Univerzita Palackého v Olomouci
Fakulta tělesné kultury

Hodnocení vlivu a ekonomické výhodnosti spolupráce hotelu Akademie Hrubá Voda s outdoorovu firmou

diplomová práce

Autor práce: Pavla Sekyrová
Studijní obor: Rekreologie
Vedoucí práce: Mgr. Jan Vybíral
Olomouc 2012

Jméno a příjmení autora: Pavla Sekyrová
Název diplomové práce: Hodnocení vlivu a ekonomické výhodnosti spolupráce hotelu Akademie Hrubá Voda s outdoorovu firmou
Vedoucí diplomové práce: Mgr. Jan Vybíral
Pracoviště: Katedra rekreologie
Rok obhajoby diplomové práce: 2012

Abstrakt: Cílem diplomové práce bylo posoudit vliv a ekonomickou výhodnost úzké spolupráce hotelu Akademie Hrubá Voda s outdoorovou firmou nejen pro účely pořádání firemních programů. Zanalyzovány byly interní statistiky hotelu, primární data poskytly rozhovory s ředitelem hotelu a majitelem outdoorové organizace. Na základě ankety, které se zúčastnilo 158 firem, byly definovány priority v otázkách pořádání firemních programů. Ze stejné ankety byla hodnocena názorová orientace skupiny 35 firem, které již hotel navštívily, na celkový dojem tohoto hotelu.

Klíčová slova: hotel, služby, outdoorová organizace, firemní kultura, firemní programy

Souhlasím s půjčováním diplomové práce v rámci knihovních služeb.

Author's first name and surname: Pavla Sekyrová
Title of the master thesis: Evaluation of influence and economic benefits of cooperation between the hotel Akademie Hruba Voda with outdoor organization
Supervisor: Mgr. Jan Vybíral
Department: Department of Recreology
The year of presentation: 2012

Abstract: The aim of the thesis was to asses the influence and the economic advantageousness of the close cooperation between the Hotel Akademie Hrubá Voda and a company providing outdoor activities, whereas this cooperation does not concern only the purposes of organizing company programs. Internal statistics of the hotel were analysed, and interviews with the hotel director and the owner of the outdoor company provided primary data. Precedencies regarding the question of company program organization were defined on the basis of an inquiry attended by 158 companies. The same inquiry was used to evaluate the opinions of a group of 35 companies that have already visited the hotel as well as the overall impression of the hotel.

Keywords: hotel, services, outdoor organization, business culture, business programs

I agree the thesis paper to be lent within the library service.

Je mou milou povinností poděkovat všem, kteří přispěli k tomu, že tato práce vznikla. Především mému vedoucímu práce Mgr. Janu Vybíralovi za celou řadu cenných nápadů a věcné připomínky.

Prohlašuji, že jsem magisterskou práci zpracovala samostatně pod vedením Mgr. Jana Vybírala a uvedla všechny použité literární a odborné zdroje a dodržovala zásady vědecké etiky.

V Olomouci dne 8. června 2012 _____

1 ÚVOD 8
2 SYNTÉZA POZNATKŮ 9
2.1 Potenciál cestovního ruchu 9
2.1.1 Venkovská turistika 9
2.2 Hotel 10
2.2.1 Služby hotelu 11
2.2.1.1 Marketing služeb 11
2.2.1.2 Distribuce služeb 13
2.2.2 Komunikace se zákazníkem 13
2.3 Outdoor programy 15
2.4 Firemní kultura 15
2.4.1 Vzdělávání dospělých 17
2.4.2 Odmítavé postoje k firemním akcím 19
2.4.3 Firemní programy 21
2.4.3.1 Event 22
2.4.3.2 Teamspirit 24
2.4.3.3 Teambuilding 25
2.4.3.4 Leadership 26
2.4.3.5 Assessment centrum 27
2.4.3.6 Management training 28
2.4.4 Lektor 29
3 CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY 31
Cíl práce 31
Výzkumné otázky 31
Úkoly práce 32
4 METODIKA PRÁCE 33
5 VÝSLEDKY 35
5.1 Výchozí podmínky hotelu Akademie Hrubá Voda 35
5.2 Analýza současného stavu 36
5.3 Spolupráce s outdoorovou firmou 37
5.3.1 Projekt ZFP Aktivity Park 38
5.3.1.1 Logický rámec projektu 39
5.4 Tržby hotelu 40

5.5 Priority v oblasti pořádání firemních akcí 45
6 DISKUZE 52
7 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ 56
8 SOUHRN 58
9 SUMMARY 59
10 REFERENČNÍ SEZNAM 61
11 PŘÍLOHY 63

1 ÚVOD

Služby hotelu jsou v dnešní době považovány za jeden z nejdůležitějších faktorů spokojenosti hosta. Pokud hotel dokáže analyzovat potřeby i potenciálních hostů, může se snázeji přizpůsobit jejich požadavkům a získat silnější pozici na trhu. Již je překonán pouze trend ubytovacích a stravovacích služeb, služby nadstandardní nabízené jako standardní zanechávají v zákaznících emoce, které mnohdy rozhodují o dalším nákupním chování. Klientela je stále náročnější, diktuje si ceny i podmínky, proto je obtížné nejen zákazníka získat, ale obchodní vztah s ním budovat a motivovat ho k další návštěvě, a to nejen zmíněnou kvalitou služeb, ale především jejich inovativností.

Zahájení blízké spolupráce hotelu Akademie Hrubá Voda s outdoorovou firmou ukazuje moderní trend propojení klasických služeb hotelu se službami doplňkovými, kdy zákazník vnímá tyto služby jako jeden celek. Tato diplomová práce přibližuje nejen ekonomickou návaznost služeb outdoorové firmy na tržby hotelu, ale popisuje tento projekt jako celek a zkoumá, zda-li je přínosem z pohledu prodejnosti hotelu jako místa.

Vzhledem k mému zaměstnaneckému vztahu na pozici sales manager v tomto hotelu považuji za přínosné objasnit a poukázat na podrobnější fakta k této problematice, jelikož tento koncept inovace služeb je dle mého názoru jedinečný ve vztahu nejen lokace hotelu, ale i přírodního potenciálu využitelnosti celého areálu a blízkého okolí.

2 SYNTÉZA POZNATKŮ

2.1 Potenciál cestovního ruchu

Podle Šimkové (2008) představuje cestovní ruch jedno z nejprogresivnějších odvětví české ekonomiky, jelikož jeho příjmy jsou vyšší než příjmy z naftového průmyslu a také vytváří nejvíce pracovních příležitostí. Je to odvětví s velmi rychlými změnami. Klientela je čím dál více náročnější a konkurence profesionálnější a dravější.

„Každá destinace cestovního ruchu potřebuje mít k dispozici určitý potenciál, to znamená, že musí disponovat určitými předpoklady pro rozvoj cestovního ruchu“ (Kotíková & Schwartzhoffová, 2008, 7).

Aby se určité území stalo místem realizace nějaké akce, musí vykazovat určité předpoklady. Potenciál cestovního ruchu je výsledek zhodnocení co nejkomplexnějšího okruhu těchto podmínek, předpokladů pro další možný rozvoj cestovního ruchu (Kotíková & Schwartzhoffová, 2008). Autorky tyto dvě skupiny dělí do dvou skupin, a to podmínky realizační, které umožňují uskutečňovat vlastní nároky účastníků akce, např. dopravní dostupnost, ale také vybavenost v podobě ubytování, stravování, sportovního vyžití apod. Podmínky lokalizační umožňují naopak rozvíjení turistických aktivit na určitém území, jde o jisté přírodní či kulturní hodnoty daného území, např. cykloturistika, kulturně poznávací turistika apod. Atraktivity cestovního ruchu patří do tzv. primárního potenciálu cestovního ruchu a dělí se na přírodní, ty jsou často motivátorem účasti na cestovním ruchu a antropogenní, tedy vytvořené člověkem. Mezi tyto atraktivity vytvořené člověkem patří např. kulturně historické památky představující potenciál hmotný, mezi nehmotný je možné zařadit zvyky, gastronomii aj. (Kotíková & Schwartzhoffová, 2008).

„Příprava nových produktů v odvětví cestovního ruchu je často spojována s velkými investicemi do nových zařízení a rekreačního prostoru (Kotíková & Schwartzhoffová, 2008, 55).

2.1.1 Venkovská turistika

Šimková (2008) definuje venkovskou turistiku jako formu venkovského cestovního ruchu bezprostředně spjatou s přírodou. V rámci této turistiky jsou využívána konkrétní

vesnická prostředí jako jsou rybníky, louky, lesy a to pro pěší turistiku, cykloturistiku, ale i pro běžné pozorování života na venkově. Venkovská turistika má velký význam pro trvalý rozvoj venkova. Jako produkt cestovního ruchu respektuje přirozené přírodní a životní prostředí, umožňuje objevování místních krás. Významně může stimulovat rozvoj dalších podnikatelských aktivit, například v oblasti zábavy a sportu. Venkovský cestovní ruch ale není jen poskytování a ubytování stravování hostům, ale především i péče o jejich volný čas. Doprovodné programy zvýrazňují atraktivnost nabízených služeb a vhodně tím kompletují celý produkt cestovního ruchu. Nemusí jít jen o program zprostředkovaný ubytovatelem, ale také o aktivity zprostředkované v rámci okolí, proto se vyplatí spolupráce podnikatelů v oblasti této problematiky.

„Se zvyšováním objemu volného času a příjmů obyvatelstva, stejně jako s narůstajícími požadavky na blízkost přírody, její poznávání a na smysluplnou činnost ve volném čase, stoupá důležitost rozvoje různých forem turismu ve venkovském prostoru“ (Šimková, 2008, 20).

2.2 Hotel

„Hotelem rozumíme veřejné ubytovací zařízení, které poskytuje za úhradu přechodné ubytování a služby s ním spojené, a to celoročně nebo sezónně (maximálně 9 měsíců v roce)“ (Kiráľová, 2006, 11).

Křížek a Neufus (2011) uvádí, že hotel je místem, kde se za úplatu poskytuje ubytování všem kategoriím turistů. Zároveň dodávají, že hlavní roli nehrají pouze samostatné ubytovací služby, ale velký význam představují služby stravovací, konferenční, relaxační aj. v blízké kooperaci se službami ubytovacími.

Úspěšnost hotelu závisí na schopnosti analyzovat chování hostů, a to i těch potencionálních. Je výhodné zjistit jejich reakce na různé marketingové podněty. Hotely mají na trhu cestovního ruchu určitou značku, která je odlišuje od hotelů konkurenčních. V očích zákazníka představuje značka hodnotu, která by měla být zárukou stálé kvality. Představa neboli image, kterou si host o hotelu vytvoří, vzniká přiřazováním asociací, ale také na základě mínění jiných lidí. V souvislosti se zmíněnou značkou je tedy nutné ochraňovat tuto image. Hotel je místo, kam hosté přicházejí, aby se cítili příjemně, proto způsob poskytování služeb mohou hodnotit přísněji než obvykle. I když jsou služby

nehmatatelné, je nutné i tak stanovit kritéria pro hodnocení kvality těchto služeb (Kiráľová, 2006).

2.2.1 Služby hotelu

Služby hotelu chápe Kiráľová (2006) především jako služby ubytovací, stravovací, ale i doplňkové (bazén, sauna, masáže, praní prádla apod.). Zmiňuje, že lidé si pamatují chutě, rychlost obsluhy, osobnost číšníka a to vše má vliv na hodnocení služeb, proto z tohoto hlediska považuje služby za nejdůležitější faktor spokojenosti hosta. Celkový balík služeb, ale i architektonické ztvárnění budovy je produktem, který je nabízen hostům. Jakmile host považuje určitý standart služeb za samozřejmý, jakákoliv i drobná chyba změní názor hosta, dobré jméno hotelu tak může být zničeno v očích zákazníka.

Vaštíková (2008) považuje za nejdůležitější příčinu nákupního rozhodnutí klíčový produkt služby. Periferní neboli doplňkový produkt dotváří pouze přidanou hodnotu nabízenou navíc. Kotíková a Schwartzhoffová (2008) zmiňují naopak důležitost vnímání služby jako celku, kompletního zážitku. Kiráľová (2006) dodává, že pokud je úroveň poskytovaných služeb podobná těm konkurenčním, zákazník přestává rozlišovat, loajalita a náklonnost zákazníků je založena právě na službách s vyšším standartem, než služby konkurence. Zmiňuje, že dvěma procentům zákazníků se nebude líbit nic, ale i tak to jsou služby, které odlišují úspěšné hotely od těch neúspěšných.

„V případě, že host za své peníze očekává určitý standart služeb, pak udržení uvedeného standartu samo o sobě nebude stačit na vybudování loajálního vztahu k hotelu a nezaručí další business“ (Kiráľová, 2006, 15).

2.2.1.1 Marketing služeb

Marketing chápe Vaštíková (2008) jako jistý manažerský proces, který by měl předvídat a uspokojovat požadavky zákazníků a přitom ještě dosahovat zisku, ať je to formou přímého marketingu, internetu, nebo osobního prodeje. Kiráľová (2006) považuje marketing za včasné zachycení trhu a změn z pohledu potřeb a požadavků zákazníka, a to jak v podmínkách cen, prodeje, tak i konkurence.

Podle Šimkové (2008) marketing velmi ovlivňuje rozhodování, stanovení cílů, plánování i realizaci podnikového managementu. Kiráľová (2006) doplňuje, že je nutná týmová spolupráce marketingového oddělení s managementem a zdůrazňuje, že kdo pracuje sám, do jisté míry ztrácí přehled.

Každá organizace má za cíl vytvořit si jistou klientelu, získávat další, ale především si ji udržet. Aby tento cíl byl pro organizaci reálný, musí vyrobit, vytvořit a především dodat služby a zboží , které lidé žádají za atraktivních podmínek. Jelikož chce taková organizace dosáhnout zisku, je potřeba mít příjem vyšší, než jsou samotné náklady, a to pravidelně. Je to jedna z cest, jak si udržet náskok před konkurencí. Jelikož služba, stejně jako výrobky, prochází jistými fázemi, je nezbytné, aby každá organizace citlivě vnímala nutnost změny jisté modifikace služby. Nejčastěji to bývá z důvodu zvýšení konkurenceschopnosti, využití kapacit, ale i možnosti využití nových příležitostí. Z tohoto důvodu se může zdát být vhodné zařazení jisté podpory prodeje (Vaštíková, 2008).

Podle Vaštíkové (2008) představuje podpora prodeje aktivity, které stimulují díky dodatečným podnětům prodej služeb. Nákup je přitažlivější, jestliže je možné čerpat různých prémií, soutěží, speciálních nabídek, ukázek, výherních loterií, dárkových předmětů aj. Je to jistý druh reklamy, kdy hlavní cíl je sdělit určité informace o službě, ale zároveň nabízet stimul finanční nebo pouze jen zvýhodňující nabídku.

Kiráľová (2006) se domnívá, že výhodné je snížení cen těch složek produktu, na které zákazníci reagují nejcitlivěji. Kotíková a Schwartzhoffová (2008) i Kiráľová (2006) zmiňují výhodnou variantu ve tvoření tzv. produktových balíčků. Jde o pro návštěvníka výhodnou nabídku, která ho má stimulovat ke koupi. Takový balíček obsahuje několik složek produktu, jejichž individuální cena je vyšší než cena komplexního balíčku, ale mnohdy i přidanou hodnotu. Může jít o sezónní balíčky, rodinné i o balíčky pro speciální příležitosti. Šimková (2008) dodává, že tyto balíčky velmi zvyšují pohodlí zákazníka, ale jisté pohodlí to přináší i pro samotnou organizaci, mohou zvyšovat mimosezónní rozdíly v běžné poptávce služeb. Kiráľová (2006) vidí také pozitiva v klubových průkazech, v tzv. členství a z nich vyplývající výhody jako jsou slevy na čerpání služeb apod.

„I sebevíce atraktivní prostředí časem zevšední a ztratí na přitažlivosti. Je proto nezbytné podle aktuálních trendů neustále nabídku obměňovat, chystat stále nová a pro hosty neočekávaná překvapení“ (Šimková, 2008, 57).

2.2.1.2 Distribuce služeb

Distribuce představuje důležitý nástroj marketingu, způsob, cestu, jak se produkt dostane k cílovému zákazníkovi. Nejvýhodnější se zdá být kombinace přímých a nepřímých cest prodeje (Kiráľová, 2006).

Důležitost využití internetu podle Vaštíkové (2008) pro distribuci služeb je především z toho hlediska, že odstraňuje některé nevýhodné vlastnosti služeb pro prodej zákazníkům. Mezi výhody patří podle autorky možnost přímé online platby, zobrazení mapky a zisk informací, který se může uskutečnit téměř z jakéhokoliv místa na zemi. Prostřednictvím internetu může také vést poskytovatel tzv. přímý dialog se zákazníkem a tím zjišťovat jeho přání a potřeby. I Šimková (2008) uvádí, že obchod, prezentace a komunikace na internetu se přesouvá z oblasti výjimečnosti do oblasti nezbytnosti.

Podle Vaštíkové (2008) ale stále existuje velké množství lidí, kteří preferují nákup služby při osobním kontaktu. Jde o formu osobní komunikace buď s jedním, nebo několika možnými zákazníky s cílem prodeje. Je to proces nákladný, ale vysoce efektivní. Prodávající tak i kupující na sebe reagují, reagují na své chování, odpovídají na otázky, vysvětlují apod. V tomto případě nejde pouze o okamžitý prodej, ale především o budování dlouhodobého pozitivního vztahu se zákazníkem. I Kiráľová (2006) se domnívá, že tento způsob a jeho účinnost komunikace je oproti jiným ihned měřitelná. Zároveň dodává, že jisté požadavky jsou ale kladeny v tomto typu prodeje na obchodní zástupce z pohledu inteligence, měli by umět naslouchat, schopně se vyjadřovat, argumentovat, ale především nabýt vědomosti o produktu.

„V osobním styku dokáže kvalitní prodejce přizpůsobit podobu sdělení momentální situaci, což představuje obrovskou výhodu, například oproti neflexibilní reklamě“ (Vaštíková, 2008, 141).

2.2.2 Komunikace se zákazníkem

Umění přesvědčit zákazníka spočívá ve schopnosti dívat se na problém jeho očima. Cílem je především zjistit, co klient potřebuje a pak s ním spolupracovat, aby mu služba mohla být dána. Špatné první dojmy znamenají konec i u těch nejnadějnějších vztahů ještě

před tím, než by se mohly rozvinout. To, jak člověk vypadá, jak hovoří, to vše přispívá k jistému pocitu klienta (Gretz & Drozdeck, 1992).

„Jednou z cest, jak zvýšit šanci získat někoho za klienta nebo přítele, je to, že se té osobě budeme co nejvíce podobat“ (Gretz & Drozdeck, 1992, 110).

Autoři dodávájí, že budování vztahu začíná již prvními slovy vstupního rozhovoru a pokračuje po celý vztah. Je proto důležité umět sondovat a neustále se přizpůsobovat, a to vše pro blaho zákazníka.

Vaštíková (2008) dodává, že znalost stávajících zákazníků, jejich hodnoty vyžadované nyní i v blízké budoucnosti, je jeden z předpokladů, jak zvýšit návratnost svých investic. Pokud se tedy dostatečně zvýší zvědavost zákazníka, mohou ho tyto impulsy dovést ke koupi. Pro úspěšný byznys je potřeba umět komunikovat nejen se zákazníky současnými, ale především budoucími.

I Šimková (2008) považuje udržení si zákazníka za velice obtížný úkol, je potřeba neustálých stimulů jak zaujmout. Kiráľová (2006) upozorňuje na fakt, že je nutné brát ohled na to, že zákazník či host se neustále mění a vyvíjí. Každý zákazník má také rozdílné potřeby, některý je nenáročný, druhý může vyžadovat všechny služby. Proto porozumět potřebám zákazníka by mělo být stěžejní prioritou. Také Nordström a Ridderstrale (2008) považují porozumění zákazníkům za klíčový moment potenciálního obchodu. U takového zákazníka je potřeba upoutat pozornost, nabídnout mu prožitek, který je okamžitý a intenzivní. Gretz a Drozdeck (1992) dodávají, že lidé nejraději obchodují s lidmi, ke kterým mají kladný vztah. Ovšem schopnost porozumět psychologickým potřebám zákazníků a být u nich oblíben je cesta k úspěchu prodeje.

Kiráľová (2006) zdůrazňuje problematiku zákazníka na hotelových hostech, kdy tato komunikace by měla být v režii hosta, nechat zákazníka hovořit, zda-li je spokojen, jestli něco nepotřebuje. Také zdůrazňuje, že je potřeba si vážit hostů, kteří sdělí negativní zkušenosti. Hotel má pak možnost změnit tuto negativní zkušenost a případný nedostatek odstranit.

„Upozornění hostů na chyby jsou interním bohatstvím hotelu“ (Kiráľová, 2006, 15).

2.3 Outdoor programy

Outdoorové aktivity představují nejrychleji se rozvíjející segment na trhu volnočasového sektoru. Roste zájem o rodinnou rekreaci, kde je možné využívat víceúčelová a vhodně umístěná zařízení (Flemr et al., 2009). Svatoš a Lebeda (2005) zmiňují, že outdoorové programy mohou posloužit k dosažení širokého spektra cílů, a to od zábavy, rychlého seznámení, přes zvyšování efektivity spolupráce v pracovním prostředí, rozvoj managerských dovedností až po hodnocení osobního a profesního potenciálu uchazečů o zaměstnání nebo stávajících pracovníků.

„Dobře připravená outdoorová aktivita je ve své podstatě jednou z nejvyšších úrovní výuky. Zcela naplňuje Komenského ideál ‚škola hrou'" (Šoferová, 2008, 99). Autorka dodává, že pomocí těchto kurzů se dají nejen učit a trénovat komunikační a manažerské techniky, ale i úspěšně absolvovat kurzy asertivity či práce se stresem.

Flemr et al. (2009) uvádí, že pohybové aktivity jsou komplexním prostředkem ovlivňování člověka. Stoupá zájem a tím pádem i objem realizovaných aktivit, jejichž parametry mají blíže k přírodě, jako jsou parky, lesoparky a jiné venkovní prostory. Nejenže okolí ovlivňuje jedince při těchto činnostech, ale zpětná interakce je také opačná. I Šimková (2008) vnímá, že pozornost lidí se stále více přesouvá k ekologii, péči o zdraví a aktivnímu využití volného času.

Podobný názor má také Neuman et al. (1999), člověk se podle něj od přírody vzdaluje díky civilizačním vymoženostem. Právě pro rozšíření možností se řada nově vytvářených aktivit začala organizovat a provádět blízko sídlišť, ve městech, ale i v halách. Tyto haly patří již do tzv. uměle dobrodružného prostředí. Mohou simulovat do jisté míry přírodní podmínky tak, aby byly použitelné jak pro rekreaci, tak i školy a sportovní činnost. Autor také dodává, že programy v přírodě potřebují dostatek času ke vstřebání všech dojmů, k reflexi, jinak nemají výchovný účinek. Výchova prožitkem je totiž také považována za metodu, díky které je možné srovnávat schopnosti s jinými účastníky.

2.4 Firemní kultura

Plamínek (2009) považuje firemní kulturu za množinu vztahů ve firmě.
Podle Tureckiové (2004) firemní kultura zastřešuje vztahy mezi zaměstnanci

a nadřízenými ve firmě a je zároveň jakýmsi nástrojem řízení a rozvoje firemních subsystémů. Vytváří se původně v mysli zakladatelů firem, z jejich představ a vizí. Přenos těchto vizí na ostatní zaměstnance způsobí projev hodnot. Touto firemní kulturou je možné ovlivňovat, ale zároveň řídit. Firemní kultura má vliv na veškeré personální články ve firmě, ale zároveň toto ovlivňování je i zpětné. Od zaměstnanců se očekává, že se firemní kulturou budou řídit a především ji respektovat. Tyto hodnoty nemusí být vždy prospěšné pro image firmy. To, jak jsou zaměstnanci vedeni, motivováni, se projeví na jednání jak jednotlivých členů firmy, tak celé společnosti ve způsobu jednání se zákazníky.

„Úroveň firemní kultury má vliv i na další více či méně zainteresované strany – od zřizovatele, na němž bývá organizace finančně závislá, přes eventuální sponzory až po širokou veřejnost, která zná organizace pouze z doslechu“ (Johnová, 2008, 53).

Johnová (2008) vnímá také firemní kulturu jako interní záležitost, jejímž prostřednictvím se instituce projevuje navenek, ale také ji považuje za jistý znak vyspělosti společnosti.

„Silná kultura však zároveň znamená i riziko pro další vývoj a rozvoj firmy. Vyznačuje se značnou setrvačností a pokus o její změnu vyvolává mnohem zřetelnější odpor, než má-li dojít ke změně kultury slabé“ (Tureckiová, 2004, 139). Proto silná kultura může přehlížet nutnosti změny ve způsobu firemního myšlení.

Kiráľová (2006) vidí důležitost v komunikaci se zaměstnanci, jelikož udržet motivaci zaměstnanců není lehký úkol. Jde o neustálé vštěpování hrdosti a jen ti nejooddanější dokáží odvést nejkvalitnější práci. Forma zvyšování motivace by měla být v souladu s danými cíli, jsou možné incentivní odměny, hotovostní odměny, ale i společné aktivity s managementem. Pokud je management schopen zajistit kladný vztah zaměstnanců k zákazníkům, zvýší se i spokojenost samotných zákazníků.

I Suchý a Náhlovský (2007) považují firemní kulturu za jisté prostředí. Pokud je toto prostředí ideální, tak všichni mají zájem se učit novým věcem a postupům a rozvíjet svůj potenciál. Firemním vzděláváním se dá ovlivnit vstřícnost, spolupráce pracovních týmů, ale především postoje vůči prezentování firmy.

2.4.1 Vzdělávání dospělých

„Má-li se firmám v dnešním světě dařit, musejí být ochotné učit se. To vyžaduje uvědomit si, že nejsou dokonalé“ (Vodák & Kucharčíková, 2011, 18).

„Současné vzdělávací metody by měly podporovat rozvoj tvořivosti a flexibility, ochotu přijímat změny a reagovat na ně; měly by rovněž využívat moderní technické podpůrné prostředky“ (Vodák & Kucharčíková, 2011, 112).

Vodák a Kucharčíková (2011) si dále uvědomují, že efektivita investic do rozvoje lidského kapitálu je značná. Pokud je management orientován na význam a růst nehmotných aktiv v podobě znalostí a vědomostí zaměstnanců, tak tato aktiva zvyšují konkurenční výhodu podniku. Tento lidský kapitál je významným faktorem prosperity podniku, jelikož lidé přispívají vždy k rozvoji podniku. Investovat lze jak do zdraví zaměstnanců, tak do zlepšování podmínek na pracovišti i zvyšování pracovních schopností, dovedností a vědomostí, rekvalifikace, nebo také do outdoor tréninku. Vzdělávání je jakýmsi prostředkem sladění měnících se nároků na pracovní činnost.

Svatoš a Lebeda (2005) uvádí, že se většinou takové programy týkají různých pozic managementu, dospělých lidí, kteří mají za sebou určitou část produktivního života, vystudovali nějakou školu, předpokládá se, že mají již nějakou praxi, dosáhli jistého postavení a výsledků. Získali jistou míru sebeúcty a vzdělání, dosáhli jisté odbornosti, spousta přístupů se pro ně stala rutinou a zažitými stereotypy.

„Renomované firmy dobře vědí, že přípravě manažerů a pracovníků je třeba věnovat velkou a systematickou pozornost, neboť vzdělaný zaměstnanec učiní podstatně méně chybných rozhodnutí než zaměstnanec méně nebo hůře připravený“ (Vodák & Kucharčíková, 2011, 120).

„Pokud je očekávána návratnost prostředků vložených do vzdělávání, je třeba od počátku na tyto prostředky nahlížet jako na skutečnou investici, nikoli jako na ‚nutné zlo‘ či ‚vyhozené peníze‘“ (Vodák & Kucharčíková, 2011, 170). Autoři dodávají, že ne všechny výsledky jsou měřitelné v peněžních jednotkách. Jisté zlepšení je možné vypozorovat již v oblastech jako je morálka, komunikace, týmová spolupráce či motivace. Také zmiňují důležitost uvědomění si, kdo bude firemní vzdělávání realizovat, s jakou intenzitou, jak často, či půjde pouze o jednorázovou akci. Je výhodnější organizovat takovéto vzdělávání mimo pracovní prostředí, jelikož zaměstnanci nejsou rušeni řešením

operativních problémů na pracovišti a tím se lépe soustředí na přijímání nových podnětů.

I Šoferová (2008) vítá jakoukoliv kreativitu ve vzdělávání. Pokud je kreativita u lidí dostatečně rozvíjena, jsou schopni přistupovat k řešení velkého spektra problémů. Nacházejí jiné možnosti zpracování informací. V každém povolání se totiž jednou dostaví tzv. limitovaný pohled na věc, tzv. profesionální slepota, kdy se situace řeší stejně bez ohledu na změny, které nastávají v nejbližším okolí.

Podobný názor mají také Neuman et al. (1999) a Mužík (2000). Vnímají, že jakási příprava manažerů pomocí aktivit v přírodě představuje širokou plejádu koncepcí, jedna z nich je zlepšení týmové spolupráce, rozvoj vůdčích schopností, ale takovéto programy podle něj mohou sloužit i k určitým organizačním změnám ve firmě. Představují komplexní metodu nácviku řešení řídících a rozhodovacích problémů. Efekt nastává tehdy, pokud se takovéto aktivity přiblíží co nejvíce realitě.

Svatoš a Lebeda (2005) se domnívají, že venkovní programy mohou být nástrojem motivace i odměňování úspěšných pracovních týmů. Při těchto aktivitách se velmi často navazují budoucí vztahy mezi obchodníky a potenciálními klienty. Ne všechny akce mají vzdělávací potenciál, vzdělávací ambice, ale často i takovéto odpočinkové akce jsou nazývány outdoorovým tréninkem. Autoři dodávají, že tyto outdoorové tréninky nabízejí změny jistých zažitých rámců v autentickém přírodním prostředí. Účastník je vystaven přírodě a oproti pracovní realitě jsou všichni mnohem zranitelnější z toho důvodu, že jakékoliv pózy a stylizace přestávají fungovat. Ale díky této zranitelnosti dochází k větší otevřenosti pro čerpání nové zkušenosti a poznání. Je možné pozorovat kolegy a všímat si detailů, které nebyly doposud odhaleny. Čím drsnější podmínky a úkoly s vyšší náročností, tím ostřejší obraz o lidech samých je možné vytvořit. Chování lidí i skupiny jako celku při těchto programech je především odrazem fungování v pracovním prostředí. Outdoorový trénink je ve své podobě konkrétní formou zážitkového učení. Jeho specifikace spočívá právě ve významném uplatnění aktivit v přírodě, které slouží jako výchozí zážitek, který je následně zpracován ve zkušenost, kterou lze využít.

„Pokud se chce jedinec prosadit, musí vynikat nad ostatními. Kreativita je jedním ze způsobů, jak tohoto cíle dosáhnout“ (Šoferová, 2008, 94).

Aktivity nejsou v outdoorových kurzech pro firemní účely primárně účelem samy o sobě (nejde o výuku slaňování či raftingu), ale představují nástroj diagnostiky a rozvoje schopností a dovedností významných pro efektivní působení v pracovním kolektivu a jeho

vedení. Pokud jsou aktivity vhodně zvoleny, mají společné to, že nejsou reálným zobrazením pracovních činností, nemusí být simulací úkolů, které řeší klienti každý den v práci, ale zároveň je důležité, že nejsou fikcí, mají zcela reálnou podobu s reálnými důsledky (Svatoš & Lebeda, 2005).

Vodák a Kucharčíková (2011) naopak zmiňují, že čím více se účastníci vžijí do fiktivní situace, tím víc se zážitky budou blížit těm reálným. Aby tohle všechno bylo možné, je potřeba dokonale motivovat, vtáhnout do hry, teprve pak přestane fungovat okolní svět a je jednodušší se ponořit do aktuální situace, do světa hry. Velkou výhodou hry podle nich je, že zde probíhá vše jakoby nanečisto, bez významných rizik materiálních ztrát. Je dovoleno experimentovat, vyzkoušet si řešení, která se v reálných situacích každý obává zkoušet. Co udělat pro to, aby účastníci odhodili své „škrabošky", jak zvládnout počáteční rozpaky a zařídit ponoření právě do onoho světa hry – to vše je uměním lektorským a existují dvě možné cesty. Pragmatické vysvětlení umožní hru představit jako modelovou situaci, která je ideálním tréninkovým nástrojem. Tento druh postupu má větší efekt pro racionálnější typy lidí, velmi často manažery na vrcholových postech. Ti potřebují v každé chvíli vědět, proč tohle či ono mají vlastně dělat a k čemu jim to bude. Nevýhodou tohoto přístupu je, že se nenastartuje spontaneita účastníků. Druhou možností je emocionální vtažení do děje.

Proto se Svatoš a Lebeda (2005, 58) domnívají, že: „V důsledku těchto skutečností představuje práce s hrou ve vzdělávání dospělých jednu z nejnáročnějších lektorských dovedností. Je-li zvládnuta a účastníky přijata, má však stejnou sílu jako tolik působivý svět přírody." Zároveň dodávají, že velmi důležitá je motivace účastnit se těchto aktivit. Čím větší motivace, tím bude efekt větší. Aby účastníci byli motivovaní, je klíčové, aby si sami uvědomili, že takový kurz může být pro ně samotné osobně důležitý.

…„každý může najít oblast, v níž bude skupině užitečný nebo kde dokonce vynikne. V rámci kurzů proto musíme nabízet takovou škálu aktivit, aby se každý účastník mohl alespoň v některé činnosti cítit úspěšný, nejlépe aby si prožil doslova pocit hvězdy " (Svatoš & Lebeda, 2005, 34).

2.4.2 Odmítavé postoje k firemním akcím

Vodák a Kucharčíková (2011, 194) se domnívají, že velice obtížné… „pro pracovníky úseku lidských zdrojů často bývá obhajovat před vlastníky nebo top manažery

myšlenku, že je potřeba realizovat v podniku vzdělávací aktivity“. Jedním z dopadů případné hospodářské krize je krácení rozpočtů v oblasti vzdělávání, nicméně toto období může být právě vhodným k realizaci vzdělávání jako jisté formy rozvoje lidského kapitálu. V tomto období je nutné poskytovat naopak profesionálnější služby a produkty oproti konkurenci. Dodávají, že ...„vynakládání prostředků na tvorbu lidského kapitálu jde o investici, ne o spotřebu.“ Někteří nemají přesvědčení o přímých výhodách vzdělávání a to z toho důvodu, že není přímo viditelné kauzální spojení mezi vzděláváním a výsledky, ale také mohou převládat úvahy proč vzdělávat, jestliže firma prosperuje a zaměstnanci mají přiměřený stálý výkon. Podnik tím, že podporuje vzdělávání svých pracovníků, dává najevo, že si svých zaměstnanců považuje.

„Přestože se vztah personalistů, zaměstnavatelů i zaměstnanců začíná k těmto formám vzdělávání pomalu měnit, neustále převládá názor, že se jedná o odpočinkové kurzy za odměnu, které nemají žádný větší vzdělávací efekt“ (Šoferová, 2008, 99).

Svatoš a Lebeda (2005) uvádí několik rovin odmítavých postojů, první je z pohledu zařizovatelů či nadřízených:

- Zaměstnanci to nepřijmou, pocit pohrdání v jejich očích, tohle se stává v konzervativněji založených firmách, kdy převládá strach z nepřijetí změny. K prosazení takového outdoorového tréninku je nutná vysoká míra motivace a energie spolu se sebedůvěrou.
- Pocit, že ze zaměstnanců by nadřízený dělal malé děti, obecně mají totiž dospělí tendenci brát se moc vážně.
- Nedostatek přesvědčení o vzdělávacích přínosech takového kurzu - má-li skupina bloky v komunikaci, velmi ztěžka se dobírá závěrů o principech delegování. Výstupy zlepšení produktivity práce, sebedůvěry ale i zlepšení mezilidských vztahů, je pro nadřízeného těžko měřitelné, proto mohou panovat takovéto obavy.

Odmítavé postoje z pohledu zaměstnanců jsou také časté, mnohdy nejedou na takovouto firemní akci dobrovolně a mohou ji skrytě či otevřeně odmítat:

- Pocit nezvládnutí situace je nejčastější forma strachu. Na neformálních skupinách se pozná, že jsou šikovnější lidé. Spoustu let si mohou účastníci

budovat jakousi image velkého profesionála a najednou by o ni měli díky nějakým aktivitám přijít. Tyto akce napoví mnoho o osobnosti účastníků, poodhalí jisté profesionální klišé. Ve vypjatých situacích jsou tyto rozdíly ještě patrnější. Někdo může mít jen nižší sebevědomí, nikoliv reálný nedostatek schopností a dovedností. Může být přítomen také strach pouze z pocitu přítomnosti nadřízených ve skupině se svými podřízenými.

- Problém z pocitu nepohodlí může také být jistým odmítavým postojem. V kancelářích odvykají vyšší fyzické zátěži, tady by mohli ukázat, že nejsou v dobré kondici. Může se objevit nepřízeň počasí a představa, že musí běhat v dešti, může být pro někoho frustrující.
- Při pocitu trapnosti mezi účastníky může přetrvávat dojem ze ztráty důstojnosti před ostatními. Představa, že by se účastníci měli obléct do tepláků nebo jiného sportovního oblečení a odhalit tak pravděpodobně nedostatky, může značně ovlivnit průběh programu. Každý musí jít tzv. se svou kůží na trh, je jen na každém, do jaké míry si uvědomí, že nejde jen o elegantní oblek, ale především skutečnost, že všichni jsou na tom stejně.
- Někteří účastníci mohou mít smíšené pocity z nejasnosti cíle takové akce. Potřebují mít nalinkované přesné scénáře, vědomí, že neví co je čeká, může způsobovat jistá rozčarování. Někteří účastníci nemají zájem vůbec někam jezdit, obětovat nějaký den volna. Obranné reakce typu, že mají dostatek své práce či nedostatek času na takovéto aktivity často maskují obavy ze sebe samého. Citlivým přístupem lektora a motivací se dají tyto reakce ze začátku programu zčásti eliminovat.

Vodák a Kucharčíková (2011) dodávají, že motivace k učení a ochota zdokonalovat své dovednosti a schopnosti ovlivňuje samotnou efektivitu vzdělávání. Nejlepší formou motivace je osobní příklad samotných manažerů ale také vědomí, že je zaměstnancem, tedy plnohodnotným článkem firmy.

2.4.3 Firemní programy

Pelánek (2008) rozděluje programy podle podílu vzdělání a zábavy. Svatoš a Lebeda (2005) se domnívají, že je nutné si uvědomit, co od programu očekávat a co by

po něm mělo být jinak. Takhle se totiž nejlépe odvozují cíle. Dodávají, že různé tréninkové aktivity mohou odhalit například neznalost technik pro týmovou spolupráci, nedostatky v kultuře komunikace ve skupině apod. Mohou se potvrdit, zpochybnit či nově odhalit vůdčí schopnosti některých účastníků. Kotíková a Schwartzhoffová (2008) uvádí, že akce tohoto typu mohou sloužit k motivování zaměstnanců, partnerů či zákazníků, mohou také plnit formu odměny pro zúčastněné. Jsou to např. zájezdy za odměnu, teambuildingové akce, večírky či firemní oslavy s doprovodným programem. Šindler (2003) považuje za výhodné, aby firma, která nemá zkušenosti s využíváním různých typů akcí, využila služeb event marketingových či full-servisových agentur. Takovéto agentury jsou zkušenější, mají profesionální odhad z pohledu nákladů i konkretizace požadavků. Tyto agentury se „živí“ hlavou, sestavují inovativní a kreativní koncepty. Jsou schopny provést firmu celým procesem plánování a sestavit podrobný program realizace. Jde tedy o jakousi asistenci od počátků plánování přes vlastní realizaci až po následné vyhodnocení programu. Kiráľová (2006) dodává, že pokud jde o typ indoorových eventů, využívá se často prostor hotelů, které se tak stávají významnou součástí public relation. Hotel se tímto lehce dostává do povědomí formou neprvoplánové reklamy.

2.4.3.1 Event

Šindler (2003) spojuje event s marketingem, považuje ho za zinscenování zážitků v rámci firemní komunikace, kdy tyto zážitky mají vyvolat psychické a emociální podněty zprostředkované nejrůznějšími akcemi, které podpoří image firmy i její produkty. Jde o sdělení, které je vnímáno více smysly naráz. Je nejdůležitějším, co recipient vidí, slyší, ale především co prožívá a jaké pocity a zážitky to v něm následně zanechá. Běžná reklama zpravidla plní funkci oznamovací, výhodnou úlohu eventu autor shledává v tom, že recipientovi může být přiblížen výrobek nebo služba v reálném čase s emocionální rovinou a tím užším vnímáním sdělení. Jednotlivé eventy mohou být také ústředním tématem reklamy určené k následným reklamním vlnám.

Obdobný názor má také Kotíková a Schwartzhoffová (2008), kdy event je moderním prvkem komunikace, jde o oslovování partnerů a zákazníků pomocí netradičních akcí. Pojem event marketing představuje jakousi možnou cestu za zákazníkem. Pocity a emoce hrají velmi významnou roli v životě jedince, a to výrazně

ovlivňuje stav a další vývoj celé společnosti, i ekonomiky.

Úvahy marketingových specialistů a odborníků zaměřených na komunikaci ve firmě směřují k různým formám marketingové komunikace. Různé formy, jak promlouvat k zákazníkům, obchodním partnerům a cílovým skupinám, může představovat právě event marketing, nástroj se silným emocionálním nábojem (Šindler, 2003). Autor dále dodává, že v současném vyspělém tržním prostředí je velká nasycenost výrobky a službami, ale především navzájem si konkurující nabídka těchto služeb a výrobků. Tím, že narůstá přesycení informacemi, zákazníci si budují podvědomě mechanismy, kterými tyto informace třídí, z toho důvodu dochází k poklesu účinnosti klasických reklamních sdělení. Proto se zdá být výhodnější volit komunikační nástroje, které cíleně přenášejí komunikační sdělení na menší cílové skupiny zákazníků.

I Karlíček a Král (2011) zmiňují, že hlavním cílem eventu je zvýšení oblíbenosti značky, posílení postojů jak stávajících zákazníků, tak především těch budoucích. Čím atraktivnější, tím větší psycholgický efekt ve spojitosti se značkou se může vytvořit.

„ Na komunikační mix společnosti je vyvíjen silný tlak, aby na místo funkčně orientovaných komunikačních kampaní přicházela častěji se strategiemi, které spojují daný výrobek, službu nebo značku s emocemi koncových spotřebitelů“ (Šindler, 2003, 18).

Kotíková a Schwartzhoffová (2008) spojují event spíše s cestovním ruchem, kdy event představuje jedinečnou dočasnou speciálně naplánovanou organizačně zabezpečenou akci nebo událost, která má dopad na cestovní ruch. Takové eventy mohou být kulturní, sportovní, ale mohou mít také formu výstavy,veletrhu nebo kongresu. Z pozice místa konání autorky dělí tyto události jako indoorové a outdoorové.

Šindler (2003) uvádí několik typů dělení eventů, a to např. podle obsahu na pracovní eventy, informativní eventy, které představují klíčová sdělení zabalená do zábavného programu, veřejné nebo firemní eventy z pohledu cílových skupin, open-air eventy aj. Zábavně orientované eventy mají za cíl generovat maximální emociální náboj a to z pohledu dlouhodobého budování image značky (koncerty, trendové sporty apod.). Vysekalová a Mikeš (2007) zmiňují, že je kladen větší důraz na využívání tvořivosti v rámci eventů, jelikož spotřebitelé si na akce tohoto typu stále více zvykají. Hledají se nové cesty využívání technologií a intenzivních adrenalinových zážitků.

„Na rozdíl od manipulace klasickými komunikačními nástroji jde u event marketingu takřka o umělecké dílo, které vyžaduje sladění desítek nejrůznějších činností“ (Šindler, 2003,88).

2.4.3.2 Teamspirit

Teamspirit představuje akci na podporu týmového ducha, takovéto programy zpravidla trvají několik hodin až jeden den. Smyslem těchto programů bývá nabídnout účastníkům zajímavě zábavný společenský zážitek. Lidé se tu poznávají v méně formálním prostředí, nežli při klasických společenských událostech. Hlavním záměrem je uvolněná atmosféra podporovaná přírodním prostranstvím. Skupina je nenásilně vedena ke vzájemné komunikaci a spolupráci právě volbou aktivit. Pokud se sestavují týmy, je vhodné, aby se tam sešli lidé napříč firemní strukturou. Tím se vytváří prostor pro dodatečná seznamování těch, kteří by neměli možnost se ve firmě potkat, nebo by neměli odvahu navzájem se oslovit (Svatoš & Lebeda, 2005).

Heermann (1997) považuje teamspiritový program za povzbuzení energie a vitality v rámci firmy. Tento program je motivující k následným pracovním výkonům. Tímto je možné ukázat zaměstnancům vděčnost za odváděnou práci a tím pozitivně působit na jejich výkony. Autor také poukazuje na nutnost pozitivních vztahů na pracovišti, proto jakákoliv možnost stmelení týmového ducha je podle něj ku prospěchu výkonnosti samotných zaměstnanců. Svatoš a Lebeda (2007) se naopak domnívají, že volba tohoto druhu akcí je většinou výhodná pro velké skupiny lidí. Nepočítá se tu s cíleným zpracováním zážitků formou skupinové reflexe. Tato priorita přechází do roviny vybudit u zúčastněných takový zážitek, aby se stal tématem rozhovorů nejen na akci, ale i na dlouhou dobu po návratu do běžného pracovního života a tím vnímání společných zážitků a sounáležitosti k firmě. Dále dodávají, že „fun“ neboli zábavové akce nemají nutný podtext vzájemné komunikace. Slouží k neformálnímu setkání účastníků, obchodních partnerů, dodavatelů apod. Nejčastěji jsou využívány doprovodné outdoorové programy na bázi dobrovolnosti a možnosti zkusit si aktivitu dle vlastního výběru. Takové akce nekladou žádné hlubší rozvojové cíle. Firma ukazuje, že si těchto svých partnerů váží.

2.4.3.3 Teambuilding

Tento program je cíleně, promyšleně a strukturovaně určen k budování a rozvíjení pracovních týmů, ale především jejich tvůrčího a výkonného potenciálu. Je určen konkrétním pracovním skupinám, a to v procesu budování těchto skupin, tedy na úplném startu, nebo v etapě významných změn. Smyslem je připomenout hlavní principy týmové práce a rozvíjet jakési předpoklady a kvality pro efektivní fungování v týmu. Pro správné fungování v týmu je nezbytné zaměření na budování vzájemné důvěry, budování komunikace, ale také zdokonalování ve využívání technik kreativní práce v týmu. Z toho důvodu většinou dominují aktivity týmové (Svatoš & Lebeda, 2005).

Hayes (2005) také zmiňuje důležitost týmové kooperace, jelikož tým je základní jednotkou organizace práce, proto týmy mají velký potenciál. Oproti striktnímu a autoritativnímu řízení postačí dát lidem v kvalitním týmu zodpovědnost, sami poté jednají mnohem zodpovědněji. Týmová práce podle něj také zvyšuje pracovní morálku a snižuje fluktuaci. Smyslem týmové práce je v postatě delegování a zplnomocnění.

„Přísné, autoritativní systémy produkují zatrpklé a pasivní zaměstnance a jsou překážkou oboustranně výhodných dohod“ (Hayes, 2005, 20).

I podle Svatoše a Lebedy (2005) je hlavním krédem teambuildingu spolupráce, vzájemná podpora ve vypjatých situacích psychicky náročných výzev. Na rozdíl od teamspiritových akcí trvají tyto programy více dnů. Volba úkolů je specificky určena pro danou skupinu. Tímto typem programu se posiluje spolupráce, kooperace a především komunikace. Na základě tohoto zacílení se vybírají specifické aktivity a prostředky k realizaci praktických úkolů. Tato cesta realizace se později rozebírá zpětnou vazbou a přenáší do běžného pracovního života.

„Uplatníme-li outdoorový trambuldingový program jako součást iniciační fáze po sestavení nového pracovního týmu, prokazatelně zkrátíme startovací fázi ‚oťukávání‘, nejistoty a hledání a dostaneme tým mnohem rychleji do fáze efektivní spolupráce“ (Svatoš & Lebeda, 2005, 71).

Obdobný názor má i Šoferová (2008) a Zahrádková (2005). Považují teambuilding za důležitý faktor, který ovlivňuje produktivitu zaměstnanců, ale především jejich spokojenost a efektivitu spojenou s fluktuací. Teambuilding by měl obsahovat vědomou a cílenou práci s týmem tak, aby byla dobře využita jedinečnost každého člena.

2.4.3.4 Leadership

Leadership, neboli schopnost vést lidi, v praxi představuje trénink, pomocí kterého se rozvíjí dovednosti důležité pro vedení lidí, jako jsou např. dovednosti prezentační, schopnost naslouchat druhým, ale i znalost skupinové dynamiky a principů skupinové práce. Mezi předpoklady k vůdcovství patří také rozhodnost a odhodlání přijímat zodpovědnost. Ve skupinách, které jsou neformální bez hierarchické struktury, vzniká prostor pro uplatnění přirozených vůdčích typů, a to se v těchto programech předsouvá do popředí. Je velmi vhodné v těchto případech pracovat s pozitivní zpětnou vazbou, protože zdokonalování vede přes uznání a potvrzení, nikoliv neúspěch a selhání. Úkoly jsou voleny tak, aby byly vnímány jako náročné, na hranici vypětí sil, ale v zásadě aby je vždy všichni zvládli (Svatoš & Lebeda, 2005). Pelánek (2008) zmiňuje fakt, že čím větší námaha psychická či fyzická je požadovaná od účastníků, tím větší význam je potřeba klást motivaci.

„Jsou lidé, kteří se chtějí ‚blýsknout' jako vůdčí typ a derou se za každou cenu do popředí. Ale v peřejích divoké řeky nebo v nočním neznámém terénu jim k tomu naštěstí pár naučených frází nestačí" (Svatoš & Lebeda, 2005, 38).

Svatoš a Lebeda (2005) se také domnívají, že pro každého manažera je velmi přínosné vidět své kolegy v jiných situacích, všímat si, kdo je autorem originálních nápadů, kdo tahounem, kdo umí koordinovat, kdo je ochoten jít s kůží na trh i za cenu určitého rizika, kdo se drží stranou apod. Zkušený vedoucí se nedere do popředí, ale naopak dá prostor svým kolegům odhalovat dosud neprojevený potenciál. V prostředí, kde vládne důvěra, jsou lidé spontánní a více se uvolní. Obvykle v takovéto atmosféře se dokáží i podporovat a otevřeně hodnotit svoji práci, bez obav odhalují neúspěchy (Svatoš & Lebeda, 2005).

Radcliffe (2012) se domnívá, že každý člověk je svým způsobem lídr, podle něj to není pozice, která souvisí s věkem nebo pracovním postavením. Považuje za výhodné povzbuzovat lídrovství v každém jedinci. Pokud kvalitní lídr ví, na čem mu záleží a k jakému směřuje cíli, dokáže se jednodušeji zorientovat v těžkých situacích. Lídrovství je také o správně načasovaném delegování, tedy komplexním pojetí fungování firmy. Proto kvalitní podniky vnímají důležitost posilovat tento způsob tréninku.

„Lídr hned nepřemýšlí o tom, co musí udělat sám. V první řadě přemýšlí o tom, koho chce pověřit a jaké na něj bude klást požadavky" (Radcliffe, 2012, 82).

2.4.3.5 Assessment centrum

Assessment centrum představuje metodu pro výběr zaměstnanců na určité pracovní pozice, případně dodatečné hodnocení, zda-li je pracovní pozice vhodně obsazena. Vychází ze skutečnosti, že nejhlubší poznatky o jednotlivých pracovnících či uchazečích lze dosáhnout nejen kombinací různých psychologických testů a pohovorů, ale také především pozorováním přirozeného chování při řešení modelových situací. Tím, že tyto modelové situace nejsou běžnou součástí pracovního a soukromého života, nemají na ně účastníci vytvořené standartní vzorce chování. Projevují se v nich tedy spontánně, přirozeně, musejí ukázat kreativitu a pohotovost a odhalují méně známé rysy osobnosti. Obvykle bývají řešeny v neformálních skupinách, což vytváří prostor pro projevení emociální inteligence. Úkoly mohou být jak individuálně orientované, skupinově, ale také psychicky náročné. Prověřuje se ochota přijímat neobvyklé výzvy i schopnost překonávat situace stresové. Zpočátku programu je možné se setkat s tzv. ‚udržováním masky', ale díky neobvyklosti situací, náročnosti outdoorových či indoorových úkolů a narůstající únavě se schopnost nepřirozené sebekontroly snižuje. Je tak možné nepatřičné a nepřirozené předvádění se zkušenějším okem odhalit (Svatoš & Lebeda, 2005).

„Trvá-li kurz tři dny a je-li dostatečně pestrý a náročný, je prakticky nemožné udržet si škrabošku kohosi jiného. Což bývá tím pravým důvodem, proč se velmi často lidé, kteří nemají odpovídající osobnostní a manažerské předpoklady na pozici, kterou zastávají, outdoorovým kurzům pod nejrůznějšími záminkami vyhýbají. Je smutné, je-li to sám vedoucí skupiny" (Svatoš & Lebeda, 2005, 38).

Podle Venglářové, Myšákové, Mahrové & Laštovicy (2011) se tímto programem hodnotí schopnosti či dovednosti týmů nebo jednotlivců v terénu, v prostředí přírody. Příroda podle autorů umí připravit komplikovanější situace a náročnější aktivity, než představuje prostředí pracovní. Srpová a Řehoř & et al. (2010) považují naopak assessment centrum jako vzdělávání manažerů, kdy úkoly a problémy jsou generovány počítačem s různou frekvencí a tím je účastník vtažen do stresové situace. Rozhodnutí a řešení vypracuje počítač. Svatoš a Lebeda (2005) dodávají, že malou nevýhodou se může zdát, že účastníci musí být dopředu informováni, že se jedná o hodnotící program, musí vědět, jaké informace jsou od nich sbírány a kdo a k jakému účelu bude mít k těmto informacím přístup.

2.4.3.6 Management training

Svatoš a Lebeda (2005) se domnívají, že outdoorovými programy lze rozvíjet řada dovedností, které jsou uplatnitelné v pracovním prostředí, jako je prezentování úkolů, delegace, řešení konfliktů apod. V těchto typech programů dominují především týmové úkoly. Princip zmíněného tréninku je řešení modelových situací, na kterých se pozoruje a rozebírá působení jednotlivých členů skupiny. Jasnou zpětnou vazbu dostává i manažer, který by měl působit v roli hlavního vůdce skupiny. Srpová a Řehoř & et al. (2010) zmiňují, že jde o učení se hrou. Manažeři při těchto situacích hledají optimální řešení, koordinují činnosti, komunikují, spolupracují, delegují apod. Cíl spočívá v zadání úkolu a očekávájí se následná řešení jak od jednotlivců, tak celého týmu. Po splnění úkolu se diskutuje, jaká cesta je zapotřebí, případně co by se dalo vylepšit. Svatoš a Lebeda (2005) taktéž doplňují, že se mohou objevit skupiny, kde si účastníci jdou tzv. po krku, snaží se jeden druhého potopit. Pro takovéto účastníky je typický alibismus, povrchnost projevů, neochota k sebereflexi. Vystupují jako nejlepší „mistři světa“ nepotřebující nic zdokonalovat. I očividné neúspěchy se snaží přenést a prezentovat jako úspěch. Zlehčují tréninkové situace a zesměšňují je. Jakoukoliv cestou se snaží vyhnout se konfrontaci s vlastními omyly, nedovolí si je přiznat.

„Atraktivita činností, neformálnost situací i samo přírodní prostředí podporují emocionální vtažení účastníků do děje kurzu, což posiluje jejich spontánnost“ (Svatoš & Lebeda, 2005,30).

Podle Pelánka (2008) může docházet k učení pouze zkoumáním a zpracováním zkušeností z předchozího zážitku. Hlavní význam reflexe tedy vnímá v tom, že díky ní se zažité zkušenosti přenáší do běžného života, ale také může odhalit a zviditelnit případné problémy ve skupinových vztazích. I Neuman et al. (1999) zmiňuje, že proces reflexe prožitků a zkušeností je proces běžně známý ze života, kdy člověk ho využíval odpradávna na cestě při svém rozvoji.

„Reflexe je tedy proces zpracování údajů s přihlédnutím k tomu, co se už událo. Učí nás vidět naše jednání a jeho působení prostřednictvím jednotlivých prožitků a vede nás k tomu, abychom si z nich odnesli co nejvíce ze vztahu k sebepoznání a poznání ostatních“ (Kirchner, 2009, 107).

I Svatoš s Lebedou upozorňují, že má-li skutečně dojít k učení ze zážitku, musí

zobecněné závěry při rozborech v reflexi vyvozovat sama skupina. Cílem je vybídnutí k hledání jistých spojitostí mezi modelovou situací a běžnou pracovní praxí a inspirovat je k přijímání žádoucích změn.

„Reflexe by neměla být diskuzí o pravidlech nebo technickém provedení hry“ (Pelánek, 2008, 101).

Pelánek (2008) i Svatoš a Lebeda (2005) dodávají, že poznatky získané vlastním přičiněním jsou nejstálejší.

Pelánek (2008) dále zmiňuje, že v příjemném prostředí, v prostředí komfortu, je každému příjemně, pokud se ale účastník vystrčí kousek mimo tuto zónu a zajistí se mu dostatečná podpora, může novou situaci zvládnout a tím si tuto zónu rozšířit a obohatit si svůj osobní, ale také pracovní život. Svatoš a Lebeda (2005) mají obdobný názor. Pokud si člověk potvrdí, že zvládne víc, než si původně myslel v jedné oblasti, může to posílit velmi uvažovaní a rozhodování v oblastech jiných. Pokud se dostane někdy příště k řešení podobných aktivit, může použít takto nabyté zkušenosti a znova je prověřit.

Podle Pelánka (2008) pojmy zkušenostní učení, reflexe, zážitek apod. nejsou výsadou pouze management trainingu, ale vyskytují se ve větší či menší míře u předchozích typů programů. Tyto akce pomáhají vytvářet skupiny a pevné vztahy, lidé se tak dostávají do situací, kdy jsou v podstatě závislí na ostatních. Nejenže jsou vytrženi ze stereotypu, ale mohou se pozastavit z běžného běhu všedních dní.

2.4.4 Lektor

Svatoš a Lebeda (2005) uvádí fakt, že neadekvátně zvolená forma vzdělávání může účastníky urážet. Kvalitní lektor by se měl před samotným kurzem seznámit jak s prostředím, tak i situací klientů na pracovišti a pochopit podstatu jejich práce. Při konkrétním programu pak lépe pracuje s jejich zkušenostmi, může se na ně ptát, doplňovat, ale i rozvíjet. Velmi jednoduše se také hledají příklady z praxe, ze kterých je možné vycházet. Medlíková (2010) zmiňuje, že lektor je někdo, kdo nejen zná, ale také umí, ale především umí působit na lidi i zvládá problémové účastníky. Šoferová (2008) také považuje za důležité umění lektora, protože on je ten, kdo se vědomě podílí na změnách přístupů, dovedností a znalostí. Učí lidi pracovat jinak, proto takový lektor musí vtáhnout účastníky do akce a naučit je aplikovat teorii do praxe.

„Každý lektor by měl ke svým klientům přistupovat s respektem a úctou. Měl by je chápat jako odborníky v jejich oboru, jimž přichází nabídnout své zkušenosti a pomoci jim odhalovat nové poznatky. Měl by se snažit nahlédnout jejich svět a pochopit jejich potřeby“ (Svatoš & Lebeda, 2005, 24).

„Lidi jsou těžký. Ale pokud jimi chceme hýbat, učit je, ovlivňovat nebo vést, měli bychom jim alespoň trochu rozumět“ (Pelánek, 2008, 25).

Podle Svatoše a Lebedy (2005) stojí úspěch každého programu mimojiné na kvalitách lektora, na jeho osobnosti, zda dokáže zaujmout účastníky a sjednat si jakýsi respekt. Právě tehdy přijmou program a zkušenosti, které jim nabízí. Vodák a Kucharčíková (2011) také zmiňují, že osobnostní předpoklady lektora jsou významným předpokladem úspěšného vzdělávání. Lidsky zralý lektor dokáže ustát vypjaté situace s jistým odstupem, jde tedy především o cit pro situaci a také že kvalitní lektor…„musí být zralou a vnitřně integrovanou osobností – jen tak si může zajistit respekt a důvěru klientů a zastávat všechny potřebné role“ (Vodák & Kucharčíková, 2011, 117). Autoři dodávají, že kvalitní lektor hodně poslouchá, povzbuzuje, nebagatelizuje snahu účastníků, ale především respektuje individualitu každého účastníka.

3 CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je posouzení vlivu a ekonomické výhodnosti spolupráce hotelu Akademie Hrubá Voda s kooperující outdoorovou firmou v prodejnosti celkových služeb hotelu nejen firemní klientele.

Výzkumné otázky

- Vykazuje hotel Akademie Hrubá Voda vyšší tržby z externích akcí poté, co zahájil blízkou spolupráci s outdoorovou firmou?
- Vykazuje rozšířená nabídka služeb hotelu o komplexní outdoorové programy rozhodující předpoklad pro uspořádání firemní akce?

Úkoly práce

- Analyzovat dostupnou literaturu
- S využitím deskripce formulovat výchozí podmínky hotelu Akademie Hrubá Voda při jeho zřizování
- Na základě deskripce poukázat na současný stav hotelu Akademie Hrubá Voda a jeho služby
- S využitím logického rámce popsat projekt vybudování ZFP Aktivity Parku jako komplexního prvku vedoucího k inovaci služeb hotelu
- Na základě vnitřních statistik hotelu s využitím komparace vyhodnotit výši tržeb a jejich složení v jednotlivých letech od otevření hotelu
- Vytvořit anketu a na jejím základě vyhodnotit priority nákupního chování v oblasti firemních akcí a firemního vzdělávání
- Na základě ankety vyhodnotit názorovou orientaci na služby hotelu Akademie Hrubá a významovou důležitost provozování komplexního sportovního prostranství outdoorovou firmou

4 METODIKA PRÁCE

V rámci diplomové práce bylo použito několik metod sběru jak primárních, tak sekundárních dat, bylo využito kombinace kvantitativního a kvalitativního výzkumu.

Ke zpracování sekundárních dat jsem zvolila metodu analýzy dokumentů a literatury z dostupných tištěných publikací, brožur, a to jak hotelu Akademie Hrubá Voda, tak i spolupracující outdoorové organizace. Informace mi poskytla interní archivní databáze hotelu Akademie Hrubá Voda. Jedná se především o databázi celkových tržeb. Tato databáze nabídla tržby v měsíčních intervalech. Bylo možné pracovat jak s celkovou statistikou tržeb, tak s rozdělením na tržby z akcí externích (firemních programů, pobytů) a z akcí interních (semináře ZFP Group, majitele hotelu). Data jsem porovnávala v jednotlivých letech od otevření hotelu, tj 2004-2011. Využila jsem taktéž projektovou dokumentaci plánované inovace a celkového rozšíření služeb projektu ZFP Aktivity Park, náhled do jednotlivých etap budování a jeho faktická čísla. I Miovský (2006) chápe tuto metodu analýzy jako rozbor jakéhokoliv materiálu, který představuje zdroje informací související a zároveň relevantní s cíli práce.

K získání primárních dat jsem použila metodu nestandardizovaných rozhovorů. Chrástka (2007) považuje tento druh rozhovoru téměř za přirozenou komunikaci mezi lidmi a tím bezprostřednější a upřímnější projev dotazovaného. Tázání v mém případě probíhalo průběžně 2 roky až do současnosti v případě sběru informací od majitele outdoorové firmy. Diskuze a debaty s ředitelem hotelu Akademie Hrubá Voda jsem využívala od dubna 2011 do současnosti. Veškeré informace jsem průběžně zaznamenávala a použila pro tuto diplomovou práci. Metodu logického rámce jsem vybrala z toho důvodu, abych podtrhla informační komplexnost řešené problematiky. Doležal, Máchal, Lacko & et al. (2009) zmiňují, že podstatné u logického rámce je zapojení všech zainteresovaných stran. Tyto osoby se dohodnou, proč, co a jak se má zrealizovat v rámci časové a finanční dotace a s jakými riziky či předpoklady je nutné počítat. Tyto strany si mohou zároveň stanovit kritéria úspěchu a způsoby ověřování. Dodává, že logický rámec může být jedním z prostředků pro posuzování a realizaci změn.

K získání informací o prioritách v oblasti využívání firemního vzdělávání a jiných firemních akcí jsem zvolila metodu dotazování - techniku ankety . Za anketu považuje Vysekalová (2012) jakékoliv dotazování, i písemné, tedy jednoduchý nástroj k poznávání

a získávání informací. Na základě poznatků ankety jsem vyselektovala data týkající se názorů zástupců firem, které navštívily hotel Akademie Hrubá Voda, na celkové i dílčí hotelové služby a jejich důvody výběru tohoto hotelu.

Celkem jsem oslovila 310 zástupců firem. Zástupce představuje osobu, která je v interních archivech a databázích hotelu Akademie Hrubá Voda vedena jako pověřená osoba komunikující s hotelem připravovanou firemní událost, nebo s touto osobou komunikoval obchodní zástupce hotelu na osobní schůzce při prezentaci služeb hotelu jako s osobou, která má záležitosti zařizování firemních akcí a vzdělávání na starosti. Tento způsob výběru cíleného zástupce firmy jsem zvolila z toho důvodu, aby nedocházelo k tzv. zdvojení informačních výstupů a získaná data byla co nejpřesněji korelující s firemní kulturou. Klíč výběru zástupců firem, kterým byla anketa rozeslána, jsem zvolila účelový v rámci celkové databáze těchto interně vedených informací hotelem. Podle Miovského (2006) představuje účelový výběr techniku, kdy vybraná skupina splňuje předem dané kritérium, podle kterého byla vybrána. V tomto případě šlo o kritérium, že s firmou (jejím kompetentním zástupcem), bylo již nějakým způsobem komunikováno v rámci prezentace hotelu Akademie Hrubá Voda. Toto šetření probíhalo emailovou komunikací po dobu 15-ti dní na jaře roku 2012, kde byl se vstupním komentářem uveden odkaz na webové stránky (http://www.vyplnto.cz/), kde je možné anketu online vyplnit ve speciálním programu a odeslat. Anketa obsahovala 12 otázek, z toho 8 bylo povinných a 4 nepovinné pouze pro respondenty, jejichž firma navštívila hotel Akademie Hrubá Voda. Návratnost správně vyplněných anket činila 158 respondentů, z toho 35 zástupců vyznačilo, že jejich firma tento hotel již navštívila.

Pro zpracování ankety i ekonomické bilance tržeb hotelu jsem použila matematicko-statistickou metodu, jelikož souhlasím s Vaštíkovou (2008), podle které je tato metoda přehledná, pokud se využije zpracování výsledků do formy tabulek a grafů.

5 VÝSLEDKY

5.1 Výchozí podmínky hotelu Akademie Hrubá Voda

Seminární hotel Akademie Hrubá Voda patří do sítě tří hotelů a jednoho seminárního centra v České republice, které byly uvedeny v činnost v letech 2001 – 2006. Všechny hotely a centrum mají stejného majitele, a to společnost ZFP Group a.s. (dále jen ZFP). Všechny objekty jsou příhodně rozmístěny po celé ČR tak, aby si lokálně vzájemně nekonkurovaly. Hotel Akademie Hrubá Voda primárně jako celá síť těchto hotelů nabízí zázemí pro potřeby své obchodní sítě firmy využívané k pracovním schůzkám a vzdělávání v oblasti finančního poradenství.

Tříhvězdičkový hotel se nachází v rekreační chatařské oblasti Hrubá Voda v blízkosti řeky Bystřice, v nadmořské výšce 300 m.n.m. Vzdálenost od krajského města Olomouc je cca 17 km, vzdálenost z dálnice D1 je cca 13km. Ve vzdálenosti 300m od hotelu je pravidelně obsluhovaná vlaková zastávka.

Ubytovací kapacita představuje 30 pokojů s celkovou ubytovací kapacitou 75 míst. Každý pokoj má své sociální zařízení, televizi, telefon a wifi. K využití hotelu obchodními záležitostmi slouží 6 klimatizovaných seminárních sálů vybavených audiovizuální technikou, pojmou zároveň cca 200 účastníků na školní uspořádání.

Hotel disponuje restaurací s kapacitou 120 míst, lobby barem, venkovním párty stanem, dále se zde nachází dvě letní terasy a hlídané parkoviště. K základním sportovně laděným službám hotelu patří kulečník, šipky a wellness s masážemi v interiéru, tenisový kurt, petanquové hřiště, nordicové hole, geocaching, kola, trampolína a dva dětské prolézačkové hrady v exteriéru.

Hotel Akademie Hrubá Voda byl v roce 2004 primárně zřízen pro individuální potřeby majitele, zvláště pro využívání své obchodní sítě firmy k pracovním schůzkám v oblasti konání seminářů na téma finančního poradenství. Hotel byl využíván především pro své konferenční místnosti a ubytovací kapacitu. Z pohledu sekundárního zaměření bylo počítáno s využíváním hotelu pro individuální pobyty, případně se přihlíželo k možnosti pronájmu konferenčních místností externím firmám z důvodu školení, porad, konferencí aj.

5.2 Analýza současného stavu

Současný stav lze považovat jako období od roku 2009 do současnosti, kdy je neustálý zájem o inovativnost a vývoj. Využívání služeb pro interní potřeby firmy ZFP začalo být z hlediska ekonomického nedostatečné, proto se postupně hotel přizpůsobil spíše k pořádání externích firemních akcí a všech služeb s nimi spojených a v tomto trendu neustále pokračuje a rozvíjí se, a to vše ve spolupráci s kooperující outdoorovou firmou.

Služby hotelu jsou tedy nyní více zaměřené na firemní klientelu a to jak z pohledu využívání seminárních školících sálů, tak z pohledu využívání areálu kolem hotelu pro organizované a neorganizované sportovně laděné aktivity. Menší poměrnou část klientely tvoří soukromé pobyty a svatební obřady či hostiny. Specifické služby jsou připravovány k událostem jako jsou Valentýn, Velikonoce, Masopust apod. a to nejen speciální nabídkou z pohledu stravy, ale taktéž z pohledu služeb doplňkových.

V důsledku narůstající konkurence je nutné sledovat i okolní trh, proto je snaha se neustále přizpůsobovat moderním prodejním cestám. Největší podíl a tedy stále klasickou prodejní cestu představují webové stránky, spolupráce se servery, které se zabývají online rezervací ubytovacích služeb, nedílnou součástí a v dnešní době téměř nutnost představuje prodej pomocí facebooku. Facebook umožňuje jednoduché navázání kontaktu s potenciálními klienty a neustálé informování o probíhajících či plánovaných akcích. Novinkou od roku 2011 je zařazení prodeje přímého, kdy byl zaměstnán obchodník na podporu prodeje hotelových služeb.

Velmi aktuální způsob prodeje služeb a balíčků je využívání slevových portálů. Tato sleva je principem výhodnosti nákupů služeb a produktů z pohledu zákazníků a v současné době stále výhodným artiklem.

Menší prodejní část představuje spolupráce s partnerskými organizacemi jako jsou vybrané svatební salony, fotoateliéry a školící agentury.

Cestovní ruch je více než jiná odvětví ovlivněn vnitřními i vnějšími ekonomickými, politickými, kulturními a přírodními vlivy, obecně vzato stávající situací na trhu. Z dlouhodobější hlediska je patrné, že firemní klientela má omezenější finanční dotaci na marketingové akce, než tomu bývalo v letech předešlých. Proto i hotel Akademie Hrubá Voda je často nucen nabízet své služby na úrovni provozních nákladů. Tento nepoměr může být skryt v narůstající konkurenci, tak ve 20% sazbě DPH v hotelových a restauračních službách, ale také diktováním cen již zmíněných slevových portálů.

5.3 Spolupráce s outdoorovou firmou

Hotel Akademie Hrubá Voda disponuje významným potenciálem přírodního prostředí. Nachází se na rozhraní Oderských vrchů a Nízkého Jeseníku. Hotel a celý jeho areál je obklopen lesy, řekou Bystřicí i přilehlými loukami. Celá oblast je spíše oblastí chatařskou, proto je zde minimální provoz a celá lokalita je tedy považována za klidnou. Vzhledem k udržitelnosti ekonomické pozice hotelu na trhu vznikla v roce 2008 prvotní myšlenka možnosti zahájení intenzivní spolupráce s vybranou outdoorovou firmou.

Vedení hotelu vlivem okolností dospělo k rozhodnutí, že osloví olomoucké outdoorové firmy, které komplexně zajišťují firemní programy. Prvotní jednání nenasvědčovala otevřenosti vzájemné spolupráce, proto až po rozsáhlejších jednáních dostála konečné podoby smluvních podmínek pro obě strany, a tak na konci roku 2008 byla zahájena partnerská spolupráce s outdoorovou firmou, kdy tato spolupráce trvá dodnes. Partnerská spolupráce probíhá tím způsobem, že outdoorová organizace využívá služeb hotelu i pro své zájmy, z druhého pohledu hotel nabízí outdoorové služby dnes již jako službu standartní pro firmy či zájmové skupiny. V roce 2008 představovaly tyto programy především doplňkový program pro firmy, jako jsou večerní programy či drobné aktivity během dne, vyúčtování neprobíhalo přes hotelové účetnictví, proto se ještě neprojevuje v tržbách. V roce 2011 již nejsou výjimkou jednorázové akce pro stovky hostů, teambuildingy a početně velké rodinné firemní dny či eventy pro zákazníky.

Vzhledem k nárůstu zájmu o programy tohoto typu došlo k vybudování materiálové základny outdoorové firmy přímo v areálu hotelu, kdy se stálé převážení materiálu z různých středisek stalo neperspektivní. V rámci navýšení atraktivity a konkurenceschopnosti obě partnerské strany v roce 2010 začaly uvažovat o zefektivnění celého areálu. O několik měsíců později byla získána stoprocentní investice ze strany majitele na vybudování komplexnějšího sportovního střediska. Projekt ZFP Aktivity Park, jehož realizace byla dokončena v červnu 2011, se nadále řeší v detailech provozování a fungování v rámci spolupráce hotelu s outdoorovou organizací.

5.3.1 Projekt ZFP Aktivity Park

Projekt ZFP Aktivity Park vznikl z popudu sledování rostoucí konkurence v oblasti hotelnictví a stále větší vytíženosti areálu hotelu v červnu roku 2011. Cílem tohoto projektu bylo podpořit návštěvnost hotelu a vytvořit nadčasový projekt, který by představoval jistou tradici a sledoval nejmodernější trendy v rámci trvalého rozvoje objektu. Jako další důležitý fakt při zřizování tohoto centra bylo přilákání návštěvníků z krajského města Olomouc a tím podpoření rozvoje příměstské turistiky.

Tento park byl navržen jako koncepce zastřešující všechny aktivity v rámci pořádání firemních i jiných společenských akcí. Jde především o využívání lesních porostů v blízkém okolí, kde bylo zřízeno lanové centrum na stromech, ale také především využívání přilehlých luk, které je možné různorodě využívat k aktivitám jak organizovaným, tak neorganizovaným. Ke statickým částem tohoto areálu patří mimo již zmíněné lanové centrum také paintballové hřiště, dráha na čtyřkolky, lukostřelnice a jiné drobné střelby. Aktivity Park provozuje zmíněná outdoorová organizace, která má s hotelem uzavřený partnerský smluvní vztah. Tato outdoorová firma funguje jak na objednávku pro firemní klientelu, tak i pro veřejnost. V období od jara do podzimu o víkendech a o hlavních letních prázdninách není objednání nutné, v areálu je tým animátorů. Zájemci se domlouvají na konkrétním programu. Spolupráce s objednáváním klientely funguje ze strany hotelu, i ve velmi úzké kooperaci ze strany outdoorové firmy.

Pro vybudování tohoto zázemí se majitelé hotelu stali nájemci dalších volných ploch, a to v rozsahu 3100m². Tyto plochy představují především část lesa pro vybudování lanového centra, ale také část louky s náletovými dřevinami, která byla přebudována na čtyřkolovou dráhu. Jelikož lesy v této oblasti patří lesům vojenským, jednání s touto institucí se zdálo být jako klíčové. Obec neměla zájem o jakoukoliv angažovanost v tomto projektu, i instituce Vojenské lesy neposkytla žádnou normu na stavbu takového centra. Jejich hlavní podmínkou smlouvy bylo nepoškození vzrostlých stromů a placení nájemného.

5.3.1.1 Logický rámec projektu

Tabulka 1. Logický rámec projektu ZFP Aktivity Park

Název projektu: **ZFP Aktivity Park**

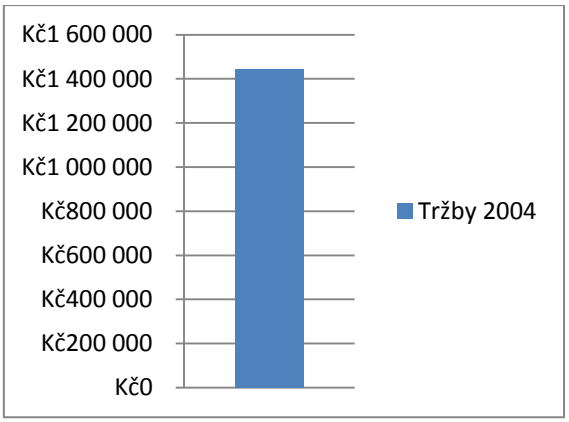
Hlavní cíl	**Objektivně měřitelné ukazatele**	**Zdroje k ověření**	
• vybudování komplexního sportovního areálu z důvodu zvýšení konkurenceschopnosti hotelu pro firemní a soukromé využití	• rozšíření možností vyžití pro návštěvníky hotelu • větší celkové tržby hotelu • míra spokojenosti a návratnosti hostů	• vnitřní statistiky hotelu • názory hotelových hostů	
Účel projektu	**Objektivně měřitelné ukazatele**	**Zdroje k ověření**	**Předpoklady /rizika (vnější)**
• zlepšení podmínek pro sportovní vyžití všech hostí • zlepšení pozice hotelu na trhu • podpora příměstské turistiky • zlepšení nabídky na podporu pohybových aktivity	• procentuelní využitelnost obsazenosti pokojů • zvětšení komplexnosti sportovního areálu • celková návštěvnost a využívání služeb hotelových hostí	• statistika ubytovaných • vnitřní evidence návštěvnosti hotelu • roční ekonomické vyúčtování výnosů a tržeb	• zájem návštěvníků • zájem firemní klientely • zabezpečení optimálního provozu a životaschopnosti • celková líbivost • přiměřená stabilita ekonomiky
Výsledky projektu	**Objektivně měřitelné ukazatele**	**Zdroje k ověření**	**Předpoklady /rizika (vnější)**
• vybudování lanového centra • vybudování čtyřkolkové dráhy a paintballové arény • vybudování statických míst pro střelby a obdobné aktivity v rámci outdoorových programů • komplexně inovovaný areál hotelu a tím rozšířené možnosti nabídky služeb	• 12 lanových překážek na stromě ve výšce až 20m • areál pro veškeré outdoorové aktivity o rozloze 3100m² • čtyřkolkový okruh v délce 110m • instalace unimo buňky pro skladové prostory outdoorové organizace	• projektová dokumentace • kolaudační dokumentace • průběžné monitorovací zprávy a fotogalerie	• stanovené ceny jednotlivých aktivit i balíčků těchto služeb • realisticky stanovené ceny pronájmu areálu pro jiné outdoorové organizace • dostatečná finanční investice ze strany majitele
Aktivity projektu	**Prostředky/vstupy**		**Předpoklady /rizika (vnější)**
• vytipování vhodných stromů pro lanové překážky a jejich vybudování • prvotní úprava, srovnání terénu připravovaného areálu • vhodné umístění a samotná realizace statických částí jako jsou paintballová aréna, čtyřkolková dráha a ochranné sítě pro střelby	• finanční prostředky ze strany majitele • projektová dokumentace • materiál • personálně zajištěný tým • stavební dozor		• kvalitní řízení lidí • kvalita provedené práce • neočekávané problémy vzniklé při samotné realizaci
			Předběžné podmínky
			• ochota spolupráce hotelu a outdoorové organizace

Zdroj: vlastní

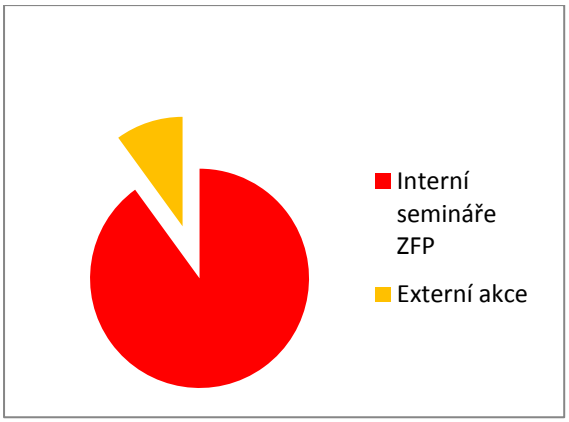
Z tabulky 1 je zřejmé, že k vybudování ZFP Aktivity parku byla nutná ochota spolupráce hotelu i outdoorové organizace. Vzhledem k novosti tohoto centra (otevřeno v červnu 2011) je snaha o neustálé eliminování předpokladů a vnějších rizik a přizpůsobování se realitě a zpětné vazbě od samotných klientů.

5.4 Tržby hotelu

Podrobnější databáze o jednotlivých částech, které tvoří tržbu, je vedena až od roku 2006. Z počátku tohoto období jsou tržby představovány především akcemi interními, mezi které patří využívání konferenčních sálů na potřeby školení v rámci ZFP. Externí akce se z počátku těchto let skládaly z osobních pobytů, ubytování a využívání školících místností. Později přibyly svatby a především firemní programy organizované outdoorovou firmou. Firemní programy jsou v grafech vyjádřeny v rámci externích akcí, pro názornost jsou odlišeny zeleným odstínem barvy. Procentuální doplňkové vyjádření nárůstu či ztráty přímo v grafech je vztahováno vždy k roku předcházejícímu.

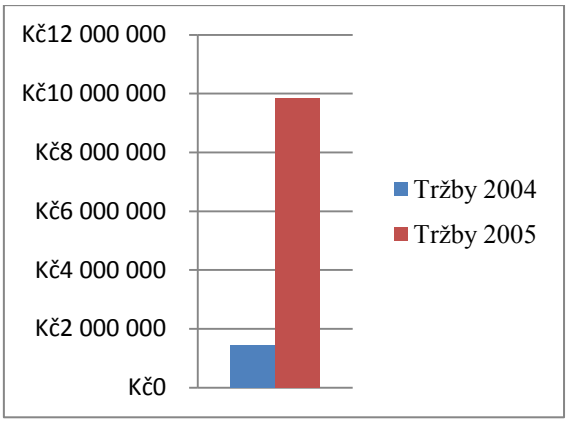


Obrázek 1. Tržby 2004
Zdroj: vlastní

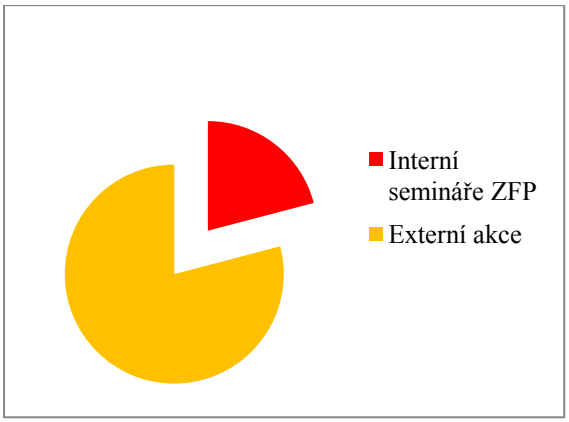


Obrázek 2. Zdroj tržeb 2004
Zdroj: vlastní

Z uvedeného obrázku 1 a 2 vyplývá, že rok 2004 byl rokem úvodním, testovaly se především provozní záležitosti. Tržby jsou evidovány od otevření hotelu v září roku 2004 do konce kalendářního roku. V tomto období byla zaznamenána tržba 1 446 000 Kč. Z 90 % tržby představovaly interní školení a semináře firmy ZFP, pouhých 10 % tvořily soukromé pobyty.

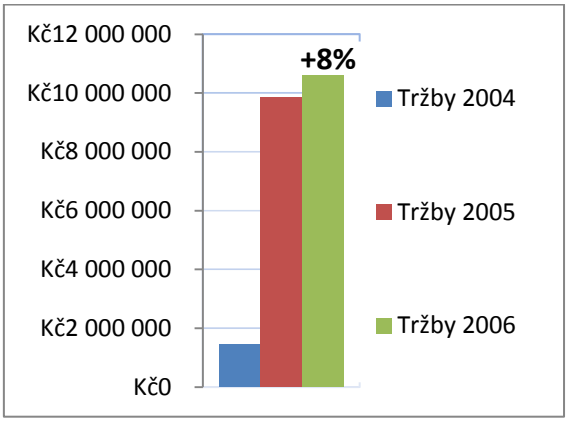


Obrázek 3. Tržby 2005
Zdroj: vlastní

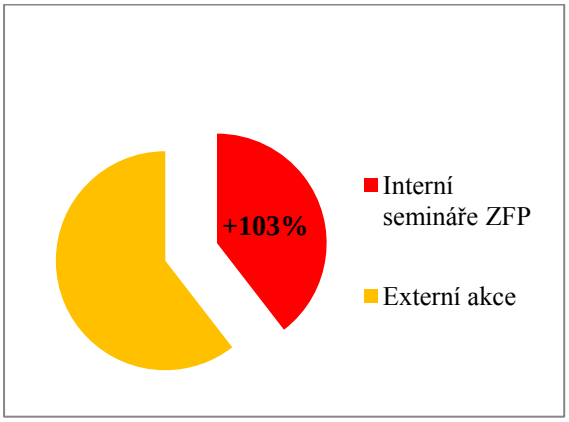


Obrázek 4. Zdroj tržeb 2005
Zdroj: vlastní

Rok 2005 se dá již z pohledu počtu měsíců ve zúčtovacím období považovat za plnohodnotný. Jak je z obrázku 3 a 4 zřejmé, patrný roční nárůst v tržbách je především již ze zmíněného důvodu celého zúčtovacího období, ale také díky zahájení využívání externích akcí, jako je běžné ubytování, firemní školení, porady apod. Tržby z interních seminářů firmy představovaly v tomto roce 21 %.

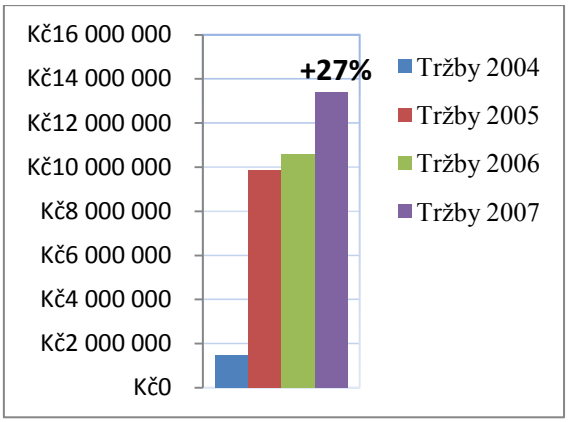


Obrázek 5. Tržby 2006
Zdroj: vlastní

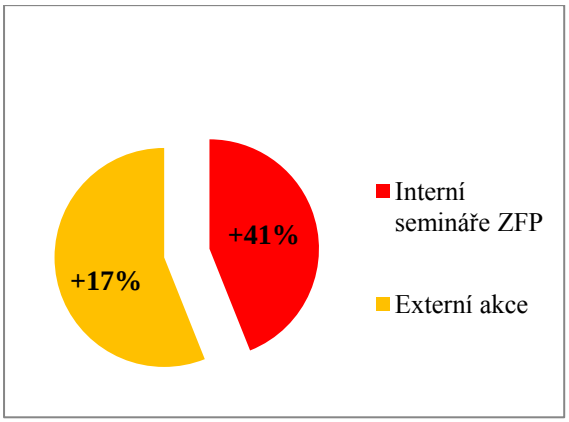


Obrázek 6. Zdroj tržeb 2006
Zdroj: vlastní

V tomto roce byl zaznamenán nárůst tržeb o 8 % oproti roku předešlému. Vzestupnou tendenci měly interní semináře, a to o více jak 100 % oproti předešlému roku. V celkovém součtu tvoří ale externí využitelnost většinovou část, a to v 60-ti procentech.

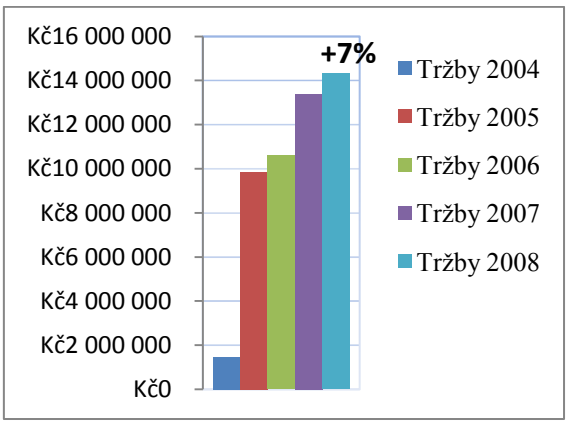


Obrázek 7. Tržby 2007
Zdroj: vlastní

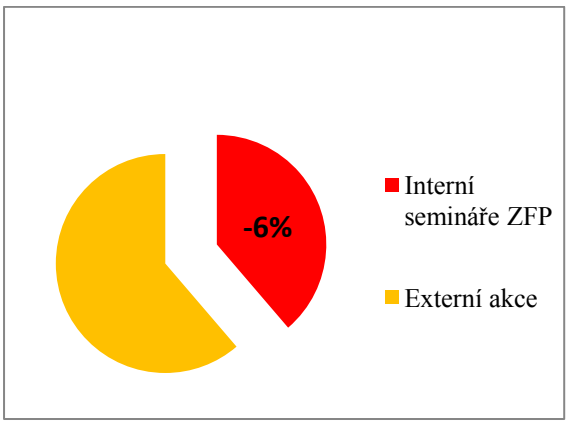


Obrázek 8. Zdroj tržeb 2007
Zdroj: vlastní

Rok 2007 byl z pohledu firmy zlomovým. V tomto roce byla zaznamenána nejvyšší tržba z pohledu interních seminářů ZFP, od tohoto roku až do současnosti přichází sestupná tendence. Z obrázků 7 a 8 je patrný celkový nárůst tržeb, i díky externím akcím jako je ubytování hostů a pronájem školících prostor. Vzestup tržeb znamenal téměř 30 % oproti předchozímu roku. Externí akce představují stále většinový podíl, a to 57 %.

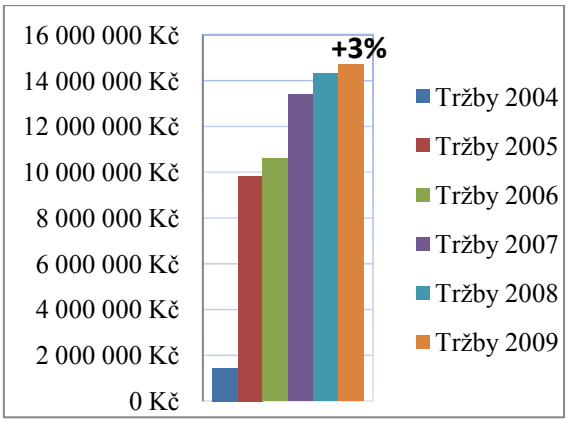


Obrázek 9. Tržby 2008
Zdroj: vlastní

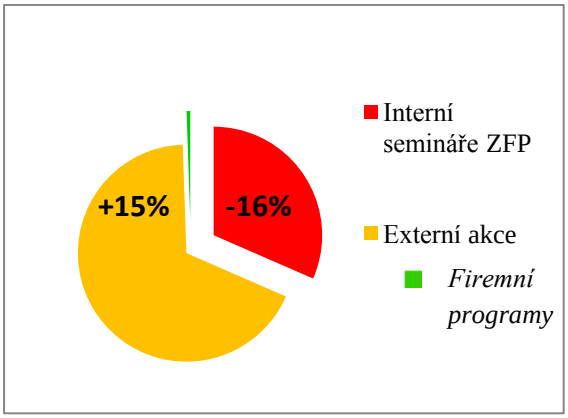


Obrázek 10. Zdroj tržeb 2008
Zdroj: vlastní

Z obrázku 9 a10 je patrné, že v roce 2008 představovala roční tržba nárůst o 7 % oproti roku předešlému. Velkou změnu zaznamenala využitelnost interních školení, kdy byl patrný pokles oproti předchozímu roku o 6 %. Jelikož ředitel hotelu očekával možný sestupný trend této využitelnosti i nadále, začal v tomto roce uvažovat o rozšíření služeb ve vztahu spolupráce s outdoorovou firmou v oblasti firemních programů. Externí akce představovaly 61 %

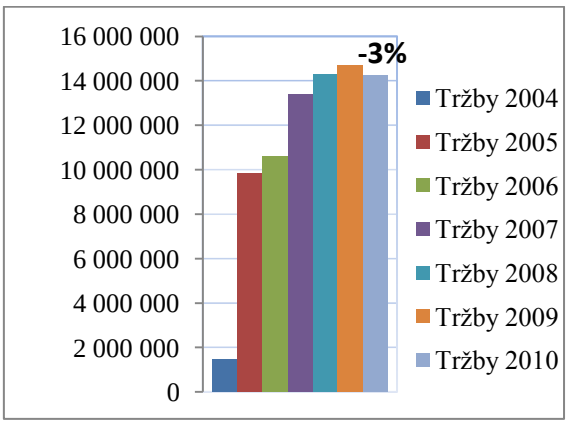


Obrázek 11. Tržby 2009
Zdroj: vlastní

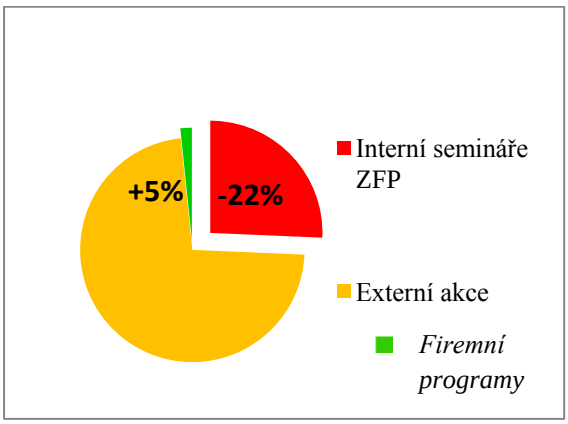


Obrázek 12. Zdroj tržeb 2009
Zdroj: vlastní

Rok 2009 byl rokem ekonomicky nejsilnějším, patrný je nárůst tržeb o 3 % oproti předešlému roku. V tomto roce se objevuje spolupráce s outdoorovu firmou, kdy cílem bylo udržet tržby a s tím spojené zisky minimálně na stejné, ale i vyšší úrovni. Stoupla využitelnosti externích akcí na celkových 68 %, nárůst představuje 15 % oproti předešlému roku. Velký propad se objevil u akcí interních, a to o 16 %.



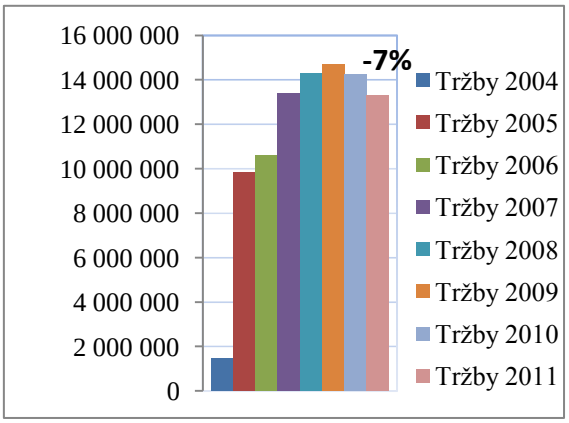
Obrázek 13. Tržby 2010
Zdroj: vlastní



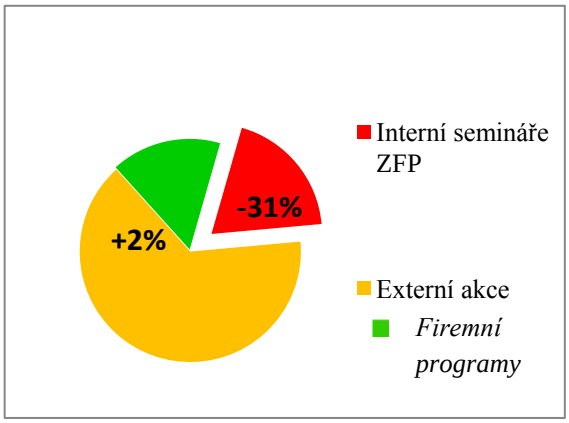
Obrázek 14. Zdroj tržeb 2010
Zdroj: vlastní

V roce 2010 klesly celkové tržby o 3 %. Z obrázku 13 a 14 je zřejmé, že tento pokles byl způsoben především výrazným snížením využitelnosti interních seminářů, a to o 22 % oproti roku předchozímu. Externí akce i přes pokles celkových tržeb zaznamenaly 5-ti procentní vzestup. Na tomto vzestupu se podílely také programy outdoorové firmy, které jsou řazeny do kategorie externích akcí, a to dvěma procenty. Celková tržba získaná využíváním outdoorových či indoorvých programů je mnohem vyšší, jelikož část firem provádí své vyúčtování nikoliv přes hotel, ale přímo outdoorové firmě. V rámci hotelového

vyúčtování jde o částku 230 tis. Kč, v případě celkového vyúčtování hovoříme o částce třikrát tak vyšší.

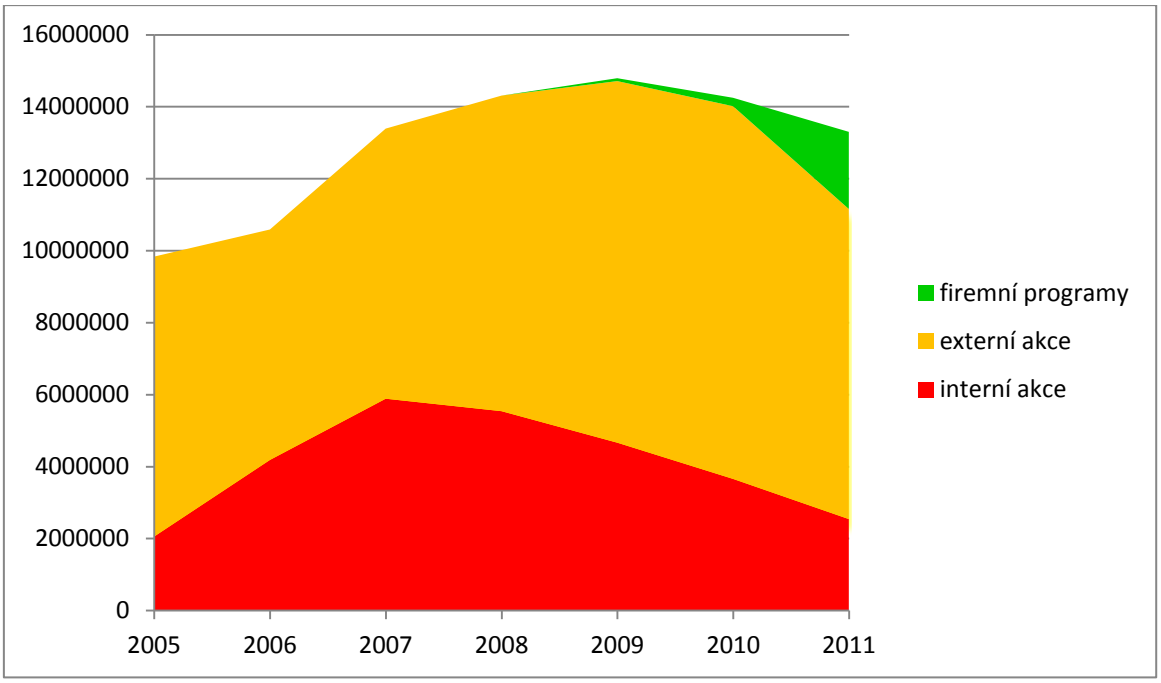


Obrázek 15. Tržby 2011
Zdroj: vlastní



Obrázek 16. Zdroj tržeb 2011
Zdroj: vlastní

Rok 2011 pokračuje v sestupném trendu z pohledu celkových tržeb, a to o 7 % oproti roku 2010. Významným parametrem je stále narůstající využívání externích akcí o 2 %. Je zřejmé, že největší ekonomický propad je dán snižující se využitelností interních seminářů, a to o 31 % oproti roku 2010, kdy tyto semináře se dostaly na 19-ti procentní hranici celkových tržeb. V tomto roce výrazně stouplo využívání programů outdoorovou firmou. Tyto programy zaujímají 20% část tržeb z externích akcí, kdy tyto tržby z externích akcí představují téměř 81 % z celkových tržeb hotelu. V tomto roce se účtování děje především přes hotelové účetnictví.

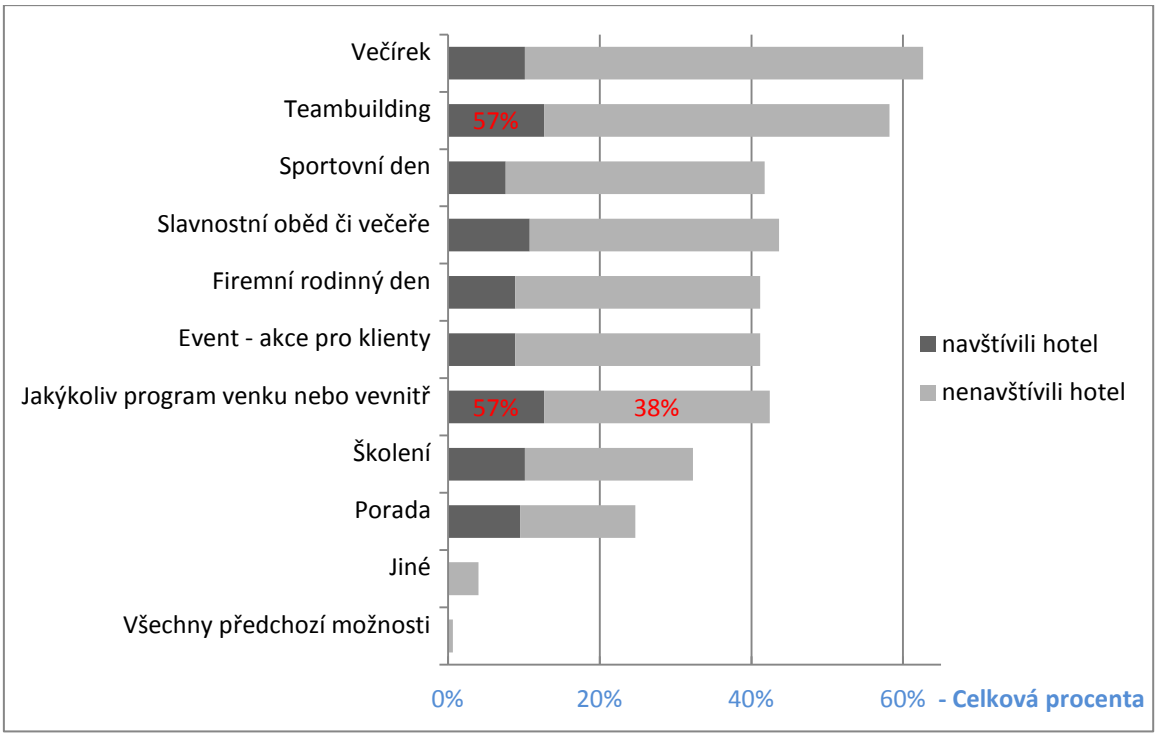


Obrázek 17. Ekonomické shrnutí tržeb hotelu
Zdroj: vlastní

Z obrázku 17 je patrné, že i když celkové tržby vzhledem k narůstající konkurenci i udávané ekonomické krizi klesají, využívání firemních programů ať formou outdooru či indooru je častější. V roce 2011 tržba z těchto firemních programů představovala částku přes 2 miliony Kč.

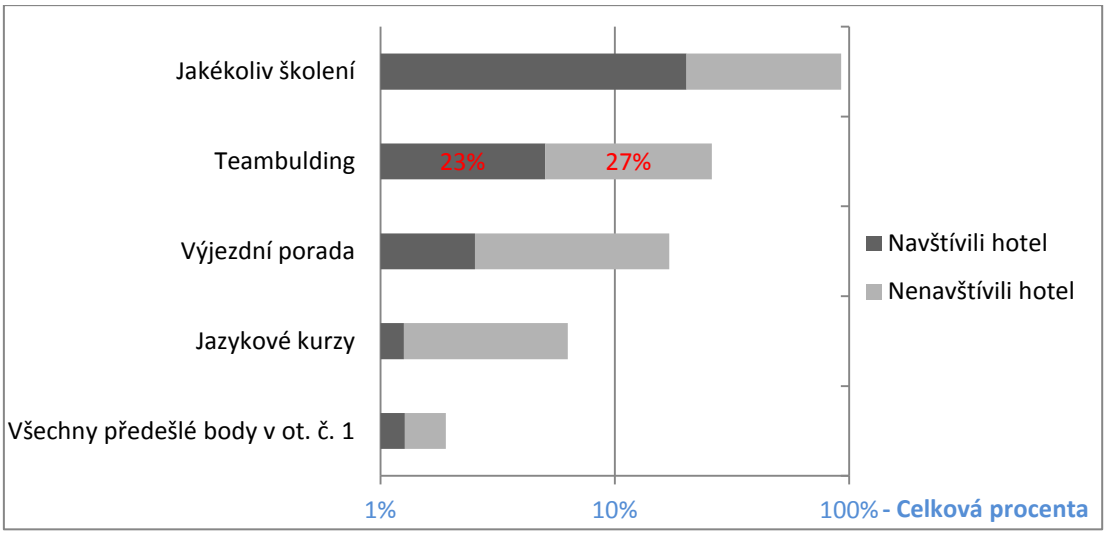
5.5 Priority v oblasti pořádání firemních akcí

Z proběhlé ankety byla získána data od kompetentních zástupců firem v konečném počtu 158 respondentů, kteří správně anketu vyplnili. Z tohoto počtu 35 firem navštívilo pro své firemní účely hotel Akademie Hrubá Voda. Výsledky vyhodnotil do podrobnějších dat systém online ankety. Níže jsou výsledky zobrazeny formou tzv. skládaných grafů, aby bylo možné posoudit případné zajímavé závislosti mezi oběma skupinami. Na ose x jsou promítnuta procenta v rámci celé skupiny respondentů, čísla zobrazená červeně přímo v grafech zobrazují zajímavé výsledné hodnoty jednotlivé skupiny, a to skupiny, která tento hotel navštívila či nikoliv. Anketa je přiložena jako příloha v závěru diplomové práce.



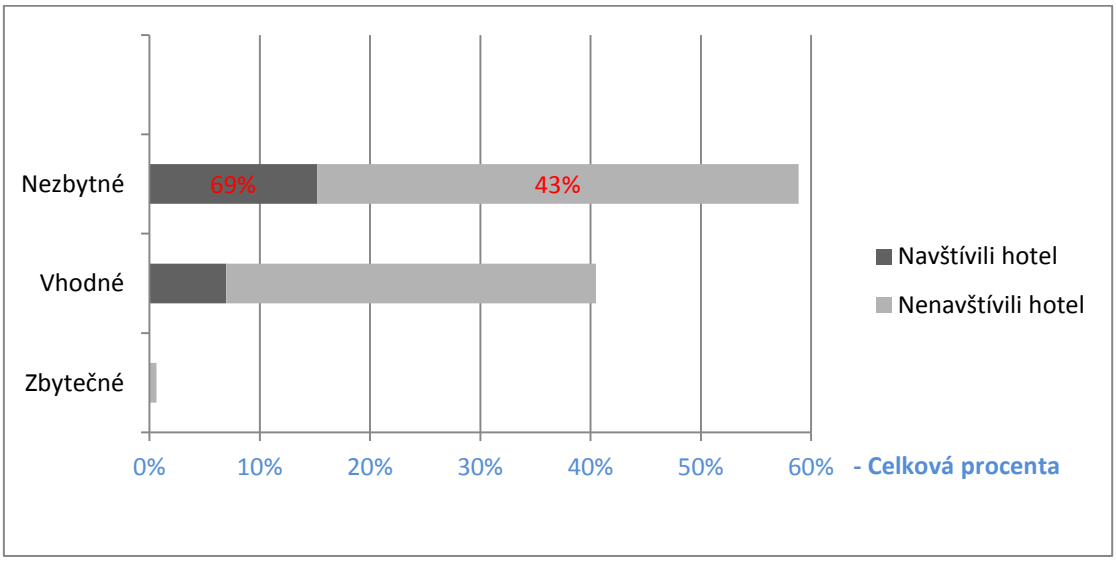
Obrázek 18. Pojem firemní akce
Zdroj: vlastní

Respondenti vybírali libovolný počet možností. Z obrázku 18 je zřejmé, že nadpoloviční většina dotázaných vnímá pod pojmem firemní akce večírek a teambuilding, poradu do této kategorie spíše nezařazují. Zástupci, jejichž firmy navštívili hotel Akademie Hrubá Voda, představovali 57% účast v rámci své skupiny u odpovědi pořádání jakéhokoliv programu venku nebo vevnitř. Skupina, jež tento hotel nenavštívila, tuto formu za firemní akce v nadpoloviční většině nepovažují.



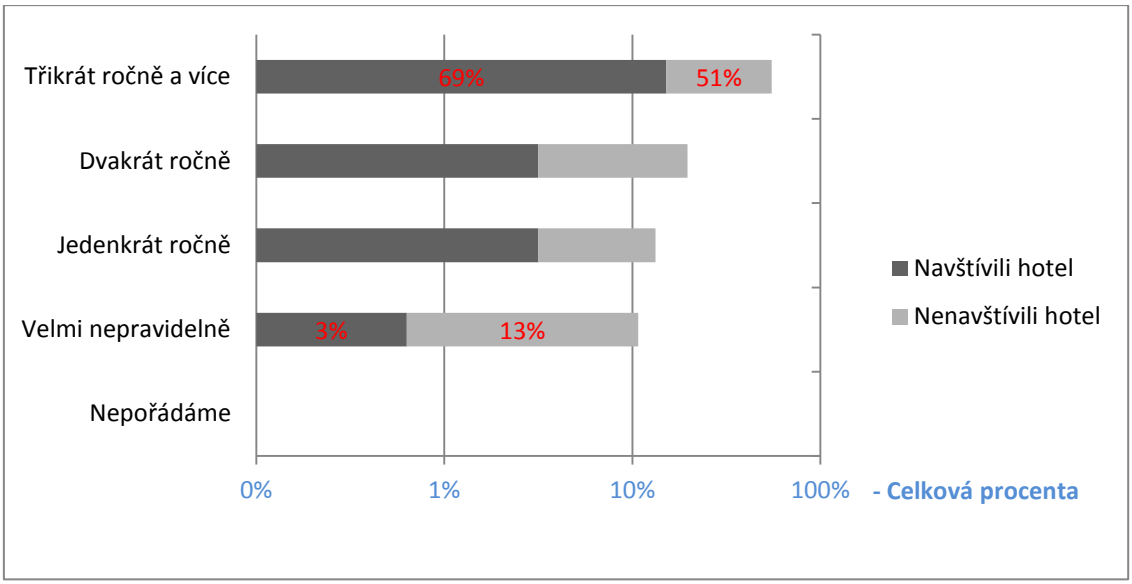
Obrázek 19. Pojem firemní vzdělávání
Zdroj: vlastní

Pouze 12 respondentů nepovažuje za firemní vzdělávání jakékoliv školení, v neomezené volbě odpovědí byly zmiňovány jazykové kurzy, které v nabídce nebyly uvedeny. Rozdíly mezi skupinou těch firem, co hotel navštívili, nejsou výrazně odlišné, taktéž téměř 92 % považuje jakékoliv školení za primární prvek firemního vzdělávání.



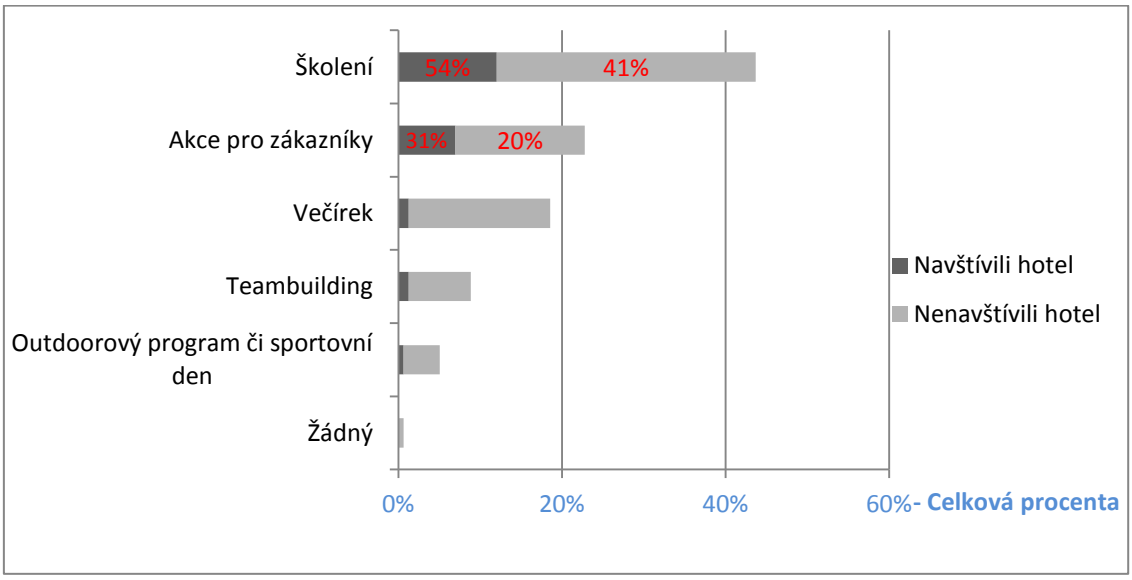
Obrázek 20. Důležitost firemních akcí a vzdělávání
Zdroj: vlastní

Jeden z respondentů uvedl, že jejich firma považuje firemní akce a vzdělávání v rámci firemní kultury za zbytečné. Téměř 60 % firem považuje tuto formu jako nezbytnou, v rámci skupiny, která hotel již navštívila, je tato nezbytnost ještě vyšší, a to u téměř 70 % dotázaných z této skupiny.



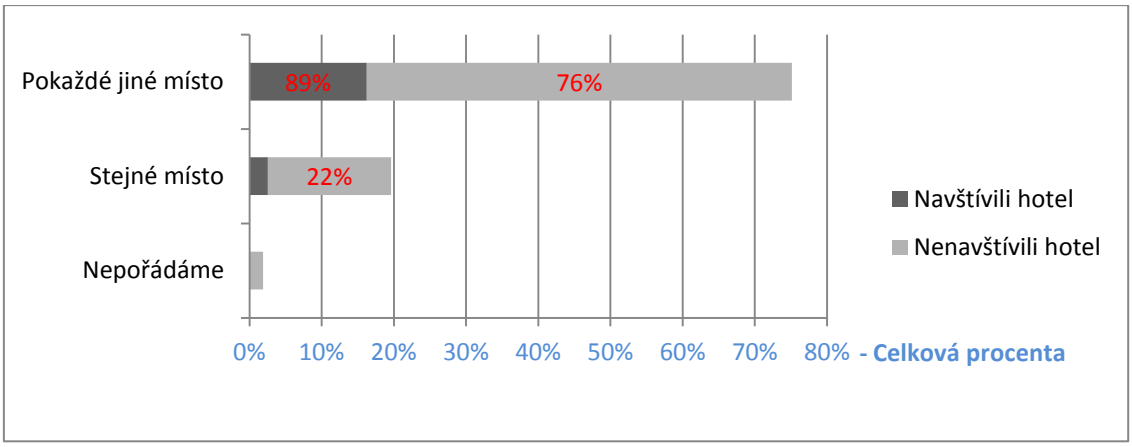
Obrázek 21. Četnost pořádání firemních akcí a vzdělávání
Zdroj: vlastní

Z obrázku 21 je patrné, že nadpoloviční většina je v této oblasti činná. Ti, co hotel Akademie Hrubá Voda již navštívili, vykazují mírně vyšší četnost využívání firemních akcí a vzdělávání, téměř 69 % z nich tyto možnosti využívají třikrát ročně, ve skupině, co tento hotel nenavštívila, tuto možnost volilo 51 %.



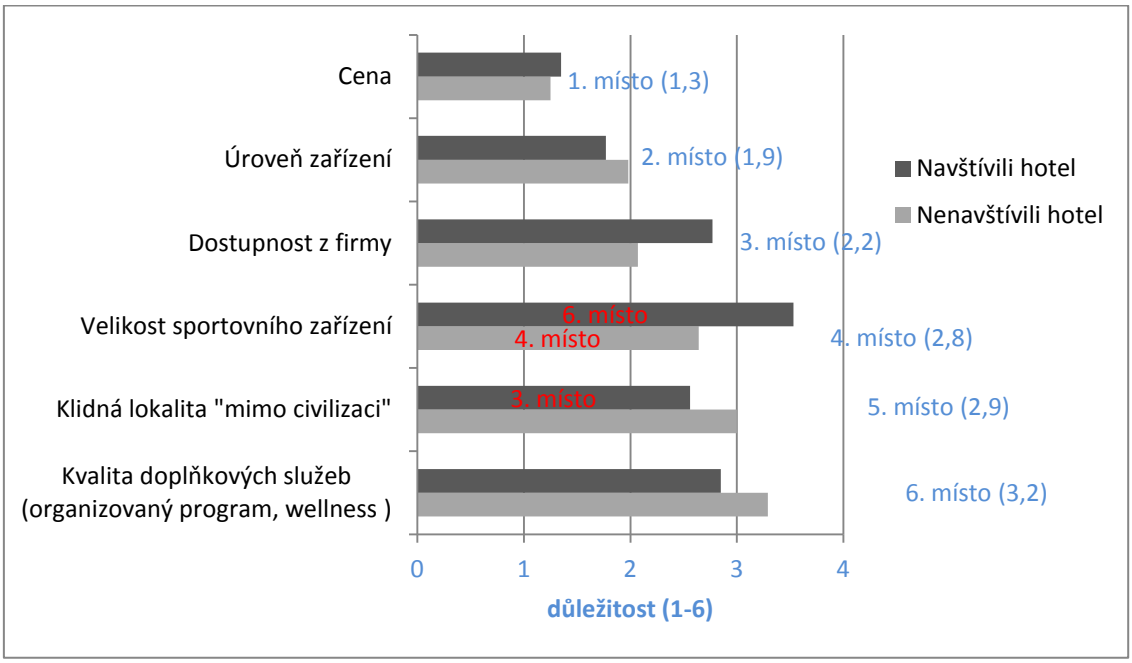
Obrázek 22. Typ firemních aktivit
Zdroj: vlastní

Školení je nejdominantněji využívanou částí firemních aktivit. Z obrázku 22 je zřejmé, že skupina, která již tento hotel navštívila, se více věnuje svému vzdělávání a svým zákazníkům, tato skupina vybrala možnost školení se 14-ti procentním rozdílem, rozdíl u akcí pro zákazníky činil 11 %



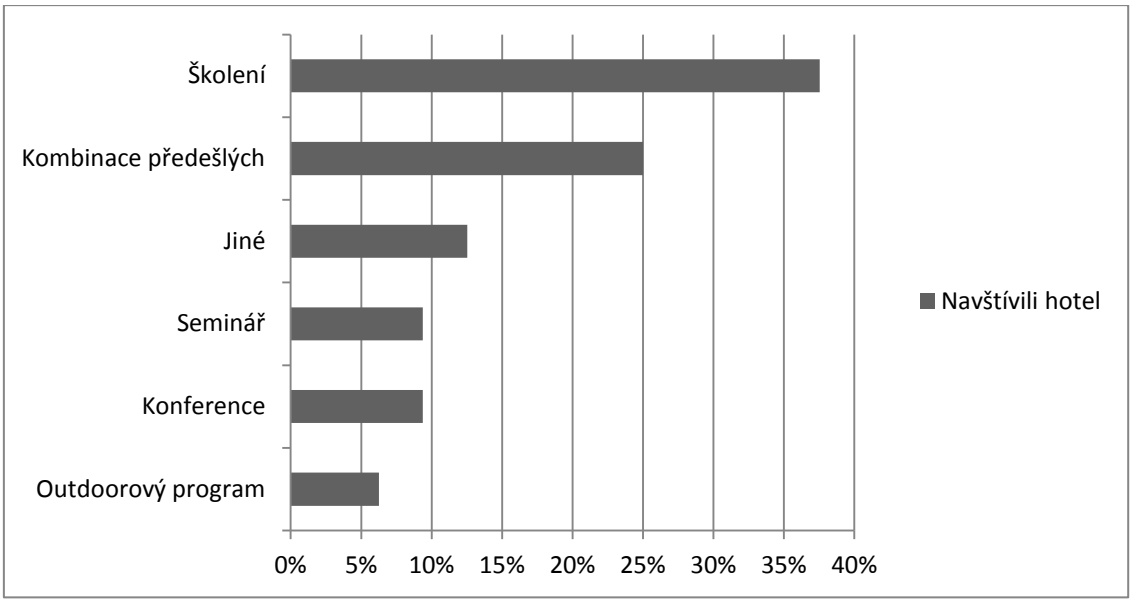
Obrázek 23. Místo konání firemních akcí
Zdroj: vlastní

Nadpoloviční většina se snaží měnit místa konání svých akcí. Obrázek 23 ukazuje, že skupina, která navštívila hotel Akademie, má větší zájem měnit místo konání akcí.



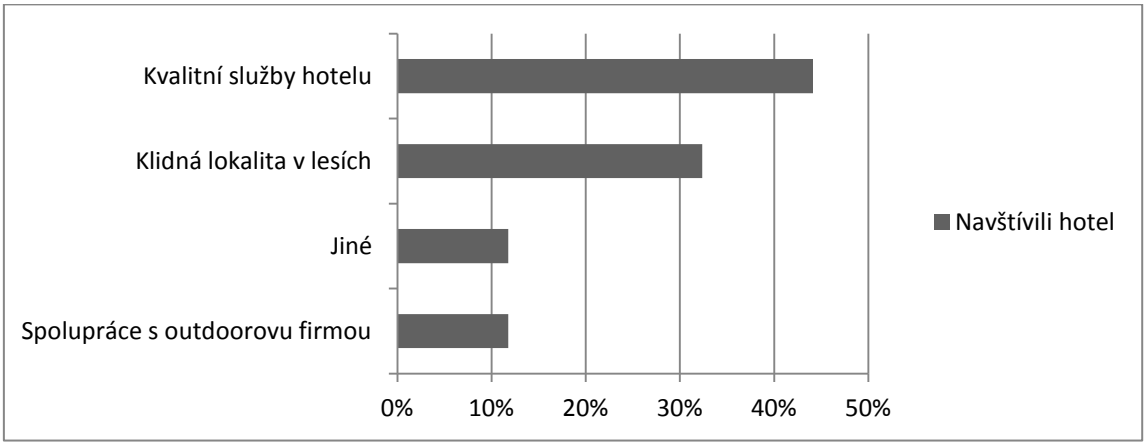
Obrázek 24. Kritéria výběru místa uspořádání firemní akce
Zdroj: vlastní

Tato otázka byla dobrovolná, „pouze“ pro firmy, které akce pořádají. Cena jako kritérium výběru místa konání akce byla prioritní pro obě skupiny. Největší rozptýlení volení možností bylo zaznamenáno u možnosti „klidné lokality“, a to u skupiny, která hotel Akademie nenavštívila. Firmy, jež tento hotel navštívily, řadí „klidnou lokalitu“ na třetí místo, naopak „velikost sportovního zařízení“ až na místo poslední.



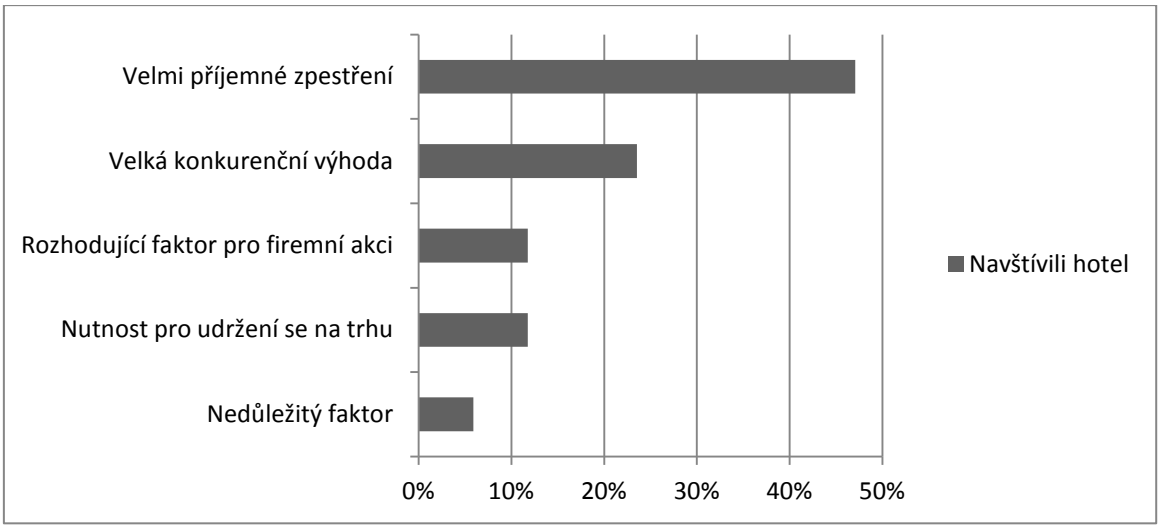
Obrázek 25. Důvody návštěvy hotelu Akademie Hrubá Voda
Zdroj: vlastní

Z obrázku 25 vyplývá, že firmy, které hotel Akademie Hrubá Voda navštívily (celkem 35 respondentů), tak učinily většinou z důvodu školení, případně kombinací všech možností. Pouze outdoorový program jako cíl akce zvolili 2 dotázaní. V možnosti „Jiné“ byl uveden večírek, porada se školením či partnerský den.



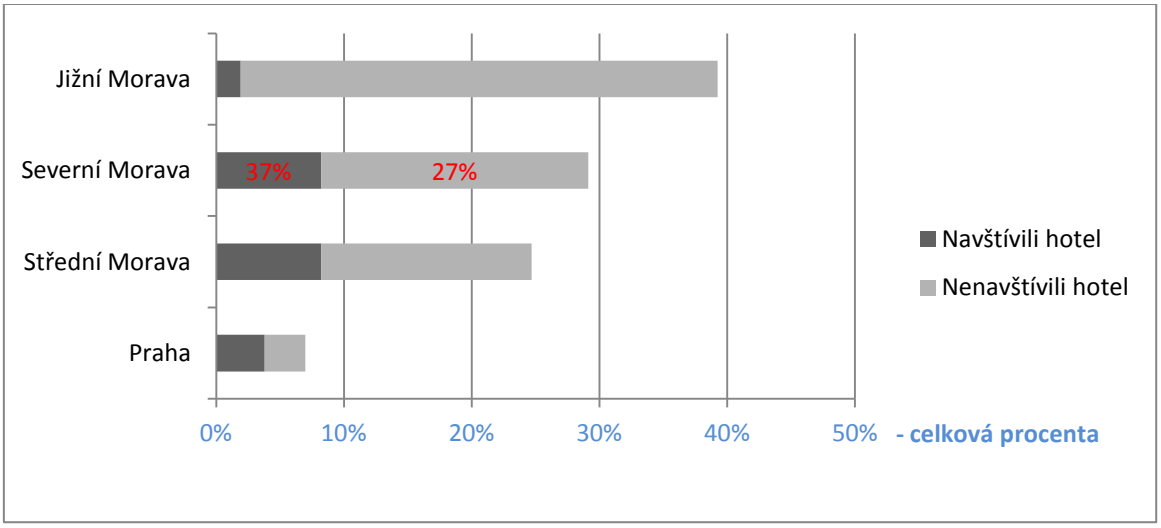
Obrázek 26. Největší pozitivum hotelu Akademie Hrubá Voda
Zdroj: vlastní

Největší pozitivum tohoto hotelu se nachází v poskytovaných hotelových službách, 32 % cení klidnou lokalitu uprostřed lesů. Spolupráce s outdoorovou firmou není nejhlavnějším pozitivem, na této možnosti se shodli 4 účastníci ankety z této skupiny.



Obrázek 27. Ohlasy na vybudování sportovního areálu v kooperaci s hotelem
Zdroj: vlastní

Z dotázaných respondentů se téměř 12 % shodlo, že vybudování a provozování sportovního areálu v kooperaci s hotelem jako je lanové centrum, čtyřkolky paintball apod. není rozhodujícím faktorem pro uspořádání firemní akce, ale ve většině velmi vítaným.



Obrázek 28. Sídlo firmy (dotazované pobočky)
Zdroj: vlastní

Největší část klientely, která navštívila hotel Akademie Hrubá Voda, tvoří firmy ze severní a střední Moravy, a to 37 %. Největší účast na anketním šetření prokázaly společnosti z jižní Moravy.

6 DISKUZE

Cílem diplomové práce bylo posoudit vliv a ekonomickou výhodnost úzké spolupráce hotelu Akademie Hrubá Voda s outdoorovou firmou, porovnat výchozí stav podmínek tohoto hotelu až po současnost, a to na základě zpracování interních ekonomických statistik a názorového pojetí v otázkách výhodnosti a dopadu této koncepce pro pořádání firemních programů.

Hotel je místo, kam hosté přicházejí, aby se cítili příjemně. Jeho úspěšnost závisí na schopnosti analyzovat chování hostů, a to i těch potencionálních. Celkový balík služeb, ale i architektonické ztvárnění budovy je produktem, který je nabízen hostům (Kiráľová, 2006). Seminární hotel Akademie Hrubá Voda patří do sítě tří hotelů primárně nabízejících zázemí pro potřeby své obchodní sítě firmy využívané k pracovním schůzkám a vzdělávání v oblasti finančního poradenství. Hotel byl vybudován v rekreační chatařské oblasti Hrubá Voda cca 17 km od krajského města Olomouc. S ubytovací kapacitou 30 pokojů, s nabídkou 6-ti klimatizovaných konferenčních sálů, restaurace a okolních lesů jako přírodního prostranství měl být ideálním místem nejen k využívání již zmíněných interních školení firmy, ale také místem k individuálním pobytům i možností jiných pronájmů hotelových kapacit.

Dle výsledků získaných z interních statistik začal hotel od kulminace v roce 2007 ekonomicky propadat v do té doby stěžejní oblasti interních seminářů firmy ZFP Group, což je majitel hotelu. Od tohoto období byly prosazovány postupné změny, které determinují současný stav. Vaštíková (2008) zmiňuje, že není důležité si klientelu jen vytvořit, ale především si ji udržet. Aby tento cíl byl pro organizaci reálný, musí vyrobit, vytvořit a především dodat služby a zboží, které lidé žádají za atraktivních podmínek. Je to jedna z cest, jak si udržet náskok před konkurencí. Dodává, že je nezbytné, aby každá organizace citlivě vnímala nutnost změny jisté modifikace služeb. Obdobný názor má i Šimková (2008), podle které i sebevíce atraktivní prostředí zevšední a je nutné neustále nabídku služeb obměňovat a inovovat. Nutnost sledovat tyto změny se v současnosti projevují v zaměření se na firemní klientelu. Začaly se využívat speciální balíčky služeb jak přes moderní prodejní cesty jako jsou facebook nebo slevové portály, ale i nabídka situačních výhodných akcí. Nejvýraznější změnou, která se odráží na současném stavu, bylo zahájení úzké spolupráce s outdoorovu firmou a zaměstnání obchodníka z důvodu zvýšení propagace hotelu.

Nestandardizovaným průběžným dotazováním ředitele hotelu a majitele outdoorové

firmy jsem zjistila, že navázání blízké spolupráce s outdoorovu firmou v roce 2008 bylo ze strany majitele velmi vítáno. S tímto názorem se ztotožňuje i Flemr a kol. (2009), jelikož takovéto atraktivity a vhodně umístěná zařízení tohoto typu zvyšují zájem o pobyt na takovémto místě. Nicméně tato koncepce se stále dotváří a je dílem neustávající komunikace mezi oběma stranami. Outdoorová firma zpracovala nejen kompletní nabídkový list k pořádání eventů a outdoorových programů, ale zároveň si v areálu hotelu otevřela svoji provozovnu s materiálovým skladem, což umožňuje pružnější reakci. Tyto služby se nabízí jako jeden celek v rámci hotelových služeb. Šimková (2008) se také domnívá, že spolupráce s organizací nebo podnikatelem nabízejícího doprovodné programy hostům zvýrazňují celkovou atraktivnost nabízených služeb. Svatoš a Lebeda (2005) a také Vodák a Kucharčíková (2011) vnímají, že venkovní programy tohoto typu, zvláště organizované mimo běžné pracovní prostředí, mohou být vhodným nástrojem firemního vzdělávání a motivace. Proto hotel či obdobné zařízení s tímto potenciálem pořádání outdoorových akcí, může být ideálním místem.

Neustále zvyšující se zájem o pořádání nejen firemních programů vedl k úvahám vybudovat komplexní sportovně laděné středisko, které bude mít svoji značku a image. I Kiráľová (2006) se domnívá, že hotely a jejich služby mají na trhu cestovního ruchu určitou značku, která je odlišuje od hotelů konkurenčních, pokud je úroveň poskytovaných služeb podobná těm konkurenčním, zákazník přestává rozlišovat. Prvotní vstupní požadavky až po cíl tohoto projektu, na jehož konci stojí ZFP Aktivity Park, ukazuje zpracovaný logický rámec (viz tabulka 2). Pro vybudování tohoto parku byly pronajaty plochy o rozloze 3100m² pro zřízení nové čtyřkolkové dráhy, paintballové arény, ploch pro střelby a jiné drobné aktivity a především lanové centrum na stromech. Podle Neumana et al. (1999) je v dnešní době velké množství takových areálů a prostor s komplexními překážkovými lanovými drahami, ale ne všechny mají dostatečné širší zázemí, jako jsou ubytovací či stravovací služby přímo v areálu tak, aby tato střediska mohla pokrýt celostně vnímaný pobyt.

S využitím matematicko-statistické metody zpracováním vnitřních statistik hotelu jsem zjistila, že v tržbách hotelu a jejich složení přicházely ekonomické zvraty, na které bylo potřeba reagovat. V roce 2006, tedy druhý rok od plnohodnotného provozování hotelu, činili tržby téměř 10,6 milionů Kč, z toho interní akce majitele hotelu ZFP Goup byly zastoupeny ve 40 % (viz obrázek 5 a 6). V roce 2007 dosáhly své kulminace interní semináře firmy, byly zastoupeny téměř 44 % z celkových tržeb. Od tohoto roku vykazují tyto interní semináře až doposud sestupnou tendenci (obrázek 7 a 8). V roce 2009 hotel

zaznamenal nejvyšší tržby, ale bylo to především díky externím akcím a zahájení bližší spolupráce s outdoorovu firmou. Tyto tržby z externích akcí představovaly 68 %. Tržby z interních seminářů od svého nejvyššího bodu v roce 2007 klesly za dva roky téměř o 21 %, v roce 2009 tedy představovaly pouze 32 % (viz obrázek 11a 12). Idnes.cz (2005) ve svém ekonomickém článku zmiňuje, že trh pojišťovnictví se neustále vyvíjí a narůstá konkurence, proto je velmi obtížné pro každého finančního poradce si na tomto trhu udržet svého zákazníka. V roce 2011 byly zaznamenány prozatím nejvyšší tržby z externích akcí, v rámci celkových tržeb činily 81 %, z toho 20 % představovaly tržby z firemních programů, i když celkové tržby mírně klesly. Asociace hotelů a restaurací České republiky (2011) také dodává, že v prvním čtvrtletí roku 2011 v meziročním srovnání poklesly obecně tržby z tohoto odvětví o 10-20 % oproti předchozímu roku. Z výsledků také vyplývá, že interní semináře v hotelu Akademie Hrubá Voda se v tomto plnohodnotném zúčtovacím roce 2011 dostaly na 19 % z celkových tržeb. Oproti nejvyšším tržbám z interních seminářů z roku 2007 klesly tyto tržby o 57 % (viz obrázek 15 a 16). Ze zpracovaných grafů je zřejmé, že spolupráce s outdoorovou firmou má efekt pozitivní kompenzace ekonomické bilance hotelu kvůli snižujícím se celkovým tržbám, ale především značně se snižujícího využívání kapacit hotelu k interním seminářům firmy (viz obrázek 17).

S využitím ankety, kterou jsem poslala webovou podobou zástupcům firmy, s kterými bylo komunikováno při prezentování hotelu či připravované firemní akce jsem zjistila, že tito zástupci, kteří mají ve firmě na starosti zařizování firemních programů, si pod pojmem firemní akce představují nejčastěji večírek či teambuilding, a to v nadpoloviční většině (viz obrázek 18). Stejně tak volili teambuilding a školení do kategorie firemního vzdělávání (viz obrázek 19). To koresponduje s názorem Vodáka a Kucharčíkové (2011), podle nich lze v případě vzdělávání investovat nejen do zlepšování podmínek na pracovišti, ale také do pracovních schopností, dovedností a vědomostí, rekvalifikace, nebo také outdoor tréninku. Vzdělávání je jakýmsi prostředkem sladění měnících se nároků na pracovní činnost. V rámci ankety respondenti dále uváděli, že pro téměř 60 % z nich je v jejich firmách vzdělávání a akce nezbytnou součástí (viz obrázek 20). I Šoferová (2008) přiznává, že v každém povolání se totiž jednou dostaví tzv. limitovaný pohled na věc, tzv. profesionální slepota, kdy se situace řeší stejně bez ohledu na změny, které nastávají v nejbližším okolí, proto považuje vzdělávání za velmi důležité. 69 % dotázaných ze skupiny pořádá tyto akce třikrát ročně, a mezi nejčastější typy těchto akcí patří školení (viz obrázek 21 a 22). Většina dotázaných dodala, že se

jejich firma snaží měnit místo pořádaní různých firemních akcí (viz obrázek 23). V rámci priorit respondenti uspořádali, že hlavním kritériem výběru místa pro uspořádání firemní akce je cena a na druhém místě úroveň zařízení nebo hotelu (viz obrázek 24). Křížek a Neufus (2011) se také domnívají, že úroveň takového zařízení je dána nejen stravovacími či ubytovacími službami, ale především balíčkem těchto služeb a jejich prezentací.

Z výsledků ankety vyšlo najevo, že 35 firem ze 158 zúčastněných již hotel Akademie Hrubá Voda navštívili. Jejich návštěva byla z 38 % z důvodu školení, 25 % představovala kombinace školení a jiných programů (viz obrázek 25). Mezi největší pozitiva tohoto hotelu zařazují především kvalitní služby hotelu, a to 44 %, ale také klidná lokalita je největším pozitivem pro 32 % z této skupiny. S tímto názorem se ztotožňuje i Kiráľová (2006), podle ní si lidé pamatují chutě, rychlost obsluhy, osobnost číšníka a to vše má vliv na hodnocení služeb, proto z tohoto hlediska považuje služby za nejdůležitější faktor spokojenosti hosta. Spolupráci s outdoorovou firmou ocenilo jako největší pozitivum pouze 12 % respondentů (viz obrázek 26). 47 % dotázaných ze skupiny se ovšem domnívá, že vybudování doplňkového areálu jako je lanové centrum, paintballová aréna nebo čtyřkolková dráha je velmi příjemným zpestřením. S tím souhlasí také Kotíková a Schwartzhoffová (2008), uvádí, že lanové parky či centra z důvodu velké zážitkovosti a originálnosti zaznamenávají stále větší touhu po těchto zážitcích, proto jsou preferovány ty destinace, kde se něco děje, kde je jistá možnost vyžití, než pouze pasivní shlédnutí. Jako rozhodující faktor pro uspořádání firemní akce vyžaduje takto vybudované středisko 12 % dotázaných ze skupiny (viz obrázek 27).

7 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Firemní programy jsou moderním způsobem jak motivovat své zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu i možností jak budovat vztahy v pracovním kolektivu, ale ve své formě firemního vzdělávání zaměstnanců jsou především prostředkem ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu. Diplomová práce se orientovala na vliv a ekonomickou výhodnost zahájení blízké spolupráce hotelu Akademie Hrubá Voda s outdoorovu firmou a na názorovou orientaci firem v prioritách pořádání firemních programů. Z výsledků je patrné, že spolupráce s outdoorovou firmou a provozování Aktivity Parku má vzestupnou tendenci v celkové ekonomické bilanci hotelu a touto spoluprací dochází k navyšování externích akcí a firemních programů a tím eliminaci finančních ztrát v oblasti primárního využívání místa k interním seminářům majitele hotelu.

Firmy, které se zúčastnily ankety potvrdily, že pro 60 % z nich představují firemní programy nezbytnou složku v rámci firemní kultury. V nadpoloviční většině se tyto firmy snaží měnit místo konání nejčastěji voleného školení. Nejdůležitější kritérium výběru místa pro firemní akci byla volena cena, nejméně důležitým doplňkové služby jako je wellness či organizovaný program.

Skupina, která již hotel Akademie Hrubá Voda navštívila, tak nejčastěji učinila z důvodu školení, velikost sportovního zařízení představuje nejméně důležité kritérium výběru místa pro firemní akci. Spolupráce s outdoorovou firmou je vnímána jako nejmenší pozitivum tohoto hotelu, převažují primárně kvalitní služby a klidná lokalita, tudíž i vybudování komplexního sportovního areálu vnímají spíše jako příjemné zpestření, než-li rozhodující faktor pro konání firemního programu.

Z výsledků vyplynula skutečnost, že i když spolupráce s outdoorovou firmou a vybudování komplexního sportovního areálu vykazuje prospěšnost hotelu Akademie Hrubá voda pozitivní ekonomickou bilanci v rámci celkových tržeb, není to hlavní důvod návštěvy firmou či prioritní nákupní předpoklad pro firemní akci. Prioritní fakta představují cena, kvalitní služby a klidná lokalita, proto tato rozšířená nabídka služeb o komplexní volnočasové programy primárně neovlivňuje nákupní chování společností.

Na základě výsledků a závěrů práce doporučuji:

- zpracovat dlouhodobou koncepci nabídky volnočasových služeb

- oslovit regionální (místní) partnery, kteří rozšíří nabídku volnočasových aktivit hotelu o své služby
- vytvořit materiální a prostorové podmínky pro realizaci doplňkových volnočasových aktivit

8 SOUHRN

Každá společnost má za cíl vybudovat si značku a image firmy na trhu tak, aby stávající klientela, ale i ta budoucí, neměla zájem využívat služeb konkurence. Jedna z možností je umět předjímat trendy a mít zájem o neustálou progresi. Proto je důležité vytvořit a vyrobit takové služby, které svojí atraktivností budou žádané. Úzká spolupráce hotelu s outdoorovou firmou se vzájemnou kooperací v pojetí každého programu jako jedinečně šitého na míru je jedna z cest, jak nadstandardní služby nabízet na úrovni standardu.

Hlavním cílem diplomové práce bylo posouzení vlivu a ekonomické výhodnosti spolupráce hotelu Akademie Hrubá Voda s úzce kooperující outdoorovou firmou v prodejnosti celkových služeb hotelu nejen firemní klientele. V rámci diplomové práce bylo použito několik metod sběru primárních i sekundárních dat. Z dostupných tištěných publikací, interních statistik hotelu, brožur, a to jak hotelu Akademie Hrubá Voda, tak i spolupracující outdoorové organizace, byla sesbírána sekundární data. Tato data, v kombinaci s primárními daty získanými nestandardizovanými rozhovory s ředitelem hotelu a majitelem outdoorové firmy, poskytla ucelený obrázek o výchozích a současných podmínkách provozování tohoto hotelu.

Z hlediska interních statistik vykazovaly celkové tržby hotelu nárůst až do roku 2009. V tomto roce byl již zaznamenán pokles tržeb z interních seminářů majitele hotelu, a to o 21 % od nejsilnějšího roku 2007. Vzhledem k očekávanému dalšímu propadu těchto interních akcí se v roce 2009 rozmohla spolupráce s outdoorovou firmou, která měla za cíl tyto propady eliminovat. V roce 2011 představovaly externí tržby již 81procentní část z celkových tržeb, z toho 20 % bylo tvořeno firemními akcemi.

Výsledky ankety poukazují na to, že nejčastěji firmy pořádají firemní programy třikrát ročně a nejčastější formou je školení. Pokud mohou, snaží se měnit místa pořádání těchto akcí, kdy hlavní prioritou výběru je cena, případně úroveň hotelu nebo zařízení.

Kvalita doplňkových služeb jako organizovaný program či wellness, či velikost sportoviště nejsou hlavní prioritou výběru místa ke konání akce, což potvrdila i skupina dotázaných, jejichž firma hotel Akademie Hrubá Voda již navštívila. Na žebříčku důležitosti privilegují kvalitní služby a klidnou lokalitu hotelu jako větší výsadu, než spolupráci s outdoorovu firmou. Tuto formu spolupráce tedy vnímají spíše jako příjemné zpestření, než-li rozhodující faktor nákupního chování.

9 SUMMARY

The objective of every company is to establish a trademark and an image of a company at the market in such a way, as to make the present clients as well the future ones not to be interested in the services of competing companies. It is necessary to create and to produce such services which will be required thanks to its attractiveness. The close cooperation of the hotel with the outdoor company is one of the ways how to offer above-standard services at standard level.

The main aim of the thesis was to asses the influence and the economic advantageousness of the cooperation between the Hotel Akademie Hrubá Voda and a closely cooperating company providing outdoor activities on the saleability of overall services of the hotel not only to the business clientele. Several methods of primary and secondary data collection were used within the scope of the thesis. Secondary data were gathered from available printed publications, internal statistics of the hotel, and brochures of the Hotel Akademie Hrubá Voda as well as of the cooperating outdoor company. These data along with primary data acquired by non-standardized interviews with the hotel director and the outdoor company owner provided a complete picture about initial and present conditions of the hotel management.

With respect to the internal statistics total sales showed a growth since 2009. That year was distinguished by a decline in sales related to the internal seminars of the hotel owner, making the decline 21 % since 2007 which was so far the strongest year. Taking into consideration another decline, which was expected, in those internal events, a cooperation with the outdoor company was set up in 2009. This cooperation was supposed to eliminate the decline. External sales represented 81 % of the total sales already in 2011, out of it 20 % were created by business events.

Results of the inquiry point to the fact that companies arrange business events most frequently three times a year and the most frequent kind of an event is a training course. If they can, they try to change the place of business events, and the main priority of the choice is the price, or else the quality of a hotel or its equipment.

Quality of complementary services such as organized programs, wellness services or the size of a sports ground are not the most important criteria for the choice of a place of an event. This claim was supported by a group of people asked, whose company has already visited the Hotel Akademie Hrubá Voda. As the most important criterion

the people asked mentioned quality of the services, tranquillity of the locality was pointed out as a major privilege, cooperation with an outdoor company did not play a crucial role. They perceive this kind of cooperation more likely as a pleasant diversification rather than an important factor of shopping behaviour.

10 REFERENČNÍ SEZNAM

Asociace hotelů a restaurací České republiky (2011). *Tržby restaurací a hotelů klesají, příští rok bude kritický*. Retrieved 6. 6. 2012 from the Word Wide Web: http://www.ahrcr.cz/cz/tiskove-zpravy/trzby-restauraci-a-hotelu-klesaji-pristi-rok-bude-kriticky

Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B. & et al. (2009). *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing.

Flemr, L. et al. (2009). *Prostorové podmínky pro podporu aktivního životního stylu současné populace.* Praha: Karolinum.

Gretz, K., & Drozdeck, S. (1992). *Psychologie prodeje*. (J. Elman, Trans.). Praha: Victoria Publishing. (Original work published 1990)

Hayes, N. (2005). *Psychologie týmové práce*. (P. Císařová, Trans.). Praha: Portál. (Original work published 2001)

Heermann, B. (1997). *Building team spirit*. New York: Mc Graw-Hill.

Chrástka, M. (2007). *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada Publishing.

Idnes.cz (2005). *Pojišťovací makléři: ano, či ne?*. Retrieved 6. 6. 2012 from the Word Wide Web: http://finance.idnes.cz/pojistovaci-makleri-ano-ci-ne-dj3 /poj.aspx?c=A051213_205618_fi_osobni_zal

Johnová, R. (2008). *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha: Grada Publishing.

Karlíček, M., & Král, P. (2011). *Marketingová komunikace.* Praha: Grada Publishing.

Kiráľová, A. (2006). *Marketing hotelových služeb*. Praha: Ekopress.

Kirchner, J. (2009). *Psychologie prožitku a dobrodružství pro pedagogiku a psychoterapii*. Brno: Computer Press.

Kotíková, H., & Schwartzhoffová, E. (2008). *Nové trendy v pořádání akcí a událostí (events) v cestovním ruchu.* Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.

Křížek, F., & Neufus, J. (2011). *Moderní hotelový management*. Praha: Grada Publishing.

Medlíková, O. (2010). *Lektorské dovednosti*. Praha: Grada Publishing.

Miovský, M. (2006). Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu. Praha: Grada Publishing.

Mužík, J. (2000). *Management ve vzdělávání dospělých*. Praha: Eurolex Bohemia.

Neuman, J. et al. (1999). *Překážkové dráhy, lezecké stěny a výchova prožitkem.* Praha: Portál.

Nordström, K. A, & Ridderstrale, J. (2008*). Funky business navždy*. (S. Kučerová, Trans.). Praha: Grada Publishing. (Original work published 1999)

Pelánek, R. (2008). *Příručka instruktora zážitkových akcí*. Praha: Portál.

Plamínek, J. (2009). *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing.

Radcliffe, S. (2012). *Leadership. Lídrem jednoduše a přirozeně.* (V. Dobešová, Trans.) Praha: Grada. (Original work published 2010)

Srpová, J., Řehoř, V. & et al. (2010*). Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* Praha: Grada Publishing.

Suchý, J., & Náhlovský P. (2007). *Koučování v manažerské praxi.* Praha: Grada Publishing.

Svatoš, V., & Lebeda, P. (2005). *Outdoor training pro manažery a firemní týmy.* Praha: Grada Publishing.

Šimková, E. (2008). *Manažerské a marketingové přístupy ve venkovské turistice*. Hradec Králové: Gaudeamus.

Šindler, P. (2003). *Event marketing. Jak využít emoce v marketingové komunikaci*. Praha: Grada Publishing.

Šoferová, J. (2008). *Lektorské finty.* Praha: Grada Publishing.

Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.

Vaštíková, M. (2008). *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing.

Venglářová, M., Myšáková L., Mahrová G., & Laštovica M. (2011). *Sestry v nouzi*. Praha: Grada Publishing.

Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing.

Vysekalová, J. (2012). *Psychologie reklamy*. Praha: Grada Publishing.

Vysekalová, J., & Mikeš, J. (2007). *Reklama-jak dělat reklamu*. Praha: Grada Publishing.

Zahrádková, E. (2005). *Teambuilding: Cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál.

11 PŘÍLOHY

Příloha 1: Firemní aktivity a jejich potenciál

Dobrý den,

obracím se na Vás jako na zástupce Vaší společnosti s prosbou o spolupráci na výzkumu, který se zabývá firemními akcemi a firemním vzděláváním. Cílem šetření je zjistit, jaký mají tyto aktivity pro Vaši společnost potenciál a jaké jsou prioritní faktory při výběru případné lokality pro jejich uspořádání.

Touto cestou Vás zdvořile žádám o vyplnění stručné ankety. Vámi poskytnuté informace budou použity výhradně pro účely diplomové práce.

Anketa je zcela anonymní a její vyplnění nezabere více než 3 minuty.

Děkuji Vám za spolupráci a čas strávený při vyplňování.

Bc. Pavla Sekyrová

1. Pod pojmem firemní akce si představujete (možnost většího výběru):

- Večírek
- Poradu
- Školení
- Event
- Firemní rodinný den
- Slavnostní firemní oběd či večeři
- Teambuilding
- Jakýkoliv program venku (outdoor) nebo zábavný program vevnitř (indoor)
- Sportovní den
- Jiné, vyjmenujte……..

2. Pod pojmem firemní vzdělávání si představujete (možnost většího výběru):

- Všechny předešlé body v otázce č. 1
- Jakékoliv školení
- Výjezdní poradu
- Teambuilding
- Jiné, uveďte

3. Firemní akce a firemní vzdělávání považuje vaše firma v rámci firemní kultury za:

- Nezbytné
- Vhodné
- Zbytečné

4. Jak často pořádáte firemní akce nebo vzdělávání v rámci Vaší společnosti:

- Nepořádáme
- Jedenkrát ročně
- Dvakrát ročně
- Třikrát ročně a více
- Velmi nepravidelně

5. Jaký typ firemních aktivit organizujete nejčastěji?

- Školení
- Večírek
- Teambuilding
- Outdoorový program či sportovní den
- Akce pro zákazníky
- Žádný
- Jiné, uveďte……

6. Pokud vaše společnost pořádá firemní akce, konají se stále na stejném místě?

- Ano
- Ne
- Nepořádáme firemní akce

7. Uspořádejte kritéria pro způsob výběru místa na uspořádání firemní akce od nejdůležitějšího po nejméně prioritní (pokud firemní akce nepořádáte, tuto otázku vynechejte)

- Cena
- Klidná lokalita „mimo civilizaci“
- Dostupnost z firmy
- Velikost sportovního zázemí
- Úroveň hotelu či podobného zařízení a jeho služby
- Kvalita nabízených doplňkových služeb (organizovaný sportovní program, wellness služby apod.
- Jiné, uveďte……..

8. Navštívila Vaše společnost v rámci firemních aktivit hotel Akademie na Hrubé Vodě u Olomouce? Pokud NE, pokračujte prosím otázkou č. 12

- Ano
- Ne

9. Jaký byl (jsou) důvod(y) vaší návštěvy tohoto zařízení?

- Outdoorový program
- Večírek
- Školení
- Seminář
- Konference
- Kombinace předešlých
- Jiné, uveďte……

10. Za největší pozitivum tohoto zařízení považujete :

- Spolupráci s outdoorovou firmou, která připravuje firemní programy na míru
- Klidnou lokalitu uprostřed lesů
- Kvalitní služby hotelu
- Jiné, uveďte……..

11. Vybudování doplňkového sportovního areálu (lanové centrum, čtyřkolková dráha, paintballová aréna aj.) v kooperaci s hotelem považujete za:

- V dnešní době velkou konkurenční výhodu
- Rozhodující faktor pro případný výběr lokality pro firemní akci
- Nutnost, pokud se chce hotel udržet na trhu
- Velmi příjemné zpestření
- Nedůležitý faktor

12. Vaše pobočka firmy se nachází v oblasti

- Praha
- Střední Čechy
- Jižní Čechy
- Západní Čechy
- Severní Čechy
- Východní Čechy
- Jižní Morava
- Severní Morava
- Střední Morava