



# Vstup podniku v oblasti hotelnictví na zahraniční trh.

## Bakalářská práce

*Studijní program:*

B6208 Ekonomika a management

*Studijní obor:*

Ekonomika a management služeb – Cestovní ruch

*Autor práce:*

**Kateřina Postránecká**

*Vedoucí práce:*

Ing. Mgr. Lenka Suková

Katedra podnikové ekonomiky a managementu





## Zadání bakalářské práce

# Vstup podniku v oblasti hotelnictví na zahraniční trh.

*Jméno a příjmení:* **Kateřina Postránecká**  
*Osobní číslo:* E17000169  
*Studijní program:* B6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* Ekonomika a management služeb – Cestovní ruch  
*Zadávací katedra:* Katedra podnikové ekonomiky a managementu  
*Akademický rok:* 2019/2020

### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cíle bakalářské práce.
2. Vymezení pojmu podnikatelský plán, prvky podnikatelského plánu, funkce a sestavení podnikatelského plánu v oblasti služeb.
3. Charakteristika vybraného subjektu ve službách a analýza současného stavu podnikatelského subjektu.
4. Průzkum zahraničního trhu ve vazbě na možnost vstupu podniku na zahraniční trh.
5. Vytvoření podnikatelského plánu.
6. Vyhodnocení podnikatelského plánu a formulace závěru.

Rozsah grafických prací:  
Rozsah pracovní zprávy:  
Forma zpracování práce:  
Jazyk práce:

30 normostran  
tištěná/elektronická  
Čeština



### Seznam odborné literatury:

- BATESON, John E. G. a K. Douglas HOFFMAN, 2011. *Services Marketing*. 4<sup>th</sup> ed. South-Western: Cengage Learning. ISBN 978-0-538-47645-4.
- BERÁNEK, J. a P. KOTEK. 2013. *Moderní řízení hotelového provozu*. Praha: MAG Consulting. ISBN 978-80-86724-45-4
- FITZGERALD, R. 2015. *The rise of the global company. Multinationals and the making of the modern world*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 9780521614962.
- KŘÍŽEK, F. et al. 2011. *Moderní hotelový management*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3868-0.
- ORIEŠKA, Ján. 2010. *Služby v cestovním ruchu*. Praha: Idea Servis. ISBN 978-80-85970-68-5.
- POWELL, Trent. 2016. *International tourism: planning and management*. New Jersey: Clarye International. ISBN 978-1-63240-572-2.
- VAŠTÍKOVÁ, M. 2014. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-5037-8.
- PROQUEST. 2019. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>
- Konzultanti: Michaela Klepetková (provozní v hotelu) Helena Valtrová (generální ředitel)

Vedoucí práce:

Ing. Mgr. Lenka Suková  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání práce:

31. října 2019

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2021

L.S.

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
vedoucí katedry

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

10. května 2020

Kateřina Postránecká

## **Anotace**

Bakalářská práce je zaměřena na oblast služeb, konkrétně na oblast hotelnictví. Cílem je vytvořit podnikatelský plán pro vybranou hotelovou společnost a realizovat průzkum vybraného zahraničního trhu. Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. První část shrnuje teorii z oblasti služeb, hotelnictví, ubytovacího úseku a stravovacího úseku. Na ně plynule navazuje představení modelů internacionalizace, popis mise a vize podniku. Teorii uzavírá charakteristika strategie nadnárodních podnikatelských subjektů a tvorba podnikatelského plánu. Následně praktická část definuje již konkrétní podnikatelský plán ve vazbě na vybraný hotel. Součástí daného plánu je analýza stávajícího podniku, analýza a popis hotelu v zahraničí, analýza zahraničního trhu prostřednictvím PEST analýzy a byla také provedena analýza pomocí Porterova modelu 5 sil. Součástí praktické části je marketingový mix 8P, finanční plán a aktuální situace s ohledem na COVID 19. Závěr bakalářské práce je věnován zhodnocení podnikatelského plánu.

## **Klíčová slova**

podnikatelský plán, hotelnictví, služby, modely internacionalizace, PEST analýza, Porterův model pěti sil, marketingový mix

## **Annotation**

### **The entering of business in the hospitality area to the foreign market.**

The bachelor thesis is focused on the field of services, specifically on the hotel industry. The aim is to create a business plan for a selected hotel company and conduct a survey of a selected foreign market. The bachelor thesis is divided into two parts - theoretical and practical. The first part summarizes the theory of services, hospitality, accommodation and the catering section. They are followed by a presentation of models of internationalization, a description of the mission and vision of the company. The theory is concluded by the characteristics of the strategy of multinational business entities and the creation of a business plan. Subsequently, the practical part defines a specific business plan in relation to the selected hotel. Part of the plan is an analysis of the existing company, analysis and description of the hotel abroad, analysis of the foreign market through PEST analysis and was also performed using Porter's model of 5 forces. Part of the practical part is the 8P marketing mix, financial plan and current situation with regard at COVID 19. The conclusion of the bachelor thesis is devoted to the evaluation of the business plan.

## **Keywords**

business plan, hotel industry, services, internationalization of models, PEST analysis, Porter 's five forces model, marketing mix

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala slečně Bc. Michaelae Klepetkové za poskytnutí interních informací. Hlavní poděkování patří mé vedoucí práce paní Ing. Mgr. Lence Sukové za odborné, podnětné rady a trpělivou pomoc při vedení mé bakalářské práce.

# Obsah

Seznam ilustrací: .....	13
Seznam tabulek:.....	14
Seznam zkratk.....	15
Úvod .....	16
1 Služby.....	17
1.1 Historický vývoj pohledu na služby .....	19
1.2 Hotelnictví .....	20
1.2.1 Historie hotelnictví .....	20
1.2.2 Vymezení pojmu hotel a hotelnictví.....	21
1.3 Ubytovací úsek .....	23
1.4 Stravovací úsek .....	23
1.5 Marketingový mix.....	24
1.6 Hotel Management agreements .....	27
1.7 Modely internacionalizace .....	28
1.7.1 Model EPRG .....	28
1.7.2 Uppsala model internacionalizace .....	29
1.7.3 Teorie OLI .....	30
1.7.4 Přístup Danielse a Radebaugha .....	30
1.8 Stanovení mise a vize firmy.....	31
1.9 Strategie nadnárodních firem.....	32
1.10 Velikost podniků.....	33
2 Podnikatelský plán .....	35
2.1 Titulní strana .....	36
2.2 Popis společnosti.....	36
2.3 Popis podnikatelské příležitosti .....	36



2.4	Popis služby.....	37
2.5	Potenciální trhy.....	37
2.6	Okolí podniku – analýza podnikatelského prostředí .....	37
2.7	Finanční plán .....	38
2.8	Příloha.....	39
3	Podnikatelský plán pro hotel XYZ .....	40
3.1	Titulní strana.....	40
3.2	Hotel XYZ v Praze .....	40
3.2.1	Podnikatelská příležitost .....	42
3.2.2	Potenciální trh .....	44
3.3	Victorian Apartments .....	45
3.4	Okolí podniku – analýza podnikatelského prostředí .....	47
3.4.1	Pest analýza .....	48
3.4.2	Porterův model 5 sil .....	51
3.5	Marketingový mix 8P .....	55
3.6	Finanční plán .....	63
3.6.1	Náklady .....	64
3.6.2	Náklady na založení a vznik obchodní společnosti.....	64
3.6.3	Mzdové náklady .....	65
3.6.4	Provozní náklady.....	67
3.6.5	Očekávaný obrat restaurace, hotelu a lázní .....	67
3.6.6	Zahajovací rozvaha .....	68
3.7	Aktuální událost v době pandemie Covid-19 .....	69
3.8	Zhodnocení .....	70
	Závěr.....	72
	Seznam použité literatury .....	74

## Seznam ilustrací:

Obrázek 1: 4P komponenty marketingového mixu .....	25
Obrázek 2: Marketingový mix 8P .....	27
Obrázek 3: Forma vstupu na vybraný zahraniční trh .....	30
Obrázek 4: Přístup Danielse a Radebauga.....	30
Obrázek 5: Porovnání míry nezaměstnanosti Kalifornie a Spojených států amerických....	43
Obrázek 6: Reálný hrubý domácí produkt v Kalifornii na obyvatele od roku 2000 do roku 2019 .....	43
Obrázek 7: Přehled cestovního ruchu v San Franciscu .....	44
Obrázek 8: Statistika ubytovaných hotelu XYZ v období 2017–2019.....	44
Obrázek 9: Statistika segmentací dle věkového kritéria mezi lety 2017 a 2019 v hotelu XYZ. .....	45
Obrázek 10: Porterův model pěti sil .....	51
Obrázek 11: Mapa konkurence pro Victorian Apartments.....	52
Obrázek 12: Organizační struktura hotelu Victorian Apartmentsa dodržování .....	60

## Seznam tabulek:

Tabulka 1: Rozdíly mezi LLC a C-Corp .....	49
Tabulka 2: Porovnání cen s konkurencí (jedná se o cenu za jednu strávenou noc) .....	53
Tabulka 3: Ceník ubytování .....	59
Tabulka 4: Financování hotelu .....	63
Tabulka 5: Roční mzdy zaměstnanců .....	66
Tabulka 6: Příspěvky na pojištění .....	66
Tabulka 7: Provozní náklady .....	67
Tabulka 8: Očekávaný obrat hotelu z hlediska optimistického, realistického a pesimistického odhadu .....	67
Tabulka 9: Očekávaný obrat restaurace z hlediska optimistického, realistického a pesimistického odhadu .....	68
Tabulka 10: Očekávaný obrat pivních lázní z hlediska optimistického, realistického a pesimistického odhadu .....	68
Tabulka 11: Zahajovací rozvaha k 1.1.2020 .....	68

## Seznam zkratk

BAR	Best Available Rate
CDC	Centers for Disease Control and Prevention
CK	Cestovní kancelář
EDD	Employment Development Department
EUR	Euro
GDPR	General Data Protection Regulation
HDP	Hrubý domácí produkt
KČ	Koruna česká
LLC	Limited Liability Company
SME	Small and Medium Enterprises
SMB	Small and Medium-Sized Businesses
STP	Segmenting-targeting-positioning
USD	United States Dollar

# Úvod

*„There is only one boss. The Guest.“ - Sam Walton*

Jež v překladu znamená „je tu jen jeden šéf, Host.“ Nejvíce vystihuje atmosféru v oblasti hotelnictví. I to je důvod, proč si autorka bakalářské práce zvolila právě toto téma. Doprovází autorku práce při brigádě v hotelu XYZ v Praze. Do hotelu XYZ se autorka dostala zcela náhodou a již pro ně pracuje druhým rokem na pozici recepční.

Autorka práce se chtěla dozvědět více o tomto náročném podnikání. Generální ředitelka hotelu sdělila autorce své přání, kde by chtěl být hotel za pár let. Její přání bylo dostat hotel XYZ na zahraniční trh. Tímto se autorce spojily všechny nápady na téma její bakalářské práce do jednoduché myšlenky a věty. Sestavit pro tento hotel vstup na zahraniční trh v rámci hotelnictví. Dalším důvodem, který stál za rozhodnutím, proč zrovna hotel XYZ, je jeho příjemně zvláštní mísení zajímavé architektury, myšlenky a v dnešní době neobvykle přátelský přístup vedení hotelu.

Cílem této práce je sestavit podnikatelský plán pro vstup na zahraniční trh v oblasti hotelnictví pro vybrané hotelové zařízení v souvislosti s ubytovacími, stravovacími a rekreačními službami.

Práce je rozdělena do dvou částí. V první části je sepsána teoretická část zahrnující literární rešerši, která definuje pojmy služeb, hotelu a oblast hotelnictví. Dále je rozebrán podnikatelský plán a jeho jednotlivé části. Následuje praktická část, ve které je představen marketingový mix 8P a je v ní charakterizován americký trh. Poté autorka popisuje již konkrétní samotný podnikatelský plán pro daný hotel. V praktické části se detailně čtenář seznamuje s charakteristikou obou podniků a popisem vnějšího prostředí pomocí Pest analýzy a popisem vnitřního prostředí použitím Porterova modelu pěti sil. V závěru práce je uvedena a sestavena struktura finančního plánu. Finanční plán je sestaven ve zjednodušené verzi, v případě přijmutí návrhu podnikatelského plánu samotným hotel, by byl důkladněji propracován a sestaven.

# 1 Služby

Služby jsou převážně všude, ať se jedná o služby do exotické destinace, jídlo v restauraci, schůzky s pojišťovacími agenty či bohoslužby. Mnohem více rozvíjejících zemí zjišťuje, že hrubý domácí produkt se tvoří z terciálního sektoru, tedy ze služeb. (Bateson, Hoffman, 2011)

Ve 21. století se rozšířily služby po celém světě. Lidé si vydělávají více peněz, mají více volného času a na trhu se objevují neznámé propracované výrobky, které služby vyhledávají a potřebují. Na počátku 80. let minulého století se začíná objevovat pojem „deindustrializace ekonomiky“, který znamená, že tempo růstu sféry služeb je rychlejší než tempo růstu průmyslové výroby; současně i roste podíl služeb na HDP (hrubý domácí produkt) a zaměstnanosti (Starzyczna, 2007). Velmi často přibývá internacionalizace řady oborů služeb. (Meffert, 1996)

Přesná definice služeb je jakákoliv aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem. Práce ve službách se týká zaměstnanců v sektoru služeb zároveň i výrobních oborů. Výrobní firmy nabízejí velikou škálu doplňkových služeb k hmotnému zboží, opravy a údržba, záruka a další služby. Například spotřebitelské služby jsou nabízeny jednotlivcům a domácnostem, naopak průmyslové služby jsou nabízeny podnikům a organizacím. (Kotler et al., 2007)

Trvale rostoucí poptávka po službách je přikládána několika faktorům. Úplně **prvním faktorem** je růst bohatství spotřebitelů, které vzniklo z odvětví služeb, jež zaručí kvalitu ve smyslu zajištění úklidu, vaření, péče o staré občany, opatrovnictví a další. **Druhý faktor** je skutečnost, že narůstající příjmy a mnohem větší množství volného času vzbuzují poptávku po sportovních aktivitách a službách ve volném čase. Ve **třetím faktoru** se v domácnostech rozvíjí vyšší spotřeba technologií. Poté je tak potřeba práce odborníků na opravy a servisní služby. **Dalšími populárními faktory** je nárůst životního standardu, přechod na zdravější životní styl a zaměstnanost více žen. (Vašítková, 2014)

Obecně platí, že služby jsou nesmírně rozsáhlá oblast lidských činností, kde poskytovatel je jednotlivec, firmy, organizace buď ziskové či neziskové. Největším poskytovatelem ve všech zemích je stát. Tyto služby se nazývají tzv. služby veřejného sektoru. Do služeb veřejného sektoru patří vzdělávání, služby z oblasti zákonodárství, výkonu práva, zdravotní

a sociální služby, obrana státu a bezpečnost občanů. Každý den přicházíme do styku s úředníky veřejné správy, kteří pracují v různých institucích obcí, regionů, na úradech, matrikách či katastrálních úradech apod. (Vašítková, 2014)

Veřejný sektor je část ekonomiky, která je složená z několika úrovní státní správy a podniků hlídané vládou. Nepatří sem soukromé společnosti, dobrovolné organizace a domácnosti. Obecná definice veřejného sektoru obsahuje vládní vlastenectví nebo kontrolu. Zahrnuje výkon veřejné moci a veřejné politiky. Zobrazení soustředěných kruhů ve veřejné službě v ústředních a nižších vládních agenturách definuje vnitřní kruh. Další kruh zahrnuje množství různých kvazivládních agentur, které jsou rozmístěny mimo přímou linii odpovědnosti ve vládě. Jedná se o fondy sociálních zabezpečení pro regionální rozvojové agentury. Ve vnějším kruhu se nachází státní podniky. Veřejný sektor se používá pro analytické účely na rozdíl od soukromého sektoru a třetího či dobrovolného sektoru. To napomáhá ke zmapování rozsahu státních aktivit v rámci širší ekonomiky. Příklady státních podniků po celém světě zahrnují společnosti jako NASA ve Spojených státech amerických. Tyto firmy podnikají dle státních vlád a mají zřetelnou právní formu. (Kai Wegrich, 2014); (MyAccountingCourse, 2019)

Nejdůležitějším rysem je efektivita spjatá s kvalitním řízením a dlouhodobou kvalitou. Mnoho jich působí v poměrně složitých odvětvích, ale i přes to jsou ve svém oboru lídrem a mají lepší výsledky než soukromí partneři. Stát zajišťuje kapitál, aby měl kontrolu nad firmami, ale také, aby předvídal obchodní rizika. Pokud vidí stát, že jsou bezpečnostní rizika nízká, rozhodne se privatizovat státní podnik, aby se uvolnil kapitál a přesunul se na jiné priority státu. (Kai Wegrich, 2014); (MyAccountingCourse, 2019)

V sektoru služeb se nachází i neziskové organizace. Těmito organizacemi se myslí nadace, charitativní organizace a sbírky, občanská sdružení a sdružení církve. Neziskové organizace umožňují se podílet na veřejné politice jiným způsobem než prostřednictvím voleb. Nejrozšířenější portfolio služeb nabízí soukromý sektor. Tyto služby potkáváme dennodenně ve svém životě a v mnoha situacích i nahrazují služby veřejného sektoru. Za služby v soukromém sektoru se realizuje přiměřený zisk. (Vašítková, 2014)

Soukromý sektor je součástí státního ekonomického systému, který vedou spíše jednotlivci a firmy, nebo vláda. Mnoho soukromých sektorů organizace je zaměřena na dosažení zisku. Segment ekonomiky pod kontrolou vlády je velice známý jako veřejný sektor. Charitativní a neziskové organizace jsou někdy zaměřovány na třetí segment, známý jako dobrovolnický

sektor. Avšak tyto organizace jsou považovány za součást soukromého sektoru. (whatis.techtarget, 2013)

Soukromý sektor je větší ve svobodné podnikové ekonomice, jak je tomu ve Spojených státech amerických, v této zemi jsou relativně malá omezení, které jim vláda ukládá. Naopak v Číně tvoří větší část veřejný sektor ekonomiky. Týká se to zemí s větší vládní kontrolou. V jiných zemích se prolínají průmyslové odvětví veřejného a soukromého sektoru. Často to jsou podniky s bezpečnostními službami, nakládání s odpady, vodní hospodářství a zdravotnictví. Je možné, že podnikání může začít v jednom sektoru a pomalu se přesouvat do sektoru druhého. Tyto přeměny, kde dochází k přeměně veřejně provozovaného podniku na soukromé občany se nazývá privatizace. Pokud dochází k opačné přeměně od soukromého k veřejnému, je pod různými jmény, znárodnění velice znám ve spojitosti se zapojení vlády. (whatis.techtarget, 2013)

## **1.1 Historický vývoj pohledu na služby**

V 18. století jsou fyziokraté pokládáni za zakladatele systematického studia ekonomie. Jejich domněnka byla, že jediné bohatství je půda. Domnívali se, že zemědělství je jedinou produktivní činností. Poté tohle kritizoval Adam Smith, který byl přesvědčen, že výroba produktů je rovnocenná zemědělství při tvorbě zisku. Viděl rozdíl mezi prací produktivní a neproduktivní. Aplikoval jako kritéria „hmotnost“, kde docházelo ke spojení ekonomické činnosti. Díky tomu byly služby popsány jako neplodné a neproduktivní, jelikož byly spotřebovány ve stejném okamžiku, ve kterém byly vyprodukovány, nepřetváří se a nerealizují ani v prodejné komoditě. Tento názor odmítl Jean Baptiste Sally. Ten zastával domněnku, že činnosti, které jsou užitečné a uspokojují potřeby spotřebitelů, např. vědec, který vynalézá léky, je produktivní, ale zemědělství, výroba a obchod by si měly být sobě rovny. Počátkem 20. století Alfréd Marshall dovedl tuto teorii ještě dál a vymyslel, že materiální věci nemohou vyrábět lidé. Nové myšlenky se mohou produkovat v duševním a morálním světě. Říká tedy, že produkují všechny činnosti služeb a poskytováním uspokojují potřeby. Stejně jako J. B. Sally se k sektoru stejně stavil Karel Marx. Děлил ekonomické sektory na produktivní a neproduktivní. Celou tuto teorii pojala v praxi centrálně plánovaná ekonomika a tím se podcenil celý sektor a jeho zaostání nad vývojem, který je běžný v západních ekonomikách po několika let. (Vašítková, 2014)

Například W. J. Stanton definuje služby jako činnost, která se osamostatňuje, nepřináší materiální efekt, nakupující má zvláštní výhody, které nejsou spojené s prodejem produktů



či jiných služeb. Nebo například C. Grönroos, který definuje službu jako skupinu činností více či méně nehmotné povahy, které mají místo mezi klientem a poskytovatelem služeb. Grönroos zde vidí služby jako řešení problémů zákazníka. (Vašítková, 2014)

## **1.2 Hotelnictví**

Definici hotelnictví vysvětluje Kašpar (1989) jako zcela samostatnou oblast v rámci služeb účastníků cestovního ruchu. Hlavním předmětem jeho činnosti je výstavba, řízení a organizace hotelů i celých skupin hotelů, zabezpečování jejich chodu a poskytování hotelových služeb. (Kašpar et al., 1989)

### **1.2.1 Historie hotelnictví**

Od pradávna se rádi lidé vydávali na dlouhé cesty. Toužili po poznání země, absolvovali obchodní stezky, později diplomatické, studijní, válečné či náboženské putování jen z prosté zvědavosti a nutnosti. (Hipmunk, 2015)

Z časných biblických dob se turisté často schovávali v domě měšťanů. Jednalo se většinou o domy se stájemi, kde stáje pronajímaly kolemjdoucím. Bible dokládá, že pronajímatelé jim i nabízeli jídlo, ale hosté zůstávali jen na noc a ráno pokračovali ve své cestě. (Hipmunk, 2015)

Mnoho začínajících raných hotelů bylo vnímáno jako velmi krátké odpočinkové cestování, protože delší pobyty v místech, hodně daleko od domova, se považovaly za velice vzácné, anebo sloužily pouze pro podnikání. Například ve starověkém Řecku nabízeli cestovatelům termální lázně, aby si lidé mohli odpočinout po velmi dlouhé cestě. Vysoce postavení pracovníci či vládní úředníci byli léčeni v nádherných domech, které nabízeli léčivé prameny, ubytování i jídlo. Na Středním východě se na obchodních stezkách objevovaly obrovské karavany, které poskytovaly bezpečný nocleh v jednoduchých stanových zařízeních. Stálé hotely se objevily kolem roku 1200. Hotely postupem času začaly sloužit cestujícím při putování na svaté poutě po celé Evropě či jiných kontinentech. Hotel měl jednoduchou strukturu, ale tyto struktury se staly základním modelem hotelového podnikání, který se uznával i v dalších stoletích. (Hipmunk, 2015)

Nejčasnějšími hotely se stal hotel v Ghentu, l' Auberge Cour Saint Georges v Belgii a v Lincolnshire hotel Angel Inn v Anglii. Na začátku 15. století se objevil první důkaz hotelnictví tak, jak ho známe dodnes, kdy manažeři hotelů museli vést registr podle francouzského práva. Hostince se postupem času zvětšovali o dvůr, kde se nacházeli stáje

pro koně. Pokud se jedná o propagaci hotelu, propagace se datuje k 16. století, kde své služby začali inzerovat. Také se v tomto století objevil první průvodce s detaily o „Nejlepší z“, kde se zaměřovali hlavně na kuchyň hotel a čistotu. (Hipmunk, 2015)

Opravdová skutečná přeměna hotelového průmyslu začala během průmyslové revoluce mezi 18. a 19. století. Díky vynálezu parního stroje od vynálezce Jamese Watta, se cestování stalo mnohem dostupnějším a pohodlnějším. V tomto století se díky železniční dopravě založily v hlavních městech velké hotely například v New Yorku, v Kodani, v Bombaji až do Tokia. Úplně prvním hotelem s restaurací „a la carte menu“ a vnitřními toaletami se stal hotel Tremont v Bostonu. Holtův dům v New Yorku byl první hotel, který měl výtah pro zavazadla. Za průmyslové revoluce se hotelnictví stalo špičkovou službou po celém světě. Během tohoto století se vymyslely další inovace, například soukromé koupelny, zámky s koulí na dveřích nebo větší apartmá. Tyto inovace nabídly první znaky modernizace, které se později objevily v designu hotelu. (Hipmunk, 2015)

Ve 21. století inovace hotelů ještě víc gradovala. Například se budují hotely z ledu nebo jsou hosté ubytováni v iglú. Dalším zajímavým ubytováním je bydlení na stromě nebo bydlení na farmě se zvířaty. Hotely se staly ve 21. století cenově a kvalitou dostupné pro všechny různě sociálně-ekonomické sféry. Technologie a snadné rezervování pokojů se stala snadností. Online rezervační weby tak usnadnily speciální zážitek z cestování, založený na kvalitě, poloze a budgetu. Přístup do hotelů díky rozmanité dopravě se stal snazší. (Hipmunk, 2015)

### 1.2.2 Vymezení pojmu hotel a hotelnictví

Vymezení pojmu „hotel“ je světově považováno za obecný pojem pro velmi široké spektrum ubytovacích služeb, kde se za peněžní prostředky poskytuje přechodné ubytování. Toto vymezení se týká hotelů blízko letišť, pro obchodní klientelu, luxusní klientelu, ubytovací zařízení, specializovaná na kongresovou turistiku, lázeňství nebo wellness, motely a botely. Za hotel, dle statistických účelů a odborné literatury, se považuje hotel s nejméně 10 pokoji pro klienty, vybavené pro bydlení v době přechodného ubytování a služby s ním spojené. Za další služby se považují služby recepce, celodenní stravování, úklid každodenní a stlání lůžka. Hotely bývají klasifikovány dle velikosti a vybavenosti, a umístění děleny do pěti sfér označených hvězdičkami. Dále se rozdělují mezi ubytovací segment hotely a penziony. (Beránek, 2016)

Hotely se obvykle dělí dle:

- **velikosti** – velikost pokojů nejsou v žádné odborné literatuře či v zákoně definovány. Český statistický úřad sleduje ubytovací segment dle velikostní kategorie a počtu pokojů:
  - 10 a méně,
  - 11 až 50,
  - 51 až 100,
  - 101 a více.
- dle **počtu lůžek** – malé (do 60 lůžek), střední (60 až 250 lůžek), velké (nad 250 lůžek).
- **umístění** – přímořské, horské, městské, lázeňské, rekreační.
- **doba provozu** – celoroční, sezonní.
- podle **poptávky** – městské hotely zaměřené na business klientelu, kongresové hotely, hotely rekreačních středisek, zaměřené na sportovní aktivity.
- **třídy** – od hotelů, které nejde klasifikovat po luxusní 5\* hotely.
- **formy řízení** – franchising Ove, nezávislé či řízené skupinou.
- **prostředí** – hotely umístění v historických objektech, tradiční hotely, hotely s rodinnou atmosférou, kasino hotely. (Beránek, 2016)

Kategorizace hotelů představuje zařazení ubytovacích zařízení do jednotlivých druhů. Dále se vychází z druhů poskytovaných služeb a způsob jejich podávání. Hotelové typy v rámci ubytovacích služeb rozdělujeme podle:

- **Hotel** – představuje zařízení s recepcí, službami a dalším příslušenstvím, v němž se poskytuje ubytování a ve většině případů i stravování.
- **Hotel garni** – nabízí pouze snídaně.
- **Apartmentový hotel** – hotel, kde jsou klienti ubytováni ve větších pokojích, apartmány představují místnost na spánek, místnost pro sedací soupravu a kuchyňský kout.
- **Boarding house** – je hotel, který se nachází v městské části, kde se ubytování poskytuje na delší časový úsek.
- **Motel** – tento objekt se nachází v blízkosti dálnic a slouží hlavně pro motoristy.
- **Penzion** – toto zařízení nabízí ubytování na velmi dlouho dobu a poskytuje stravování pro ubytované hosty.
- **Horská chata** – je horské ubytování pro turisty, kteří potřebují chrněný a bezpečný nocleh v odlehlých oblastech. (Beránek, 2016)

### **1.3 Ubytovací úsek**

Ubytovací úsek lze definovat jako krátký pronájem místnosti (pokoje, apartmánu) pro uspokojení potřeb člověka. Jejich mottem je souhrn hotelových činností, kde si bude host připadat jako v druhém domově. Další důležitou věcí, jak dobře si udržet hosta je, aby se rád sám od sebe rád do hotelu opakovaně vracel. Pracovníci vedle těchto činností a možností poskytování služeb zákazníkovi, musí vykonávat zákonné povinnosti, vést statistické údaje nebo obstarávat veškeré aktivity v marketingu. Největší prioritou je hlavně role hostitele. (Beránek, 2016)

Pro lepší uvědomění jsou popsány jednotlivé oddělení, která jsou nedílnou součástí správného chodu hotelu a jejich hlavní činnosti. V podstatě správné naplánování, organizování a kontrola činností reprezentuje velkou část ubytovacího segmentu. Největší důraz se klade na služby recepce. Hlavní recepce je místo, které zákazník vidí ihned po příchodu do hotelu. V mnoha hotelích se největší příjem získává právě z ubytovacího úseku. Příjmy z ubytování podle Křížka a Neufuse (2014) dosahují více než 60 % celkových příjmů. Ubytovací úsek se dělí na Front office a na oddělení Housekeeping. Přední recepce, čelní recepce, frontální linie jsou součástí Front office. Front office má v náplni práce prvotní komunikační styk s hosty, recepci, která je velkým a hlavním děním hotelu a má prominentní postavení. K recepčnímu stolu přicházejí klienti k registraci, je jim vysvětlen pokoj, služby, které hotel poskytuje, nebo například, co se v té dané lokalitě vyskytuje za zajímavosti a na závěr svého pobytu se zde odhlásí a odjedou do svých domovů. Jedná se o komunikační místo, kde si hosté mohou požádat o pomoc. Dalšími mezičlánky hotelů jsou v rámci halových služeb pozice na bell capitain, bellman či liftboy. Tito pracovníci jsou v prvním kontaktu s hosty. (Beránek, 2016)

### **1.4 Stravovací úsek**

Úkolem stravovacího úseku je poskytnout ubytovaným hostům, ale i dalším zákazníkům, kteří nejsou ubytovaní, stravovací služby. Stravovací služby se dělí mezi základní druhy:

- snídaně,
- celodenní stravování,
- cateringové služby při konferencích a slavnostních příležitostech,
- etážová služba (donáška pokrmů a nápojů hostům přímo na pokoj),
- rychlé občerstvení. (Beránek, 2016)

Dále stravovací úsek lze rozdělit na úsek výrobní (kuchyně, přípravný, příruční sklady), odbytový (restaurace, bary, vinárny) a skladovací (sklady suché, chladné či mrazivé). (Beránek, 2016)

## **Organizace hotelových restaurací**

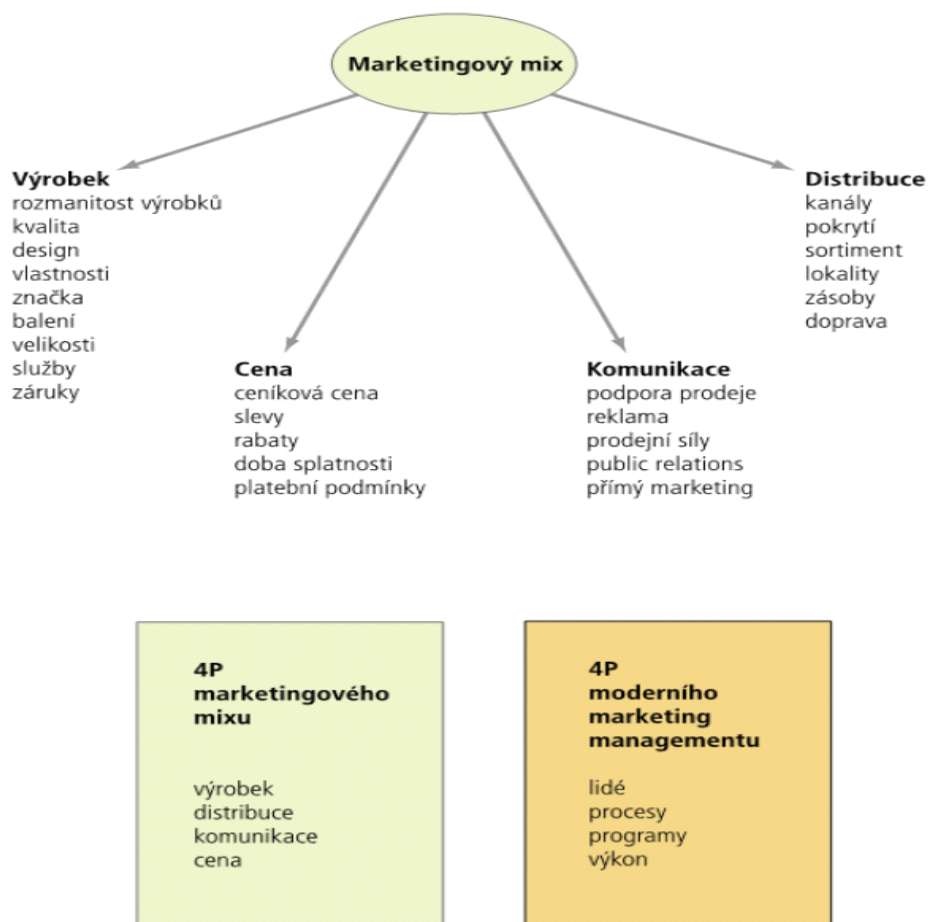
Mezi nejpodstatnější faktory, které podporují prestiž a úspěšnost hotelové restaurace patří dobře připravené skladové zásoby. Tuto zodpovědnost má na starost vždy šéfkuchař, který objednává a doplňuje sklady. Poté je objednávka předána dodavatelům, kteří objednávku doručí a šéfkuchař je zodpovědný za převzetí, kde zkontroluje kvalitu a zda je vše v požadovaném počtu. Pokud dodavatelé nedodrží termín nebo se stane nějaký problém, je nutné zorganizovat náhradní plán. (Beránek, 2016)

V hotelové restauraci musí myslet na všechny osoby, které se v kuchyni budou objevovat např. kuchaři, číšníci, barmani, lidé obsluhující myčku, mytí nádobí i uklízeči. Je velice nutné, aby všichni věděli, co mají dělat. Mít dobře zorganizované prostředí kuchyně je začátek dobrého podnikání ve stravovacích službách. Vše závisí na týmové spolupráci, pokud jeden z týmu selže, vrhá to špatný pohled na celý hotel a restauraci. Dobrým krokem je zvolení správného designu a dekorace, aby korespondovaly s charakterem celého hotelu, ale i s filozofií restaurace a s jídelním lístkem. Je důležité se zaměřit na jeden druh kuchyně a plně se mu věnovat. Správný manažer by se na chod restaurace měl dívat nejen z pohledu zaměstnanců, ale hlavně z pohledu zákazníka. Personál má působit sebevědomě, na zákazníka má mít dojem, že rozumí své práci a dělá jí s radostí. Manažer má na starost i odhadnutí toků hotelových hostů a zaměstnanců. (Beránek, 2016)

## **1.5 Marketingový mix**

Autor McCarthy (2002) rozdělil nejrůznější marketingové aktivity do čtyř širokých skupin nástrojů, které označil jako 4P marketing: výrobek, cena, distribuce a komunikace (product, price, place, promotion). (William D Perreault, Jr.; E Jerome McCarthy, 2002).

Základní marketingový mix je zobrazen na obrázku 1, kde jsou 4P více rozepsané. V návaznosti na již zmíněné 4P dochází ve službách k propracovanějšímu souboru, ve kterém dochází k rozšíření na 7P a v cestovním ruchu na 8P. Všechna 8P jsou znázorněna na obrázku 2. (Kotler, Keller, 2013)



Obrázek 1: 4P komponenty marketingového mixu

Zdroj: Kotler Philip, Keller Lane Kevin, 2013

### Marketingový mix 8P – služby a cestovní ruch

V případě uvedení 4P v oboru služeb se autorka práce zaměřila na cestovní ruch, ve kterém již nestačí použití 4P, proto je marketingový mix rozšířen o následující 4 nástroje (People, Partnership, Packaging, Programming) a tím tedy cestovní ruch používá 8P. V propagaci zákazníci využívají mnohem více iracionálního rozhodování a emotivního cítění při jejich nákupu. Zákazníci si raději ověřují pomocí recenzí svůj nákup. Podnik se musí stále snažit, být připraven, měnit a inovovat své nabízené služby zákazníkům. (Jakubíková, 2012)

Níže jsou jednotlivá „P“ blíže specifikována a charakterizována.

**Product:** česky také jako výrobek. Je tím myšlen produkt, nebo v tomto případě služba, kterou firma nabízí a která stojí za hlavním výdělkem firmy. Jejím cílem je uspokojit potřeby a požadavky zákazníků. Produkty mohou být hmotné (výrobky) a nehmotné (služby). (Jakubíková, 2012)

**Place:** nejedná se o místo, kde se produkt prodává, ale jedná se o distribuční cesty. Těmi je myšlen způsob, kterým je produkt distribuován k cílovým zákazníkům. (Jakubíková, 2012)

**Price:** cena, za kterou je produkt nebo služba prodávána a stanovení cenové politiky. V této části se dá pracovat i s časem, který je zákazník ochoten vynaložit k získání produktu nebo ke spotřebování služby. (Jakubíková, 2012)

**Promotion:** propagace a jakým způsobem se produkt dostane do podvědomí zákazníků. Také známo jako marketingová komunikace. (Jakubíková, 2012)

**People:** lidé neboli zaměstnanci. Zvláště u služeb se jedná o kritický faktor. Kladou se otázky, jakým způsobem budou zaměstnanci komunikovat s klienty nebo jakým způsobem se klienti můžou mezi sebou potkávat. (Jakubíková, 2012) Lidé reprezentují vnitřní marketing a skutečnost, že pro úspěch je potřeba mít zaměstnance. Marketing může být schopný jen tak, jako jsou lidé uvnitř podniku. Marketéři mají povinnost spotřebitele či kupující vnímat jako lidi, aby mohli porozumět jejich potřebě a životu ve větší míře, nejen ve chvíli, kdy nakupují výrobky či služby. (Kotler, Keller, 2013)

**Packaging:** balíčky služeb v češtině. Nemají hmotnou podobu, jedná se o směs dodatečných služeb podporující službu hlavní nebo se jedná o kombinaci více hlavních služeb firmy, které jsou v balíčku levnější než při samostatné koupi. (Jakubíková, 2012)

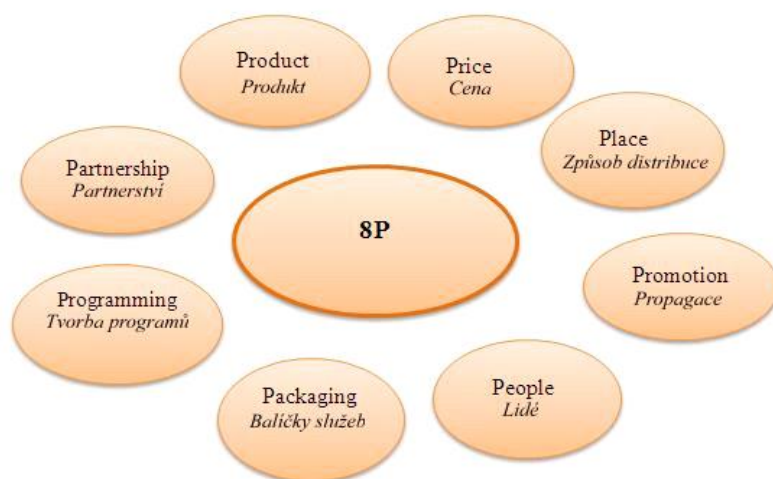
**Partnership:** jedná se o spolupráci s ostatními firmami. Ty mohou doplňovat služby z předchozího bodu. Vhodně tak lze přes spolupráci doplnit mezery ve vlastní nabídce. (Jakubíková, 2012)

**Programming:** stanovení programu, kterým je služba dodávána zákazníkovi. Spadá sem i samostatné plánování toho co a jak se bude dít a v kolik a kde. (Jakubíková, 2012) Ať už se jedná o tradiční nebo netradiční aktivity, vždy musí být integrovány, byť by celek

byl větší než součet jednotlivých skupin z toho důvodu, aby firmě dodaly více stanovených cílů. (Kotler, Keller, 2013)

### **Použití marketingového mixu**

Před použitím marketingového mixu musí vždy dojít ke strategickým rozhodnutím spojených se segmentací, zacílením a umístováním, též známém pod zkratkou STP. (Kotler, 2007) Poté, co jsou získány základní představy o produktovém portfoliu díky STP, se může přejít k samotnému 8P mixu. Jednotlivé části se následně musí přiřadit k činnostem či věcem spojených s firmou. Každá firma a produkt, v tomto případě služba, je velice specifická, a tak nelze přesně říci, co by kde mělo univerzálně být. Jak již bylo na předchozích řádcích psáno, tak například u služeb je část o evidenci téměř irelevantní a dá se vynechat. Podobným způsobem se tedy musíme vždy zaměřit i na další jednotlivé části mixu vzhledem ke zpracovávané firmě a její produkci. (Rafiq, 1995)



Obrázek 2: Marketingový mix 8P

Zdroj: Morrison, 1995

## **1.6 Hotel Management agreements**

Vlastnit a provozovat hotel, aby se vložené investice vrátily, není jen tak jednoduchá věc. Mezi hotelovou společností a vlastníkem nemovitosti se uzavírají smlouvy o provozování hotelu, v zahraničí se nazývají hotel management agreements. (e15.cz, 2016)

Pokud vlastník nemovitosti se rozhodne využít svoji nemovitost jako hotel, má dvě možnosti. První možností je, že může provozovat hotel úplně samostatně. Druhou možností je využití hotelové společnosti dle franšizové smlouvy. Obě tyto smlouvy očekávají, že vlastník má zkušenosti s hoteliérstvím a má dostatek kapitálu na start byznysu. Poté zde



stojí developer či majitel nemovitosti vhodný pro hotel, sám si netroufá na otevření hotelu a má možnost buď celou budovu pronajmout hotelové společnosti, nebo uzavřít smlouvu s hotelovou společností o provozování hotelu. (e15.cz, 2016)

Nejznámějším rysem smluv o provozování hotelu je, že vlastník svěří hotelové společnosti veškeré činnosti, které souvisí s provozem hotelu, majitelem nemovitosti zůstane právně majitel hotelového podniku. Avšak hotelová společnost řídí hotel pod svou značkou. Hotelová společnost rozhoduje o všech provozních rozhodnutích. Majitel má možnost se omezeně podílet na rozhodování v důležitějších otázkách. Motivací hotelové společnosti je hlavně ziskovost, část odměny získá podílem na obratu a provozním zisku. Naopak pronajímateli zůstane jen holá budova bez podílu na zisku, zisk celého hotelu jde hotelové společnosti. Dalším velmi obávaným činem okolo hotelu je riziko podnikání. V nájemní smlouvě se vyskytuje riziko neúspěchu či ztráty, kterou nese hotelová společnost, nikoliv nájemník. (e15.cz, 2016)

Trendem v hotelovém podnikání je provozování hotelu velkými společnostmi. Uzavírání smluv by mohlo být nevýhodné pro vlastníky hotelů. Světový trend se za poslední dobu vydal jiným směrem; vlastníci uzavírají s velkými hotelovými společnostmi smlouvy o provozování hotelu. Tímto vlastník získává za takovéto riziko podstatný díl na budoucím zisku, i přes to, že svoji nemovitost svěří hotelové společnosti s mnoha zkušenostmi z oboru hotelnictví, vyškolenému týmu, rezervačním systémem apod. Celosvětově je známo, že hotelové společnosti jako je například Hilton, Marriott či Intercontinental nevlastní ani jedna hotelová společnost nemovitost, ve které provozují své podnikání. Tyto hotely právě mají uzavřenou smlouvu o provozování hotelu, tedy nájemní smlouvu. (e15.cz, 2016)

## **1.7 Modely internacionalizace**

Internacionalizace je „*proces rozšiřování a prohlubování mezinárodních vztahů v důsledku specializace ekonomik.*“ (Peprný, Stejskal, 2011)

### **1.7.1 Model EPRG**

Nejznámější model v mezinárodní firemní strategii je Perlemutterův model EPRG (Perlmutter, 1969). Cílem tohoto modelu je identifikace orientace společnosti. Strategie modelu EPRG se může odlišně orientovat. Znamená to, že náklady a zisky jsou vytvářeny odlišným způsobem ve vazbě na druhu orientace. Proto je nezbytně nutné správně identifikovat orientaci podniku, nebo aby různé činnosti společnosti byly v jiných fázích

vzájemně konzistentní. Teprve poté, může společnost efektivně fungovat na světovém trhu. (Drachal, 2014)

E – etnocentrická strategie.

Jde o strategii, kde manažerský styl je silně orientován na mateřskou zemi. Tradice mateřské země jsou kompatibilní s hostitelskou zemí. Jedná se hlavně o design, barvy interiéru, způsob řízení, organizace práce, personální řízení a filozofie podniku je všestranná tak, aby vzkvétala. V hotelu musí být silně centralizovaná organizační struktura a charakteristická je minimalizace nákladů. Etnocentrická strategie může fungovat jen ve velmi podobných zemích, které jsou si kulturně, a i geograficky podobné, například moravský kraj s polskou republikou). Nejvíce tato strategie se stává konfliktní u asijských zemích v Evropě. (Machková, 2015)

P – polycentrická strategie.

Tato strategie je naprosto opačná. U polycentrické strategie se silně manažerský styl zaměřuje na hostitelskou zemi. Je zcela podřízená dané zemi. Je charakteristická decentralizací a autonomií. Velký důraz přikládá místnímu managementu a velkým znalostem trhu. Avšak společnost se poté chová jako domácí firma. Pro lepší představení strategie autorka uvedla příklad bývalého mobilního operátora, Oscar. (Machková, 2015)

R – regiocentrická strategie.

Základní princip této strategie je vytvořit regionální prostředí. Rozumí se tím regionální podnikové kultury. Jedná se o přechodovou fázi mezi ostatními strategiemi a jde o využití všech pozitiv předchozích strategií např. Nestlé. (Machková, 2015)

G – geocentrická strategie.

Geocentrická strategie je nejstabilnější strategií z předchozích uvedených. Výhradně se zaměřuje na národní trhy a sbírá globální zkušenosti. Jedná se o strojírenské odvětví. (Machková, 2015)

### 1.7.2 Uppsala model internacionalizace

Tento model ukazuje v závěru, že firmy vstupují do známého prostředí, a pomalu postupně své operace rozvíjejí. „*Vztah mezi znalostí trhu a úsilím o trh je klíčovým hnacím motorem internacionalizace.*“ (Štrach, 2009) Market knowledge neboli v překladu znalost trhu

ovlivňuje např. vyšší ochota kapitálového vstupu a s tím souvisí doba trvání na tomto trhu. Pomocí kapitálového vstupu se jedná o proniknutí na trh (market commitment). Příležitosti vstupu na zahraniční trh, který souvisí s kapitálem, se zvyšují s narůstajícími zkušenostmi ze zahraničními trhy. (Štrach, 2009)

### 1.7.3 Teorie OLI

Teorii OLI vymyslel J. H. Dunning. Dle tří základních faktorů viz obrázek 3, kde představuje specifické výhody podniku O = ownership, umístění mezinárodních operací L = location a vnitřní faktory I = internalization, se firma rozhoduje o správně zvoleném vstupu na trh. (Machková, 2009)

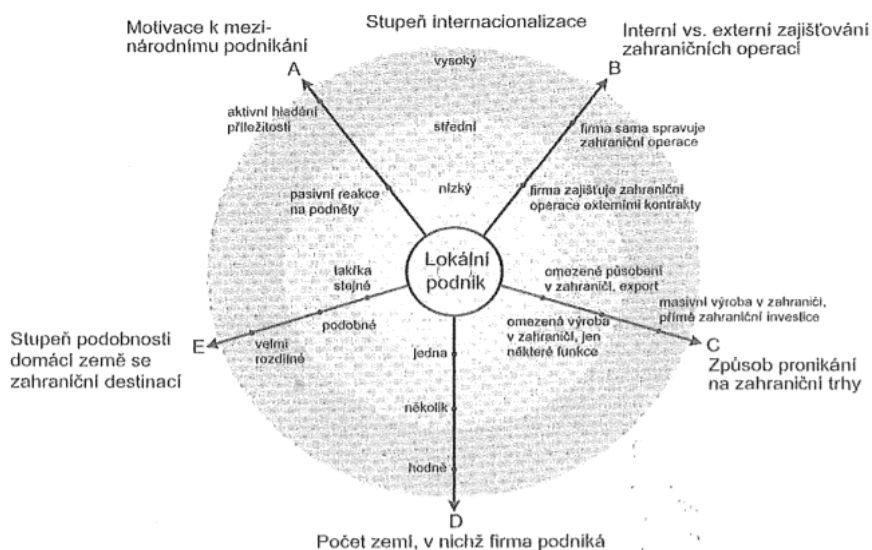
Forma vstupu na zahraniční trh	O	L	I
Kapitálový vstup na zahraniční trh	+	+	+
Vývoz	+	-	+
Poskytnutí licence	+	-	-

Obrázek 3: Forma vstupu na vybraný zahraniční trh

Zdroj: Machková, 2009

### 1.7.4 Přístup Danielse a Radebaugha

Přístup modelu Danielse a Radebaugha je prakticky znázorněn na obrázku 4. Ti zintenzivňují internacionalizaci dle 5 faktorů. Faktory, které popisují, jsou motivace k mezinárodnímu podnikání, analogie domácí a hostitelské země, četnost zemí, ve kterých má firma své podnikání, jak proniknout na zahraniční trh a zaručit zahraniční operace. Jakmile má podnik při mezinárodní expanzi a má na ni zaměřenou strategii, poté je úroveň internacionalizace mnohem vyšší.



Obrázek 4: Přístup Danielse a Radebaugha

Zdroj: Štrach, 2009

Domáci a hostitelská podobnost se zaměřuje na kulturu, jazyk, právní prostředí a geografické umístění. Internacionalizaci lze pokládat za vysokou, pokud všechny činnosti s podnikem zajišťuje sám. (Štrach, 2009)

- Aktivní vs. pasivní internacionalizace popisuje, že na začátku firmy pasivně přijmou iniciativu z okolí a aktivně se zajímá o výhody nových lokalit;
- interní vs. externí vedení zahraničních aktivit zachycuje počáteční strach riskovat a nechávají zahraniční operace řídit externími subjekty. Poté časem přicházejí na kontrolu zahraničních aktivit a začínají si vlastní operace řídit přímo;
- stupeň analogie zahraničního a domácího trhu má vliv na podniky, které nejdříve se koncentrují na stálé obdobné zahraniční trhy, ale později se nebojí riskovat vstoupit na méně známé destinace;
- počet zemí, ve kterých se firma vyskytuje, postupně rozšiřuje od jedné zahraniční lokality k vyššímu počtu. (Štrach, 2009)

## **1.8 Stanovení mise a vize firmy**

Pojmy mise a vize jsou spjaty v odborné literatuře s názvem premise, jelikož si je podnik stanovuje ihned od počátku strategického řídicího procesu. Na úplném začátku stojí vize, poté mise, následně se podnik zaměřuje na cíle firmy, další následuje strategie, a nakonec se zaměřuje na taktiky. (Jakubíková, 2008)

### **Vize**

Vize v překladu do anglického jazyka (vision) zobrazuje souhrn specifických ideálů a hlavních hodnot firmy, ukazatel úspěšnosti v budoucnosti, která je spojena s cílem, filozofií a plány firmy. Středem každé vize je „výsledek“, kterého má firma dosáhnout v zájmu zákazníka. Vize odpovídá na otázku, „Jak bude firma vypadat v budoucnosti?“ Firemní vize má být srozumitelná, realistická a komunikovatelná. Zda je správně vize naformulovaná a realistická se dozví firma z porovnání definované vize s výsledky situační analýzy a z odhadu vývoje prostředí. Pokud se objeví mezera příliš velká, musí jí firma nově upravit. V případě, že menší, stačí vizi jen doladit. Jedná se o kombinaci dlouhodobých záležitostí, nadčasových principů, strategií a metod, které se neustále přizpůsobují měnícímu se světu. Krása vize se zakládá na společném vytvoření všech členů podniku. Velmi důležité

je, aby členové podniku vizi společně formulovali, přijali, a nakonec i věřili. (Jakubíková, 2008)

### **Mise**

Mise či překlad do anglického jazyka (mission) je poslání firmy, které určuje, za jakým účelem firma podniká, vysvětlení nějakého prohlášení, čeho by firma chtěla v budoucnu dosáhnout. Dle pana Vlčka (2002), který uvádí, že účelem každé firmy je, aby služba uspokojovala potřeby zákazníků, tím zároveň i své výnosy z podnikatelské činnosti a spolu spjatý osoby, které se na dané službě podíleli. Poslání by mělo odpovídat na otázky typu „Kdo jsou naši zákazníci? Jaká je filozofie firmy? Jakou službou firma uspokojí své zákazníky?“ (Jakubíková, 2008) Mise může představovat společenské i etické hodnoty, někdy je i naplněna filozofickým charakterem, kde firma oznamuje veřejnosti, že jí nejde jen o dosažení velkého zisku, ale zaměřuje se na společenský, regionální a duchovní uspokojení. Nejdůležitější věcí pro správné pochopení mise je její formulace. Má se jednat o velmi dobře zapamatovatelný slogan, který nemusí být uveden do detailu, ale měl by být snadno a rychle pochopitelný pro lidi neznalé firemní a odborné problematiky. (Srpková a kolektiv, 2011); (Havlíček, 2009)

## **1.9 Strategie nadnárodních firem**

Nadnárodní korporace se vyznačuje tím, že má sídlo v jedné zemi, která svoje podnikání provozuje ve více zemích či státech, pomocí dceřiných společností. Tyto společnosti v zahraničí jsou buď kontrolovány, nebo vlastněny (Managementmania, 2015). Většinou nadnárodní firmy expandují na nové trhy, z důvodu místního trhu, který, je již nasycen a není zde místo pro další růst. Nadnárodní společnosti jsou aktivní, co se týče ekonomiky a ovládají větší část mezinárodního obchodu. (Pichanič, 2002) Tímto se právě kritici obávají hrozeb vůči místním kulturám. Globalizace je s neustálými hospodářskými změnami stále měnící se nejistotou. (Fitzgerald, 2015)

Strategie nadnárodních firem popisuje, jak v budoucnu mohou probíhat finanční toky například financí, kontrola mezi centrálou a pobočkami. Zde jsou shrnuty myšlenky Anda, Barletta a Ghoshala, kteří rozlišují typy nadnárodních firem:

- **Internacionální** – tuto strategii využije podnik, který nemá zastoupení ve všech hlavních regionech. Patří sem například finanční toky či toky zboží.

- **Multinacionální** – firma má mnoho nezávislých poboček ve více zemích. Tyto pobočky jsou nezávislé a používají svoji strategii, navzájem spolu nespolupracují, ale s centrálou probíhají toky finanční a toky znalostí oběma směry. Kapitálové toky zahrnují základní kapitál a dividendy.
- **Globální** – integrované pobočky koordinuje centrála, dohlíží a kontroluje. Tato strategie chce globální produkt nabídnout zákazníkům po celém světě. Spolupráce mezi pobočkami je minimální, ale mezi centrálou, a i pobočkami se využívají zbožové toky. Mezi centrálou a pobočkami jsou realizovány znalostní a kapitálové toky. Kapitálové toky obsahují základní kapitál, dividendy, navíc i půjčky a křížové vlastnictví (křížové vlastnictví znamená, že centrála vlastní část pobočky a pobočka část mateřské společnosti).
- **Transnacionální** – centrála má rozlišnou síť poboček. Tyto pobočky mezi sebou spolupracují a udržují si aktivní vztahy. Mezi nimi probíhají zbožové a znalostní toky. Tato strategie je stavěna na flexibilitě a efektivnosti. (Štrach, 2009)

## 1.10 Velikost podniků

Ve vazbě na praktickou část bakalářské práce, která se věnuje vstupu vybraného podniku v oblasti hotelnictví na zahraniční trh, konkrétně do Spojených států amerických, je třeba uvést také klasifikaci velikosti podniků v této geografické oblasti.

Česká republika se řídí klasifikací dle Evropské unie, kde jsou podniky řazeny do kategorií takto:

- Mikropodniky – firmy zaměstnávají méně než 10 osob a jejich roční obrat nepřesahuje 2 miliony EUR,
- Malé podniky – firmy zaměstnávají méně než 50 osob a jejich roční bilanční suma nepřesahuje 10 milionů EUR,
- Střední podniky – podniky, které zaměstnávají méně než 250 osob a bilanční suma nepřesahuje 43 milionů EUR,
- Velké podniky – podniky, které nemají výše uvedené parametry. (prahafondy.ami.cz, 2009)

Z této klasifikace vyplývá, že hotel XYZ v Praze řadí do malých podniků dle počtu zaměstnanců.

Ve Spojených státech amerických je klasifikace velikosti podniků mnohem složitější než v Evropské unii. K určení velikosti firmy, US Small Business Administration používá podnik příjmy i počet zaměstnanců. Je k dispozici 46stránková tabulka, dle které se určuje velikost typu firem (business.tutsplus.com, 2016). Dle US Small Business Administration je hotel v San Franciscu řazen dle zaměstnanců do SMB (small and medium business).

Nejčastější klasifikace je:

- SMB – malé a střední podniky – podniky zaměstnávají 0–100 zaměstnanců a mají roční příjem zhruba 5-10 milionů dolarů,
- SME – malé a střední podniky – firma zaměstnává 101–500 zaměstnanců a roční příjem činí 10milionů až 1 miliarda dolarů,
- Large corporation – zaměstnává více než 1000 zaměstnanců a roční příjem je více než 1 miliarda dolarů. (sangoma.com, 2016)

## 2 Podnikatelský plán

*„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.“ (Srpová et. al, 2011)*

Nabízí se na začátek otázka, proč by měl být sestaven vůbec podnikatelský plán. Nikde nejsou podnikatelské plány sepsané, s nikým seznamované, spíše je má člověk sám ukryt v hlavě. Ale toto ujištění opadá ihned, když se plán začne dle prvotních myšlenek realizovat. Nadšenost z realizace opadá v momentě, kdy se musí ověřit reálnost a životaschopnost. Důvod, proč se sestavuje podnikatelský plán, jsou například chybějící finance, zajistit si společníka či podat informace svým obchodním partnerům. Díky tomu začínající podnikatel zjistí celkovou potřebu finančních prostředků, cizích zdrojů a možnost to celé zhodnotit. Pokud nemá podnikatel dost finančních prostředků, vyhledá si investora, který bude od podnikatele požadovat odpovědi na otázky typu: Co ke svému podnikání potřebuje? Jaká je jeho vize? Co může podnikatel jiného nabídnout, co ostatní nemohou? (Srpová et al., 2011)

Průběh sestavení podnikatelského plánu je (potřebný) pro podnikatele. Při kompletaci plánu se podnikatel přesvědčí, jaké kroky musí udělat v jednotlivých úsecích, jak správně oslovit zákazníky, kde nabízet svůj produkt či službu, jak silná konkurence je v dané oblasti, jakými službami se odlišit či kolik bude potřeba zaměstnanců. Podnikatelský plán nemá závazně stanovený obsah. Každý investor či banka si kladou požadavky na obsah podnikatelského plánu sám. Někteří investoři šetří čas, a tak požadují, aby podnikatel zpracoval plán ve formě prezentace, tedy například v programu MS PowerPoint. Naopak banky potřebují více dalších dokumentů a informací. (Srpová et al., 2011)

Struktura pro podnikatelský plán není nikde jednotná a liší se v několika aspektech. Dle Srpové, Svobodové, Skopala a Orlíka je uvedena obecná struktura, která se často objevuje v literatuře. Krok za krokem jsou zde představeny základní body podnikatelského plánu, k nimž patří:

- Titulní strana;
- popis společnosti;
- podnikatelské příležitosti;
- popis služby nebo výrobky;



- potenciální trhy;
- okolí konkurence;
- prodej;
- finanční plán;
- výhledy do budoucna, hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika;
- příloha. (Srpová et. al, 2011)

## **2.1 Titulní strana**

Na tento list se uvede obchodní název a logo firmy (pokud ho má podnikatel navržený), podnikatelský název plánu, jméno autora, klíčové osoby, zakladatelé a datum založení. Vždy se doporučuje v tomto listu, že informace jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Je přísně zakázané tento dokument kopírovat, reprodukovat nebo rozmnožovat a ukládat v elektronické podobě bez udání souhlasu autora. (Srpová a kolektiv, 2011)

## **2.2 Popis společnosti**

V této oblasti se popisují krátké informace o dosavadní existenci firmy. V podstatě zde má být uvedeno datum založení, sídlo firmy, majitelé, představení hlavního produktu, ale i motivace založení. U firem, které mají historii, se uvádí, zda došlo k podstatným změnám po dobu existence na trhu, jako výměna vedení nebo vstup nového investora. Mohou být představeny i úspěchy firmy v minulosti. Měl by být založený na faktech a ověřených údajích, minimálně tři roky nazpět. Dále se přikládá celé účetnictví, které podává věrohodný obraz o firmě. (Srpová et al., 2011)

Po popisu se uvádí nejdůležitější impulz pro vypracování podnikatelského plánu. Je třeba formulovat vizi, misi, dlouhodobé cíle do budoucna a strategii firmy. Mise je poslání firmy a je stanovena širokému okolí firmy. Vize představuje, čím chce firma být a o jaké budoucí místo usiluje. (Srpová et al., 2011)

## **2.3 Popis podnikatelské příležitosti**

V této podkapitole se objasní, v čem spočívá podnikatelská příležitost. Může se zde popsat i nalezení mezery na trhu, objev nějakého nového produktu či služby. Je důležité investora nebo banku přesvědčit o tom, že právě nyní je správný čas na realizaci podnikatelského nápadu a daná myšlenka má ty nejlepší předpoklady pro realizaci. Je zde nutno uvést i pro jakou cílovou skupinu je podnikání zaměřené. Zaměřuje se hlavně na stručný popis produktu, výrobku nebo služby či konkurenční výhodu produktu. (Srpová et al., 2011)

## 2.4 Popis služby

Následuje podrobný popis služby, která je vyprodukovaná nebo je naplánovaná. Bez této části se dále nemůže uvažovat o budoucí situaci na trhu nebo o budoucím obratu firmy. V popisu se uvede na první místo služba, která bude dělat největší část obratu. Důležité je představovat hlavní oblasti služby. Nesmí se zapomínat, že ne každý je zvěhlý v daném oboru, který je zrovna prezentován. Proto se technická fakta jen okrajově popisují. Pro přehlednou ukázkou konkurenceschopnosti vlastní služby lze použít matici, v které se postaví proti sobě výkonové parametry, cena vlastního i cizího produktu. Tyto parametry mají důležitý vliv na pohled zákazníka o koupi. Na závěr popisu se napíše přehled o přednostech a slabínách produktu. (Srpková a kolektiv, 2011)

## 2.5 Potenciální trhy

Pro realizaci podnikatelského plánu může být úspěch pouze tehdy, když se o službu bude zajímat existující trh. Investory či banku vždy velmi zajímají fakta o možnosti se uplatnit na potenciálních trzích. V podnikatelském plánu se uvedou informace o celkovém trhu a cílovém trhu. Všechny myslitelné možnosti zahrnuje celkový trh pro využití daného výrobku nebo služby. Uvádí se zde skupiny zákazníků, kteří mají se službou určitý užitek, nebo mají k službě snadný přístup a jsou ochotni za službu zaplatit. (Srpková a kolektiv, 2011)

## 2.6 Okolí podniku – analýza podnikatelského prostředí

Podnik nemůže fungovat osamoceně. Okolí podniku je obklopeno prostředím, které ovlivňuje jeho chování. Podnik musí zcela dobře znát vnější prostředí, ve kterém čeká na možné příležitosti anebo hrozby. Každá firma má konkurenty na trhu a musí se vůči nim nějak prosadit. Prvním krokem při analýze konkurence se musí zjistit, kdo prodává podobné produkty či službu. Majorita firem zná svůj seznam konkurentů, takže to nepřináší až tak velký problém. Probírají se zde pouze ty podniky, které jsou úzce spjaté se společnostmi v rámci konkurenčních vztahů. Investoři plně sledují intenzitu konkurence, která v okolí může být velice tvrdá a nekompromisní. (Srpková et al., 2011)

Nástrojem marketingového vnějšího prostředí je *PEST analýza*. Název se skládá z P – politicko-právních, E – ekonomických, S – sociálně – kulturních, T – technických vlivů, které mají vliv na podnikající subjekt v daném prostředí. Výše uvedené faktory mají velký vliv na poptávku. Na druhé straně platí, že trendy v marketingovém vnějším prostředí mohou představovat pro podnik příležitost (zvýšení poptávky) a hrozba (snížení poptávky). Je

podstatné říct, že PEST analýza nezahrnuje všechny hlediska vnějšího prostředí, ale pouze jen ty, které zásadně ovlivňují nebo mohou ovlivňovat v budoucnosti vývoj poptávky. Při sestavování PEST analýzy se musí dbát na přehlednost a přiměřené množství relevantních informací. Marketingoví odborníci analyzují vnější prostředí při vstupu na nový trh a zároveň ho musí běžně zkoumat i v průběhu roku. Tato činnost se dělá z důvodu možnosti přehlédnutí důležitých trendů a poté by se podnik vyčlenil z trhu sám. (Karlíček, 2018)

*Porterův model* pěti sil ukazuje základní faktory, které působí na ziskovost podniku. Napomáhá zjistit slabé a silné stránky odvětví pomocí pěti konkurenčních sil. Porterův model lze aplikovat na libovolný segment ekonomiky, kde podnik zjistí rozsah konkurence a pokusí se zvýšit firemní ziskovost. Tento model byl pojmenován po profesorovi Michaelu E. Porterovi. **Konkurence stávajících konkurentů** souvisí s počtem konkurentů na trhu. Pokud se nachází na trhu velký počet konkurentů s podobnými službami, síla společnosti je menší. Výhodou je nízká konkurence, ve které má podnik větší možnost si účtovat vyšší ceny, tím zvýší i svůj zisk. **Hrozba vstupů na nový trh** znamená účast nových podniků na trhu. Pro nový trh platí, že čím více bude silnějších překážek při vstupu na nový trh, tím to bude lepší pro stávající společnost, kteří si budou moci dát vyšší cenu. **Vyjednávací síla prodávajících** se zaměřuje na dodavatele, kteří mohou poměrně rychle zvýšit náklady na vstupy. **Vyjednávací síla kupujících** popisuje zákazníky, kteří mají schopnost přistoupit k redukci ceny. Hlavní podstata této síly je, jak pevnou má firma zákaznickou základnu. **Hrozba substitutů** se zabývá nahrazujícími podobnými produkty či službou. Podniky, které vyrábějí nebo provozují službu, nemají žádné blízké substituty, tím pádem si budou moci korigovat ceny. (Jim Chappelow, 2020)

## 2.7 Finanční plán

Tento plán přetváří předchozí části podnikatelského záměru do finanční podoby. Finanční plán prokazuje reálnost plánu a tvoří ho výstupy:

- plánový výkaz zisku a ztrát,
- plánová rozvaha,
- plán peněžních toků. (Srpková et al., 2011)

Tyto výstupy finančního plánu musí mít reálné informace, které jsou zpracovány dle dílčích plánů a které jsou navzájem propojeny. Podstatné je přesvědčit investory o dlouhodobé rentabilním podnikatelském záměru. Dále je velmi užitečné uvést poměrové finanční ukazatele, bod zvratu, tedy množství produkce, které zajistí, že podnik nebude ve ztrátě

a provádí se hodnocení efektivnosti investic pomocí návratnosti. Jedna z částí finančního plánu je i návrh na financování projektu. Pokud podnik potřebuje cizí zdroje, uvedou se a navrhne se doba splatnosti a podmínky. (Srpová et al., 2011)

## **2.8 Příloha**

Do přílohy v podnikatelském plánu se vytyčují výpisy z obchodního rejstříku, osobní životopis, klíčové osobnosti, fotografie, výsledky průzkumů trhu, propagačních akcí, výkaznictví i peněžní toky, certifikáty i důležité smlouvy. (Srpová et al., 2011)

## **3 Podnikatelský plán pro hotel XYZ**

V této kapitole autorka přibližuje charakteristikou obou podniků. Následuje představení potenciálního trhu a podnikatelské příležitosti. Poté je uvedeno vnější prostředí pomocí Pest analýzy, popis vnitřního prostředí použitím Porterova modelu pěti sil a aplikovaný marketingový mix 8P na nově vzniklém hotelu. V závěru práce je uvedena zjednodušená verze finančního plánu. V následující praktické části byly použity podklady hotelu XYZ v Praze.

### **3.1 Titulní strana**

Hotel bude veden pod jménem Victorian Apartments. Jedná se o dceřiný hotel vybraného hotelu XYZ v Praze, situovaný do Viktorianského stylu sídlící na adrese 1409 Sutter St – The Mansion On Sutter 16,897 SF v San Francisco, CA. Jeho podnikatelskou náplní bude provozování ubytovacích, stravovacích a lázeňských služeb. Společnost bude vedena generální ředitelkou a právní forma společnosti ve Spojených státech amerických bude LLC.

### **3.2 Hotel XYZ v Praze**

#### **Popis**

Hotel XYZ byl založen v roce 2014. Jedná se o 5hvězdičkový hotel, jedinečný, který byl vytvořen a navržen za pomoci mnoha slavných umělců a designérů. Díky své vynikající poloze v centru starého města je hotel v docházkové vzdálenosti od většiny turistických a známých oblastí a atrakcí, které Praha může nabídnout. Společnost má 49 zaměstnanců. S ohledem na velikost podniku ve vazbě na počet zaměstnanců, se jedná o malý podnik – viz kapitola 1.10.

Společnost má právní formu společnost s ručením omezeným. Hotel je veden u Městského soudu v Praze. Firma se zabývá pronájmem nemovitostí, bytů a nebytových prostorů, výrobou, obchodem a službami neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

#### **Historie**

Mateřský hotel XYZ se nachází uprostřed Starého Města, geografického středu Evropy, v židovské čtvrti a na stejných ulicích, které inspirovaly představy Franze Kafky a Johannese Keplera. Svou polohou obkličuje zlomovou linii tří různých kultur české, německé a židovské. Samotná budova je podivnou, chaotickou směsicí rané středoevropské architektury s náznaky kubismu, secese, art deco a Bauhausu. (podklady hotelu XYZ, 2019)

Praha není městem reprezentovaným jedinečnou kulturou ani jedinečným stylem. Každý si v Praze najde to své. Existuje různorodost v nepodstatném myšlení, což zase činí myšlení zcela svobodným a jedná se o skutečnou svobodu. Filozofie XYZ podporuje tuto diskusi, respektuje pražskou minulost, ale posouvá se dopředu do budoucnosti. (podklady hotelu XYZ, 2019)

Inspirace designu vedla tým XYZ pomocí interiérového designéra Alisona McNeila vytvořit jedinečnou atmosféru pro tuto filozofii, která kombinuje odhodlání hotelu k historickým materiálům, klasické detaily a jednoduchost. Ať už se jedná o jedinečný modrý mramor z Carrary, uniformy designéra Jakuba Polanky, lustru pohovky z Ocheru, umění Ilony Polanské a Lukáše Tomka, osvětlení Bartosze Swiniarského nebo grafické nadání Filipa Matejiček. (podklady hotelu XYZ, 2019)

Při aktualizaci konceptu XYZ zakladatel hotelu popisuje tento proces jako serendipitous. *"Nakonec najdete lidi po celém světě, kteří sdílejí tento názor." Chtějí najít tohoto ducha tohoto „pražského ducha“ být svobodný a snažit se v sobě spojit logickou a nelogickou. Pokud pracují v mramorovém průmyslu, dělají to proto, že věří, že mramor učiní svět lepším místem. Pokud vyrábějí dubové stoly, je to proto, že věří, že tento konkrétní druh dubu je nejlepší a nejpravdivější materiál, se kterým se kdy setkali. Vybrali jsme si lidi, kteří mají pocit, že mohou ve svém řemesle objevit svůj druh pravdy – lidi, kteří si vybrali svou konkrétní vášeň a věří v její existenci v něco většího. To jsme hledali, a to jsme našli.“* (podklady hotelu XYZ, 2019)

### **Nabízené služby**

Společnost XYZ se pyšní hned několika oceněními. Díky nabízejícím luxusním službám dostal například ocenění LLA Winner Best Luxury Hotel 2020 nebo Booking.com Guest Review Awards 2020. Hotel nabízí tyto služby:

**Pokojová služba** – jedná se o službu 24/7. Donáška snídaně, oběda či romantické večeře přímo na pokoj za menší servisní poplatek.

**Prádelna** – v každém pokoji hosta se nachází vak na špinavé prádlo a boty. Stačí jen vyplnit formulář a odevzdat pokojské službě. Prádelna pere každý den a oblečení je během dne hotové a přineseno zpátky na pokoj.

**Domácí opatrovnice dětí** – hotel nabízí i službu hlídání dětí. Jedná se o vyškolenou vychovatelku a účtuje se za tuto službu poplatek.

**Parkování** – jde o externí společnost, která se stará o parkování. Host jen přinese klíčky na recepci a dále se o nic nestará. Přijede zaměstnanec ze společnosti, vyzvedne si klíče a formulář a zajede s autem do podzemního parkoviště.

### **Happy Hours**

Hotel nabízí ubytovaným zcela zdarma tzv. „Happy Hours“, každý den od 18:00 do 21:00. Na servírovacím stole se nachází chlazené červené a bílé víno s drobným občerstvením.

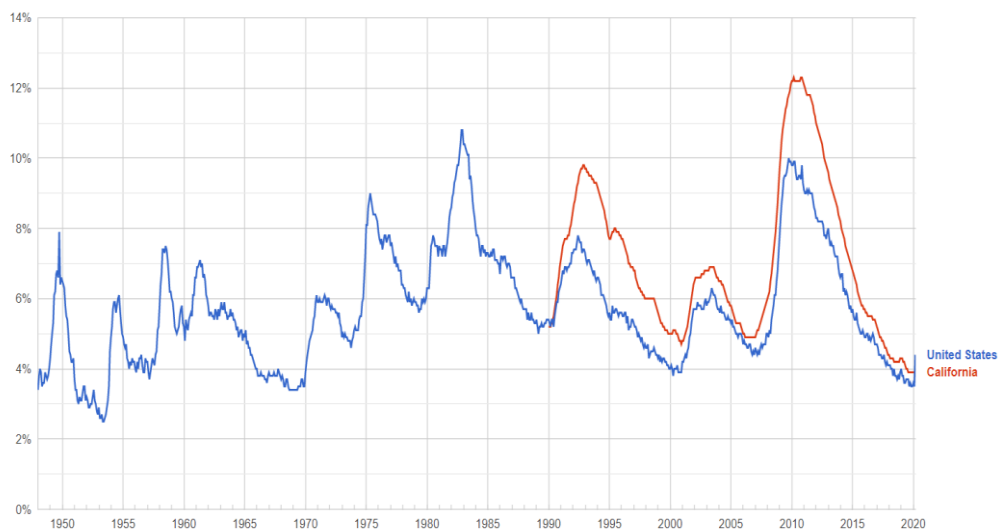
**The Spa** – je nebe klidu nacházející se v nejvyšším patře hotelu. Tato služba hotelu je poskytnuta pro místní, cestovatelé nebo hosty. S 24hodinovou posilovnou, wellness centrem (sauna, parní lázeň a Kneippova stezka), relaxační místností a střešní terasou je to dokonalý útěk do relaxační zóny v centru Prahy.

Hotel má v plánu se nadále do budoucna zdokonalovat a rozvíjet. A tak si stanovil jasný cíl. Hlavním cílem hotelu XYZ v Praze je proniknutí na zahraniční trh. V následující kapitole bude vysvětlena podnikatelská příležitost a cílový trh.

### **3.2.1 Podnikatelská příležitost**

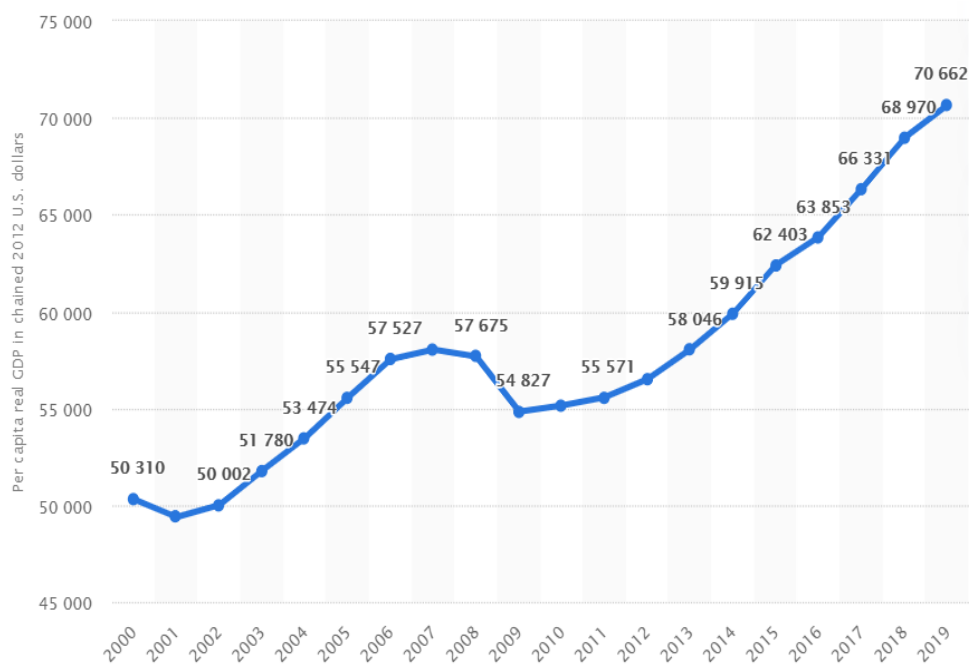
V poslední době mezinárodní cestovní ruch markantně rostl díky technologickému zlepšení, vyšší životní úrovni a globalizace. Následkem toho se předpokládá, že v této dekádě světový cestovní ruch vzroste o 3 % za rok. Každopádně v současné době utrpěl světový cestovní ruch velkou ztrátu v důsledku hospodářské krize a teroristických útoků. (Powell, 2016)

Níže uvedený obrázek 5 zobrazuje míru nezaměstnanosti v Kalifornii v porovnání se Spojenými státy americkými. Jedná se o aktuální graf. Na přelomu roku 2010 měla Kalifornie dopsud nejvyšší procento nezaměstnanosti, zhruba 12,2 %. Poté se v roce 2019 Kalifornie vysněně přiblížila ke zdravé hranici 4 %, ale díky pandemii spojená s virem Covid-19 se předpokládá, že se dostane na vyšší procento. (Data from U.S. Bureau of Labor StatisticsLast, 2020)



Obrázek 5: Porovnání míry nezaměstnanosti Kalifornie a Spojených států amerických

Zdroj: Data from U.S. Bureau of Labor Statistics Last, 2020



Obrázek 6: Reálný hrubý domácí produkt v Kalifornii na obyvatele od roku 2000 do roku 2019

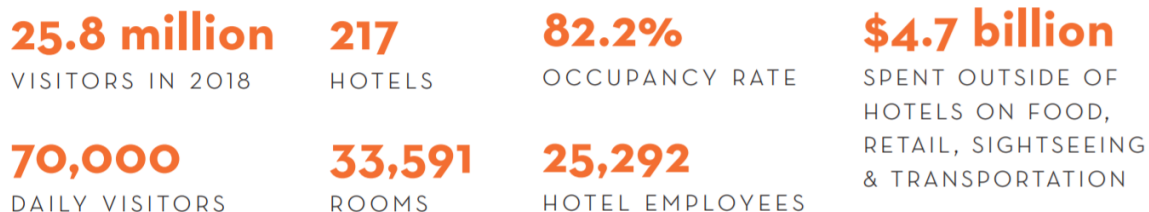
Zdroj: statista, 2019

Na výše uvedeném obrázku 6 je zobrazen reálný hrubý domácí produkt v Kalifornii na obyvatele od roku 2000 do roku 2019. Hrubý domácí produkt činil v roce 2019 v Kalifornii na obyvatele zhruba 70 662 amerických dolarů v roce 2012. (statista, 2019)

Obrázek 7 níže ukazuje přehled odvětví v San Franciscu. Za rok 2018 navštívilo město 25,8 milionů návštěvníků, v provozu bylo 217 hotelů a jejich kapacita byla obsazena z 82,2 %. Denně bylo návštěvníků zhruba 70 000 a pronajatých pokojů bylo 33 591. V hotelovém prostředí pracoval v tomto roce 25 292 pracovníků. Návštěvník San Francisca utratil za jídlo



mimo hotel, památky či dopravu 4,7 bilionů dolarů. (The San Francisco Travel Association, 2 HdL Companies, 2019)



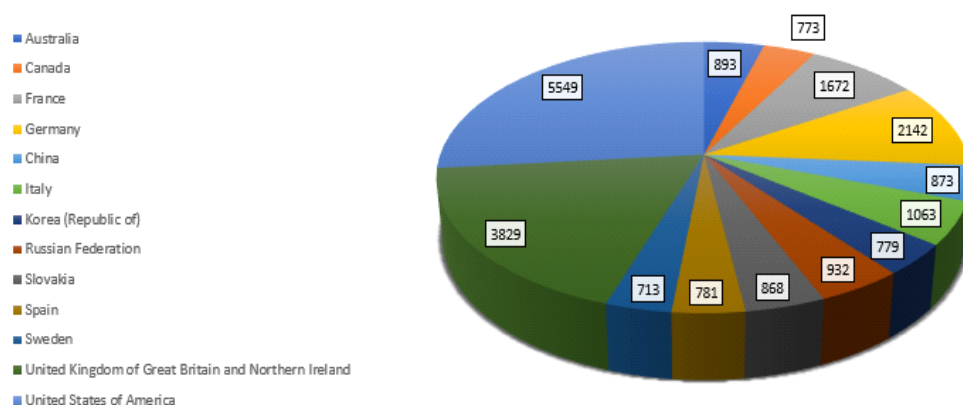
Obrázek 7: Přehled cestovního ruchu v San Franciscu

Zdroj: The San Francisco Travel Association, 2 HdL Companies, 2019

### 3.2.2 Potenciální trh

Níže uvedený obrázek 8 představuje statistiku ubytovaných v hotelu XYZ mezi roky 2017 a 2019. Na předních třech pozicích se umístili hosté pocházející z Německa, Velké Británie a Spojených států amerických.

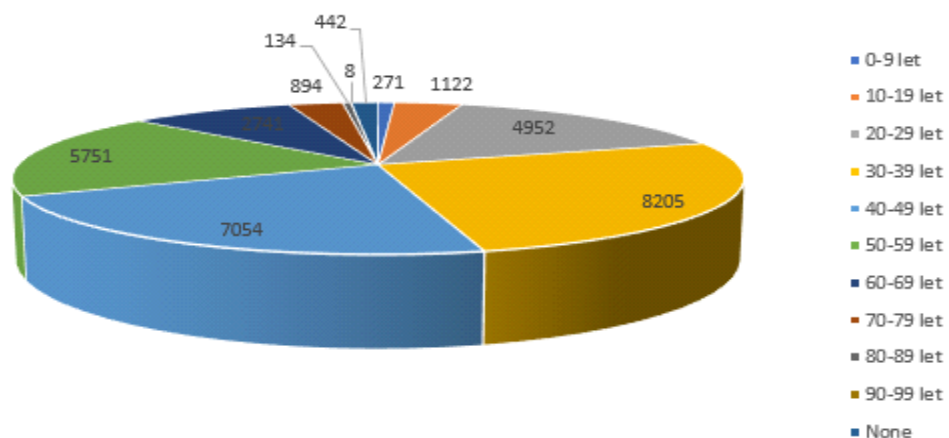
Dle obrázku 8 lze s přehledem konstatovat, že Spojené státy americké jsou ve vedoucí pozici s počtem 5 549 ubytovaných v hotelu XYZ. Zde se nachází primární důvod, proč si autorka práce vybrala právě rozšíření daného hotelu na americký trh. Na druhém místě se překvapivě s počtem 3829 hostů umístila Velká Británie se Severním Irskem. Třetí místo zaujímá Spolková republika Německo s počtem 2 142 ubytovaných.



Obrázek 8: Statistika ubytovaných hotelu XYZ v období 2017–2019

Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů hotelu XYZ, 2019

Níže uvedený obrázek 9 představuje segmentaci dle věkového kritéria mezi lety 2017 a 2019 v hotelu XYZ. Nejvíce hostů, kteří hotel navštěvují jsou ve věku 30–39 let, druhé místo obsadila věková skupina od 40–49 let a uzavírá to na třetím místě věková skupina od 50–59 let. Zákazníci jsou tímto rozděleni do mnoha věkových skupin. Na základě této statistiky autorka práce vyhodnotila cílové skupiny zákazníků pro dceřiný hotel, které jsou dále podrobněji zmíněny v marketingovém mixu 8P.



Obrázek 9: Statistika segmentaci dle věkového kritéria mezi lety 2017 a 2019 v hotelu XYZ.  
Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů hotelu XYZ

### 3.3 Victorian Apartments

Victorian Apartments hotel bude společnost s ručením omezením, ve Spojených státech amerických a bude se jednat o formu LLC. Hotel bude založen majitelem, který vlastní hotel XYZ v Praze. Jedná se o hotel, který se bude nacházet ve viktoriánské čtvrti v San Franciscu v Kalifornii. Hlavním důvodem, který vede k otevření a založení hotelu ve Spojených státech amerických, je přání generálního ředitele hotelu XYZ v Praze, proniknout na zahraniční trh a vytvořit podnikatelský plán. Hotel zůstane ve viktoriánském stylu a koncepce hotelu v Praze se zachová a převede do Kalifornie.

Mateřský hotel XYZ i dceřiný hotel Victorian Apartments jsou chápány jako jeden celek – je to moderní pohled na tradiční domov. Je to hotel, který se nezaměřuje na obyčejné pohostinství, ale na povzbuzení společenské a kulturní diskuse nejen s lidmi, kteří přicházejí na návštěvu, ale také s lidmi, kteří v této vizi uspěli. Lidé, kteří cestují za prací, nejsou o nic méně zvědaví na historii a geografii svého dočasného domova, a stejně tak i ti, kteří cestují za zkušenostmi, chtějí mít možnost učinit ze své základny domov mimo domov a přinést své podnikání, jejich koníčky, jejich rituály, vše, co je definuje. Tento hotel a vše, co může nabídnout je myšlenka rodiny a potenciál být památkou, odrážející minulost a zlepšující budoucnost. (podklady hotelu XYZ, 2019)

### Historie hotelu Victorian Apartments

Starý dům rodiny Payne byl posledním z velkých domů v ulici na Sutter. Jeho výstavba skončila v roce 1881. Význam lze vyčíst z jeho architektury, navrhl ho architekt William Curlett a patřil rodině Payne. Budova byla původně postavena pro syna Theodora Payna a jeho manželku Mary. Dům má kombinaci viktoriánského stylu důrazem na otevřenost,

prostornost a detailnost. Bohužel v roce 1906 se San Franciscem prohnalo zemětřesení a dům začal hořet. Dům rodiny Payne je jedním z mála z bohatší třídy v San Franciscu. Je to památka města, která byla postavena ze dřeva a z kalifornského zlata a stříbra.

V této době hrála rodina Payna v San Franciscu velmi důležitou roli. Jejich kořeny bohatství sahají do prvních let Kalifornské zlaté horečky.

## **Umístění hotelu**

San Francisco nebo město v zátocě. Je to město lanovek, skalnatých pobřeží, business cest a město památek. San Francisco je velké město, které se nachází v severní Kalifornii. Město je situované na poloostrově, kde je obklopeno Tichým oceánem a San Francisco Bay. Tento poloostrov je na celém světě proslulý symbolem Golden Gate Bridge a nejznámější věznicí Alcatraz. (study.com, 2016)

Oblast San Francisca byla nejprve osídlena Španělskem v pozdním 18. století. Mnoho lidí cestovalo do oblasti San Francisca v roce 1849, když kalifornská zlatá horečka dala lidem naději, že město bude bohaté. V roce 1906 došlo k ničivému zemětřesení, požáru a většina města byla zničena. Po hodně přestavbách se město dále vyvíjelo i ve 20. století. V současné době je to jedno z největších měst ve Spojených státech a mezinárodně vyhledávaným místem. (study.com, 2016)

Z období zlaté horečky je San Francisco hlavním důležitým centrem financí. Leží na půli cesty mezi Londýnem a Tokiem i Seattlem a San Diegem a jedná se o centrum globálního podnikání. Své ekonomické prosperitě dosahuje díky vnitrozemskému přístavu, obchodu a přepravě. V současnosti zpracovává zhruba 30 % obchodu na západním pobřeží. Přepravu a mezinárodní obchod podporuje mezinárodní letiště v San Franciscu, které je čtvrtý největší letiště na světě. (city-data.com, 2014)

Hospodářská prosperita přitahuje mnoho průmyslových odvětví. San Francisco díky burze, 30 mezinárodních finančních institucí se stalo střediskem světového obchodování. Pro autorku práce je velkou zajímavostí, že San Francisco má největší koncentraci nově přistěhovalých lidí. Dále se město pyšní velmi dobře proškolenými odborníky, kde téměř 70 procent lidí dosahuje vyššího vzdělání, tj. mají vysokoškolské tituly. Zajímavou statistikou je, že zhruba 30 % lidí má bakalářský titul, což je dvojnásobek státní americké úrovně a neuvěřitelných 16 % má postgraduální vzdělání. Lze usoudit, že pracovní síla tohoto města je jakýmsi lákadlem pro obchodování a zaměstnanost. San Francisco je šestý největší trh

v Americe a nabízí tak do budoucna obrovské příležitosti v odvětví maloobchodu, služeb a restaurací. (city-data.com, 2014)

## **Mise**

Poslání hotelu Victorian Apartments je vřelý rodinný přístup k hostům. Snaží se být jedinečným domovem daleko od domova, který v každém probudí touhu se znovu vrátit. Viktoriánská atmosféra zde proniká do hotelového interiéru, který se snoubí s nabízenými luxusními službami.

## **Vize**

Vizí Victorian Apartments je stále sledování nových trendů a inovací v oblasti hotelového odvětví. V budoucnosti bude předním poskytovatelem ubytovacích, stravovacích a lázeňských služeb v San Franciscu.

## **Cíl**

Hlavní cílem hotelu je proniknout v roce 2021 na americký trh. Z dalších cílů hotelu je ve čtvrtém kvartálu roku 2025 expandovat v rámci hotelnictví na německý trh a současně mít o 15 % větší zisky v San Franciscu a o 10 % v Praze. Cíl je sestaven dle metody SMART.

## **Filozofie hotelu**

Victorian Apartments chce být pro všechny hosty domovem daleko od domova. Host zde není číslo ani peněženka a je v hotelu vždy srdečně vítán. Hotel klade důraz na rodinný přístup a chová se k zákazníkovi jako k rodině. Tento hotel chce vytvořit skutečný vztah založený na důvěře s klientem. Každý klient se musí cítit jedinečně a komfortně. Hotel XYZ byl od samého počátku postaven s myšlenkou, že se stane místem vytváření sítí, setkání jednotlivců. V tom samém duchu bude nadále pokračovat a vést hotel i v San Franciscu.

## **Umělecký design**

Umění pro Victorian Apartments je velmi důležité. Hotel zahajuje osobní sbírku všech druhů umění zejména díla Andyho Warholy a pár uměleckých děl z České republiky. Na recepci a v každém pokoji poskytuje hostům složku s různými uměleckými díly v hotelu. Opět se hotel inspiruje hotelem v Praze.

### **3.4 Okolí podniku – analýza podnikatelského prostředí**

Spojené státy americké jsou třetí nejlidnatější zemí na světě a na čtvrtém místě největší z celkové rozlohy na světě. USA má více jak 318 milionů obyvatel a k tomu má největší ekonomiku na světě. (pestleanalysis.com, 2014)

### 3.4.1 Pest analýza

Začít podnikat v Kalifornii není jen tak jednoduchá věc, začínající společnost se musí držet složitých pravidel a předpisů, které jsou pro Kalifornii nezbytné. Kalifornie platí mnohem více daní, mají vyšší životní náklady, než je to v jakémkoliv jiném státě v USA. (businessnewsdaily, 2019)

#### 1) Politicko – právní prostředí

Stát Kalifornie je světově známá svým zkoušením a zaváděním nových předpisů. Svolnost státu opírat se o nová opatření činí z dodržování pravidel pohyblivý cíl, a to je pro mnoho podniků velká výzva. Z roku 2018 Kalifornie převzala zákon o ochraně soukromí spotřebitelů, tedy stejné nařízení, které vydala Evropská unie o ochraně údajů (GDPR). Kalifornie nezhálí ani v politické oblasti, snaží se zajistit pro všechny Kalifornany příležitost vydělávat si na živobytí za spravedlivých a sobě rovných podmínek. Mnoho podnikatelů v Kalifornii s těmito pravidly souhlasí a jsou ochotni je akceptovat. (businessnewsdaily, 2019)

Kalifornie je obecně známá jako stát s relativně vysokými daněmi. Tyto daně se liší dle entit, jako například C-corp bude zdaněn jinak než LLC (obdobné jako v České republice ve vazbě na daně z příjmů právnických osob), obecně jsou daně v Kalifornii nadsazený než v okolních státech. Jak uvádí Tax Foundation (2020), tak nejvyšší daňová sazba je z daně příjmu právnických osob ve výši 8,84 %. Naopak individuální daň, která má vliv na průchozí subjekty, jakou je LLC, která podléhá méně předpisům, než ostatní společnosti a je nejrozšířenějším typem společnosti v USA, tabulka 1 viz níže. Právě v Kalifornii druh společností LLC, pokud není osvobozená od daně, musí platit ročně cca 800 dolarů, v přepočtu na českou korunu (kurz 24,71) dne 18.3.2020 činí 19 760,- Kč. Nejvyšší individuální daň z příjmu je 13,3 %. Co se týče daňové svobody, která znázorňuje, jak dlouho trvá, než daňoví poplatníci splatí svou daňovou povinnost, připadá v roce 2019 na 20. dubna. To znamená, že Kalifornie má o sedm dní později posunutý termín, než je průměrný národní den daňové svobody ve Spojených státech amerických. (businessnewsdaily, 2019)

Firmy mají daň z obrátu a daně z uplatňování účtovanou státy, kraji a obcemi za transakce. Pokud podnik najímá zaměstnance, musí tyto nové zaměstnance registrovat u EDD (Employment Development Department State of California), kde je zahrnuta i srážková daň, daň ze školení o zaměstnání, daň z pojištění v nezaměstnanosti a pojištění pro případ invalidity. Lze také své podnikání převést z Kalifornie do Nevady, ve které firmy platí

o 13 % méně na dani, je to jen 1 hodina cesty a podnik tak ušetří tisíce dolarů. Když se nad tímto řešením autorka práce zamýšlela, došla k závěru, že přesun z Kalifornie v oblasti hotelnictví by byl pro její podnikatelský záměr nerentabilní. (businessnewsdaily, 2019)

Tabulka 1: Rozdíly mezi LLC a C-Corp

	LLC	C-Korporace
Formace	- Stanovy organizace	- Stanovy společnosti
	- Smlouva o provozu	- Stanovy společnosti
		- Volit představenstvo
		- Pořádat zasedání představenstva
		- Pořádat jednání akcionářů
		- Emise akcií a akcií
Vlastnictví	Jednočlenná LLC s jedním vlastníkem nebo vícečlenná LLC s více vlastníky	Akcionáři, ředitelé a funkcionáři dělí vlastnictví
Získávání finančních prostředků	Obvykle obtížné najít investory	Akcie ve společnosti pomáhají společností získat investory na palubě
Daně	Majitelé rozhodují, zda mají být zdaněni jako C-korporace nebo jako průchozí subjekt	C-korporace musí platit daň z příjmu právnických osob, zatímco S-korporace musí platit osobní daně

Zdroj: fundera.com, 2020

## 2) Ekonomické prostředí

V Kalifornii se nachází přes 4 miliony malých podniků, ve kterých jsou zaměstnávány kolem 7,1 milionu lidí po celém státě. Z procentové části se dá usoudit, že malé podniky tvoří 99,8 % všech podniků v Kalifornii a zaměstnávají kolem 48,8 % ekonomicky aktivní obyvatelstvo státu. Tyto ekonomické jevy činí z Kalifornie zlatou součást státní ekonomiky. Ve třetím čtvrtletí roku 2018 rostl hrubý domácí produkt (HDP) rychlostí 3,5 %. Tempo růstu předstihlo i americkou ekonomiku o 0,1 %. Celková americká ekonomika se pohybovala ve výši 3,4 %. (businessnewsdaily, 2019)

Celostátní míra nezaměstnanosti v roce 2018 ve Spojených státech amerických činila 3,7 %, v Kalifornii se míra nezaměstnanosti roku 2018 pohybovala na zdravé hranici a to 4,3 %. Největší odvětví v USA tvoří finance, pojištění, nemovitosti a jejich pronájem a leasing. Dále profesionální a obchodní služby, vláda a vládní podniky, informační a vzdělávací služby, zdravotní péče a sociální pomoc. (businessnewsdaily, 2019)

Životní náklady jsou vyšší než v mnoha jiných státech. Kalifornie je bohatým státem, a tak jsou náklady na zboží, služby a mzdy vyšší. Na druhou stranu firmy, které podnikají v Kalifornii vydělávají mnohem více peněz, s tím jsou také spjaté náklady na podnikání i vyšší nájem. Dle U.S. Bureau of Economic Analysis udává, že v Kalifornii je osobní příjem výrazně vyšší než v celé zemi. Kalifornčané si průměrně za celý rok vydělají 62 586 amerických dolarů, přepočítáno na české koruny dne 18.3.2020 (kurz 24,71) je 1 546 501 Kč. Oproti ostatním státům, kde si průměrný Američan vydělá za rok o 8 874 USD méně, tedy přepočítáno na české koruny dne 18.3. 2020 o cca 219 277,- Kč. Co znamená, že si průměrný Američan vydělá za kalendářní rok 52 712 USD = 1 327 224,- Kč. (businessnewsdaily, 2019)

Od 1. ledna 2019 se v Kalifornii změnila hodinová mzda. Od roku 2019 se pro podniky s 25 a méně zaměstnanci zvýší minimální mzda na 11 USD, v roce 2020 se zdvihla o 1\$. Změna pro podniky s 26 a více zaměstnanci se minimální mzda zvedla na 12\$, kdy opět v roce 2020 bude zvýšená o 1\$. Tyto údaje jsou jen orientační, minimální mzda se liší od města k městu. (businessnewsdaily, 2019)

### **3) Sociálně – kulturní prostředí**

Podnikatelská činnost hotelu bude tímto prostředím ovlivněna zejména dvěma důležitými faktory, tím budou životní styl a životní úroveň obyvatelstva. Potřeba cestovat, buď za prací či relaxací, se u lidí čím dál tím zvyšuje, mají nutkání poznávat a objevovat nová místa. Životní úroveň a vzdělanost lidí roste, a tak se více účastní různých společenských akcí, zvyšuje se využívání služeb v cestovním ruchu i restaurační zařízení evidují větší návštěvnost. Dle zákazníků se zvyšují požadavky a tím stoupá kvalita služeb. Pokud jde o životní styl v Kalifornii, restaurace v hotelu se bude soustředit hlavně na kvalitní jídlo. Pokud se v restauraci zrealizuje myšlenka stálého menu s dostupnými cenami, lidé si užijí posezení ve viktoriánském stylu nad vůní skvělého jídla.

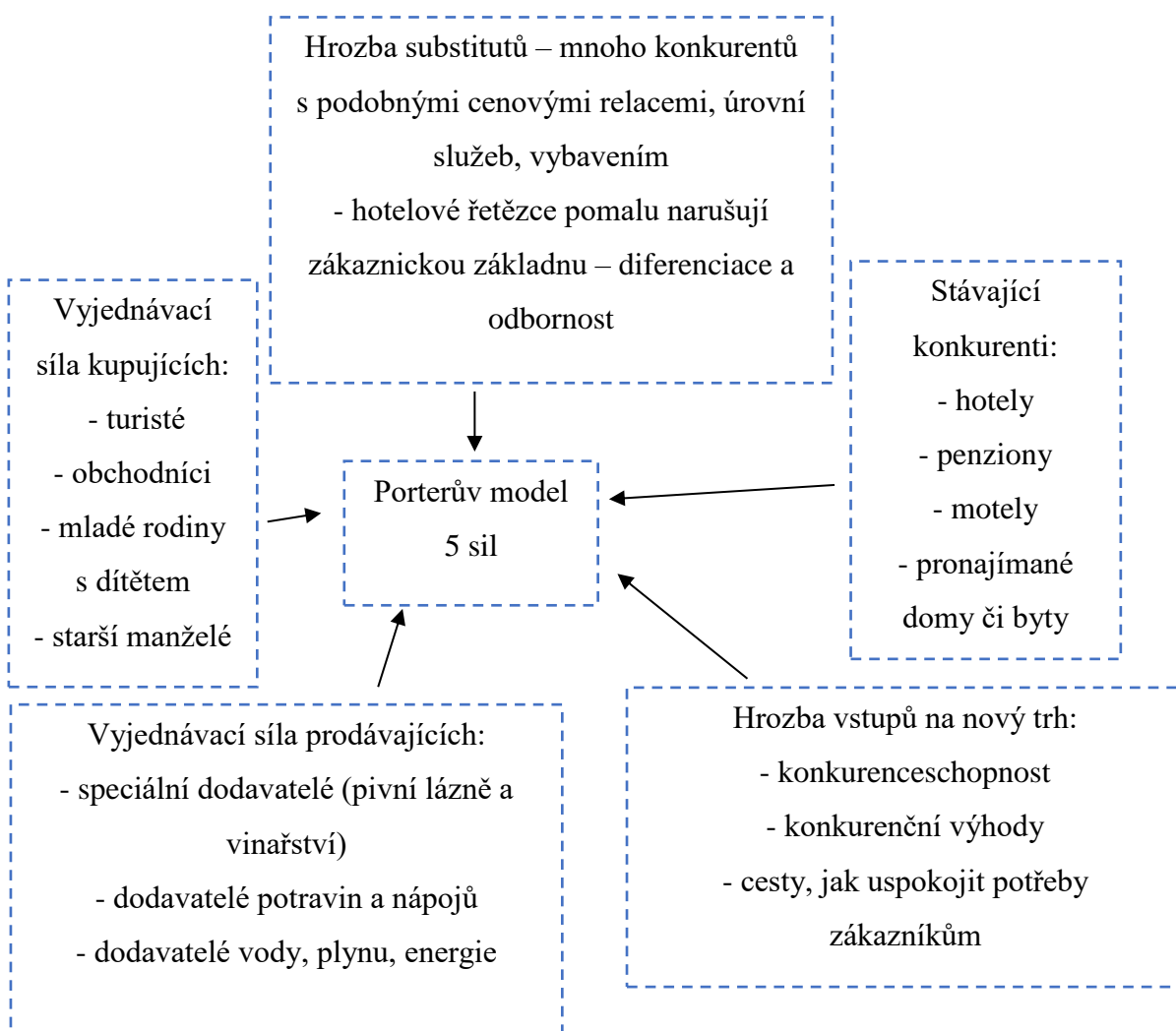
### **4) Technicko-technologické prostředí**

Technické odvětví v hotelnictví se den, co den rozvíjí a modernizuje. V dnešní době se musejí neustále sledovat trendy. Každý technologický vývoj přináší s sebou nemalé finanční náklady. Naneštěstí hotel v San Franciscu má jen 12 pokojů, a tak investice do technického odvětví nebude až tak nákladná. Hotel se bude držet viktoriánského stylu se skrývajícím se moderně, technicky zařízeným vnitřním prostorem. Důležité je dnes nainstalovat Wi-Fi síť, která bude mít dost silný dosah v jakékoliv části hotelu. Jedním z trendů bude v hotelu zavedeno bezdrátové nabíjení všech elektronických zařízení. Posledním důležitým krokem v technickém odvětví jsou rezervační systémy. Zde bude

zavedena virtuální realita (VR), kde si bude moci každý host předem pomocí virtuální prohlídky prohlédnout celý hotel před provedením rezervace.

### 3.4.2 Porterův model 5 sil

Konkurenceschopný trh v Kalifornii je velice vysoký. Faktor, který trh ovlivňuje, je nezaměstnanost, která je ve státě velice nízká. Malé podniky musí udržovat a nabízet mnoho benefitů zaměstnancům, aby je přilákaly či si talentované zaměstnance udržely. Je tedy velice časově náročné najít správné kandidáty. Se stále rostoucí kalifornskou ekonomikou a nízkou nezaměstnaností, musí podniky čelit konkurenci (businessnewsdaily, 2019).



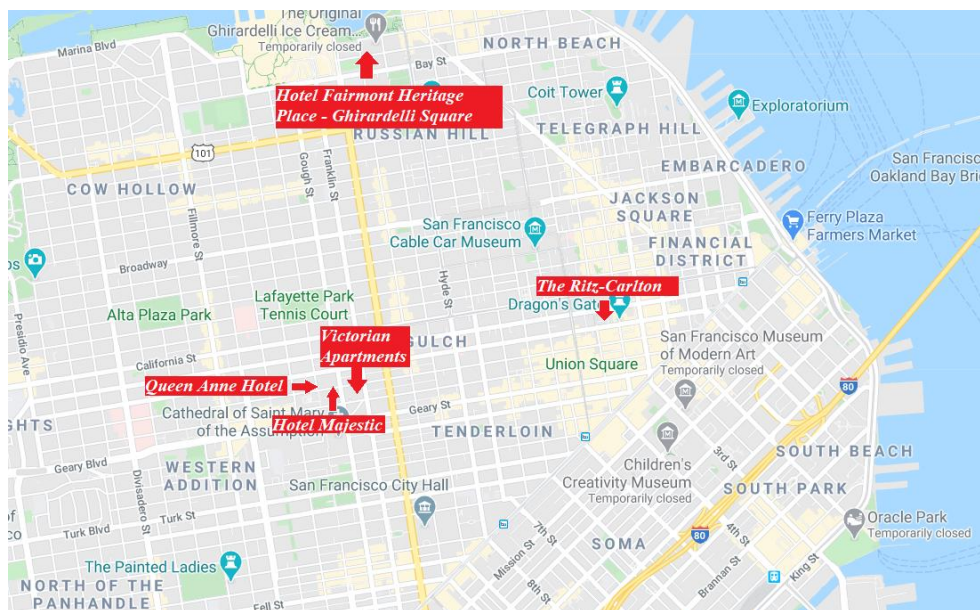
Obrázek 10: Porterův model pěti sil

Zdroj: vlastní zpracování

#### 1 Stávající konkurenti



Victorian Apartments se nachází v ulici Sutter street na rohu ulice Franklin street. Má ve svém blízkém okolí 4 konkurenty. Ihned v ulici, cca 200 metrů se nachází pro hotel největší možný konkurent ve viktoriánské čtvrti. Dle tabulky 2 níže lze poznat, že Victorian Apartments v rámci 5hvězdičkových hotelů vidí svou velkou konkurenci jen ve dvou hotelích. Konkurenční výhoda hotelu Victorian Apartments jsou pivní lázně. V oblasti San Francisca v blízkém okolí se nenachází žádný hotel či firma, která by tuto službu provozovala. Největší konkurencí dle polohy v ulici Sutter street představuje **Hotel Majestic**, který se nachází jen pouhých cca 150 m od Victorian Apartments.



Obrázek 11: Mapa konkurence pro Victorian Apartments

Zdroj: vlastní zpracování dle google.cz, 2020

Hotel Majestic se nese v duchu s Edwardiánskou a luxusní architekturou. Je to jeden z hotelů, který nejdéle funguje ve San Franciscu. Hotel se nachází ve Viktoriánské čtvrti. Pyšní se dlouhou historií, strašidelnými příběhy, komfortním vybavením a úplnými službami. V hotelu se nachází Café Majestic s klasickou italskou kuchyní. Hotel nabízí možnost uspořádání svatební hostiny či zkušební večeře. Nachází se zde i neobvyklá místnost, která nabízí výstavu hmyzu a motýlů. Tělocvična je samozřejmostí. (themajestic.com, 2020)

Další konkurencí pro hotel Victorian Apartments je **Queen Anne Hotel** 3hvězdičkový hotel. Ten se nachází od Victorian Apartments jen 320 m. Hotel nabízí nadčasovou romantiku a velkolepý styl, kterou přinesla Zlatá horečka v 18.století. Queen Hotel je také zasazen do viktoriánské čtvrti s Edwardianskou architekturou. Nabízí přátelský personál, moderní

luxusní vybavení s prvky starožitností, kontinentální snídaní v salonu a odpolední službu Tea&Sherry v salonku v knihovně u krbu. (queenanne.com, 2020)

Velkým konkurentem v oblasti 5hvězdičkového hotelu je konkurent **Fairmont Heritage Place Ghirardelli Square**, který se nachází cca 2,4 km od Victorian Apartments u Maritime National Historical Park. Tento hotel sloužil kdysi jako továrna na čokoládu. Poté se přestavil na hotel, který nabízí luxusní butikové rezidence všech typů a umožňuje tak krásný pohled na záliv. Výjimečností hotelu je krb v každém apartmá. Tento hotel je postaven pro náročné cestovatele. Ne nadarmo se cena za jednu noc pohybuje okolo 19 000 Kč, tabulka 2 viz. níže. Hotel umožňuje přístup i pro vozičkáře, zapůjčují auta, provozují masáže v apartmá a pořádají prohlídky a výlety po San Franciscu. (fairmont.com, 2020)

Posledním konkurentem, který pro Victorian Apartments představuje, je hotel **The Ritz-Carlton**. Ten se nachází od hotelu cca 1,6 km. Jedná se o 5hvězdičkový hotel v blízkosti Union Square. Opět zde najedeme nabídku luxusních apartmánů s neobvyklými službami. Hotel má například v nabídce 3 balíčky, které jsou navrženy vždy z těch nejlepších služeb, který hotel nabízí za cenu cca 21 500 Kč. Hotel pořádá různá setkání, svatby i hostiny, lázně pro relaxaci a výlet na jachtě. (theritz.com, 2020)

Tyto čtyři hotely shledává autorka práce za největší konkurenty pro hotel. Hotely nabízí podobné služby, které Victorian Apartments má v nabídce taktéž. Na druhou stranu, Victorian Apartments bude nabízet pivní lázně. Pivní lázně nejsou obvykle nabízenou službou, v blízkém okolí ji zatím žádný hotel či soukromá firma nenabízí. Jedná se tedy o mezeru na trhu a jedná se o konkurenční výhodu.

Tabulka 2: Porovnání cen s konkurencí (jedná se o cenu za jednu strávenou noc)

Porovnání cen dne 17.4.2020 (kurs 25,04)					
Hotel	Victorian Apartments	The Ritz - Carlton	Hotel Fairmont Heritage Place - Ghirardelli Square	Hotel Majestic	Queen Anne Hotel
Typ hotelu	5*	5*	5*	3*	3*
Cena v Kč	8 324 Kč	12 493 Kč	18 848 Kč	3 525 Kč	2 740 Kč
Cena v \$	\$332,29	\$498,98	\$752,81	\$140,79	\$109,44

Zdroj: Vlastní zpracování dle uvedených informací na webových stránkách hotelů

## 2 Hrozba vstupů na nový trh

Hrozbu vstupů na trh představují nově vznikající hotely, které by mohly být nebezpečnou konkurencí pro Victorian Apartments hotel. Většina hotelů, které autorka zmínila, mají bohatou historii a jejich oblíbenost a recenze jsou vysoké. Značnou hrozbou pro hotel může být nově plánovaná výstavba obrovského hotelového komplexu. Bude se jednat o franšizu

společnosti Golden State Warriors. Plánovaný projekt začne s výstavbou v roce 2021 a své dveře otevře v roce 2023. Hotel plánuje mít 142 pokojů. (sf.curbed.com, 2019)

Druhou hrozbou pro hotel může být rozšiřující se služby soukromého ubytování. Společnost Airbnb udělala v posledních letech velký pokrok v rámci ubytovacích zařízení. V San Franciscu se nachází přes více než 500+ bytů, které pronajímají soukromé osoby. (bizjournals.com, 2019); (Airbnb, 2020).

### **3 Hrozba substitutů**

V oblasti hotelnictví a stravovacích služeb se pohybuje velmi široká škála substitutů. Hlavním substitutem je turista či cestující, který shání v dané lokalitě ubytování přes noc. Má v této době mnoho možností, ze kterých si může vybrat. V San Franciscu se nachází mnoho konkurentů v oblasti ubytovacích zařízení.

Například v roce 2015 činil počet pronajatých hotelových pokojů v San Franciscu 34 000. V květnu téhož roku odhalila analýza, že společnost Airbnb měla přiměřeně pronajímaných 4 798 ubytovacích zařízení, je zde nutné dodat, že ne každou noc však tato zařízení byla pronajímána. V roce 2014 společnost San Francisco Travel odhadla, že toto ubytování mělo přes 130 000 ubytovaných. (sfchronicle.com, 2015)

Autorka shledala nabídku ubytovacích služeb za poměrně vysokou hrozbu z hlediska substitutů. Všechny druhy nabízených služeb hotelů mají v blízkosti Victorian Apartments velmi silné zastoupení, nicméně každý host musí mezi těmito službami najít svoji primární potřebu, kterou chce uspokojit.

### **4 Vyjednávací síla kupujících (odběratelů)**

Hotel Victorian Apartments se primárně zaměřuje na obchodní hosty, přijíždějící noví hosté do oblasti, stálí a vracející se hosté, svatební události, mladé páry a starší manželé. Cenová politika hotelu je zaměřena převážně na hosty, cestující za prací, starší manželé a mladé páry. Hotel je cenově zaměřen na cílovou skupinu. Dle statistiky, viz obrázek 8, se zjistilo, že si hotel v Praze vybírají cestovatelé, kteří jedou na pracovní cestu nebo cestují obchodně do dané země. Těmto hostům chce hotel v detailnějších věcech usnadnit a dopřát to největší pohodlí. Ty samé parametry jsou zohledněny též pro hosty v hotelu Victorian Apartments, kteří si jedou jen odpočinout. Druhou cílovou skupinou budou již zmínění hosté, kteří si hotel zvolí buď pro svůj odpočinek, nebo pro poznání San Francisca. Hotel v tomto doufá, že speciální nabízená služba, doplňkové služby a rodinný přístup, který hotel bude nabízet svým klientům, si získá mnoho stálých a spokojeně se vracejících zákazníků. Hotel svým neobvyklým přístupem a konceptem přinese na trh do San Francisca originalnost, a hlavně spokojené hotelové hosty.

## **5 Vyjednávací síla prodávajících (dodavatelů)**

Finančně náročný náklad vzniká pro hotel samostatnou koupí nemovitosti. Dalšími náklady pro hotel jsou poplatky za energie, dodávky plynu a vody. Tyto ceny jsou pevně dané a jsou neměnné. Náklady na nájem zcela zmizí, jelikož hotel bude v osobním vlastnictví. Za dodavatele pro hotel, jsou brány veškeré dodávky zboží, produktů a služeb potřebné pro chod celého hotelu. Tyto dodávky nemají pevně dané ceny, a tak se sjednají přímé cenové podmínky rovnou s dodavatelem. V této oblasti vidí autorka pozitivum v tom, že když nastane situace, že dodavatel přestane dodávat své zboží, není žádný velký problém ho rychle nahradit. Jediný zápor autorka vidí v dodávkách každodenního zboží pro přípravu snídaní a chod celé restaurace. Hotel má tři stálé dodavatele, se kterými spolupracuje. Pokud se dodavatelé zpozdí, a tím i jejich dodávky, ohrozí tím celý chod hotelu. Z hlediska kvality dodávky piva, které je dodávané z České Republiky, je zcela zásadní si dodavatele udržovat.

### **3.5 Marketingový mix 8P**

V této kapitole autorka práce popíše marketingový mix 8P aplikovaný na hotelu Victorian Apartments v San Franciscu. Ve vazbě na to, že se jedná o službu, není možné použít pouze tzv. 4P marketingové mixu, ale je potřeba ho rozšířit ještě o další 4 prvky, kterými jsou: lidé, spolupráce, programování a sestavení balíčků.

#### **Product = Produkt**

Hlavní produkty hotelu jsou ubytovací, stravovací a lázeňské služby. Jedná se o hlavní výtělky hotelu a tyto služby jsou rozšířené o doplňkové služby, které jsou určeny nejen hotelovým hostům, ale i široké veřejnosti.

Hotel se zaměřuje hlavně na témata Art & Design a Food & Fine Dining. Food & Fine Dining znamená výběr kvalitní restaurace, kterou lze označit jako restaurace vyššího typu. Typy těchto restaurací zajišťují luxusní klientelu a nabízejí potraviny nejvyšší kvality. Pojem Art & Design znamená, že tento hotel je situován do architektonického a designérského stylu. Na chodbách naleznete díla od známých umělců.

#### **Ubytovací služby**

Pokoje jsou situovány do různých designérských stylů. Navrženy tak, aby vyhovovaly hostům a byly pohodlné. Cílem pokojů je, aby se lidé cítili jako doma. V hotelu se nachází 12 pokojů vybavených luxusním nábytkem a zcela moderním zařízením, z toho jsou 3 apartmány, které jsou situovány v jiném stylu než zmíněných 9 pokojů. V každém pokoji je zabudovaná stabilní Wi-fi síť s rychlým připojením, 47palcová televize s plochou obrazovkou a kabelovými kanály a bezdrátové nabíjení. Postel se skládá z paměťové

matrace a pohodlného italského Frette povlečení. V koupelně se nachází sprchový kout a hluboká vana, WC příslušenství s bidetem a je zde k dispozici vysoušeč vlasů a žehlička na vlasy. Všechny pokoje jsou vybaveny telefonem, minibarem, rozkládací pohovkou a trezorem. Na vyžádání je hostům zdarma poskytnuta žehlička, žehlicí prkno a rezervní deka a polštář. Všechny pokoje jsou nekuřácké, lze kouřit v pohodlí v jednom ze speciálních místností v hotelu. U hotelu je hostům k dispozici zdarma parkování v uzavřeném areálu s kamerovým systémem.

Recepce funguje 24/7 po celý rok a hotel není nikdy zavřen. Recepce používá již dobře osvědčený rezervační systém Mews, který je již zaveden v hotelu v Praze.

V každém pokoji je klimatizace a topení. K dispozici lze do každého pokoje dát dětskou postýlku. Speciální tři apartmány se pyšní nejvyšší polohou v hotelu a terasou či balkónem. Jedná se o Fireplace apartment, který má navíc jako jediný apartmán krb. Druhý apartmán se jmenuje Mezannine apartment, který je situován do mezonetového bytu. Posledním apartmánem je Athenaeum apartment, kde je uprostřed vana a v okolí pokoje jsou samé knihy s historií o hotelu, San Francisca a najedou se zde i klasické knihy.

### **Stravovací služby**

Restaurace se nachází v přízemí hotelu. Je oddělena vysokými dveřmi od chodu v hotelu. Toto opatření je z důvodu klidu a ticha, který je dopřáván ubytovaným. Restaurace je zpřístupněná i široké veřejnosti. Vnitřní prostor má kapacitu 60 míst. Nachází se v historické budově, která je ve viktoriánském stylu. V letní sezóně je rozšířena o venkovní sezení s kapacitou 20 míst. Uvnitř restaurace je zakázáno kouřit s výjimkou venkovního sezení. Provozní doba je od 11:00 do 23:00 hodin. Snídaně jsou zde podávány jen ubytovaným hostům, a to formou bufetu od 7:00 do 11:00 hodin.

Host si může vybrat ze spousty alkoholických i nealkoholických nápojů a speciálních jídel. Obědové menu nabízí speciální česká jídla s širokou nabídkou zahraničních jídel. Jelikož San Francisco se nachází blízko moře, ve speciální dny jsou hostům podávány mořské plody. Jako specialitu hotel nabízí výběr z moravských vín a ochutnávku pravého českého piva. Součástí celého hotelu je obrovský bar, který se nachází hned vedle restaurace.

### **Lázeňské služby**

Velkým prožitkem pro zákazníky nabízí hotel pivní lázně. Pivní lázně nejsou prozatím nabízenou službou v San Franciscu, v současné době je zatím v okruhu 50 km žádný hotel či soukromá firma nenabízí. Lázně jsou ideálním místem pro kvalitní odpočinek, relaxaci

a uvolnění, který prospívá zdraví. Pivní lázně se nachází v suterénu hotelu. Ihned po příchodu, obdrží host od SPA pracovnice welcome balíčkem, který během svého pobytu v lázních plně využije. Tento balíček autorka popsala více v oblasti **packaging**.

Uvnitř suterénu je šest koupacích dřevěných van s výztuhou na krk pro příjemné pohodlí. Dále jedna větší vířivka až pro čtyři osoby. Tyto vany spolu s vířivkou jsou naplněny kvalitním českým pivem. Klient musí v průběhu procedury dodržovat pitný režim, a tak je po celou dobu hostovi k dispozici pivní výčep, kde si host může sám točit pivo dle jeho potřeby. Hotelovým hostům je dále zdarma nabízená 24h posilovna, parní kabina, sauna, Kneippova stezka a vířivka. Dle přání zákazníka si lze objednat masáž přímo do apartmánu. V relaxační zóně je pro ubytované připraveno malé občerstvení a oázu klidu s příjemnou a uvolňující atmosférou.

Provozní doba pivních lázní je pro ubytované denně od 9:00 do 21:00. Pro veřejnost platí otevírací doba od 12:00 do 19:00 hodin. Veřejnost má následující služby (saunu, vířivku, parní kabinu) zpoplatněné hodinovou sazbou. Po celou dobu jsou hostům plně k dispozici SPA pracovnice, které především dbají na bezpečnost.

### **Doplňkové služby**

#### **1. Osobní itinerář**

Nabízí službu osobního itineráře pro hosty, kteří mají v systému zadány své e-maily a rozhodnou se vyplnit osobní dotazník, který jim byl zaslán před příjezdem.

Po vyplnění krátkého průzkumu, kde jsou otázky typu, co každý host ze svého pobytu očekává, na to konto obdrží host seznam doporučených restaurací, aktivit a událostí v okolí.

#### **2. Happy Hours**

Mimo jiné hotel nabízí ubytovaným zcela zdarma tzv. „Happy Hours“, každý den od 18:00 do 20:00. Zde se podává bílé a červené víno zdarma s malými pochutinami v podobě oříšků a chipsů. Cílem toho programu je navázání kontaktu mezi ubytovanými hosty, příjemný večer plného odpočinku a uvolnění.

#### **3. Airport Pick up and Drop off**

Hotel nabízí ubytovaným hostům v ceně ubytování vyzvednutí a odvezení na letiště. Vztahuje se tato služba pouze na letiště.

### **Place = Distribuce**

Pojem **place** nepředstavuje v marketingovém mixu pro služby místo, ale v tomto případě se jedná o **distribuci a distribuční cesty**. Hotel využívá přímé i nepřímé distribuční cesty.

*Přímé distribuční cesty* představují hotelové webové stránky, telefonické rezervace nebo emailové komunikace. Za zcela přímý prodej se považuje kontakt klienta s recepcí.

*Nepřímé distribuční cesty* pro Victorian Apartments představují slevové portály, rezervační portály, cestovní agentury i cestovní kanceláře či online marketing. Hotel spolupracuje s mnoha rezervačními portály, například s Booking.com, Expedia.com, FindHotel, Hotels.com, nově je navázána spolupráce se ZenHotels.com a Etrip.

Spolupráce bude navázána pouze s jednou českou cestovní agenturou, Invia.cz. Nejnovější jednání bude s Hotelplanner.com. Jediné partnerství má hotel se slevovým portálem dealnews.com, který ve Spojených státech amerických patří mezi nejoblíbenější portál, kde Victorian Apartment nabízí veřejnosti pivní lázně s výhodnými balíčky.

Autorka práce se domnívá, že důvod výběru spolupráce pouze s jednou agenturou a jedním slevovým portálem je snižující se trend kupovat službu za co nejlevněji, pomalu se ztrácí, a na scénu přichází spíše trend kvality. Obrovský potenciál vidí autorka v rezervačních portálech, jako je Booking.com a nejvíce v USA rozšířená Expedia.com. Expedia i booking.com má nastavenou spolupráci na provizích, které se pohybují okolo 15 % a každý měsíc obdrží ubytovací jednotka od společnosti fakturu. (partner.booking.com, 2019) Bohužel se stává, že tyto rezervační portály nakoupí od hotelů dosti předem pokoje za poloviční cenu, které poté překupuje za mnohem dražší cenu.

### **Price = Cena**

Vytvoření té správné cenové politiky je cesta ke správnému fungování hotelu. Při stanovení metody cen byla použita metoda nákladově orientovaná a metoda odrážejících se cen od konkurenčních hotelů v blízké lokalitě, kde cenu hlavně ovlivňuje poptávka. V hotelu Victorian Apartments je zohledněno několik cenových skupin se zaměřením na cílového zákazníka. Ceny pro individuálního zákazníka jsou uvedeny v tabulce 3. Jedná se o ceny ubytování v hotelu bez slev a bez jakékoliv sezónnosti. Ceny jsou uvedeny včetně DPH za apartmán na noc. V ceně je zahrnuta snídaně, bezplatný vstup do mokré zóny s tělocvičnou a Wi-Fi připojení.

Do ceny ubytování se nezahrnují děti do tří let. Tyto děti mají pobyt v hotelu zcela zdarma. Děti od čtyř až do třinácti let mají ubytování o 50 % levnější. Ceny za ubytování v hotelu jsou smluvní. Hotel nabízí řadu balíčků dle sezónnosti, obsazenosti. V některých měsících je návštěvnost nízká, a tak se připravují různé speciální balíčky. Jejich cena se odráží na délce pobytu a obsahu balíčku. V následující tabulce 3 je ukázka ceníku hotelu.

Tabulka 3: Ceník ubytování

Typ pokoje	Obsazenost	Cena Kč/USD
5x Queen Dom and King Dom	3	5 186 Kč/ 210 \$
4x Twin Key	2	4 195 Kč/ 199 \$
1x Fireplace apartment	2	8 150 Kč/ 330 \$
1x Mezzanine apartment	2	8890 Kč/ 360 \$
1x Athenaeum apartment	2	8275 Kč/ 335 \$

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Zcela naplněná kapacita hotelu neboli vytíženost hotelu se počítá na takzvané lůžkodny. Vytíženost je proměnlivá během roku. Nejvíce je hotel naplněn od dubna do října z důvodu letních měsíců a prázdnin. Zde je cena vymrštěna na maximum. Za naopak nejslabší měsíce je považován listopad, únor až půlka března.

### **Promotion = Propagace**

Jednou z nejdůležitějších věcí je správně nastavená propagace. Za nejvíce úspěšnou propagaci autorka shledává sociální sítě. Nejvíce navštěvované sociální sítě jsou v dnešní době Instagram a Facebook, tyto sítě budou spravovat recepční. Výhodou jsou nízké náklady, za které hotel získá široký a úspěšný dosah této propagace. Sociální sítě jsou v současné době nejpoužívanější způsob komunikace. Mezi důležité věci, které patří k propagaci, je vytvoření a navržení atraktivních webových stránek. Na těchto stránkách mohou klienti najít veškeré informace o historii hotelu, o službách, které hotel nabízí, novinkách či připravovaných akcí.

Zviditelnění hotelu je v tomto případě velmi jednoduché. Kupovaná nemovitost již má před vchodem reklamní cedule, které přímo odkazují na nový hotel. Tato reklamní plocha je zahrnuta již v kupní ceně. Velmi dobrou formou propagace je využívání předmětů, které se nachází v hotelu. Například poskytované tužky a diáře pro hosty nebo možnost zapůjčení deštníků s logem hotelu.

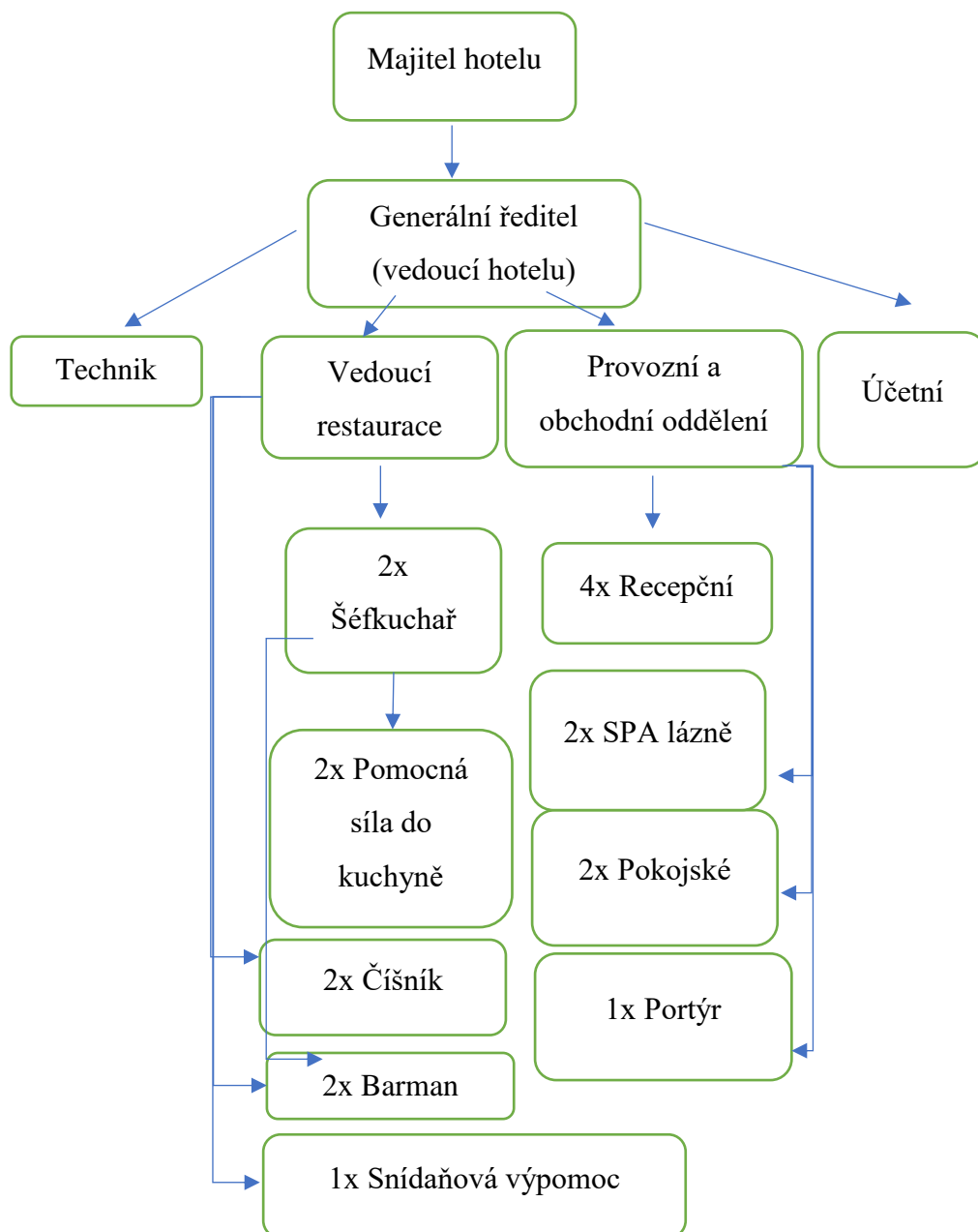
Nejvíce výhodnou a masivní formou reklamy se považuje osobní zážitek hosta. Tito hosté sdělují své zážitky a prožitky své rodině nebo ji případně píšou například na nejvyhledávanější internetovou stránku Tripadvisor.com. Cílem hotelu je hlavně kladná forma reklamy, která se zajišťuje pomocí nadstandartního servisu a kvalitní péče.

### **People = Lidé**

Aby celý chod hotelu správně fungoval, musejí být přítomni **zaměstnanci** a **zákazníci**. Hotel v USA má 23 zaměstnanců. Nejvyšší úroveň představuje vedení společnosti, dále se v tomto



hotelu střední úroveň dělí na finanční (účetní), provozní a obchodní oddělení, vedoucí restaurace a technické oddělení. V posledním uskupení struktury se vyskytují zaměstnanci, kam patří pokojské, recepční a SPA recepční.



Obrázek 12: Organizační struktura hotelu Victorian Apartmentsa dodržování

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

#### Zaměstnanci

Pod účetní oddělení spadají personální činnosti, účetnictví a fakturační činnosti. Vzhledem k tomu, že se jedná o menší hotel, všechna oddělení spolu spolupracují, prolínají se a fungují jako celek. Generální ředitel reprezentuje firmu na venek, odpovídá za celé fungování hotelu, hospodaření celé společnosti, určuje strategii a zodpovídají se mu všichni pracovníci

ze všech oddělení. Obchodní oddělení zde zastupuje provozní oddělení. Důvodem tohoto rozhodnutí je, že tento hotel je malý, a tak tuto pracovní náplň může zastoupit provozní. Oddělení má na starosti distribuci, tvorba obchodních strategií, navrhuje ceny a realizuje marketingové strategie, kontroluje konkurenci a připravuje podklady pro reklamní materiály a webové stránky. Dále má na starost řízení organizace pracovníků a činností k zabezpečení plynulého provozu, provádění kontroly požární ochrany, bezpečnosti, ochrany zdraví a kontrola v oblasti hygieny. Níže je nastíněna organizační struktura hotelu Victorian Apartments.

Poslední úsek se zabývá technickými věcmi v hotelu. Pan technik zajišťuje všechny počítačové systémy, ochranné vůči virům, opravy jakýkoliv věcí v hotelu a sanitární dny v lázních. Je velmi důležité, aby všechna oddělení mezi sebou komunikovala a spolupracovala a tím se vyhnula případným náhlým problémům, jako například nezkontrolovaným rezervacím, nedostatkem materiálu, nebo vynechání nějaké nezapsané směny.

### *Zákazníci*

Victorian Apartments sleduje segment pod názvem Transient. Jedná se o segment, kde si hosté rezervují tzv BAR (Best Available Rate, nejlepší dostupná sazba za pokoj). Nejvíce sledují již zmíněné rezervační portály, které tuto nabídku provozují a ceny se velmi často mění (hotely-hotelum.cz, 2016).

Zákazníci jsou hlavní a nedílnou součástí, bez kterého by hotel nemohl fungovat. Hlavní sezóna začíná v polovině dubna a končí v polovině října. V tomto období předpokládá hotel pozitivní 85 % obsazenost. Hotel Victorian Apartments se primárně zaměřuje na hosty, cestující za prací, starší manželé a mladé páry.

### **Partnership = Spolupráce**

Již navázaná spolupráce je nastíněná v nástroji distribuce. Hotel spolupracuje s mnoha rezervačními portály a jednou českou cestovní agenturou. Další spolupráce je se sociálními sítěmi formou propagace. Pokud host hledá cenově výhodné balíčky, tak v této variantě je potřeba zákazníka uspokojena slevovým portálem dealnews.com. Poslední a zcela nová spolupráce je s rezervační službou Hotelplanner.com. V současné době, kdy lidé mají možnost využívat internet, je spolupráce mezi hotelem a poskytovateli služeb intenzivnější. Zákazník si může vybrat hotel z pohodlí domova, porovnat si ceny a kvalitu s konkurencí a prohlédnout si daný apartmán pomocí 3D virtuální prohlídky.

Důležité je partnerství s dodavateli potravin, nealkoholických a alkoholických nápojů, dovážka sudů piva, malých potřeb do koupelen a propagačních předmětů. Mezi hlavní dodavatele jídla je firma Sysco. Tento podnik je největším dodavatelem potravin na trhu v San Franciscu. Firma Sysco bude dodávat do hotelové restaurace potraviny včetně masa, pečiva i nápojů. Mezi další velmi důležité dodavatele patří firma Pilsner Urquell. Dovážka piva je velice klíčové pro pivní lázně a degustaci piva v hotelové restauraci. Host si může vybrat z široké nabídky druhů piv, pro řidiče se zde čepuje nealkoholické pivo značky Birell. Nakonec ve sklípku nesmí chybět i nabídka vín z Čech a Moravy. Vína hotelu dodává přátelské vinařství Vican rodinné vinařství z Mikulova.

Hotel má pro své klienty výhodné vouchery do Orpheum divadla, Golden Gate divadla a nově bude navázaná spolupráce s galerií Anglim Gilbert. Zvýhodněné partnerství je také se City Sighseeing, pod které patří autobusy Hop On and Hop Off.

### **Programming = Tvorba programů**

Tento nástroj sestavila autorka práce z originálních, kreativních a neobvyklých nápadů, které se v okolí málo vyskytují. Tyto tři programy jsou vytvořeny hostům na míru, aby si zde každý našel to své. **Prvním program** je světově známá a zábavná forma interakce. Tato aktivita je pro ubytované zcela zdarma. Jedná se o muzeum 3D iluzí. Zde se člověk setkává s optickými iluzemi a s možností interakce. Interiér se obměňuje každé roční období.

**Druhý program** nabízí degustaci pravých českých vín přímo z vinařství Vican. Degustační menu zahrnuje ochutnávku 6 vín s malým občerstvením. Cena za degustační menu se pohybuje okolo 35 USD/osobu.

**Třetí program** nabízí degustaci českých piv. Degustační menu obsahuje ochutnávku 7 českých piv. V nabídce se nachází piva od Plzeňského prazdroje. Cena se pohybuje okolo 40USD/osobu.

### **Packaging = Balíčky**

Nabídka balíčků je velmi malá, ale nabízené služby jsou založeny na kvalitě a spokojenosti hosta. Hotel nabízí svým klientům jen pár balíčků. Jelikož se jedná o menší hotel, nabídka balíčků je sezonní, obměňována dle poptávky a zaměřena na hlavní cílovou skupinu klientů, a to především na mladé a starší páry. Tyto balíčky mají pomáhat v době nejnižší obsazenosti získat větší návštěvnost. **První balíček** je pod jménem Romantic dream. Balíček obsahuje ubytování pro dva, 1x snídani, 1x romantická večeře, 1x vstup do pivních lázní na 1 h a jedno libovolné degustační menu. **Druhý balíček** se jmenuje „Golden Guide“. Nabízí 2x snídani, 2x večerní menu + zahrnuje průvodce s poznáním perel San Francisca. **Třetí balíček** se jmenuje „Meet a original Czech Republic“. Tento balíček obsahuje 2x 1h vstup

do pivních lázní, 2x české obědové menu, 2x párová olejová masáž a 2x zábal z pivovarských kvasnic.

### 3.6 Finanční plán

Finanční plán hotelu je sestaven ze zahajovací rozvahy, mezd zaměstnanců, provozních nákladů, očekávaného obratu hotelu, restaurace a pivních lázní.

#### Financování hotelu

Autorka práce se v oblasti financování hotelu rozhodla pro možnost vzít si půjčku ve Spojených státech amerických. Hotel XYZ dosahuje stabilního a vyrovnaného výsledku hospodaření po celou dobu svého provozu. Za svoji dlouho historii neměl žádné problémy se splácením svých závazků (tj. půjček, úvěrů), proto se předpokládá splnění podmínek pro získání půjčky. Hotel XYZ v Praze má zástavní podíl ve prospěch společnosti XYZ bankovního domu. Pro cizince, jenž chce ve Spojených státech amerických získat půjčku, to rozhodně není jednoduchá záležitost.

Pro srovnání půjček je k dispozici níže uvedená tabulka 4.

Tabulka 4: Financování hotelu

Typ půjčky	Půjčka CDC / SBA 504	SBA 7 (a) Půjčka
Úrokové sazby	4 %, pevná	7,75 % až 10,25 %, variabilní
Záloha	10 % -20 %	Nejméně 10 %
Termín splácení	20 let pro nemovitosti, 10 let pro vybavení	Až 25 let
Zajištění jiné než nemovitosti	Nejsou vyžadovány, pokud nejsou použity také k financování jiných dlouhodobých aktiv	Může vyžadovat další zajištění
Částka, kterou si můžete půjčit	Až 14 milionů dolarů	Až 5 milionů dolarů
Minimální kreditní skóre	680	550
Obsazenost majitele	51 % +	51 % +

Zdroj: fitsmallbusiness.com, 2019

Prvním důležitým krokem je, potřeba si uvědomit, že banky jsou v posledních letech více přísnější ve vazbě na možné financování. Autorka práce si vybrala půjčku SBA/CDC 504. Jedná se o spojení dvou půjček, první je od společnosti pro rozvoj komunit CDC (neziskový

věřitel), která může být využita pro koupi komerční nemovitosti či dlouhodobá aktiva. Druhá půjčka je od půjčovatele (banka). Společnost CDC poskytuje 40 % půjčky, půjčovatel 50 % půjčky a dlužník poskytuje jen zbylých 10 %. Maximální hranice úvěru je 14 milionů USD, kde je podmínka splácení po dobu 20 let a s úroky, které jsou mnohem nižší než úroky v běžných bankách. (fitsmallbusiness.com, 2019)

### 3.6.1 Náklady

Prvním krokem k sestavení finančního plánu je nutné si spočítat náklady. Tímto se ihned zjistí, kolik bude stát zahájení provozu nového hotelu. Náklady zahrnují koupi stávající hotelu, poplatky ve vazbě na koupi, pořízení materiálu, zásob, majetku, provozní náklady a mzdy zaměstnanců.

### 3.6.2 Náklady na založení a vznik obchodní společnosti

Zahájení podnikání v Kalifornii požaduje obchodní licenci a povolení. K získání licence je třeba získat přístup ke **CalGold**. CalGold je licenční kancelář, která dle polohy a typu podnikání pomáhá nacházet veškeré informace o povolení a licence pro daný podnik. Kromě toho, poskytuje kontaktní adresu na různé agentury, které tato povolení schvalují a vydávají. Cena obchodní licence se liší v Kalifornii dle místa podnikání. Obvyklá cena se pohybuje okolo 50 až 100 USD. Poplatek za registraci společnost LLC dle stanov společnosti LLC-1 činí 70 USD, kde se musí připočíst 5 USD za ověření kopie. LLC každý rok má povinnost platit minimální daň 800 USD kalifornské franšizové daňové komisi. Podává se poplatek poštou nebo online. Společnostem LLC je speciálně přidělované osobní dvanáctimístné číslo, které začíná čtyřmi čísly, speciálně rokem založení společnosti. Dále je nutné mít identifikační číslo zaměstnavatele, které je používáno i pro daňové účely a k evidenci federálních dokumentů ke správné identifikaci dané společnosti (CalGold.ca.gov, 2020); (businessnewsdaily.com, 2019).

Pro podnikání v oblasti hotelnictví v San Franciscu platí licence a povolení tohoto typu:

- Stavební povolení a povolení k úpravám.
- Živnostenský list – Osvědčení o dani z podnikání.
- Povolení hasičského sboru.
- Územní plánování.
- Žádost o licenci u ministerstva zahraničí.
- Diskriminační zákon.
- Informace o bezpečnosti a ochraně zdraví.
- Registrační formulář pro zaměstnavatele.

- Povolení k prodeji a použití.
- Informace o dani z příjmu státu.
- Mzdové zákony.
- Požadavky na vypouštění odpadů (WDR).
- Informace o odměnách pracovníků.
- Identifikační číslo zaměstnavatele.
- Potvrzení o trvalém pobytu. (CalGold.ca.gov, 2020)

### 3.6.3 Mzdové náklady

Mzdy byly stanoveny dle druhu pracovní náplně. Nejvyšší stanovená mzda středního managementu byla dána provozní hotelu, která činí 105 000 USD/rok, dále mezi vyšší mzdy je zařazen vedoucí restaurace s hrubou mzdou 75 000 USD/rok a účetní se 73 000 USD/rok. Dále se pohybuje s vysokou mzdou technik, šéfkuchaři s hrubou mzdou za rok 64 000 USD. Poté mzdy recepční, které činí 53 000 USD/rok, dále číšníci se mzdou 49 000 USD/rok, pod nimi jsou barmani s hrubou mzdou ve výši 44 000 USD. SPA pracovníce mají mzdu 32 000 USD a pokojské si vydělají za rok 31 000 USD. Poslední sférou jsou pomocné síly, mezi které se řadí pozice portýra a pomocné síly do kuchyně. Jejich hrubá mzda za rok se pohybuje ve výši 30 000 USD a poslední pozicí je snídaňová výpomoc, která činí 29 000 USD. V tabulce 5 jsou vypočítány mzdy zaměstnanců za rok. Mzdy jsou zprůměrovány dle ohodnocení daných pozic.

Dále je zaměstnavatel povinen platit Kalifornskou daň z pojištění v nezaměstnanosti, daň ze školení o zaměstnání a FICA a Medicare. FICA je zkratka pro federální zákon o příspěvcích na pojištění. Tento zákon o pojištění ukládá daň ze mzdy na výplaty zaměstnanců. Jedná se o příspěvek zaměstnavatele na financování programů sociálního zabezpečení a Medicare. (investopedia.com, 2020).

Tabulka 5: Roční mzdy zaměstnanců

Pozice pracovníka	Hrubá mzda za rok	Kalifornská daň z pojištění v nezaměstnanosti	Daň ze školení o zaměstnání	Celkem
Provozní	\$105 000,00	\$420,00	\$7,00	\$105 427,00
Účetní	\$73 000,00	\$420,00	\$7,00	\$73 427,00
Recepční I., II., III., IV.	\$53 000,00	\$420,00	\$7,00	\$213 708,00
Uklízečka I., II.	\$31 000,00	\$420,00	\$7,00	\$62 854,00
Technik	\$64 000,00	\$420,00	\$7,00	\$64 427,00
SPA lázně I., II.	\$32 000,00	\$420,00	\$7,00	\$62 854,00
Vedoucí restaurace	\$75 000,00	\$420,00	\$7,00	\$75 427,00
Portýr	\$30 000,00	\$420,00	\$7,00	\$30 427,00
Šéfkuchař I., II.	\$64 000,00	\$420,00	\$7,00	\$128 854,00
Pomocná síla do kuchyně I., II	\$30 000,00	\$420,00	\$7,00	\$60 854,00
Číšník I., II.	\$49 000,00	\$420,00	\$7,00	\$98 854,00
Barman I., II	\$44 000,00	\$420,00	\$7,00	\$88 854,00
Snídaňová výpomoc	\$29 000,00	\$420,00	\$7,00	\$29 427,00
<b>Celkem</b>	<b>\$679 000,00</b>			<b>\$1 065 967,00</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Sazba činí 6,2 %. Mzdy Medicare jsou příjmy zaměstnanců, které podléhají mzdové dani v USA. Jedná se financování vládního programu, který poskytuje důchodcům a osobám se zdravotním postižením dotované dávky na zdravotní péči a nemocniční pojištění. Tato sazba je ve výši 1,45 % z prvních 200 000 \$. (investopedia.com, 2020)

V následující tabulce 6 je vypočítané pojištění za zaměstnance hotelu Victorian Apartments.

Tabulka 6: Příspěvky na pojištění

FICA*	6,20 %	\$67 456,00
MEDICARE*	1,45 %	\$15 776,00

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

### 3.6.4 Provozní náklady

Po koupi celé nemovitosti se musí do roka zaplatit daň z nemovitosti, která je ve výši 165 132 \$. Roční zálohy na elektřinu se pohybují okolo 16 800 \$, služby internetu činí za rok 360 \$, telefonní služby za rok 599,88 \$ a sjednané zákonné pojištění je vyměřené na roční částku ve výši 841,45 \$. Celková částka provozních nákladů za rok vychází na 183 733,33 \$.

Tabulka 7: Provozní náklady

Položka	Částka za měsíc	Částka za rok
Daň z nemovitosti	x	\$165 132,00
Elektřina	\$1 400,00	\$16 800,00
Telefonní služby	\$49,99	\$599,88
Internet	\$30,00	\$360,00
Zákonné pojištění	\$70,12	\$841,45
<b>Celkem</b>	<b>\$1 550,11</b>	<b>\$183 733,33</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

### 3.6.5 Očekávaný obrat restaurace, hotelu a lázní

Další část finančního plánu je výpočet očekávaných tržeb dle odhadu vývoje služeb. Očekávaný obrat je uveden ze tří možných odhadů návštěvnosti, a to z optimistického, realistického a pesimistického pojetí. Odhad očekávaného obratu restaurace je počítán dle měsíce, návštěvnosti (počet hostů za den) a průměrné útraty hosta, ze které vzniká denní a měsíční tržba restaurace. Celková roční tržba se odhaduje dle realistického odhadu na 276 013,80 \$. Očekávaný obrat hotelu se počítal dle měsíce, počtu hostů za měsíc, průměrného počtu přenocování a ceny ubytování za noc. Celková roční tržba hotelu dle realistického hlediska bude činit 1 823 938,92 \$. Hlavní sezóna je brána na 7 měsíců, tedy od dubna do října. V tabulkách je však vypočítána sezóna za celý rok.

Tabulka 8: Očekávaný obrat hotelu z hlediska optimistického, realistického a pesimistického odhadu

	Optimistický odhad 100 %	Realistický odhad 90 %	Pesimistický odhad 80 %
Počet apartmánů	12	10	8
Průměrná cena za apartmán/noc	\$332,29	\$306,04	\$265,78
Měsíční průměrná tržba	\$181 563,98	\$151 994,91	\$116 193,77
Sezóna	12	12	12
Tržby celkem	\$2 178 767,76	\$1 823 938,92	\$1 394 325,24

Zdroj: vlastní zpracování, 2020



Tabulka 9: Očekávaný obrat restaurace z hlediska optimistického, realistického a pesimistického odhadu

	Optimistický odhad 100 %	Realistický odhad 90 %	Pesimistický odhad 80 %
Průměrný počet hostů za den	60	54	48
Průměrná denní tržba	\$953,25	\$775,28	\$607,50
Měsíční průměrná tržba	\$28 278,25	\$23 001,15	\$18 026,83
Sezóna	12	12	12
Tržby celkem	\$339 339,00	\$276 013,80	\$216 321,96

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Největší ziskovost hotel očekává z provozu pivních lázní. Tržba z pivních lázní je brána z počtu hostů za měsíc a ceny koupele. Celková roční tržba dle optimistického odhadu vypočítána na 4 049 954,64 \$.

Tabulka 10: Očekávaný obrat pivních lázní z hlediska optimistického, realistického a pesimistického odhadu

	Optimistický odhad 100 %	Realistický odhad 90 %	Pesimistický odhad 80 %
Průměrný počet hostů za den	3840	3456	3072
Cena za koupel	\$90,31	\$81,28	\$72,22
Měsíční průměrná tržba	\$337 496,22	\$273 374,79	\$215 913,31
Sezóna	12	12	12
Tržby celkem	\$4 049 954,64	\$3 280 497,48	\$2 590 959,72

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

### 3.6.6 Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha je zahájena ke dni 1.1.2020. Rozvaha vyznačuje počáteční stav majetku a dále možnost jeho krytí. Rozvaha je uvedena v tabulce 11.

Tabulka 11: Zahajovací rozvaha k 1.1.2020

AKTIVA	Zahajovací rozvaha k 1.1.2020	PASIVA	
<b>Stálá aktiva</b>		<b>Vlastní zdrojje</b>	
Dlouhodobý majetek	\$18 460,80	Základní kapitál	\$5 851 396,11
Budova	\$13 900 000,00		
Drobný hmotný majetek	\$5 569,66		
Hmotný majetek	\$12 891,14		
<b>Oběžná aktiva</b>		<b>Cizí zdroje</b>	
Zásoby	\$8 660,04	Půjčka SBA 504	\$8 134 183,39
Materál	\$1 245,91		
Pokladna	\$2 421,99		
Bankovní účet	\$36 329,96		
<b>Σ AKTIVA</b>	<b>\$ 13 985 579,50</b>	<b>Σ PASIVA</b>	<b>\$13 985 579,50</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Pro zakoupení nemovitosti bude potřeba si vzít nemalou půjčku. Koupě objektu je ze začátku velmi finančně náročné financovat. Proto zde bude potřeba si vzít půjčku SBA 504 ve výši 8 134 183,39 \$.

### **3.7 Aktuální událost v době pandemie Covid-19**

Po shlédnutí největší české konference Travelcon cestovního ruchu, autorka práce vypsala zásadní krátkodobé a dlouhodobé možnosti v současné době. Presentaci vedl generální ředitel hotelu Zvon, který konstatoval: „*turismus se zastavil v čase a předpokládá se, že se blíží na lepší časy*“ (2020).

Níže jsou sepsány body v rámci dění v České republice.

#### Krátkodobé výzvy

- dynamicky měnící se situace,
- špatně načasovaná doba -> ihned po zimní sezóně, která má menší obsazenost,

#### Dlouhodobé výzvy

- absence poptávky (může být i 2-3 roky),
- střednědobá – leden až duben 2021 zapojení se do normálního režimu,
- Cashflow bude poloviční,

#### Dlouhodobé příležitosti

- zlepšit své procesy a přiblížit se více se zákazníky,
- odklonit se od CK,
- přivlastnit si cenotvorbu,

#### Krátkodobá strategie

- udržet si kvalitní tým,
- balíčkování a online prodej balíčků,
- vyhnout a odstranit spolupráci s CK,

#### Dlouhodobé strategie

- zmodernizovat procesy prodeje,
- prodloužení pobytu v dané destinaci (prezentace v rámci konference Travelcon.cz, 2020).

V návaznosti na situaci v České republice by autorka ráda nastínila aktuální situaci v San Franciscu. Dle nových analýz státu Kalifornie se zjistilo, že cestovní ruch ztratí 10 900 000 000 \$ příjmů a cca 554 000 pracovních pozic. Dynamicky se rozvíjející pandemie zastavila na chvíli celý svět. Přesné zastavení hotelů, restaurací a lázní došlo 25. března. Dle agentury

Visit California v roce 2018 zjistila, že výdaje dosáhly 140, 6 miliard \$. Z této statistiky vyplývá, že se jedná o jedno z nejoblíbenějších zemí a ekonomik v USA, která zaměstnává přes 1,2 milionu zaměstnanců. V roce 2019 pro porovnání v San Franciscu dosáhly výdaje celkové výši 10,2 miliard \$, kdy se jednalo o nejvyšší výdaj. V cestovním ruchu se předpokládá, že v San Franciscu v dubnu bude asi 13,6 % pokles příjmů (sfchronicle.com, 2020).

### **3.8 Zhodnocení**

V praktické části bylo zjištěno, že případný vstup na americký trh je dobrou příležitostí pro již zavedený hotel v Praze. Při sestavování podnikatelského plánu autorka zjistila, že na trhu v San Franciscu se vyskytuje mnoho překážek. Hotel se bude potýkat s problémy, které mohou záporně ovlivnit jeho podnikání. Zmíněné překážky se objevují v Portrově modelu pěti sil, PEST analýze a v současné situaci spojené s pandemií, která panuje po celém světě. V těchto těžkých časech majitelé hotelů byli povinni dočasně uzavřít svá ubytovací zařízení dle nařízení vlády. Největší dopad má tato pandemie na ekonomiku a cestovní ruch. Tuto situaci momentálně řeší i hotel XYZ v Praze. Ten nezhálel a začal vytvářet možné zpřístupnění pro hosty dle hygienických podmínek, tak aby byla zachována nejvyšší priorita bezpečnosti.

Po sepsání Porterovy analýzy, se stává pro hotel hrozba vstupu na nový trh. Kalifornie má stabilní ekonomiku, výbornou životní úroveň, konkurenceschopný trh a v neposlední řadě zdravou hranici nezaměstnanosti. Vzhledem k těmto pozitivním faktorům mohou přilákat potenciální podnikatele s moderními inovacemi. Důležitým krokem je, aby hotel sledoval stále se dynamicky měnící trendy a udržoval kvalitu poskytovaných služeb na co nejvyšší úrovni. Tímto si hotel ponechá svoji identitu a bude se lišit od ostatních konkurentů.

Ve viktoriánské čtvrti, kde sídlí hotel Victorian Apartments, shledává autorka práce vyšší konkurenci i u stávajících konkurentů. Autorka práce je přesvědčena o konkurenční výhodě hotelu, která představuje pivní lázně. Po vypracování očekávaného obratu lázeňských služeb, autorka práce zvolila optimistickou variantu se stoprocentní návštěvností a rentabilitou. V blízkém okolí hotelu se nenachází žádný z konkurentů, který by tuto službu nabízel.

Dále následovalo vytvoření PEST analýzy, při které se zjistilo nepříjemné riziko pro hotel. Vzhledem k tomu, že jsou v Kalifornii přísné podmínky, kterými se majitelé musí řídit, je vždy doporučeno si najmout právníka, který hotelu zajistí informace potřebné k získání licence, placení správných daní a poplatků.

Autorka došla sestavením podnikatelského plánu k závěru, že i když bude hotel splácet svoji dlouhodobou půjčku, bude mít možnost dobře fungovat na trhu a tím si může udržet svoji stabilitu. Důležitým krokem hotelu je ponechání své koncepčnosti a rodinného přístupu k zákazníkovi.

Cílem této práce bylo sestavit podnikatelský plán pro vstup na zahraniční trh. Autorka práce považuje tento cíl za splněný a věří, že v budoucnosti vedení hotelu využije jejího doporučení při svém rozhodování.

## Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo vytvořit podnikatelský plán pro vybraný hotel a připravit jej na vstup na zahraniční trh.

Práce je rozdělena do dvou částí. První, teoretická část, se zabývá vymezením potřebných pojmů k popisu celé tvorby podnikatelského plánu. Tato část nejprve definuje služby a jejich historický pohled, objasňuje pojem hotelnictví, jeho historii a vymezuje definici hotelu. Dále je stručně nastíněn ubytovací, stravovací úsek a je detailně rozebrán marketingový mix 8P cestovního ruchu. Pro lepší přehled jsou vysvětleny provozní smlouvy s ohledem na služby, potažmo cestovní ruch. Popsané modely EPRG internacionalizace napomáhají správně identifikovat orientaci podniku, aby různé činnosti společnosti byly v různých fázích vzájemně konzistentní. Autorka uvedla vysvětlení pojmů mise a vize Další oblast teoretické části bakalářské práce, se věnuje definici velikosti podniku dle Evropské unie a dle Spojených států amerických. Poté následuje konkrétní popis jednotlivých částí podnikatelského plánu. Pro fungování podniku je velmi důležitý průzkum vnějšího a vnitřního prostředí. Na závěr teoretické části autorka práce objasňuje strukturu finančního plánu.

Po teoretické části následuje praktická část. Dle průzkumu a statistik hotelu XYZ, autorka práce vyhodnocuje přesné umístění hotelu pro podnikání v USA. Hlavními body jsou: město se silným obchodním zastoupením, přímořské město a koupě nemovitosti. Následuje stručný popis hotelu XYZ v Praze, představení jeho historie a nabízených služeb. Pro určení umístění dceřiného hotelu, bylo zapotřebí prozkoumat podnikatelskou příležitost a potenciální trh. Dle tohoto průzkumu autorka práce zjistila, že nejvýhodnější volbou bylo proniknutí na zahraniční trh je trh americký, konkrétně stát Kalifornie, město San Francisco. Poté následuje popis budoucího hotelu, jeho historie a přesné umístění. Dalším bodem bylo stanovení mise, vize, cíle a nastínění filozofie a uměleckého design hotelu. Následně se práce zaměřila na popis vnitřního a vnějšího prostředí. V první řadě byla provedena PEST analýza, ve které byl zmíněn přehled o politicko-legislativním, ekonomickém, společenském a technicko-technologickém prostředí ve Spojených státech amerických. Úzce spjaté s vnitřním prostředím bylo nutné zjistit i vnější prostředí a to konkrétně, na kterém trhu se hotel pohybuje, uvědomit si, kdo je konkurent a kolik má hotel dodavatelů a odběratelů a jaké jsou substituty. K této analýze bylo potřeba použít Porterův model pěti sil. Po vytvoření těchto dvou analýz byla autorka schopna analyzovat prostředí, ve kterém se hotel bude pohybovat. Tímto se naskytla myšlenka vybudování pivních lázní.

Jedná se o konkurenční výhodu hotelu, která by mohla odolat náporu vnějšího prostředí, a tím by se hotel mohl stát jedinečným. Dále bylo potřeba vytvořit marketingový mix 8P aplikovaný pro cestovní ruch. Zde byly vypsány a popsány jednotlivé P.

Na závěr práce bylo nutné sestavit finanční plán, a to ve zjednodušené formě. Důležitým rozhodnutím bylo vybrání té správné možnosti financování. Autorka vybrala americké financování, které nemá problém poskytnout půjčku ve výši 14 milionů dolarů, má menší úrokové sazby než ostatní běžné banky a dle striktních podmínek půjčí i cizincům, kteří chtějí podnikat v USA. Dalším krokem bylo sepsání nákladů na založení společnosti a samotné náklady podniku. Pod tuto kapitolu spadají náklady na zaměstnance, na provoz hotelu a další náklady, které byly vypracovány metodou odhadu. Odhadnutí bylo provedeno výpočtem tržeb optimistického, realistického a pesimistického odhadu návštěvnosti daných služeb. Na konec finančního plánu byla sestavena zjednodušená zahajovací rozvaha a zhodnocení celého podnikatelského plánu.

Příprava podnikatelského plánu a samotné přípravy materiálů pro bakalářskou práci bylo pro autorku velkým přínosem. Díky této práci se autorce rozšířil obzor v oblasti hotelnictví a může si udělat pozitivní představu o tom, jak by mohlo fungovat v budoucnu její vlastní podnikání. Práce je zároveň i splněným snem autorky, kde mohla spolupracovat s hotelem a být součástí jejich týmu.

## Seznam použité literatury

Adam C. Uzialko. 2019. *How to Run a Business in California* [online]. [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <https://www.businessnewsdaily.com/8729-the-state-of-small-business-california.html>

Airbnb. 2020. *500+ San Francisco Vacation Rentals & Homes* [online]. [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.airbnb.com/s/San-Francisco--CA>

BATESON, John E. G. a K. Douglas HOFFMAN, 2011. *Services Marketing*. 4<sup>th</sup> ed. South-Western: Cengage Learning. ISBN 978-0-538-47645-4.

Beacon economics. 2019. *The San Francisco Travel Association, 2 HdL Companies* [online]. [cit. 2020-03-04]. Dostupné z: <https://hotelcouncilsf.org/wp-content/uploads/2019/08/Hotel-Council-Economic-Impact-Report.pdf>

BERÁNEK, J. a P. KOTEK. 2016. *Moderní řízení hotelového provozu*. Praha: MAG Consulting. ISBN 978-80-86724-45-4.

BERÁNEK, J. 2016. *Moderní řízení hotelového provozu 5., zcela přepracované vydání*. Grada Publishing a. s. ISBN: 978-80-86724-45-4.

Calgold.ca. 2020. *Business permits and other requirements in the City of San Francisco (San Francisco County)* [online]. [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: <https://calgold.ca.gov/Results.aspx?location=428&businessTypes=173&greenBusiness=False>

City-data. 2014. *San Francisco: Economy* [online]. [cit. 2020-02-23]. Dostupné z: <http://www.city-data.com/us-cities/The-West/San-Francisco-Economy.html#>

DRACHAL, K. 2014. *What do we know from eprg model?* [online]. [cit. 2019-11-24]. Dostupné z: <http://www.ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/viewFile/85/72>

E15. 2016. *Provozování hotelu má právní specifika* [online]. [cit. 2019-12-03]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/magazin/provozovani-hotelu-ma-pravni-specifika-979507>

Erin Duffin. 2020. *Per capita real Gross Domestic Product of California from 2000 to 2019* [online]. [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/304615/california-gdp-per-capita/>

Fairmont. 2020. *Informace o hotelu* [online]. [cit. 2020-04-05]. Dostupné z: <https://www.fairmont.com/>

FITZGERALD, R. 2015. *The rise of the global company. Multinationals and the making of the modern world*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 9780521614962.

Gregory Thomas. 2020. *Coronavirus fallout: Tourism losses could cost California \$54 billion in 2020* [online]. [cit. 2020-05-06]. Dostupné z: <https://www.sfchronicle.com/travel/article/Coronavirus-fallout-Tourism-losses-could-cost-15172403.php>

Gusto. 2019. *California Salary Paycheck and Payroll Calculator* [online]. [cit. 2020-01-19]. Dostupné z: <https://gusto.com/tools/salary-paycheck-calculator-california>

HAVLÍČEK, K. 2009. *Úloha manažerů v řízení podniku*. Praha: Eupress. ISBN: 978-80-7408-026-5.

Hipmunk. 2015. *Historie hotelu* [online]. [cit. 2019-10-08]. Dostupné z: <https://www.hipmunk.com/tailwind/history-of-the-hotel-how-the-modern-day-hotel-came-to-be/>

Chappelow, J. 2020. *Porter's 5 Forces ECONOMY* [online]. [cit. 2020-04-22]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>

Internationalbanker. 2020. *THE STATE OF CALIFORNIA'S ECONOMY* [online]. [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://internationalbanker.com/finance/the-state-of-californias-economy/>

JAKUBÍKOVÁ, D. 2008. *Strategický marketing – strategie a trend*. Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, D. 2012. *Marketing v cestovním ruchu. Jak uspět v domácí i světové konkurenci - 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-4209-0.

Jennifer Lowery. 2016. *"San Francisco Facts: Lesson for Kids."* [online]. [cit. 2020-03-04]. Dostupné z: [study.com/academy/lesson/san-francisco-facts-lesson-for-kids.html](https://study.com/academy/lesson/san-francisco-facts-lesson-for-kids.html)

Julia Kagan. 2020. *Federal Insurance Contributions Act (FICA)* [online]. [cit. 2020-02-16]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/f/fica.asp>



- Julia Kagan. 2020. *Medicare Wages* [online]. [cit. 2020–02-16]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/m/medicarewages.asp>
- KARLÍČEK, M. a kolektiv. 2018. *Základy Marketingu*. Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-5869-5
- KAŠPAR, J. a kol. 1989. *Ekonomika hotelnictví. I. vyd.* Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. ISBN 80-03-00030-0.
- Kathleen Pender. 2015. *Like rents, S.F. hotel room rates going through the roof* [online]. [cit. 2020–03-30]. Dostupné z: <https://www.sfchronicle.com/business/networth/article/Like-rents-S-F-hotel-room-rates-going-through-6224193.php>
- Katie Burke. 2019. *S. F. officials look to regulate city's burgeoning extended – stay rental market* [online]. [cit. 2020–05-02]. Dostupné z: <https://www.bizjournals.com/sanfrancisco/news/2019/10/24/extended-stay-rental-sf-regulate-airbnb-sonder.html>
- KOTLER, P., KELLER, L.K. 2013. *Marketing management*. Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. 2007. *Moderní marketing*. 4.evropské vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-1545-2.
- KŘÍŽEK, F. et al. 2011. *Moderní hotelový management*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3868-0.
- Leslie Harding. 2019. *How Do I Register a Business In California* [online]. [cit. 2019–12-12]. Dostupné z: <https://gusto.com/blog/start-business/how-to-register-your-business-in-california>
- MACHKOVÁ H. 2015. *Mezinárodní marketing – Strategické trendy a příklady z praxe – 4. vydání*. Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-5366-9.
- ManagementMania. 2015. *Nadnárodní korporace (Multinational corporation)* [online]. [cit. 2019–11-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/nadnarodni-korporace>
- MEFFERT, H. 1996. *Marketing & Management*. Grada Publishing a. s. ISBN: 80-7169-329-4.

MORRISON, A.M. 1995. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-8560-590-2.

Myaccountingcourse. 2017. *What is the public sector?* [online]. [cit. 2019–12-15]. Dostupné z: <https://www.myaccountingcourse.com/accounting-dictionary/public-sector>

ORIEŠKA, Ján. 2010. *Služby v cestovním ruchu*. Praha: Idea Servis. ISBN 978-80-85970-68-5.

PEPRNÝ, A., STEJSKAL, L. 2011. *Mezinárodní obchod*. Brno: Mendelova univerzita v Brně. ISBN: 978-80-7375-541-6.

Perlmutter, H.V. 1969. *The Tortuous Evolution of Multinational Enterprises*. Columbia Journal of World Business, 1, 9-18.

PESTELEanalysis contributor. 2014. *PEST Analysis of USA, the Largest Economy of the World* [online]. [cit. 2019–12-14]. Dostupné z: <https://pestleanalysis.com/pest-analysis-of-usa/>

PICHANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace. Vyd.1.*, Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2002. 106 s. ISBN 80-245-0421-9.

POWELL, T. 2016. *International tourism: planning and management*. New Jersey: Clanrye International. ISBN 978-1-63240-572-2.

Prahafondy.ami. 2009. *Pomůcka pro určení velikosti podniků* [online]. [cit. 2020–04-26]. Dostupné z: [http://prahafondy.ami.cz/cz/oppa/pro-prijemce/325\\_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html](http://prahafondy.ami.cz/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html)

Priyanka Prakash, JD. 2020. *LLC vs. Corporation: Key Differences and How to Choose* [online]. [cit. 2020–05-03]. Dostupné z: <https://www.fundera.com/blog/llc-vs-corporation>

PROQUEST. 2019. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019–09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Queenanne. 2020. *Informace o hotelu* [online]. [cit. 2020–04-05]. Dostupné z: [https://www.queenanne.com/?utm\\_source=google%20my%20business&utm\\_medium=listing&utm\\_campaign=visit%20website](https://www.queenanne.com/?utm_source=google%20my%20business&utm_medium=listing&utm_campaign=visit%20website)

RAFIQ, MOHAMMED & AHMED, PERVAIZ. (1995). *Using the 7Ps as a generic marketing mix: An exploratory survey of UK and European marketing academics. Marketing Intelligence & Planning*. 13. 4-15. 10.1108/02634509510097793.

Ritzcarlton. 2020. *Informace o hotelu* [online]. [cit. 2020-04-05]. Dostupné z: <https://www.ritzcarlton.com/>

Rouse, M. 2013. *Private sector* [online]. [cit. 2019-12-15]. Dostupné z: <https://whatis.techtarget.com/definition/private-sector>

Sangoma. 2016. *SMB, SME/ "Mid-Market" and large enterprise... What's the difference, and why does your business size classification matter?* [online]. [cit. 2020-05-03]. Dostupné z: <https://www.sangoma.com/articles/smb-sme-large-enterprise-size-business-matters/>

SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., ORLÍK, T. 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-4103-1.

STARZYCZNÁ, H. 2007. *Prostorová ekonomika*. Karviná: SU OPF. ISBN: 978-80-72-48-439-3.

ŠTRACH, P. 2009. *Mezinárodní management*. Praha: Grada Expert. ISBN 978-80-247-2987-9.

Thehotelmajestic. 2020. *Informace o hotelu* [online]. [cit. 2020-04-05]. Dostupné z: <https://www.thehotelmajestic.com/>

Tricia Tereault. 2019. *SBA 504 Loan: Buy Commercial Real Estate With SBA/CDC Loans* [online]. [cit. 2020-04-23]. Dostupné z: <https://fitsmallbusiness.com/sba-504-loan/>

VAŠTÍKOVÁ, M. 2014. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5037-8.

VLČEK, R. 2002. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press. ISBN: 80-7261-068-6.

Wegrich, K. 2014. *Public sector* [online]. [cit. 2019-12-14]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/topic/public-sector>

WILLIAM D PERREAULT, JR.; E JEROME MCCARTHY. 2002. *Basic marketing: a global-managerial approach. 14, illustrated*. McGraw-Hill Homewood. ISBN: 9780072409475.