů s přihlédnutím k pesimistické a optimistické variantě	95
Tabulka 12 Přehled nákladů na výstavbu hřiště	96

8.3 Seznam grafů

Graf 1 Důvody pro použití Business Model Canvas.....	16
--	----

Graf 2 Jak Business Model Canvas vytváří hodnotu pro své uživatele:17

Přílohy

Příloha č. 1 Strukturovaný dotazník Hotel Orion

Příloha č. 2 Ubytování

Příloha č. 3 Výsledky dotazníkového šetření

Příloha č. 4 Business modely

Příloha č. 5 Projekt hřiště business case pro Hotel Orion

Příloha č. 1

Strukturovaný dotazník Hotel Orion

Dotazovaná osoba: Alexandr Poláček – provozní společnosti Becherplatz a.s.

18.11.2022

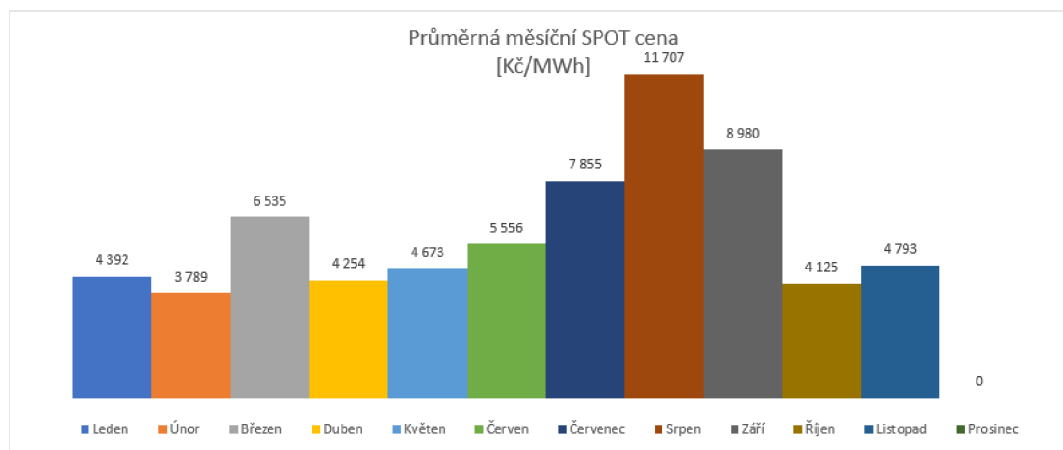
- Jak současná situace ovlivňuje váš byznys model? (Po Covidu a v souvislosti nyní s energetickou krizí)

„Během pandemie Covid-19 se v důsledku zavření služeb mnoho zaměstnanců přeorientovalo do jiného odvětví. Zjistili, že peníze lze vydělat za méně náročnou práci a proto jich 50 % hotel opustilo. Co se týče podnikání v oboru, naším hlavním cílem nyní není utváření zisku, ale především udržení zaměstnanců a zabezpečení provozu ke kterému se váží nutné údržby majetku.

Pokud jde o energetickou krizi tak v roce 2021 jsme elektřinu nakupovali za 2100 Kč za MWh. Dle mého předpokladu bude nákup v prosinci obdobný jako v srpnu 2022.

Provoz hotelu Orion nespadá pod vládnou vyhlášené za stropované ceny energií a zároveň nemá nárok na dotace.

Samotné podnikání v oboru aktuálně nevytváří zisk, náklady na energie se zvyšují a s těmi jsou spojeny také další zvyšující se náklady na mzdy či zboží. Naše situace je taková, že z obavy ze ztráty zákazníků se zdražuje méně, než by bylo třeba.



- Co se zhroutilo jako první? (Např. které zákaznické segmenty...)

Zatím jsme úplné zhroucení nezaznamenali. Velmi se ale změnilo jednání hostů a to například při rušení rezervací. Ve většině případů se již neuplatňují storno poplatky v důsledku Covidu.

- Co drží? (Např. zdroje, vztahy se zákazníky či partnery...)

Vše, co fungovalo dříve funguje i nyní. Náš business je postaven především na dobrých vztazích, a to týká jak zaměstnanců, partnerů i hostů. Největší podporu v tomto směru dostává hotel od majitele, čímž je Karel Holoubek – Trade Group a.s.

- Co se dramaticky mění?

Mění se především přístup zaměstnanců k práci a také ceny vstupů, oba tyto faktory nám celkově nepřinášejí pozitivní vliv na podnikání.

- Jaká poučení můžete identifikovat pro strukturu svých nákladů?

Hotel stojí na vrcholu kopce Plešivec, kde je vše pouze na elektřinu, největší náklady jsou tak právě na tuto komoditu. Nepřístupili jsme např.: ke snížení teplot při vytápění prostor ani ke snížení teploty bazénové vody, protože by to omezovalo naše hosty. Díky tomu, že byl hotel vystavěn nedávno, je vybaven úspornou technologií což je v tomto směru pozitivní.

Do budoucna bychom chtěli investovat do využití fotovoltaických panelů a využití malých větrníků, bohužel nás ani tento krok a vysoká investice nezbaví celkové závislosti na nákupu elektřiny.

- Jaké jsou vaše hlavní zdroje příjmů?

Z pohledu investorů je to rozhodně podpora ze strany majitele Karel Holoubek Trade Group a.s.

Pokud jde o hotel, jsou to rozhodně příjmy z prodeje ubytovacích služeb a gastro služeb. Nedílnou součástí jsou také příjmy z navštěvovaného adrenalinového centra.

- Na čem je ukotvena vaše hodnotová nabídka a kde naopak vidíte nedostatky?

Naše hodnotová nabídka je ukotvena především v kvalitě poskytovaných služeb, dále a v pohodlí, které se snažíme hostům poskytovat. Naši přidanou hodnotou je také okolí, protože hotel se nachází na samotném vrcholu Plešivce a v jeho bezprostřední vzdálenosti je celý skiareál.

- Jaké klíčové zdroje potřebujete posílit? Bez čeho se obejdete?

Určitě bychom se v budoucnu měli stále zaměřovat na zajištění financí a udržení personálu. Posílit bychom měli marketingové strategie, které by pomohly k propagaci jak hotelu, restaurace tak adrenalinového centra. Zaměřit bychom se také chtěli na zkvalitnění webových stránek, zlepšení rezervačního systému a budování vztahů s dodavateli

- Co ještě vám ukázala/ukazuje současná situace kolem COVID-19 z hlediska vašeho podnikání?...

Pouze jak již bylo řečeno, změna komunikace hostů a těžší podmínky pro udržení zaměstnanců.

- Máte v rámci byznys modelu sestavenou SWOT analýzu?

Bohužel nemáme, v mnoha ohledech často improvizujeme.

Potvrzuje se vaše SWOT analýza? O které silné stránky se opíráte? Které slabiny vás dohnaly? Jaké příležitosti se (pro vás) otevřely díky Covidu?

Tuto otázku nejsem schopen zodpovědět, z důvodu absence SWOT analýzy.

- Na které zainteresované strany se můžete spolehnout? (dodavatelé, partneři, investoři)

Zde je to jednoznačně podpora majitele hotelu Karel Holoubek Trade Group a.s.

- (Jak nyní působí 5 (Porterových) konkurenčních sil ve vašem odvětví?) Co hraje v odvětví ve váš prospěch? Co nikoliv?

Nikdy jsme tento model sestavovali, a proto nejsem schopen toto určit. Ohrozit by nás svým způsobem mohla výstavba nových apartmánů na Božím daru a přeorientování zákazníků na jiné typy služeb na úkor nižších cen.

- Jak jste na tom s kontinuitou podnikání? Jaké scénáře jste už odhalili pro další vývoj?

Hotel je v provozu 7. rokem, za tuto dobu se setkali s horšími i lepšími časy. Snažíme se být optimističtí a věříme že po těžkém období, kterým jsme si procházeli poslední dva roky budou vyhlídky do budoucna už pouze jen lepší.

- Je provoz hotelu a adrenalinového centra celoroční?
Ano provoz hotelu i restaurace je celoroční. Adrenalinové centrum je otevřeno pouze v letní sezóně.
- Které měsíce jsou nejsilnější a které nejslabší?
Nejsilnějším obdobím je zima, na druhém místě léto a za nejslabší lze považovat jaro a podzim.
- Je u vás využívána služba pořádání firemních večírků, svateb a obecně nějakých hromadných akcí?
Ano, pořádáme firemní akce, a to především mimosezóně ve všední dny. Svatby nepořádáme, protože tím nechceme omezovat hosty.
- Děláte nějaké zvýhodněné balíčky na ubytování a zábavu v rámci vašeho komplexu? (Myšleno buď v létě na lanové centrum nebo v zimě na skipasy)
Neděláme, skiareál nepatří přímo nám a ani žádné zvýhodněné skipasy neposkytuje.

- Půjčujete ubytovaným hostům lyže, běžky či sáňky?
V létě jsou hostům k dispozici horská kola a v zimě boby a sáňky. Lyže a běžky nepůjčujeme, protože skiareál disponuje profi půjčovnami.
- Dokážete identifikovat, zda k vám jezdí spíše rodiny s dětmi nebo páry, nebo jednotlivci?
Našimi hosty jsou převážně páry všech věkových kategorií a rodiny s dětmi.
- Máte navázanou spolupráci s nějakým lokálním farmářem? Pokud ne, zvažovali jste tuto příležitost?
Zatím máme navázanou spolupráci s dodavatelem mléčných výrobků a masa. Do budoucna bychom uvítali i další spolupráce s místními farmáři.
- Hoteloví hosté jsou spíše Češi nebo cizinci?
Klientelu tvoří ze 65 % Češi, zbytek je směs zahraničních turistů.
- Máte vytvořenou organizační strukturu?
Naše organizační struktura není pevně dána. Po covidovém období jsme se také rozhodli rozdělení práce přetransformovat, protože nám polovina zaměstnanců odešla a na náš horský hotel je složité nabrat nové zaměstnance. Nyní máme pozice a odpovědnosti rozděleny následovně:
2x správce – tyto osoby mají na starost zajištění chodu recepce, správu rezervací, údržbu hotelu, servis bazénu, servis ČOV, servis tepelných čerpadel, zásobování, venkovní úklid, obsluha v restauraci, pomoc v kuchyni
1x správcová – tato osoba má na starost zajištění chodu recepce, správu rezervací, pomoc hostům v průběhu ubytování, zásobování, úklid hotelu a pokojů, obsluhu v restauraci, obsluhu lanového parku, vedení všech zaměstnanců včetně zaměstnanců lanového parku.
3x Číšníci – ti mají na starost obsluhu v restauraci, v případě nepřítomnosti správců zajištění chodu recepce a rezervací, údržbu hotelu a pomocné práce v kuchyni

2x Kuchař – každý je šéfem své směny

3x pomocný personál – vykonává pomocné práce v kuchyni, má na starost úklid hotelu a pokojů a také venkovní úklid

Příloha č. 2

Ubytování

Dvoulůžkové studio



Zdroj: (hotelorion.cz)

Třílůžkové studio



Zdroj: (hotelorion.cz)

Čtyřlůžkové studio



Zdroj: (hotelorion.cz)

Čtyřlůžkový apartmán



Zdroj: (hotelorion.cz)

Apartmán deluxe



Zdroj: (hotelorion.cz)

Příloha č. 3

Dotazníkové šetření

hotelorion | Co ovlivňuje zákazníka při výběru pobytu

Default Report

Explore the data behind your survey responses. Gain a better perspective of your survey data and uncover insights for further planning.

 Visited

103

 Started

53

 Avg. Time to Complete

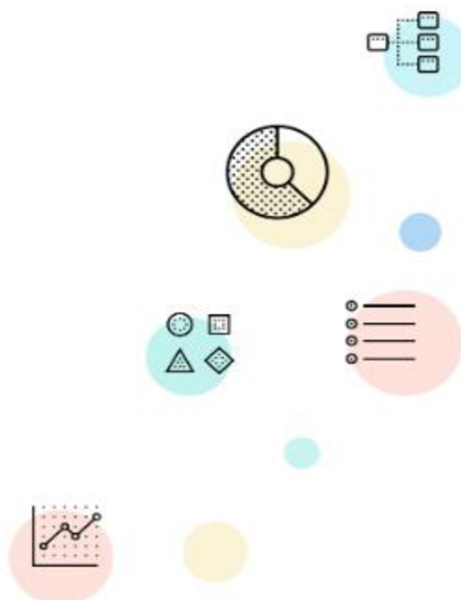
2m

 Completed

53

 Completion Rate

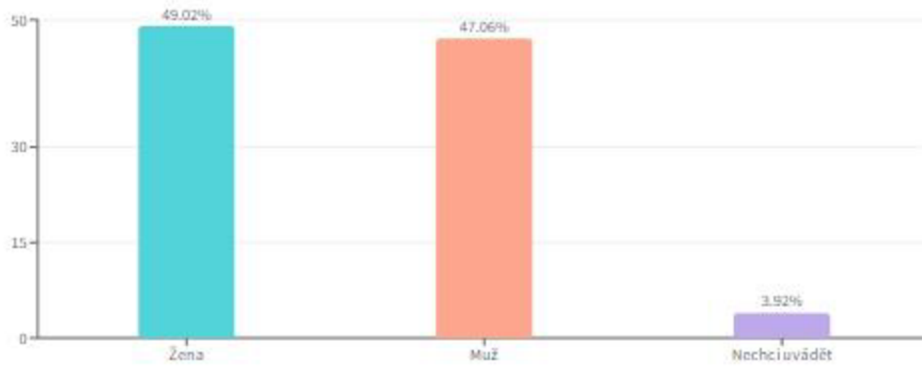
100.00%



QUESTION 01 | MULTIPLE CHOICE

Vyberte pohlaví

Answered: 51 Skipped: 2

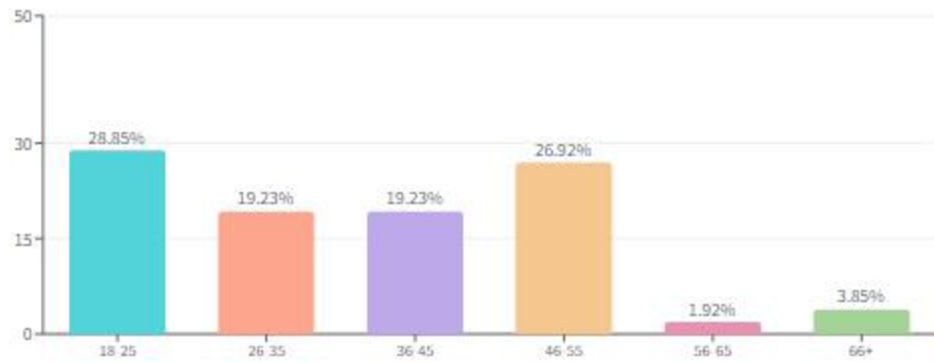


ANSWER CHOICES	RESPONSES	RESPONSE PERCENTAGE
Žena	25	49.02%
Muž	24	47.06%
Nechci uvádět	2	3.92%

QUESTION 02 | MULTIPLE CHOICE

Do které věkové kategorie spadáte?

Answered: 52 Skipped: 1

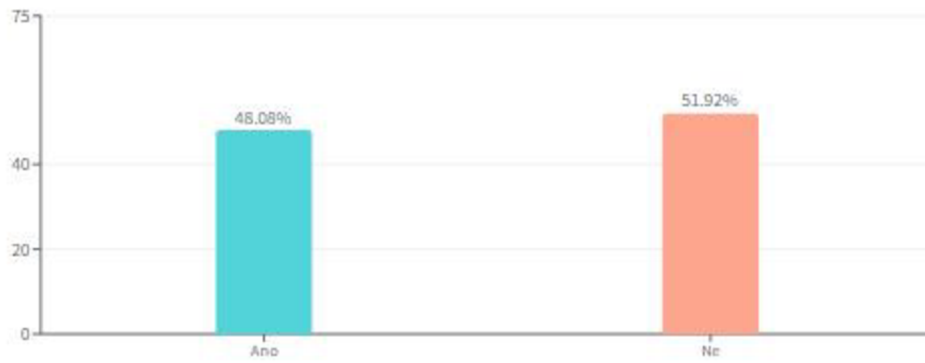


ANSWER CHOICES ↕	RESPONSES ↕	RESPONSE PERCENTAGE ↕
18-25	15	28.85%
26-35	10	19.23%
36-45	10	19.23%
46-55	14	26.92%
56-65	1	1.92%
66+	2	3.85%

QUESTION 03 | MULTIPLE CHOICE

Máte děti?

Answered: 52 Skipped: 1

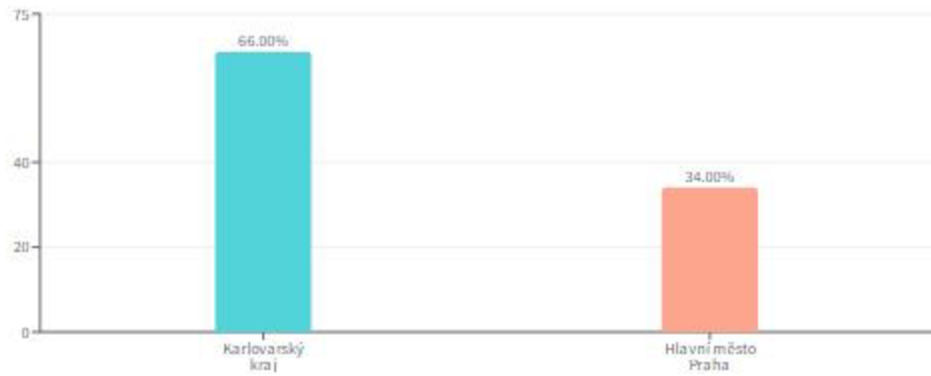


ANSWER CHOICES	RESPONSES	RESPONSE PERCENTAGE
Ano	25	48.08%
Ne	27	51.92%

QUESTION 04 | MULTIPLE CHOICE

Kde nyní bydlíte?

Answered: 50 Skipped: 3

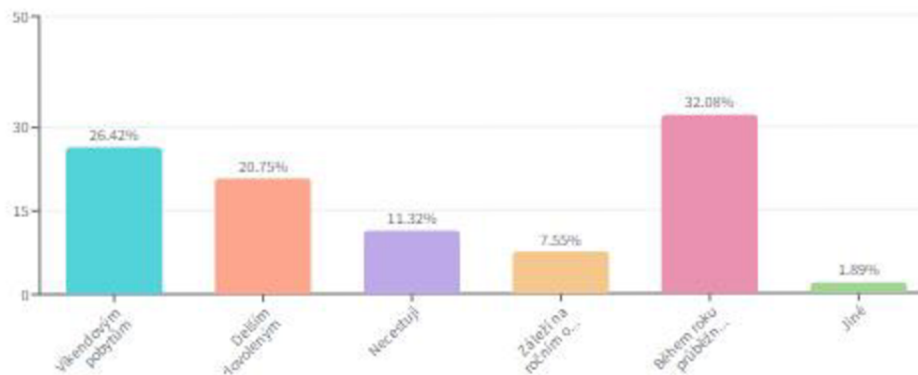


ANSWER CHOICES	RESPONSES	RESPONSE PERCENTAGE
Karlovarský kraj	33	66.00%
Hlavní město Praha	17	34.00%

QUESTION 05 | MULTIPLE CHOICE

Dáváte přednost častějším víkendovým pobytům nebo spíše méně četným delším dovoleným?

Answered: 53 Skipped: 0

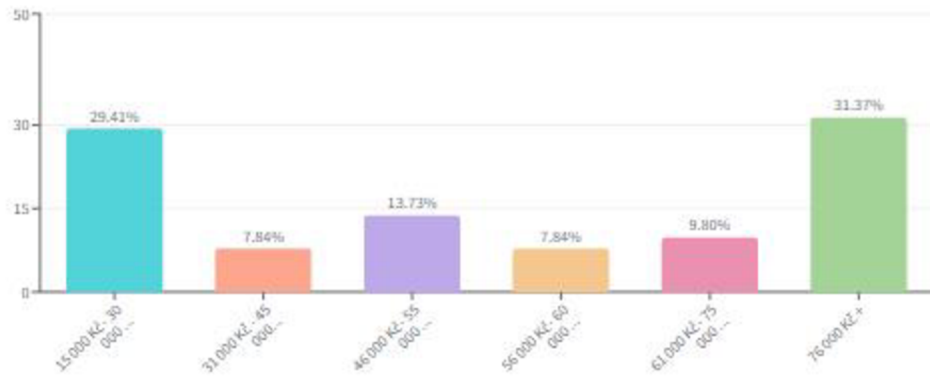


ANSWER CHOICES	RESPONSES	RESPONSE PERCENTAGE
Víkendovým pobytům	14	26.42%
Delším dovoleným	11	20.75%
Necestuji	6	11.32%
Záleží na ročním období	4	7.55%
Během roku průběžně uskutečňuji oba druhy pobytů	17	32.08%
Jiné	1	1.89%

QUESTION 06 | MULTIPLE CHOICE

Jaký je váš čistý měsíční příjem v domácnosti?

Answered: 51 Skipped: 2

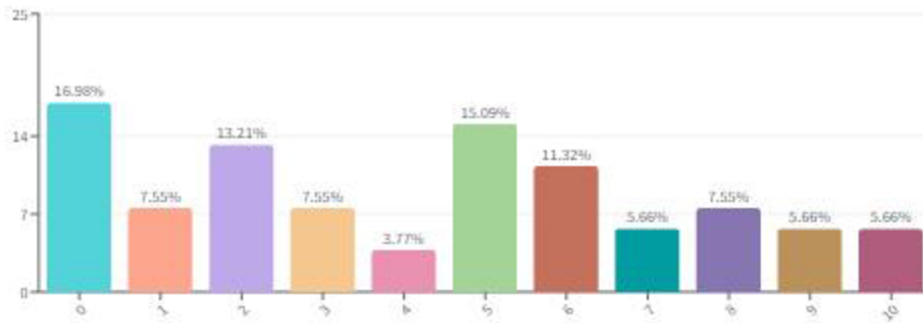


ANSWER CHOICES	RESPONSES	RESPONSE PERCENTAGE
15 000 Kč - 30 000 Kč	15	29.41%
31 000 Kč - 45 000 Kč	4	7.84%
46 000 Kč - 55 000 Kč	7	13.73%
56 000 Kč - 60 000 Kč	4	7.84%
61 000 Kč - 75 000 Kč	5	9.80%
76 000 Kč +	16	31.37%

QUESTION 07 | OPINION SCALE

Navštěvujete pravidelně Krušné Hory?

Answered: 53 Skipped: 0

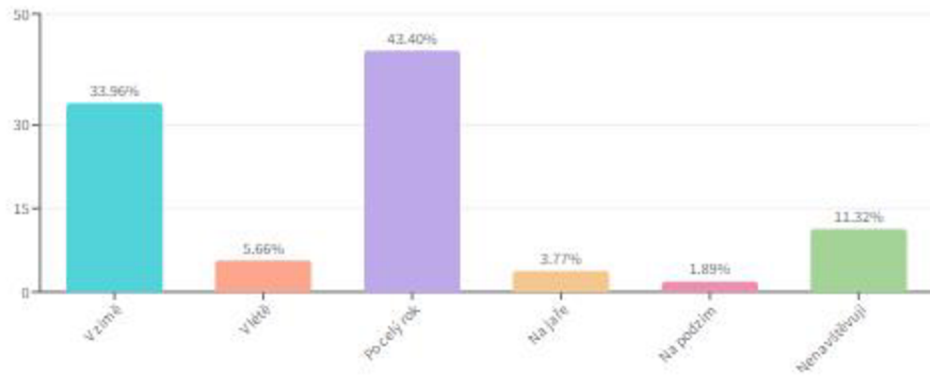


ANSWER CHOICES	RESPONSES	RESPONSE PERCENTAGE
0	9	16.98%
1	4	7.55%
2	7	13.21%
3	4	7.55%
4	2	3.77%
5	8	15.09%
6	6	11.32%
7	3	5.66%
8	4	7.55%
9	3	5.66%
10	3	5.66%

QUESTION 08 | MULTIPLE CHOICE

Kdy spíše hory navštěvujete?

Answered: 53 Skipped: 0

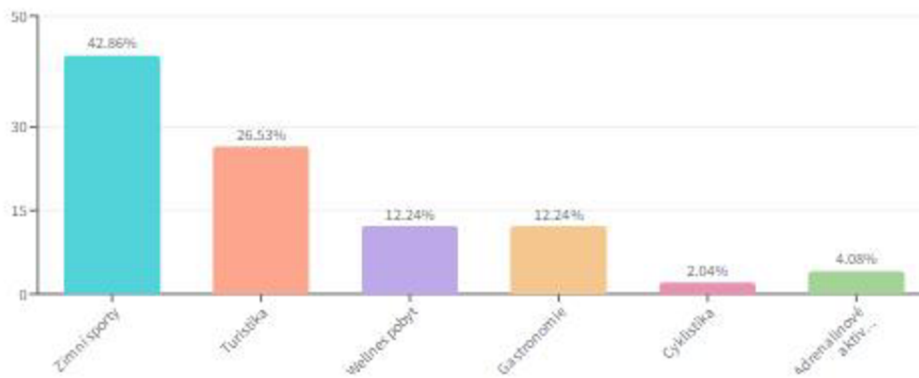


ANSWER CHOICES	RESPONSES	RESPONSE PERCENTAGE
V zimě	18	33.96%
V létě	3	5.66%
Po celý rok	23	43.40%
Na jaře	2	3.77%
Na podzim	1	1.89%
Nenevštěvuji	6	11.32%

QUESTION 09 | MULTIPLE CHOICE

Co bývá cílem vaší návštěvy hor?

Answered: 49 Skipped: 4

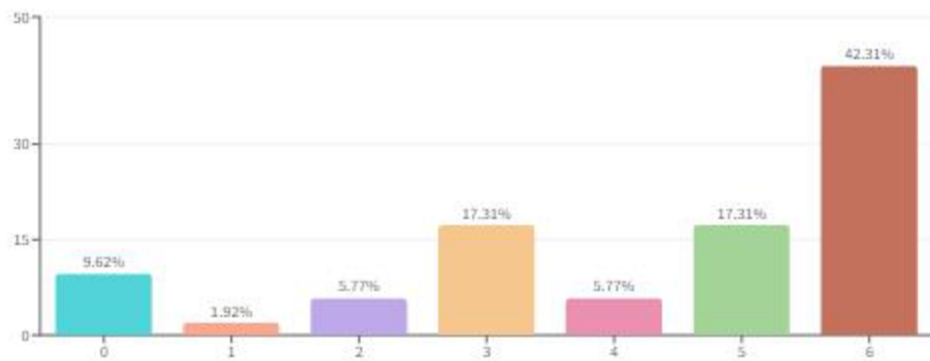


ANSWER CHOICES	RESPONSES	RESPONSE PERCENTAGE
Adrenalinové aktivity	2	4.08%
Cyklistika	1	2.04%
Gastronomie	6	12.24%
Turistika	13	26.53%
Wellnes pobyt	6	12.24%
Zimní sporty	21	42.86%

QUESTION 10 | OPINION SCALE

Jste ochotní v rámci České republiky cestovat, za neobvyklým zážitkem či gastronomií?

Answered: 52 Skipped: 1

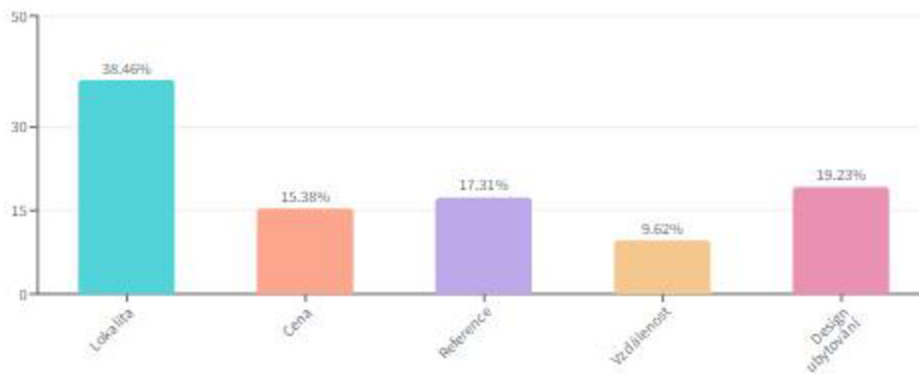


ANSWER CHOICES ↕	RESPONSES ↕	RESPONSE PERCENTAGE ↕
0	5	9.62%
1	1	1.92%
2	3	5.77%
3	9	17.31%
4	3	5.77%
5	9	17.31%
6	22	42.31%

QUESTION 11 | MULTIPLE CHOICE

Co nejvíce ovlivňuje výběr vašeho pobytu?

Answered: 52 Skipped: 1

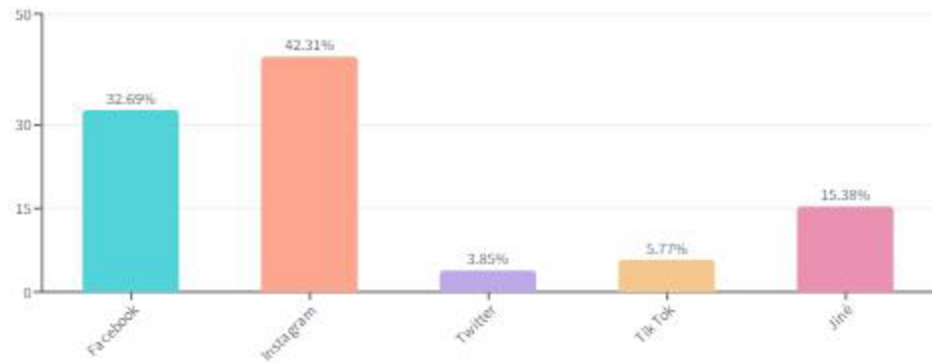


ANSWER CHOICES	RESPONSES	RESPONSE PERCENTAGE
Lokalita	20	38.46%
Cena	8	15.38%
Reference	9	17.31%
Vzdálenost	5	9.62%
Design ubytování	10	19.23%

QUESTION 12 | MULTIPLE CHOICE

Kterou sociální síť nejvíce využíváte?

Answered: 52 Skipped: 1

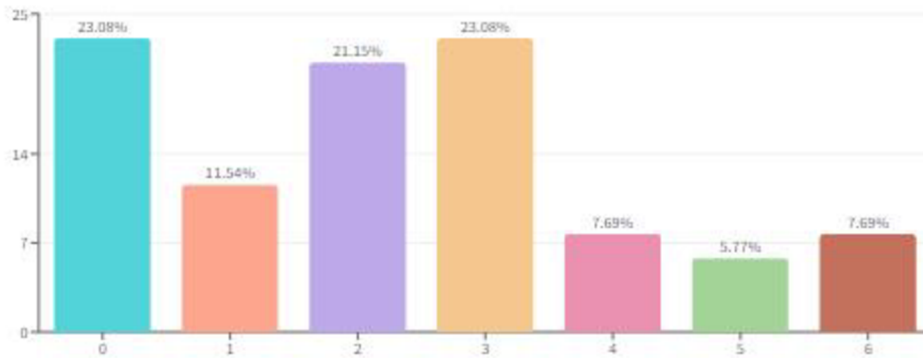


ANSWER CHOICES ↕	RESPONSES ↕	RESPONSE PERCENTAGE ↕
Facebook	17	32.69%
Instagram	22	42.31%
Twitter	2	3.85%
Tik Tok	3	5.77%
Jiné	8	15.38%

QUESTION 13 | OPINION SCALE

Necháváte se ovlivnit reklamou?

Answered: 52 Skipped: 1

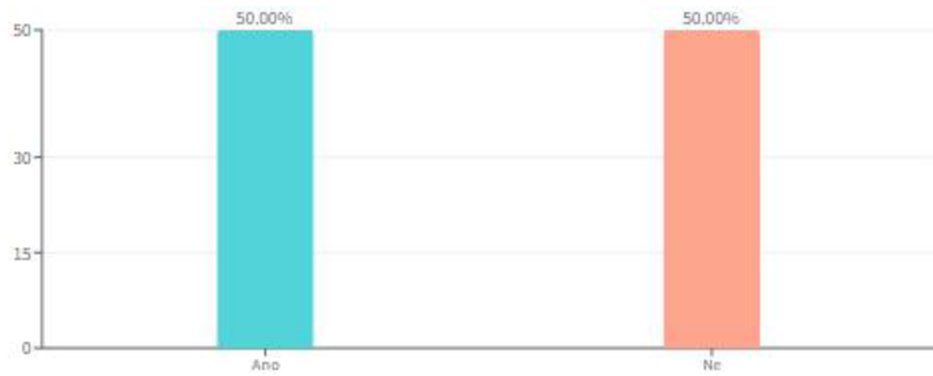


ANSWER CHOICES	RESPONSES	RESPONSE PERCENTAGE
0	12	23.08%
1	6	11.54%
2	11	21.15%
3	12	23.08%
4	4	7.69%
5	3	5.77%
6	4	7.69%

QUESTION 14 | MULTIPLE CHOICE

Máte své oblíbené místo, které v Krušných Horách navštěvujete?

Answered: 52 Skipped: 1

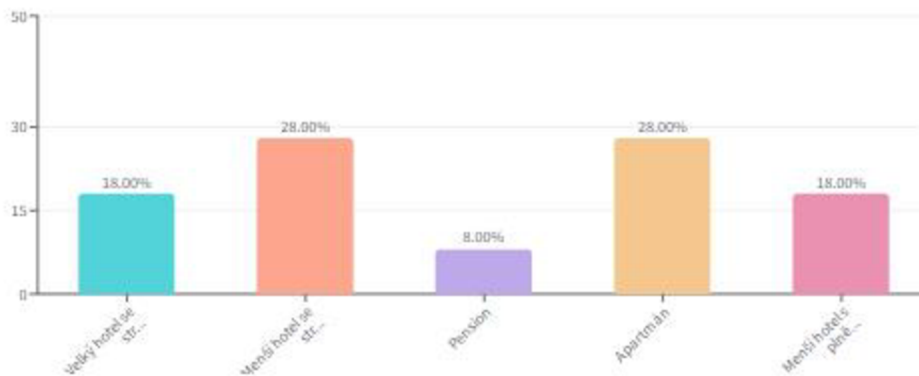


ANSWER CHOICES	RESPONSES	RESPONSE PERCENTAGE
Ano	26	50.00%
Ne	26	50.00%

QUESTION 15 | MULTIPLE CHOICE

Jaký typ hotelu preferujete?

Answered: 50 Skipped: 3

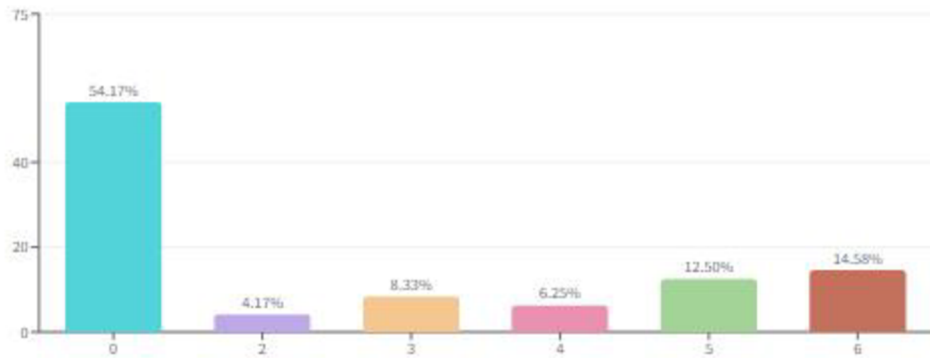


ANSWER CHOICES	RESPONSES	RESPONSE PERCENTAGE
Velký hotel se stravou all inclusive	9	18.00%
Menší hotel se stravou all inclusive	14	28.00%
Pension	4	8.00%
Apartmán	14	28.00%
Menší hotel s plně vybaveným pokojem včetně kuchyňské linky se zajištěním hotelových snídaní	9	18.00%

QUESTION 16 | OPINION SCALE

Zohledňujete při výběru, zda hotel nabízí vyžití pro vaše děti?

Answered: 48 Skipped: 5



ANSWER CHOICES	RESPONSES	RESPONSE PERCENTAGE
0	26	54.17%
2	2	4.17%
3	4	8.33%
4	3	6.25%
5	6	12.50%
6	7	14.58%

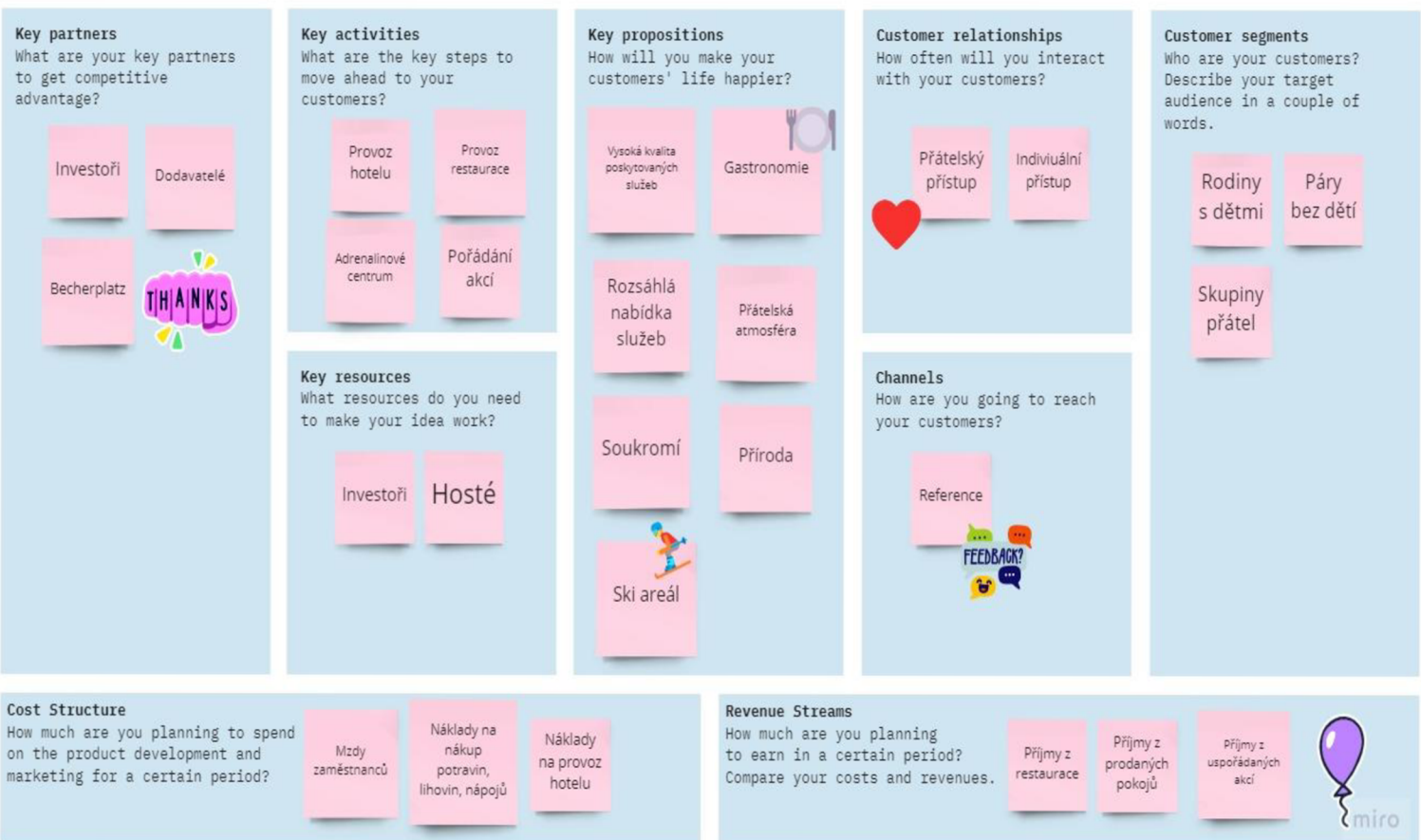
Thank You !

We really appreciate your time and feedback.



1) Stávající business model Canvas Hotel Orion

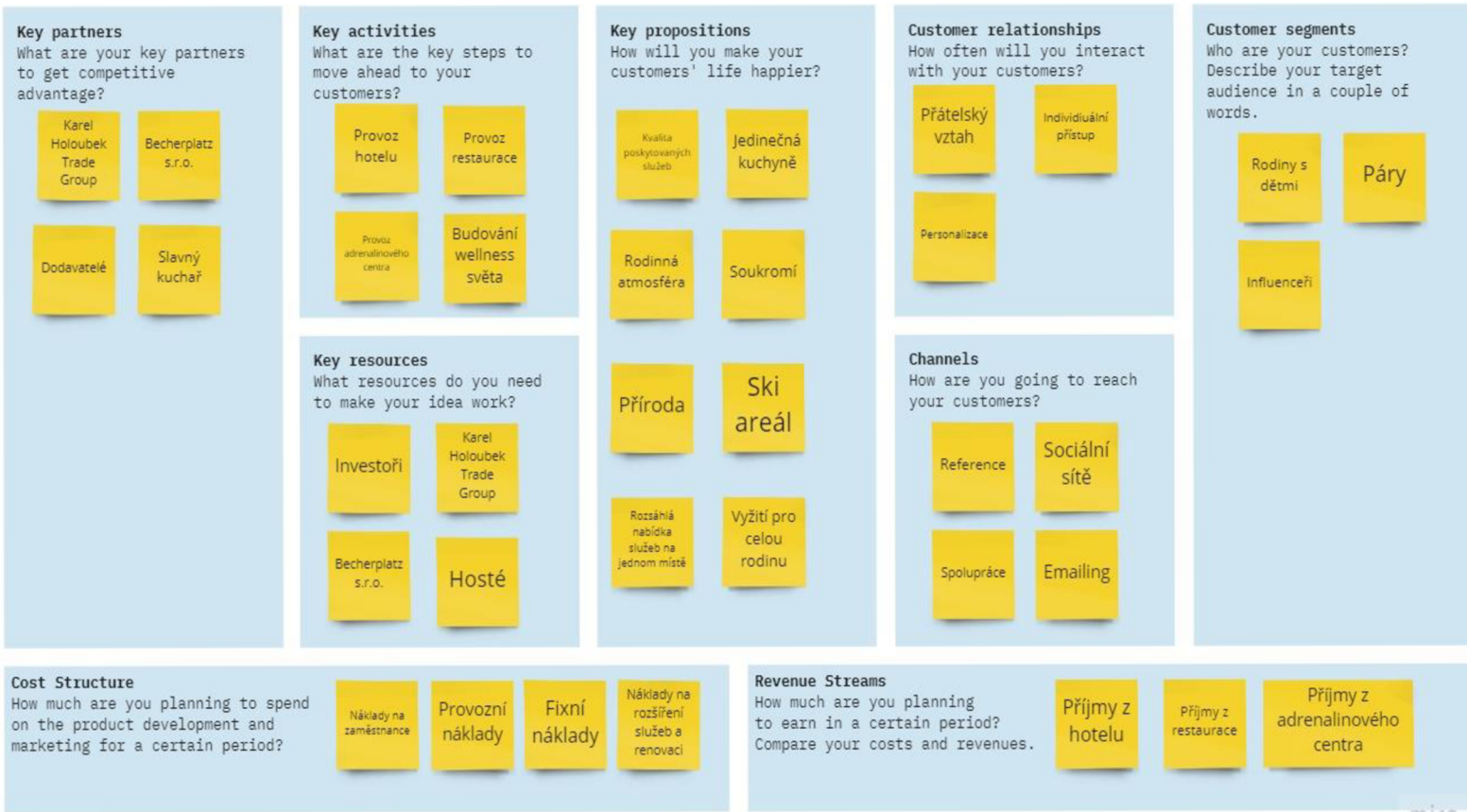
The Business Model Canvas



Zdroj: vlastní zpracování

3) Nový business model Canvas Hotel Orion

The Business Model Canvas



miro

Source: [Strategyzer AG](#) | License: [CC By-SA 3.0](#)

Příloha č. 5
Projekt hřiště business case pro Hotel Orion



Pädagogisch wertvolle Spiel- und Lebensräume

Wasserspielanlage Papiliorama

Zeichnung

30.05.2022

max. Fallhöhe: - | -

Schwerstes Teil: 80 kg

Gesamtgewicht Holz: 480 kg

copyright © IRIS-Spielwelten GmbH



IRIS-Spielwelten GmbH | Hagstrasse 5 | 6078 Lungern
 Telefon 041 931 03 96 | Fax 041 931 03 97 | info@iris-spielwelten.ch | www.iris-spielwelten.ch

Wasserspielanlage Papiliorama

Planung

30.05.2022



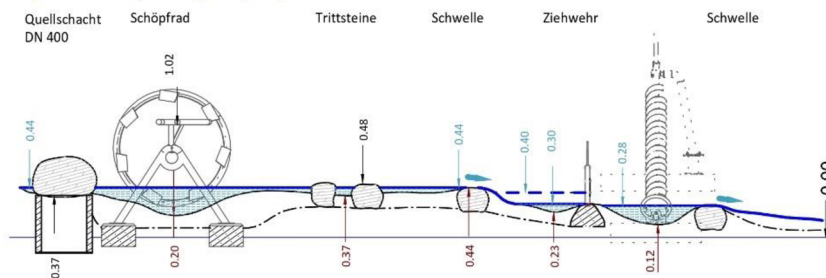
Schöpfrad



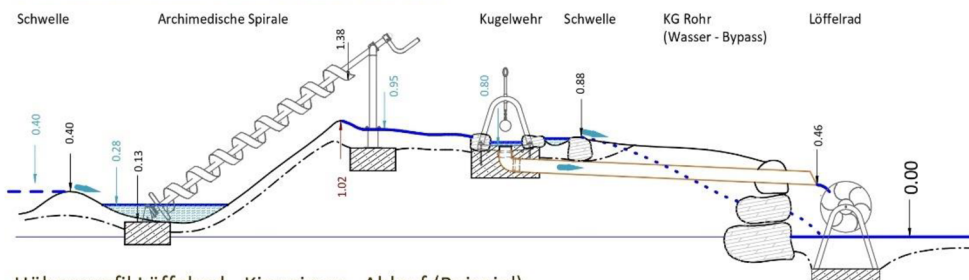
Ansicht Gesamtanlage

copyright © IRIS-Spielwelten GmbH

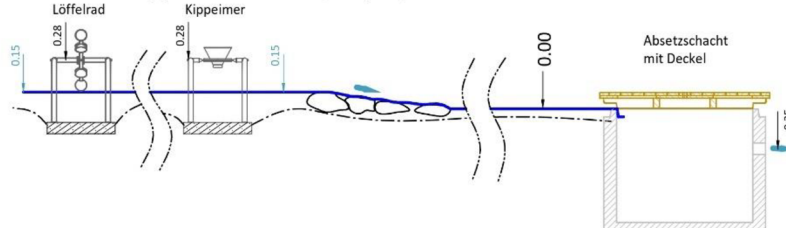
Höhenprofil Schöpfrad (Beispiel)



Höhenprofil Archimedische Spirale (Beispiel)



Höhenprofil Löffelrad - Kippeimer - Ablauf (Beispiel)



IRIS-Spielwelten GmbH | Hagstrasse 5 | 6078 Lungern
Telefon 041 931 03 96 | Fax 041 931 03 97 | info@iris-spielwelten.ch | www.iris-spielwelten.ch