

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Marketingová analýza vybraného hotelu**

**Marketing analysis of a selected hotel**

Bc. Klára ČMUGROVÁ

Plzeň 2017

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2016/2017

**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Klára ČMUGROVÁ**  
Osobní číslo: **K15N0056P**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Marketingová analýza vybraného hotelu**  
Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zpracujte teoretická východiska k řešené problematice.
2. Charakterizujte vybraný hotel.
3. Vymezte oblast aktivit subjektu a cílovou skupinu, která bude v práci řešena.
4. Proveďte situační analýzu vybraného subjektu.
5. Na základě zjištěných informací navrhněte doporučení vedoucí ke zvýšení profitability subjektu ve sledované oblasti.

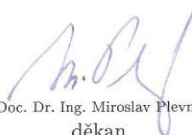
Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah kvalifikační práce: **60-80**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

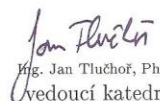
- **JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci. 2. aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.
- **KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane.** *Marketing a management. 14. vydání.* Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- **ORIEŠKA, Ján.** *Služby v cestovním ruchu. 1. vydání.* Praha: Idea servis, 2011. ISBN 978-80-85970-68-5.
- **RYGLOVÁ, Kateřina, BURIAN, Michal, VAJČNEROVÁ, Ida.** *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi. 1. vyd.* Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4039-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.**  
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání diplomové práce: **21. října 2016**  
Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2017**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 21. října 2016

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*Marketingová analýza vybraného hotelu*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne .....

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu práce Ing. Janu Tlučořovi Ph.D. za zprostředkování spolupráce s Hotelem Dvorana na diplomové práci, za odbornou pomoc, za cenné rady a připomínky, které mi v průběhu práce poskytoval.

# Obsah

Úvod .....	7
Cíle a metodika.....	8
<b>1 Charakteristika cestovního ruchu.....</b>	<b>9</b>
1.1 Typologie cestovního ruchu .....	10
1.1.1 Typy cestovního ruchu dle motivace .....	10
1.1.2 Typy cestovního ruchu.....	11
1.2 Služby cestovního ruchu .....	12
<b>2 Charakteristika kongresového cestovního ruchu .....</b>	<b>17</b>
2.1 Funkce kongresového cestovního ruchu .....	18
2.2 Klasifikace akcí kongresového cestovního ruchu .....	19
2.3 Podmínky pro poskytování kongresových služeb.....	22
2.4 Služby kongresového cestovního ruchu.....	24
2.5 Trendy v kongresovém cestovním ruchu .....	26
<b>3 Situační analýza .....</b>	<b>27</b>
3.1 Vnější okolí .....	29
3.1.1 Analýza makrookolí.....	30
3.1.2 Analýza mikrookolí .....	32
3.2 Vnitřní okolí .....	36
3.3 SWOT analýza .....	38
3.4 Matice IE.....	39
<b>4 Charakteristika vybraného hotelu .....</b>	<b>41</b>
<b>5 Vnější okolí Hotelu Dvorana .....</b>	<b>43</b>
5.1 Analýza makrookolí .....	43
5.2 Analýza mikrookolí.....	60
5.2.1 Benchmarking .....	60
5.2.2 Porterova analýza pěti sil.....	62
<b>6 Vnitřní okolí Hotelu Dvorana.....</b>	<b>70</b>
6.1 Prostory hotelu .....	70
6.2 Nehmotné zdroje .....	71
6.3 Lidské zdroje .....	72
6.4 Marketingové a distribuční zdroje podniku .....	74
<b>7 Celková analýza okolí Hotelu Dvorana .....</b>	<b>78</b>
7.1 SWOT analýza .....	78

7.2	Matice EFE.....	83
7.3	Matice IFE.....	83
7.4	Vnitřně-vnější matice IE .....	84
<b>8</b>	<b>Navrhovaná opatření.....</b>	<b>86</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>96</b>
	<b>Seznam použitých zkratk .....</b>	<b>97</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>98</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>99</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>100</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>104</b>

## Úvod

Kongresový cestovní ruch je velice dynamicky se rozvíjejícím odvětvím. Neustálý rozvoj technologií, poznatků a potřeba se vzdělávat podporují rozvoj kongresového cestovního ruchu. Účastníci na kongresových akcích propojují potřebu setkávat se s potřebou vyměňovat si informace mezi odborníky z oboru. Kongresový cestovní ruch je segmentem cestovního ruchu, ve kterém se účastníci zúčastňují meetingů, incentivních akcí, konferencí a kongresů, výstav a podobně.

Czech Tourism zastřešuje celou Českou republiku a je nejvýznamnější organizací spravující kongresový cestovní ruch. V Karlovarském kraji, který je nejzápadnějším územím České republiky, spravuje tento sektor organizace Carlsbad Convention Bureau.

Karlovarský kraj s rozvinutou infrastrukturou a nejvyšší úrovní služeb je vynikajícím místem pro pořádání MICE turismu. V samotných Karlových Varech se vyskytuje hned několik významných ubytovatelů a výjimečných míst poskytující kongresové prostory a s tímto spojené služby. Karlovy Vary jsou také známy pořádáním Mezinárodního filmového festivalu, což utvrzuje vysokou image destinace. Krajské město tak patří k nejvýznamnějším městům kongresového cestovního ruchu České republiky.

Téma diplomové práce bylo vybráno na základě spolupráce se Západočeskou univerzitou v Plzni, Fakultou ekonomickou, na inovačních voucherech pro Hotel Dvorana. Diplomová práce rozšiřuje problematiku řešenou v projektu o návrhy spojené s prezentací a zvýšením obsazenosti konferenčních prostor. Tento hotel je právě jedním z míst poskytující vhodné prostory pro školení, semináře a konference v Karlových Varech. V práci jsou analyzovány a zhodnoceny jednotlivé vlivy kongresového cestovního ruchu, působící na tento hotel. Na základě výstupů jsou následně navržena doporučení vedoucí ke zvýšení profitability hotelu v této oblasti.



## **Cíle a metodika**

Tématem této práce je Marketingová analýza vybraného hotelu. Vybraným hotelem je Hotel Dvorana a s tímto hotelem propojené Centrum Vzdělávání Dvorana, které tvoří jeho nedílnou součást pro oblast kongresového cestovního ruchu. Jedná se o 4\* hotel, nacházející se v Karlovarském kraji, v Karlových Varech. Práce se zaměřuje na aktivity a cílovou skupinu hotelu spojenou s kongresovým cestovním ruchem.

Cílem práce je analyzovat a zhodnotit jednotlivé vlivy v oblasti kongresového cestovního ruchu působící na tento hotel. V závislosti na výsledcích jednotlivých analýz následně navrhnout doporučení vedoucí ke zvýšení profitability hotelu ve zmíněné oblasti.

Dílčím cílem je analyzovat teoretické aspekty práce se zaměřením na kongresový cestovní ruch a okolí podniku. Dále charakterizovat vybraný hotel a vymezit oblast aktivit s cílovou skupinou, která je předmětem této práce. Na základě tohoto provést analýzu okolí podniku s využitím metod a nástrojů vedoucích k naplnění cíle. Konkrétně je pro popis makrookolí využita PESTEL analýza, pro mikrookolí pak Porterův model pěti sil a benchmarking. Následuje popis vnitřního okolí prostřednictvím popisu prostor hotelu, jeho hmotných, lidských, marketingových a distribučních zdrojů zahrnujících 4P. V práci není analýza finančního zdraví hotelu z důvodu složité majetkové a finanční struktura subjektu, nedostupnost důležitých dat a nezájem subjektu o finanční analýzu. Výstupy jednotlivých analýz jsou shrnuty pomocí SWOT analýzy a matice IE. V závěru práce jsou navržena opatření, která by měla vést ke zvýšení profitability hotelu.

Práce je zaměřena na oblast kongresového cestovního ruchu Karlovarského kraje a krajského města Karlovy Vary, kde hotel působí.

Teoretická část je zpracována na základě odborné literatury. Vybrané informace v praktické části byly získány přímo v subjektu i díky zmíněné spolupráci se Západočeskou univerzitou, Fakultou ekonomickou, jako člen řešitelského týmu. Dále byly získány prostřednictvím konzultací s managementem a absolvováním stáže v hotelu. Zdrojem dat pro PESTEL analýzu, benchmarking a podobně byly sekundární informace zpracované jinými subjekty a informace publikované v odborných člancích, promočních materiálech a dalších zdrojích.

# 1 Charakteristika cestovního ruchu

Na úvod je nutné definovat cestovní ruch obecně. Cestovní ruch představuje dynamické odvětví, které vzbuzuje zájem podnikatelů, veřejného sektoru i státní správy.

Na konferenci Světové organizace cestovního ruchu UNWTO (United Nations World Tourism Organization), konané roku 1991, došlo k obsahovému vymezení většiny pojmů z oblasti cestovního ruchu. Cestovní ruch byl podle UNWTO (1995) definován jako, *„činnost osoby cestující na přechodnou dobu do místa mimo její běžné životní prostředí, a to na dobu kratší, než je stanoveno, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě.“* (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011)

Autorka Jakubíková (2012, str. 18) uvádí definici a to, že *„za cestovní ruch je označován pohyb lidí mimo jejich vlastní prostředí do míst, která jsou vzdálena od místa jejich bydliště, za různými účely, vyjma migrace a výkonu normální denní práce.“*

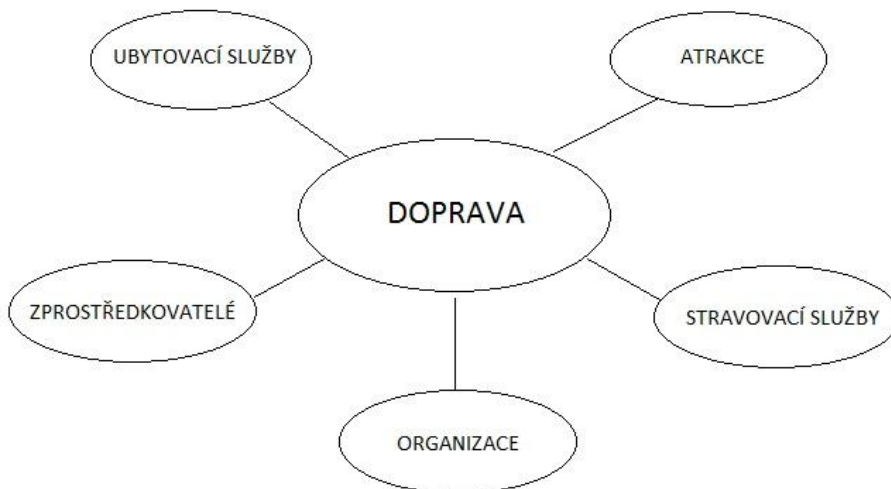
Z definic cestovního ruchu tedy vyplývá, že jde o aktivity spojené s přemísťováním osob, trvající ne více jak jeden rok a cílem není výdělečná činnost. Jak bylo řečeno, nejde o dlouhodobé stěhování, nebo cesty v rámci bydliště.

Mimo výše definované, lze pojmut cestovní ruch z pohledu hospodářského odvětví, které poskytuje veškeré služby spojené s cestováním a turistikou, které se dělí do jednotlivých sektorů: (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011)

- Sektor ubytovací služby – poskytovatelé ubytovacích služeb, od hotelových řetězců po soukromé penziony.
- Sektor atrakce – národní parky, kulturní či historická místa a zajímavosti, botanické zahrady, tematické parky apod.
- Sektor doprava – letecká, lodní, železniční, automobilová a autobusová doprava, půjčovny vozidel apod.
- Sektor zprostředkovatelé – cestovní kanceláře, touroperátoři, agentury, organizátoři konferencí, rezervační systémy apod.
- Sektor organizace – zahrnuje národní turistické centrály, regionální centra, turistické asociace apod.

Sektory cestovního ruchu a vazby mezi nimi zobrazuje obrázek č. 1.

Obrázek č. 1: Hlavní sektory cestovního ruchu



Zdroj: Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011, str. 17

## 1.1 Typologie cestovního ruchu

Typologií cestovního ruchu se zabývá mnoho autorů, kteří však mají různé názory a nedochází tak vždy ke shodným výsledkům. V odborné literatuře lze tedy nalézt řadu různých kritérií systematiky cestovního ruchu.

### 1.1.1 Typy cestovního ruchu dle motivace

Převažující motivace cestovního ruchu člení Světová organizace turismu na osobní, obchodní a profesní turismus. (UNWTO – United Nations World Tourism Organization, 2008)

Mezi osobní motivy patří:

- dovolená, volný čas, rekreace
- návštěva příbuzných a známých
- vzdělávání a školení
- zdravotní turismus
- náboženský a poutní turismus
- nákupní turismus
- tranzitní turismus

Obchodní a profesní motivy lze členit na:

- pracovní setkání (meetings)
- motivační pobyty (incentives)
- kongresy a konference (conventions, conferences)
- výstavy a uspořádané akce (exhibitions, events)

Formy cestovního ruchu vycházejí z motivací návštěvníka a charakterizují tak, jakým způsobem tráví návštěvník svůj čas. Rygllová, Burian, Vajčnerová (2011, str. 19) člení formy cestovního ruchu na základní a specifické, kde mezi základní formy řadí:

- rekreační CR – přispívá k regeneraci a produkci fyzických a duševních sil člověka, realizuje se ve vhodném prostředí, jako jsou lesy, vody, hory a pro české prostředí je specifíkem chataření a chalupaření;
- kulturně poznávací CR – je zacílen na poznávání historie, kultury a tradic, zvyků apod.;
- sportovně-turistický CR – jedná se o aktivní odpočinek účastníků, aktivní účast na sportovních činnostech, obsahem může být i organizování pasivní účasti na sportovních akcích;
- léčebný a lázeňský CR – je zaměřen na léčbu a prevenci, relaxaci, celkovou obnovu fyzických i duševních sil.

Do specifických forem patří cestovní ruch mládežnický, seniorský, rodinný, lidí s tělesným handicapem, městský, venkovský, součástí je agroturistika, případně ekoagroturistika. Dále kongresový a incentivní cestovní ruch, chatařský a chalupářský, gastronomický, cykloturistika, mototuristika, golfová turistika, sportovní lov, rybolov a další. Specifické formy tedy uspokojují potřeby nejrůznějších specializovaných spotřebitelských segmentů, přičemž se nabídka neustále rozšiřuje o nejnovější trendy cestovního ruchu.

### **1.1.2 Typy cestovního ruchu**

Cestovní ruch lze členit dle původů účastníků na:

- Domácí CR – osoby trvale sídlící v zemi cestující uvnitř země a nepřekračují její hranice; ve vztahu k platební bilanci země jde o domácí spotřebu;
- Zahraniční CR – dochází zde k překročení hranic jednoho či více států.

Zahraniční cestovní ruch lze členit z pohledu platební bilance na aktivní cestovní ruch, který představuje příjezdy cizinců do destinace, tedy export služeb. Pasivní cestovní ruch jsou naopak výjezdy domácích turistů do zahraničí, což představuje z pohledu platební bilance import zahraničních služeb. (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011)

Galvasová a kol. (2008) dále člení typy cestovního ruchu dle:

Počtu účastníků na

- individuální – cesty jednotlivců či menších skupin;
- kolektivní – cesty větších skupin osob;
- masový cestovní ruch.

Délky trvání na

- krátkodobý – maximálně tři přenocování;
- dlouhodobý – více jak tři přenocování.

Způsobu zabezpečení průběhu na

- organizovaný – účast je zajišťována prostřednictvím cestovní kanceláře či jiného zprostředkovatele;
- neorganizovaný – služby si volí a zabezpečuje účastník sám.

Způsobu financování na

- komerční (volný) – náklady si účastník hradí sám;
  - nekomerční (vázaný) – dochází k částečné či úplné úhradě nákladů účastníka při splnění určitých podmínek, např. příspěvky zaměstnavatele, zdravotní pojišťovny.
- V literatuře nalézáme další typy cestovního ruchu, pro potřeby této práce je však není nutné dále podrobněji rozebírat. Dále třeba poznamenat, že členění na formy a druhy cestovního ruchu není v literatuře ustálené.

## **1.2 Služby cestovního ruchu**

Služby jsou ekonomické statky, převážně nehmotného charakteru. V cestovním ruchu poté představují různorodý soubor faktorů určených k uspokojování potřeb účastníků cestovního ruchu. Mnohooborový charakter služeb cestovního ruchu znamená, že je poskytují nejen podniky v tomto oboru, ale i další subjekty soukromého a veřejného sektoru.

Služby cestovního ruchu lze členit několika způsoby. Dle Orišky (2010, str. 13) jsou služby členěny dle:

- druhového členění – představuje vztah služeb k jejich nositelům a zároveň jejich strukturu závislou na formě a druhu cestovního ruchu. Zahrnuje ubytovací, informační, dopravní, stravovací, sportovně-rekreační, kulturně-společenské, kongresové, průvodcovské, animátorské a další služby;
- fází realizace – kde se rozlišují služby, které účastník spotřebovává v místě trvalého pobytu, během cesty, během pobytu v cílové oblasti a další služby závislé na formě cestovního ruchu;
- časového hlediska – se člení služby na sezónní či mimo sezónní, kdy charakter služeb souvisí s charakterem rekreačního střediska;
- uspokojovaných potřeb – se rozlišují základní a doplňkové služby. Do základních služeb se řadí sekundární potřeby účastníků. Pomocí doplňkových služeb účastník cestovního ruchu uspokojuje své primární potřeby;
- charakteru spotřeby – jsou služby osobní a věcné. Užitečný efekt se dostává bezprostředně u osobní služby, zatímco u věcné služby je efekt zprostředkovaný hmotným statkem;
- ekonomického hlediska – se služby člení na placené a neplacené.

### **Ubytovací služby**

Charakteristickým znakem ubytovacích služeb je dočasnost a přechodnost. Požadavky účastníků cestovního ruchu stále stoupají a konkurence v odvětví roste. Ubytovací zařízení hledají nové příležitosti a rozšiřují tak nabídku služeb o wellness programy, kongresové balíčky a další.

Ubytovací zařízení lze dle Jakubíkové (2012) členit například podle:

- způsobu výstavby na:
  - pevná – hotely, motely);
  - částečná - montované chaty;
  - pohyblivá – lůžkové a lehátkové vozy, karavany, přívěsy.
- časového využití na celodenní a sezónní
- kategorií na:
  - tradiční – hotely, penzióny, motely;
  - doplňková – chaty, bungalovy, botely, kempy;

- ostatní – ubytování ve školách, kolejích.

Do tradičních druhů ubytovacích patří zejména: (Křížek, Neufus, 2011)

- hotel – jde o zařízení s minimálně 10 pokoji vybavenými pro ubytování na přechodnou dobu, zajišťuje stravovací a další služby související s ubytováním, dělí se dále do pěti tříd;
- hotel garni – zařízení minimálně 10 pokoji vybavenými pro ubytování na přechodnou dobu, ale pouze s omezenými možnostmi stravování, dělí se do čtyř tříd;
- motel – zařízení s minimálně 10 pokoji vybavenými pro ubytování na přechodnou dobu především pro motoristy, zařízení je umístěno v blízkosti pozemních komunikací, dělí se také do čtyř tříd;
- penzion – zařízení s minimálně 5 a maximálně 20 pokoji pro přechodné ubytování s omezenými službami, většinou bez restaurace, dělí se do čtyř tříd;
- hotel – zařízení umístěné v trvale kotvící osobní lodi, dělí se do čtyř tříd.

Nejtypičtějším zařízením z tradičních ubytovacích zařízení je hotel, který se vyskytuje v různých modifikacích. Těmito variantami jsou: (Orieška, 2010)

- apartmánový hotel – ubytování především v apartmánech;
- baby hotel – vybavený pro pobyt rodičů s dětmi, s dětskými pokoji, postelemi, nábytkem;
- butik hotel – umístěn v historické budově, v zajímavé architektonické stavbě s uměleckým a luxusním řešením interiéru;
- horský hotel, horská bouda – umístěn v horském terénu, horská bouda nezřídka bez přímého napojení na silniční síť
- hotel garni – poskytuje omezenou nabídku stravování, většinou pouze snídaně
- kongresový hotel – umožňuje organizaci kongresových akcí, je vybaven variabilními prostory k jednání a technickým zařízením;
- lázeňský hotel – lokalizován v lázeňském prostředí s nabídkou lázeňské a lékařské péče;
- wellness hotel – nabízí specifické pobyty spojené s rehabilitační a rekreační péčí, je k dispozici rekreační, sportovní zařízení a nabídka racionální stravy;
- tranzitní hotel – určen pro přespání, v rámci zastávky před cestou do jiného místa;

- zámecký – umístěn v zámecké budově s vysokým či vyšším standardem služeb;
- resort – uzavřený soubor objektů, kde může být recepce a restaurace mimo ubytovací budovu, umožňuje sportovní a kulturní využití;
- golf resort – je navíc ještě vybaven devítijamkovým normovaným golfovým hřištěm;
- rezidence, byrotel – apartmánové zařízení s kancelářskými prostory pro agendu;
- horstel, horshotel – provozuje prostory pro ustájení vlastních koní, nebo koní klientů, poskytuje jízdu na koni;
- hotelová dependance – vedlejší, stavebně oddělená součást hotelu bez recepce, organizačně však napojená na hlavní budovu.

Klasifikace ubytovacích zařízení slouží k určení povinných a nepovinných požadavků pro jednotlivé pokoje, lůžka. Provozovatel zařízení může zažádat o přidělení více tříd pro jednotlivé pokoje, přičemž udělené třídy nemusí být po sobě nadcházející. Části zařízení jsou poté jednotlivě označena příslušnou třídou. Certifikace je však v České republice dobrovolným systémem a záleží tedy na každém provozovateli, zda podstoupí proces certifikace. AHR ČR (asociace hotelů a restaurací České republiky) spolu s evropskou organizací HOTREC (Association of Hotels, Restaurants and Cafés in Europe) zajišťují podporu systému Oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení České republiky. Jednotná klasifikace vznikla za podpory MMR ČR (Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky) a agentury Czech Tourism. Oficiální a jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky se od ledna 2010 stala součástí mezinárodního systému Hotelstars Union. Tabulka č. 1 zobrazuje členění ubytovacích zařízení dle metodiky Oficiální jednotné klasifikace pro rok 2015 – 2020. Ubytovací zařízení, která splňují v rámci jednotlivých tříd více než jen povinná kritéria a minimální počet nepovinných kritérií, mohou získat ještě dodatečné označení „Superior“. (Hotelstars Union, 2017)

Tabulka č. 1: Členění ubytovacích zařízení dle kategorií

<b>Třída</b>	<b>Počet hvězd</b>
Tourism	1
Economy	2
Standard	3
First Class	4
Luxury	5

Zdroj: Hotelstars Union, 2017



## **Stravovací služby**

Rozvoj stravovacích služeb probíhá současně s ubytovacími službami. Provozovny stravovacích služeb jsou také označovány za gastronomická a restaurační zařízení. Hlavními rysy restauračních služeb jsou: (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011)

- strávník plně hradí cenu jídla;
- stravování předchází výroba jídla, obojí probíhá ve stejné provozovně;
- poskytování těchto služeb podléhá předpisům, především hygienickým;
- zařízení mají většinou do 25 zaměstnanců;
- stále častějším je franšízink.

Stravovací zařízení nelze obecně a závazně rozdělit do jednotlivých kategorií a cenových skupin. V kategorii restaurace je rozhodující prodej nápojů a jídla. Patří sem pak restaurace, samoobslužné restaurace, motoresty, bufety, bistra aj. V kategorii barů je zásadní prodej nápojů. Často je doplňkovou službou hudba, tanec, zábavná představení aj. do této skupiny patří bary, kluby, kavárny, grill bar, pizzerie, lobby bary aj. (Čertík, 2000)

Základní občerstvení poskytované jednotlivými zařízeními lze rozdělit do následujících skupin: (Burešová, 2010)

- základní stravování – snídaně, oběd večeře;
- pracovní setkání – coffee break, snack;
- společenská setkání – banket, raut, recepce, coctail party.

Rozsah stravovacích služeb poskytovaný ubytovateli je následující: (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011)

- ubytování se snídaní B/B;
- polopenze H/B (snídaně a jedno hlavní jídlo, obvykle večeře);
- plná penze F/B (snídaně a dvě hlavní jídla);
- all inclusive A/I (neomezený rozsah stravovacích služeb včetně nápojů během dne).

## 2 Charakteristika kongresového cestovního ruchu

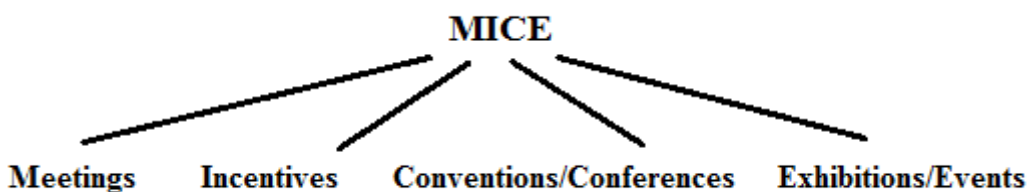
Kongresový cestovní ruch je forma cestovního ruchu, ve které se účastníci setkávají s odborníky z teorie nebo praxe, za účelem výměny vědeckých či odborných zkušeností a poznatků. Kongresový cestovní ruch zahrnuje činnosti spojené s cestováním a pobytem v místě konání kongresu a tato forma tedy plní vědecko-informační, kulturně-poznávací a ekonomickou funkci. (Orieška, 2010)

Ke kongresovému cestovnímu ruchu se také řadí incentivní cestovní ruch a služební cesty. Pro jejich souhrnné označení se používá zkratka MICE (meetings, incentives, conventions/conferences, exhibitions/events). S těmito MICE akcemi se pojí často společenské události, akce konané několik dní před samotnou akcí, či po jejím ukončení. Pro MICE akce je charakteristická vysoká úroveň služeb, vysoké nároky na organizaci a technické zabezpečení, nadprůměrné výdaje na jednoho účastníka, orientace spíše do metropolí či větších měst, sezóna jaro a podzim a další. (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011)

Organizování zmíněných kongresů, konferencí, seminářů, výstav a veletrhů, ale také incentivní turistiku může zahrnovat také pojem „Kongresový průmysl“. (Čertík 2000, str. 213) Nicméně tento pojem není vhodný, jelikož kongresový cestovní ruch neodpovídá definici průmyslu. Autorka tak nebude dále v této práci s tímto pojmem pracovat.

Kongresový cestovní ruch lze členit do čtyř základních segmentů viz obrázek č. 2.

Obrázek č. 2: Členění MICE turismu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tyto segmenty tvoří klíčovou část poptávky po kongresovém cestovním ruchu. Organizace segmentů identifikují potřeby, které uspokojují tím, že spojí své členy, zaměstnance či spolupracovníky v určité úrovni po danou dobu. Korporátní společnosti lze považovat za klíčovou složku poptávky po kongresovém cestovním ruchu, které mají řadu důležitých motivů pro pořádání setkání. Ne vždy však probíhá setkání mimo firmu.

V určitých případech je setkání organizováno interně, ve firemních prostorách, a tak nedochází k ekonomickému rozvoji kongresového cestovního ruchu. Nicméně společnosti pořádají setkání právě mimo firemní prostory z několika důvodů, kterými jsou: (Davidson, 2006)

- nedostatečná kapacita ve vlastních prostorách – většina firem vlastní či si pronajímá spíše kancelářské prostory, bez větších prostor vhodných pro setkání;
- přesun zaměstnanců z pracovního prostředí – zaměstnanci nejsou rozptylováni pracovními povinnostmi ve svém každodenním pracovním prostředí. V jiném prostředí je podporováno jejich soustředění, tvůrčí myšlení;
- pracovní benefity – jde o myšlenku odměnit zaměstnance za pracovní výkony. Událost je pořádána v atraktivní lokalitě a součástí programu je obvykle nabídka volnočasových aktivit;
- diskrétnost – využití v případech, kdy jde o citlivá témata k jednání a je nutné držet setkání na diskrétní úrovni.

## 2.1 Funkce kongresového cestovního ruchu

Tato forma cestovního ruchu plní hned několik funkcí ve vztahu k jednotlivci i ke společnosti. Důležitou funkcí je, vědecko-informační, kulturně-poznávací ekonomická a v neposlední řadě také funkce regionálního rozvoje. (Orieška, 2010)

**Funkce vědecko-informační** působí jako hlavní motiv účasti na kongresových akcích. Umožňuje seznámení odborníků v různých oblastech, zprostředkovává výměnu a získávání nových informací a podobně.

Pomocí **kulturně-poznávací funkce** se účastníci seznamují s místem, regionem a zemí. Poznávají kulturní a historické památky, zvyky a tradice navštívené oblasti. Účastní se kulturně-společenských akcí, kam lze řadit koncerty, divadelní představení apod.

**Ekonomická funkce** souvisí s ekonomickými přínosy z pořádání kongresového cestovního ruchu, neboť tento cestovní ruch generuje nadprůměrní příjmy na jednoho účastníka oproti běžným turistům. Dle statistik jsou výdaje především zahraničních účastníků dvakrát až třikrát větší než výdaje běžných turistů. Je tomu tak díky užívání ubytovacích a stravovacích zařízení vyšších standardů, účasti na různých akcích, nákupu suvenýrů apod.

Kongresový cestovní ruch pak v neposlední řadě působí jako významný **faktor regionálního rozvoje**. Na pořádání akcí se podílejí různé podnikatelské i nepodnikatelské subjekty a kongresový cestovní ruch tak působí pozitivně i na zaměstnanost. Ovlivňuje ekonomickou úroveň a image místa konání.

## 2.2 Klasifikace akcí kongresového cestovního ruchu

Kongresové akce lze klasifikovat dle různých hledisek. Nejčastější klasifikací je na tradiční kongresové akce a na výstavy a veletrhy. Tradičních kongresových akcí se účastní lidé se společnými zájmy, s podobným zaměřením a s cílem si poslechnout a vyměnit názory, poznatky a zkušenosti o určitém problému. Výstavy a veletrhy jsou akce spojené s výstavou výrobků, či prezentací služeb.

Dělení tradičních kongresových akcí je poté následující: (Orieška, 2010)

- kongres – je formální setkání většího počtu lidí, určitého odborného zaměření, většinou jde o akci mezinárodního významu. Organizovány jsou většinou v pravidelných intervalech. Obsahem kongresu jsou přednášky, formální a neformální diskuze, konzultace. Počet účastníků přesahuje 300 osob, jednání probíhají v plénu, popřípadě v sekcích. Výsledky jednání mají vědecký, společenský, politický nebo teoretický význam;
- konference – je charakterizována jako větší schůze a většinou řeší konkrétní odborné téma, jsou časově kratší než kongresy. Jde o akci s domácí, popřípadě zahraniční účastí s celkovým počtem nepřesahujícím 300 osob. Průběh a výstupy jsou většinou zaznamenány v protokolech a usneseních. Někdy se pro konferenci používá také pojem fórum;
- symposium – je vědecká konference užšího speciálního oboru. Jde o setkání úzce specializovaných odborníků, kteří se snaží nalézt řešení pro konkrétní problém. Počet účastníků nepřesahuje 300 osob;
- seminář – je forma kolektivního odborného studia, kde jde o spojení přednášek s diskuzí zaměřených na seznámení s aktuálními problémy a úkoly, které jsou předmětem praktické nebo teoretické činnosti účastníků akce. Jde o účast do 50 osob, zaměřené na podrobnější seznámení s problematikou. Pojem se pojí také s pojmem školení, kurz.

Autoři Ryglová, Burian, Vajčnerová (2011) sem řadí také pojem incentive. Cílem incentive je motivovat účastníky k vyšším pracovním výkonům.

Dále slouží k prohlubování vztahů mezi zaměstnanci, ke zlepšování vztahů nadřízených a podřízených což se dnes často označuje termínem „team building“.

Tradiční kongresové akce mají společné rysy a to předem připravený program se stanoveným cílem, konkrétní dobu trvání akce a místo jednání se zajištěnými potřebnými službami.

Orieška (2010) tyto akce rozlišuje dle kritérií:

- počet účastníků – v případě vnitrostátních akcí jde o malé (do 100 účastníků), střední a velké (do 200 účastníků) a velké akce (více než 200 účastníků); v případě mezinárodních kongresů o malé (do 100 účastníků) střední (do 1000 účastníků) a velké (více než 1000 účastníků);
- doba trvání – setkání trvající 1-2 dny je označováno za zasedání, v trvání více než 2 dny jako kongres;
- forma akce – různé označení (kongres, sympozium, konference, apod.)
- tematické zaměření – politická, ekonomická, či jiná akce;
- struktura účastníků – národní nebo mezinárodní (znamená účast nejméně tří národů);
- význam jednání a jeho závěrů – akce místního, regionálního, národního, mezinárodního nebo světového významu;
- možnost účasti na akci – uzavřená akce (předem známí počet), otevřená akce (přístup ostatní veřejnosti);
- způsob organizace – organizování v tradičním nebo specializovaném zařízení (hotel, kongresové centrum apod.) a putovní akce (lodi, vlak, letadlo).

Autoři uvádějí i jiná kritéria členění, popřípadě jinak charakterizují zvolené kritérium. Například autoři Ryglová, Burian, Vajčnerová (2011) uvádí kritérium počet účastníků, které člení na:

- malé – do 50 účastníků (semináře, školení, kolokvium, kulatý stůl, zasedání, incentive);
- střední – od 50 do 300 účastníků (konference, sympozium);
- velké – více než 300 účastníků (kongres, sjezd, mezinárodní veletrh).

Výstavy a veletržní akce lze organizovat nejen v interiérových prostorách, ale na rozdíl od tradičních kongresových akcí i v exteriéru výstavních areálů. Výstavní a veletržní akce se dělí na: (Orieška, 2010)

- výstava – je komplexní propagační akce spojená s předváděním vystaveného produktu. Cílem je prezentovat nabídku. Má společenský, kulturní a vzdělávací charakter;
- komerční prezentace – může být spojená s prodejem. Označuje se pak za kontraktačně-prodejnou výstavu, na které se navazují kontakty a prodávají se produkty;
- veletrh – jde o větší akci, bez prodeje nebo s prodejem vystavených exponátů. Jde o obchodně výstavní akce, často s mezinárodním zastoupením. Během veletrhu se navazují kontakty a uzavírají kontrakty, má tedy komerční charakter;
- workshop – akce spojená nejen s verbální výměnou zkušeností a poznatků, ale je zde i možnost získat praktické zkušenosti. Může jít také o kontraktačně prodejní akci, která se uskutečňuje samostatně nebo v rámci veletrhu.

Za novou oblast lze poté považovat virtuální výstavy a veletrhy, ke kterým přispívá rozvoj informačních technologií.

Podobně jako tradiční kongresové akce jsou tyto výstavní a veletržní akce jsou rozlišovány dle následujících kritérií: (Orieška, 2010)

- význam akce – místní, regionální, národní, mezinárodní, či celosvětové;
- charakter akce – může jít o výstavu, komerční prezentaci, veletrh, workshop;
- určení zájemců – akce určení odborné nebo laické veřejnosti;
- očekávané výsledky účasti vystavovatelů a návštěvníků – prezentační, kontraktační, kontraktačně-prodejná, nákupní nebo prodejní akce. Kontraktační akce je zaměřena na navázání vztahů, prodejní akce je určena široké veřejnosti.
- podle obsahu, zaměření expozice – všeobecná či specializovaná akce, kde specializovaná je například o informačních technologiích, automobilovém průmyslu, cestovním ruchu, chovatelství a podobně.

### 2.3 Podmínky pro poskytování kongresových služeb

Kongresová centra a kongresové sály, které jsou buď samostatným objektem, nebo součástí kongresových hotelů umožňují poskytování kongresových služeb. Jde o ubytovací a stravovací služby, dále služby umožňující firemní jednání, efektivní využití volného času a jiné.

Jednou z podmínek poskytování kongresových služeb je **image destinace**. Pozitivní image je důležitým předpokladem úspěšné kongresové destinace. Image zahrnuje politické, ekonomické, kulturně-společenské a bezpečnostní faktory. Negativní image je poté nežádoucím faktorem, který vyřazuje celou destinaci z volby pro pořádání významných mezinárodních akcí. Dle Čertíka (2000) lze image destinace hodnotit ve dvou základních rovinách, a to:

- dlouhodobá image – ekonomická vyspělost země a její politická stabilita tvoří dlouhodobé pozitivní image. Důležité jsou také kulturní a historické tradice, tradice vysoce kvalitně poskytovaných služeb a opakovaná organizace významných kulturních, sportovních a profesních akcí;
- sezónní image – kladně působí úspěšná realizace jednotlivých mimořádně významných politických, profesních, kulturních či sportovních akcí. Příkladem je pořádání světových výstav, olympijských her, mistrovství světa v oblastech sportu a jiné.

Autor Davidson (2006) také uvádí image destinace, jako důležitou podmínku pro úspěšné podnikání v kongresovém cestovním ruchu. Ve vysoce konkurenčním odvětví je důležité dobře prezentovat lokalitu s cílem přilákat co nejvíce zájemců o kongresový cestovní ruch. Odpovědnost za podporu jednotlivých destinací nesou dle autora marketingové organizace destinací. Tyto marketingové organizace mají za úkol nejen přilákat účastníky kongresového cestovního ruchu, ale také volnočasové turisty a proto mají tyto organizace často v názvu slova jako „Tourism“ nebo „Visitor“. Marketingové organizace destinací lze poté členit místní, regionální a národní.

Na image destinace poté navazují města, ve kterých se kongresy pořádají. **Kongresová města** lze členit na: (Čertík, 2000)

města první volby

- ubytovací kapacita 2-3 tisíce hotelových pokojů (v kategorii 4-5 hvězd),
- mezinárodní letiště,

- jedno nebo více kongresových center,
- v blízkosti se nachází vhodné turistické atraktivity,
- adekvátní nabídka stravovacích, zábavných zařízení.

města druhé volby

- ubytovací kapacita 1-1,5 tisíc hotelových pokojů (v kategorii 4-5 hvězd),
- mezinárodní letiště v dojezu 2hod,
- kongresové centrum,
- v dostupné blízkosti se nachází vhodné turistické atraktivity,
- adekvátní nabídka stravovacích, zábavných zařízení.

města třetí volby

- ubytovací kapacita 0,5-1 tisíc hotelových pokojů (v kategorii čtyř až pěti hvězd),
- mezinárodní letiště v dojezu více jak 2hod,
- kongresové centrum,
- adekvátní nabídka stravovacích, zábavných zařízení.

Dalším faktorem je **místo konání** akce. (Orieška, 2010)

**Kongresová centra** jsou určena především pro konání velkých akcí. Budova je vybavena vysoce moderním technickým vybavením.

Hotel, který nemá kongresový sál, disponuje většinou náhradním prostorem, nazývaným salónek. Takový to hotel bývá označován za „**seminární hotel**“, kde se obvykle konají akce do 30 účastníků.

**Jednací místnosti** jsou vybaveny vhodným stolovým a sedacím nábytkem, který je uspořádán podle druhu akce. Dále ozvučením, osvětlením, klimatizací, překladatelským zařízením, technikou pro prezentování (wifi, datový projektor, tiskárna, flipchart, bílá tabule aj.). Všeobecně se zvyšuje zájem o místnosti, které lze velikostně přizpůsobit.

**Zázemí** jednací místnosti většinou umožňuje přípravu písemností, jejich reprodukci a případně likvidaci (kopírovací zařízení, laminátor, ořezávačka a jiné).

**Společenské prostory** tvoří prostory určené k oddechu a přestávkám. Tvoří funkci společenskou a zábavní a základního stravování. Jde o restaurace, salóanky, denní bar, espreso a jiné.



**Výstaviště** disponuje interními prostory jako je výstavní hala, pavilony, ale také exteriéry. Interiér musí splňovat požadavky výšku výstavních prostor, odvětrávání, odhlučnění, napojení výstavních prostor na jednací prostory. Součástí jsou také stravovací prostory, umývárny a v některých komplexech jsou k dispozici ubytovací možnosti.

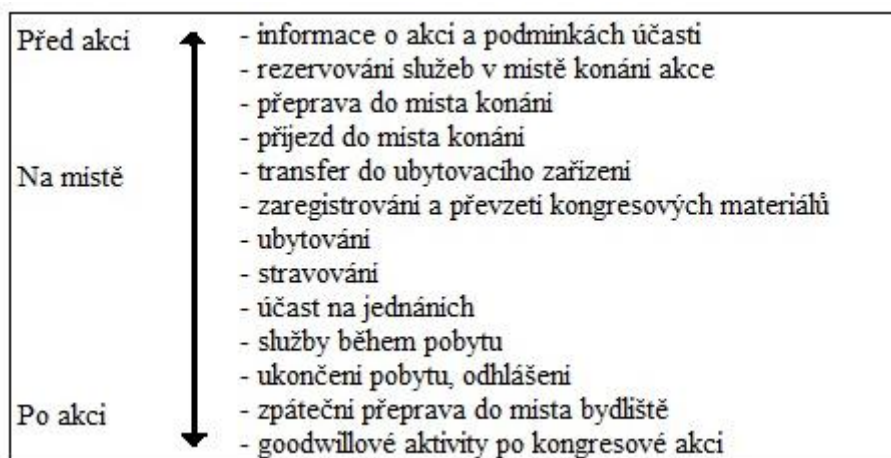
K dalším místům konání mohou patřit také **vysoké školy a univerzity, specifická místa konání** jako jsou hrady a zámky, obecní domy a další.

Velmi podstatným faktorem dle Čertíka (2000) je **kvalita ubytování a umístění** hotelů a dalších ubytovacích zařízení ve vztahu k místu konání akce. Druhotným faktorem jsou pak **doprovodné akce**. V rámci kongresového cestovního ruchu je preferováno ubytování vyšší kvality, převážně 4\* a 5\* a v menší míře i 3\* zařízení. Z hlediska dopravy je poté důležité kapacitně dostatečné letiště s odpovídajícím mezinárodním spojením, případně dobré infrastrukturní napojení pro jiné typy dopravy. Doprovodné akce slouží k poznávání města a nejbližšího regionu. Součástí programu bývají proto společenské akce a místní výlety.

## **2.4 Služby kongresového cestovního ruchu**

Kongresové služby jsou spjaty s řadou doprovodných služeb v kombinaci s hlavním programem. Služby jsou poskytovány nejen během akce, ale také před zahájením a po ukončení akce. Obecně lze říci, že dodavateli služeb v rámci kongresového cestovního ruchu jsou hotely a ubytovací zařízení, kongresová centra, stravovací zařízení, tlumočníci, animátoři, dopravní služby a široké spektrum poskytovatelů doprovodných služeb typu wellness, poznávací výlety apod. Pro účastníka je tak sestaven balíček služeb, které jsou na sebe vzájemně navázány. Následující obrázek zobrazuje návaznost služeb kongresového cestovního ruchu. (Orieška, 2010)

Obrázek č. 3: Schéma návaznosti služeb kongresového cestovního ruchu



Zdroj: Oriška, 2010, str. 317

### Služby během pobytu

Jednotlivé kongresové dny jsou pro účastníky náročné zejména z hlediska času a soustředění se. Proto jsou součástí kongresových služeb i služby využití volného času. Jedná se často o wellnessové a lázeňské či leisure služby.

Nejdůležitějším rysem **lázeňství** je zaměření na obnovu fyzických a psychických sil s využitím přírodních a léčivých zdrojů jako jsou léčivé vody, peloidy, rašeliny, plyny a jiné. S lázeňstvím se také pojí pojem **wellness**, které je zaměřeno na harmonické vyvážení duše a těla. Wellness zahrnuje široké spektrum relaxačních procedur typu masáží, solárií, bazénů, saun, ale je také zaměřeno na zdravý životní styl. Zahrnuje tedy fitness aktivity, zdravou výživu, tělesné léčení, stresový management, duchovní metody a jiné. (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011)

**Leisure** v sobě skrývá velké množství aktivit, kterými mohou účastníci naplnit svůj volný čas. Lze sem řadit sportovní aktivity jako je cyklistika, golf, tenis a další. Zahrnuje však také poznávání kultury a památek, přírodní turistiku, gastronomické poznávání apod. (Oriška, 2010)

Zmíněné služby jsou často zahrnuty v balíčku služeb. Tento termín se používá při rezervaci či zakoupení dvou a více služeb za jednu cenu. Klasickým příkladem balíčku je zájezd, který obsahuje služby dopravy, ubytování, stravování a dle volby služby wellness, turistiky, sportovních aktivit a jiné.

Prodejce tímto způsobem nabízí větší množství produktů za jednu cenu, která je většinou nižší, než suma cen jednotlivých. (Jakubíková, 2012)

## 2.5 Trendy v kongresovém cestovním ruchu

Kongresový turismus se dlouhodobě řadí k nejefektivnějším typům cestovního ruchu. Kongresových akcí stále přibývá, nicméně je trendem, že účastníků kongresového cestovního ruchu spíše ubývá. Zkracuje se také doba trvání kongresů. Jedním z důvodů je, že společnosti chtějí snížit dobu, kterou účastníci stráví na konferencích a s čímž souvisí snižování nákladů. Dalším trendem je pak zvyšující se počet žen, účastnic kongresového ruchu. Akce tak nejsou výhradně orientovány na muže, jako tomu bylo doposud.

Za klíčové je považován ze strany organizátorů především hladký průběh akce, poskytnutí nových technologií a důležitým se stává také networking, neboli navazování vztahů mezi lidmi, výměna názorů a informací a udržování osobních kontaktů. Vzhledem k tomu, že se komunikace i životní styl zrychluje, požadují i firmy rychlou reakci. Všeobecně se zkracuje předstih, se kterým jsou akce organizovány. To vše souvisí s rozvojem moderních technologií. Poptávající akcí se snaží odlišit od své konkurence a vyžadují tak technologické novinky, nicméně to vše s cílem návratnosti akce a s tím spojeným, již zmíněným snižováním nákladů. Největší zájem je na území ČR o korporátní kongresový turismus, tedy o semináře, konference, teambuildingy a tematické workshopy. Trendem je dále zvyšující se konkurence, poskytovatelé tak musí hledat způsoby jak získávat konkurenční výhody a upevnit si svou pozici na trhu. Klíčovou se zde stává spolupráce veřejného a soukromého sektoru, která napomáhá k rozvoji celé destinace. (Adámková, 2016)

Davidson (2006) také uvádí trendy z oblasti kongresového cestovního ruchu a zmiňuje trend ohleduplnosti k životnímu prostředí. Vzhledem k rostoucímu povědomí o možných negativních dopadech, jako je například nadměrné plýtvání papíru, odpad z výstav a akcí, se i tento sektor zaměřuje na praktické kroky snižující dopady na environmentální prostředí. Trendem jsou takzvané „green meetings“, kde je kladen důraz na ohleduplnost k životnímu prostředí a udržitelný rozvoj. Řídí se třemi R (Reduce – sniž, Reduce – zamez vzniku, Recycle – třídí). Dle autora jde tedy o slibný signál, nicméně je nutné klást na tuto problematiku důraz a je třeba podnikat jasně prokazatelné kroky, aby nešlo jen o jakousi „chvilkovou náplast“.

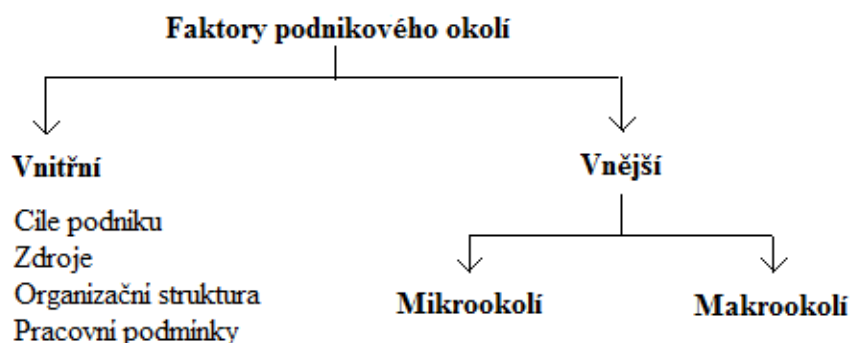
### 3 Situační analýza

Porozumět a vyhodnotit působení vlivů okolí na firemní činnost, ale i destinaci je důležitou součástí strategického plánování a plánování jednotlivých funkčních oblastí včetně marketingu. Situační analýza tak směřuje k nalezení reálných marketingových cílů a strategií podniku. (Jakubíková, 2012)

Trh se neustále mění a k rozhodování je tak nutná kontinuální analýza a hledání faktů, které dopomohou k přijetí správních rozhodnutí. Okolí podniku lze členit hned několika způsoby.

Dle autorů Dvořáček, Slunčík (2012) lze chápat vnitřní okolí jako myšlenky vnitřní síly podniku a vnější okolí jako mikrookolí a makrookolí, viz obrázek č. 4.

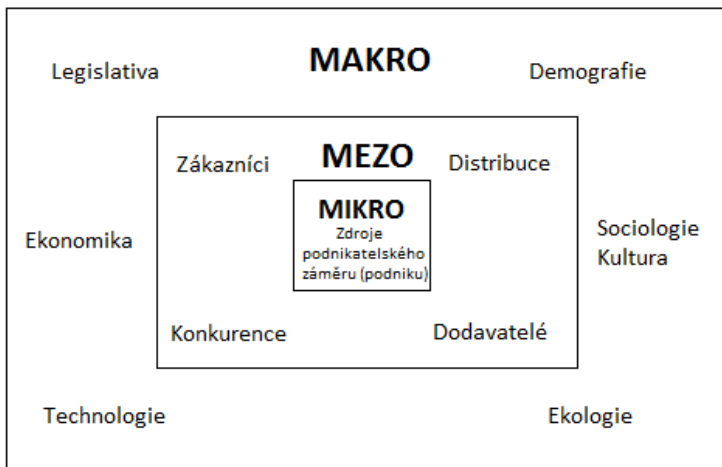
Obrázek č. 4: Faktory podnikového okolí



Zdroj: Dvořáček, Slunčík, 2012, str. 3

Další autoři člení okolí způsobem, kdy vnitřní okolí je představováno mikrookolím a vnější okolí představuje makro a mezookolí, viz obrázek č. 5.

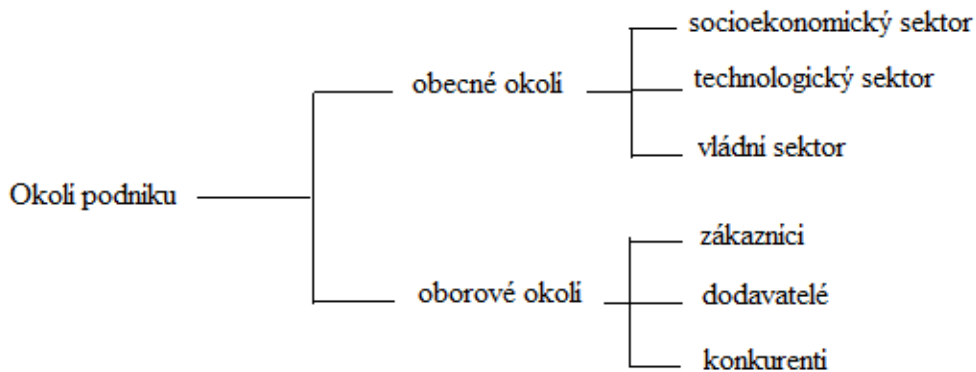
Obrázek č. 5: Podnikatelské prostředí



Zdroj: Vacík, Šulák, 2001, str. 27

Podnikatelské okolí může být v neposlední řadě členěno na dvě složky a to obecné a oborové, viz obrázek č. 6.

Obrázek č. 6: Členění okolí podniku dle Jaucha a Gluecka



Zdroj: Keřkovský, Vykypěl, 2002, str. 37

Okolí podniku je dále v práci vnímáno dle prvního zmíněného členění, tedy dle autorů Dvořáčka a Slunčíka (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Situační analýza může být pojata dle autorky Jakubíkové (2012), kde analýza zahrnuje rozbor aktuální marketingové situace. Obsahem je tak analýza již zmíněného vnějšího a vnitřního okolí, která bývá označována také jako 5C:

- company – podnik (analýza vnitřního prostředí);
- collaborators – spolupracující subjekty;
- customers – zákazníci;
- competitors – konkurenti;
- climate/context – makroekonomické faktory.

### 3.1 Vnější okolí

Vnější okolí zahrnuje mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí neboli okolí specifické představuje odvětví, ve kterém podnik operuje. Odvětví lze definovat jako soubor podniků, které vykonávají stejnou činnost. Každý podnik tak lze zařadit podle jeho činnosti do určitého odvětví. Makrookolí neboli okolí všeobecné, ovlivňuje chování všech podniků nezávisle na odvětví, ve kterém působí. Makrookolí zahrnuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-demografické, technologické. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Tyto faktory vnějšího prostředí lze také souhrně analyzovat pomocí **EFE matice**. Metoda umožňuje důkladné prozkoumání vlivů jednotlivých faktorů. Faktorům jsou přiděleny váhy a pořadí významnosti. Postup je takový, že se nejprve identifikují kritické faktory, přiřadí se váhy významnosti a to od 0,00 do 1,00, kde součet vah je roven 1,00. Dále se přiřadí známky reakce podniku dle každého z faktorů, podle toho jak podniková strategie reaguje na faktor (1 je velmi slabá reakce, 4 je velmi dobrá reakce). Vynásobí se váhy a známky a výstupem je vážené skóre, které je vstupem společně s výstupem IFE matice do IE matice. Skóre EFE matice do 2,5 je průměrné, podnik má podprůměrnou závislost na okolí podniku. Výsledek nad 2,5 znamená nadprůměrnou závislost podniku na jeho okolí. Další analýzy vnějšího prostředí následují v níže uvedených podkapitolách. (Svoboda, 2006)

### 3.1.1 Analýza makrookolí

Makrookolí zahrnuje faktory působící na makroúrovni. Působí na tři prvky marketingového systému a to na produkt, trh a nabídku produkce zákazníkům. Podnik by měl identifikovat a sledovat trendy okolí, jelikož neustále se měnící prostředí skrývá stávající či potenciální příležitosti a hrozby.

Zmíněné trendy okolí lze dle Kotlera (2011) členit na:

- výstřelek – nepředvídatelný, krátce trvající bez společenského, politického a ekonomického významu;
- trend – sled událostí s určitým směrem, momentem, je trvalejší než výstřelek. Odhadují podobu budoucnosti a mohou poskytovat strategický směr;
- megatrend – rozsáhlá společenská, technologická, politická a ekonomická změna, která se utváří pomalu. Ovlivnění je dlouhotrvající.

Pro analýzu makrookolí bude použita PESTEL analýza, která bude v následujícím textu popsána. Dalšími často používanými nástroji jsou poté tvorba scénářů, metoda 4 C a jiné.

#### **PESTEL analýza**

PESTEL analýza se skládá z počátečních písmen pěti oblastí vnějšího okolí, které jsou obsahem této analýzy. Jednotlivá písmena zkratky se týkají konkrétně oblasti: (Jakubíková, 2012)

- P – politicko-právní;
- E – ekonomické;
- S – sociálně-kulturní;
- T – technické a technologické;
- EL – ekologické.

Metoda vychází z poznání vývoje minulosti a snaží se o analýzu budoucích a dlouhodobých vlivů prostředí v pěti zmíněných oblastech.

- **Politicko-právní okolí**

Marketingová rozhodnutí podniku jsou v této oblasti ovlivňována a omezována zákony, vládními úřady, nátlakovými skupinami. Zákony jsou poté v některých případech zdrojem nových příležitostí pro podnikatelskou činnost.

Trendem v této oblasti je zvyšující se přísnost v obchodní legislativě a zvyšující se počty speciálních zájmových skupin. (Kotler, 2013)

Faktory politicko-právního okolí jsou politický systém, politická stabilita, členství země v regionálních integračních seskupeních, politické vazby na další země, vztah k tuzemským a zahraničním firmám obecně, korupční prostředí a jiné. Z hlediska cestovního ruchu je pak důležitý mír a příznivé politické klima, legislativa vytvářející rozvoj pro cestovní ruch. Naopak omezujícím faktorem rozvoje je terorismus. (Jakubíková, 2012)

- **Ekonomické okolí**

Faktory ekonomického prostředí jsou aktuální hospodářský cyklus, výše národního důchodu, ekonomický růst a růst HDP (hrubý domácí produkt), dosažený stupeň životní úrovně obyvatel, fond volného času, výše disponibilního důchodu, úroveň cen a výše cen služeb, s cenami spojená inflace, úroveň zaměstnanosti, průmyslová výroba a jiné. (Jakubíková, 2012)

- **Sociálně-kulturní okolí**

Společnost vytváří názory, hodnoty a normy, které ve značné míře definují vkus. Kupní síla je pak podle preferencí a vkusu spotřebitelů směřována k určitému produktu a zároveň tak jiný produkt upadá v nezáměr. Co se týče kulturních hodnot, lidé žijící v určité společnosti vyznávají hodnoty a přesvědčení, které dlouhodobě přetrvávají. Mají však také sekundární hodnoty a přesvědčení, ve kterých jsou otevřeni ke změnám. (Kotler, 2013)

Faktory demografické populace zahrnují růst populace, její věkovou skladbu, skladbu dle pohlaví, etnické složení, vzdělanost, migrace, příjmy, povolání, rodinnou skladbu a jiné. (Jakubíková, 2012)

- **Technické a technologické okolí**

Technologie výrazně ovlivňuje životy lidí a činnost firem po celé zemi. Nová technologie je tak zdrojem „tvůrčího ničení“, respektive nové technologie způsobují zánik dosud používaných technologií. (Kotler, 2013)

Faktorem technického a technologického okolí je samotný vývoj a trendy tohoto okolí. Dále rychlost změn, nároky na inovace, výzkum, vládní podpora a jiné. (Jakubíková, 2012)



- **Ekologické okolí**

Negativní vlivy, působící na přírodní okolí, jsou neustálým problémem světa. Vznikající zelené organizace vytvářejí tlak na veřejnost a průmysl se snahou je tak přimět k redukci znečišťování okolí. Mění se role vlády, která má také ve vyspělých zemích snahu o čisté životní prostředí. (Kotler, 2013)

Dostatek volné přírody, přírodních atraktivit, příznivého klimatu, čistého ovzduší a vody jsou důležitými podmínkami rozvoje cestovního ruchu. Nastává tak vyšší zájem o destinace se zachovalou přírodou a je kladen důraz na samotné chování podniku k životnímu prostředí. (Jakubíková, 2012)

### **3.1.2 Analýza mikrookolí**

Odvětví, ve kterém podnik působí, je považováno za základ rozhodující o výnosnosti podniku. Činitelé v mikroprostředí ovlivňují možnost podniku realizovat svou hlavní funkci a to uspokojovat potřeby zákazníků. Analyzovat mikrookolí lze pomocí několika různých metod. Následovat bude popis v práci využitých metod benchmarkingu a Porterova modelu pěti sil.

#### **Benchmarking**

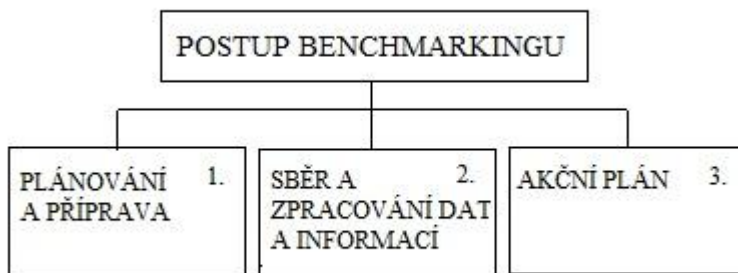
Benchmarking je jednou z metod analýzy konkurence, která bere ohled na vlastní postavení společnosti. Lze jej definovat jako výzkumný proces, který umožňuje podnikům porovnávat vybrané ukazatele s konkurencí a určit tak nejlepší z nejlepších. Cílem je pak dosáhnout vyšší konkurenční úrovně pomocí získaných informací a udržovat ji. (Scott Cheney, 1998)

Benchmarking má významný dopad na podnik. Snahou je motivovat podnik k realistickému procesu vylepšování k dosažení požadovaných změn, či k učení se od úspěšných konkurentů. Následky se pak mohou odrazit například: (csq.cz, 2017)

- v lepší schopnosti se rozhodovat;
- při stanovení náročných cílů;
- v postoji zákazníků ke společnosti;
- ve zrychlených procesech změn;
- v úspoře nákladů.

Procesní model benchmarkingu zobrazuje jednotlivé kroky metody. Existuje několik přístupů s různými kroky. Přehledný postup zobrazuje obrázek č. 7.

Obrázek č. 7: Postup benchmarkingu



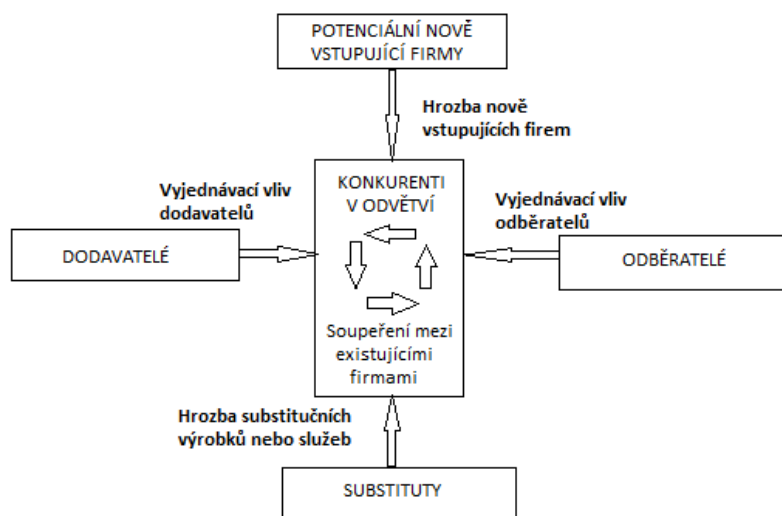
Zdroj: vlastní zpracování, 2017

### Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je dalším nástrojem pro zkoumání konkurenčního prostředí firmy a zhodnocení podnikové strategie.

Účelem konkurenční strategie je nalézt v odvětví postavení podniku, a to takové, ve kterém podnik může nejlépe čelit konkurenčním tlakům. Strukturální analýza zdrojů těchto sil musí být zaměřena na rozpoznání základních charakteristik odvětví spočívajících v jeho ekonomice a technologii. Podniky mají různé přednosti a slabiny, které jsou pomocí analýzy srovnávány, nicméně se tato struktura postupně může měnit v rámci neustále se měnících tržních podmínek. Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách, viz obrázek č. 8. (Porter, 1994)

Obrázek č. 8: Hybné síly konkurence v odvětví



Zdroj: Porter, 1994, str. 4

### **Potenciální nově vstupující firmy**

Potenciální konkurence vstupující do odvětví musí před vstupem zvážit: (Dvořáček, Slunčík, 2012)

- s jakou kapacitou vstoupí do odvětví, jelikož je v první řadě závislá na velikosti trhu, míře růstu a fázi hospodářského cyklu odvětví;
- loajalitu zákazníků, respektive jaké cesty bude muset podnik volit k jejímu překonání;
- jaké jsou možnosti financování výzkumu a vývoje vzhledem k přihlídnutí k vyspělosti technologie odvětví;
- výhody stávajících podniků ve zkušenostech z práce v odvětví, v přístupu k surovinám, ve výhodné poloze, v lepších předpokladech získat vlastní zakázky;
- náklady na změny výrobního plánu, pokud nově vstupující podnik přichází z jiného odvětví;
- vstup do existující distribuční sítě;
- případné omezení vstupu do odvětví vládní politikou,
- reakce podniků, které již v odvětví působí.

## **Konkurenti v odvětví**

Síla konkurence v odvětví se odráží od kritérií, kterými jsou: (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

- mírně rostoucí až zmenšující se trh způsobující cenovou i necenovou konkurenci mezi podniky, které si snaží udržet pozici na trhu;
- Lukrativní odvětví případně odvětví nové, které má vysoký potenciál;
- velký počet srovnatelných konkurentů zvyšující intenzitu konkurenčních bojů;
- Vysoké fixní náklady vedoucí k maximálnímu využití kapacit, což vede k poklesu cen a zisku;
- velmi nízká ziskovost odvětví;
- malá diferenciacce produktů a zákazníci se tak řídí cenou;
- Vysoké bariéry pro odchod z odvětví, kterými jsou náklady na přemístění výrob, nutnost udržování kapacit na výrobu náhradních dílů, vládní či sociální omezení.

## **Substituty**

Tlak substitučních výrobků ovlivňuje potenciální ziskovost odvětví. Skutečné či potenciální substituty výrobku znamenají, že je dané odvětví neatraktivní. Substituty stanovují cenové stropy a omezují tak ziskovost segmentu.

Pokud v substitučních odvětvích pokročí technologie, či se zvýší konkurenční tlak, ceny a zisk se obvykle propadne. (Kotler, 2011)

## **Odběratelé**

Vliv skupin odběratelů záleží na odvětvové situaci, na důležitosti jejich nákupů. Odběratelé vytvářejí tlak na ceny, kvalitu a to vše na úkor ziskovosti odvětví. Odběratelé se považují za silné, pokud platí následující okolnosti: (Porter, 1994)

- odběratel je majoritní z hlediska obratu dodavatele;
- odběratel je citlivý na cenu a nezděhají se zapojit zdroje, které by jim umožnily nakupovat za výhodnější ceny;
- poptávané produkty jsou standardní nebo nediferencované a hrozí tak odchod odběratele k jinému dodavateli;
- odběrateli nehrozí velké přechodové náklady;
- odběratel dociluje nízkého zisku;
- odběratelé vytváří znatelnou hrozbu zpětné integrace;
- produkt není důležitý z hlediska kvality odběratelovy produkce;

- plná informovanost odběratele o cenách, skutečné poptávce, o dodavatelových nákladech, klade odběratele do silnější vyjednávací pozice.

### **Dodavatelé**

Hrozbu zvýšení cen či snížení kvality prodáváných produktů využívají dodavatelé při nátlaku na odběratele. Podmínky posilující postavení dodavatelů jsou: (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

- ovládá-li dodavatel velkou část trhu jeho vyjednávací síla je velmi vysoká;
- dodavatel dodává mnoha odběratelům a konkrétní odběratel nemá významný podíl na jejich prodeji;
- Poptávané zboží je vysoce diferencované a odběratel tak ztrácí možnost jednoduchého přestupu ke konkurenci;
- Neinformovanost odběratele staví dodavatele do výhodnější pozice;
- odběratel nemá možnost zpětné integrace;
- odběratel není příliš citlivý na změny ceny;
- odběratel není příliš nucen minimalizovat náklady.

### **3.2 Vnitřní okolí**

Do vnitřního okolí firmy patří vnitřně provázané síly, které působí uvnitř podniku. Jsou shrnuty pod pojmem společnost. Faktory vnitřního okolí mohou být přímo řízeny a ovlivňovány manažery. Vnitřní okolí firmy tvoří zejména: (Jakubíková, 2012)

- zdroje (hmotné, nehmotné, finanční, lidské);
- schopnosti společnosti tyto zdroje využít - organizace i destinace cestovního ruchu mají často, zdroje, které by mohly sloužit k odlišení se od konkurence, nicméně je neumí využít;
- management;
- zaměstnanci podniku;
- organizační struktura;
- kultura firmy;
- mezilidské vztahy;
- etika;
- materiální prostředí.

Autoři Vacík, Šulák (2001) uvádí oblasti pro analýzu vnitřního okolí, a to oblast managementu, marketingu, financí a účetnictví, výroby, výzkumu a vývoje, informačních

systemů. Analýza je cílena na silné a slabé stránky podniku ve vnitřních oblastech, vztahené ke konkurenci. Je nutné identifikovat klíčové proměnné, které při správném fungování pomáhají podniku čelit výzvám okolí.

Cílem organizace je uspokojování potřeb zákazníků a k tomuto je třeba správné fungování marketingového mixu, který je v případě správného nastavení silnou stránkou podniku. Pomocí marketingového mixu může firma realizovat své cíle, podnik však musí nástroje neustále přizpůsobovat změnám podnikového okolí. Tento mix obsahuje čtyři základní prvky, značené jako 4P: (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011), (Příkrylová, Jahodová, 2010)

**Produkt (Product)** – slouží k uspokojování potřeb a přání zákazníků. Pro podnik to znamená pochopit hodnotu, kterou produkt přináší zákazníkovi a kterou ocení.

**Cena (Price)** – je to, co zákazník musí zaplatit, aby produkt mohl získat. Jedná se nejen o finanční náklady, ale také o čas, fyzickou a psychickou námahu potřebnou k získání produktu.

**Distribuce/místo prodeje (Place)** – jde o veškeré činnosti přibližující nabídku k zákazníkovi. S tímto souvisí i způsob, jakým se zákazník k výrobku dostane, s jakou námahou či pohodlím.

**Marketingová komunikace (Promotion)** – zákazník musí být informován o místě prodeje, ceně a hodnotě, kterou mu přinese produkt. Pro podnik je také důležitá zpětná vazba, aby věděl jak se zákazníky dále komunikovat.

Zhodnocení vnitřních faktorů lze provést pomocí **IFE matice**, která je zobrazuje a stanovuje jejich sílu vlivu. Jednotlivým faktorům jsou stanoveny váhy a přiděleny známky.

Výsledkem je celkové vážené skóre, které je vstupem společně s výstupem matice EFE do matice IE. Postup tvorby je stejný jako EFE matice, viz kapitola 3.1 Vnější okolí. (Svoboda, 2006)

### **3.3 SWOT analýza**

Jde o nástroj pro monitorování vnější a vnitřní marketingového okolí podniku. Shrnuje tak silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku.

#### **Analýza externího prostředí**

Podnik musí neustále monitorovat makroekonomické ukazatele a vybrané síly z mikrookolí, které ovlivňují jeho chod. Propracovaný marketingový systém by měl umět využít příležitostí a profitovat z nich.

Tyto příležitosti se objevují zejména z těchto zdrojů: (Kotler, 2011)

- nabídka zcela nového produktu;
- nabídka stávajícího produktu novým nebo lepším způsobem:
  - metoda detekce problému (návrhy řešení spotřebitelů)
  - metoda ideálů (představa ideálního produktu)
  - metoda spotřebního řetězce (kroky spotřebitele při získávání, spotřebování, vyhazování výrobku).

#### **Analýza interního prostředí**

Jde o identifikaci silných a slabých stránek společnosti, respektive těch nejdůležitějších. Silná stránka je kompetence, zdroj či přednost, kterou podnik získává převahu nad konkurencí. Mohou přispět k využití příležitostí. Zde nastává otázka, zda se zaměřovat na příležitosti, pro které podnik disponuje přednostmi, či zda uvažovat i nad těmi, pro které je třeba tyto přednosti teprve objevit nebo získat. (Kotler, 2011)

Výstupem SWOT analýzy jsou jednotlivé strategie, které zobrazuje obrázek č. 9, a které jsou popsány níže. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012)

Obrázek č. 9: SWOT strategie

	Příležitosti - O		
Silné - S	SO strategie	WO strategie	Slabé - W
	ST strategie	WT strategie	
	Hrozby - T		

Zdroj: Vlastní zpracování, podle Grasseová, Dubec, Řehák, 2012

SO (strategie využití) – Strategie využívající silné stránky podniku ke zhodnocení příležitostí z vnějšího prostředí. Tato strategie představuje žádoucí stav, ke kterému chce organizace směřovat.

WO (strategie hledání) – Strategie zaměřena na překonání slabých stránek využitím příležitostí.

ST (strategie konfrontace) – Vnější hrozba zde může poškodit přednost organizace. Strategie je možná tehdy, je-li organizace dostatečně silná na přímé čelení ohrožení.

WT (strategie vyhýbání) – Jde o obranou strategii směřující k odstranění slabých stránek a vyhnutí se vnějšímu ohrožení.

### 3.4 Matice IE

Matici IE je založena na výstupech matice IFE a EFE. Lze ji rozdělit do devíti pozic, ve kterých se podnik může nacházet. Hodnoty z matice IFE jsou nanášeny na osu x, kde hodnoty od 1,00 do 1,99 znamenají slabou vnitřní pozici. Hodnoty střední, tedy od 2,00 do 2,99 jsou v průměru a 3,00 až 4,00 značí silnou vnitřní pozici podniku. Hodnoty z matice EFE jsou nanášeny na osu y, kde hodnoty 1,00 až 1,99 jsou nízké, hodnoty 2,00 až 2,99 jsou průměrné a 3,00 až 4,00 značí vysoké skóre. Průnik hodnot z obou matic značí pozici podniku, který se nachází právě v jednom z polí matice IE.



Těchto devět polí matice lze rozdělit na tři segmenty. Pole I, II, IV, se týkají „strategie růstu a rozvoje“, kdy by měl podnik využít strategii nalezení nového segmentu, strategii nového produktu nebo strategii penetrace na trh. Pole III, V a VII říkají podniku „udržuj a posiluj“, což je především vývoj nových produktů nebo opět penetrace na trh. Poslední tři pole pro podnik znamenají „sklízej a zbavuj se“, s čímž se pojí defenzivní strategie. (Svoboda, 2006)

## 4 Charakteristika vybraného hotelu

Hotel Dvorana se nachází v Karlovarském kraji v Karlových Varech. Nachází se mimo hlavní centrum, v západní části města, na levém břehu řeky Ohře. V blízkosti objektu je sklárna Moser, která je významným partnerem hotelu. Designové předměty z její produkce tvoří významnou část designu hotelu. Jeden z hotelových pokojů nese název sklárny a v jejím duchu je celý pokoj designován. V docházkové vzdálenosti jsou poté tři nákupní centra a multikulturní centrum KV Arena. (hoteldvorana.cz, 2017)

Hotel se řadí do kategorie tradičního ubytovacího zařízení, konkrétně jde o kombinaci kongresového a wellness hotelu. Dle klasifikace ubytovacích zařízení se jedná o třídu First Class, neboli 4\* hotel. Hotel je propojený s Centrem Vzdělávání Dvorana, které tvoří jeho nedílnou součást pro oblast kongresového cestovního ruchu, ve které působí. Vzhledem k tomuto je na tyto dva subjekty nahlíženo obecně jako jeden subjekt (to odpovídá i reálné organizaci práce). Proto je užíváno v popisu obou pojmů. V bližším popisu kongresových prostorů je využíván název Centrum vzdělávání Dvorana, nebo jeho zkratka CVD.

**Strategii** jako interní dokument podnik nemá vytvořenou, nicméně z interních zdrojů a pozorování autorky vyplývá využívání strategie udržení si cen a pozice na trhu. Podnik je proti snižování cen i na úkor nižší obsazenosti hotelových prostorů. **Cílem** hotelu je spojit konferenční prostory přizpůsobené požadavkům lektorů a účastníků s kvalitním odpočinkem a relaxací. **Slogan** hotelu zní „Není hotel jako hotel“. (hoteldvorana.cz, 2017)

**Hlavní cílovou skupinou** jsou účastníci MICE akcí. Z kongresového cestovního ruchu jde především o segment korporátní (korporace, asociace, incentivy). Necílí na velkokapacitní kongresy vzhledem k prostorám ubytování a velikosti vzdělávacích místností, jejichž proporce a vybavení jsou popsány níže. Dalšími skupinami jsou poté rodiny s dětmi, seniory, golfisti a jiné zájmové skupiny. (hoteldvorana.cz, 2017)

Hotel je aktivní ve tvorbě balíčků, ale i pořádání jednorázových akcí i bez propojení na ubytování. Partnery hotelu jsou JERUS a.s., který spravuje areál Dvorana se zrekonstruovanými prostory výrobních hal, správními a kancelářskými prostorami.

Dalším partnerem je Golf club Sokolov, Klub pevného zdraví VZP ČR (Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky), kudyznudy.cz zpravovaný CzechTourismem, Golf Cihelny, Becherplatz, Becherovka, Vánoční dům, Karlovarské divadlo a zmiňovaná sklárna Moser. (hoteldvorana.cz, 2017)

Housekeeping, obchod, front-office, back-office má hotel ve vlastní režii. K hotelu je také připojena restaurace, jejíž služby jsou outsourcovány, nicméně restaurace má shodnou vlastnickou strukturu s ostatními provozy. (hoteldvorana.cz, 2017)

Optimální kapacita pro aktivity spojené s ubytováním je 40 osob. V závislosti na typu aktivit je poté omezena kapacita kinosálu a vlastní lůžkové kapacity, jejíž popis následuje níže. (hoteldvorana.cz, 2017)

Spolupracují s hotely a penziony v okolí, které využívají pro akce, nestačí-li jim na ně kapacita a také pokud je hotel obsazen, doporučují je hostům. Hlavně jsou to:  
(Karásková, 2016)

- Hotel U Šimla
- Hotel Alfréd
- Penzion U Draka
- Penzion Anna

Hotel Dvorana je členem AHR ČR. Je držitelem ocenění Czech Hotel Awards, Hotel roku 2014 v kategorii Congress, v rámci Karlovarského kraje a certifikátu výjimečnosti pro rok 2015 od společnosti TripAdvisor. (hoteldvorana.cz, 2017)

## **5 Vnější okolí Hotelu Dvorana**

Pomocí vnější analýzy je popsáno makrookolí a mikrookolí hotelu. Použité metody pro analýzu jsou PESTEL analýza, Benchmarking a Porterův modelu pěti sil.

### **5.1 Analýza makrookolí**

V této části práce je prostřednictvím PESTEL analýzy popsáno makrookolí podniku se zaměřením zejména na charakteristiku trhu cestovního ruchu v Karlovarském kraji. Jsou zde zmíněny klíčové aspekty vnějších rámcových podmínek obecně, popřípadě jsou srovnány podmínky v rámci kraje s vývojem cestovního ruchu republiky jako celku. Kapitola obsahuje také predikce v určitých oblastech průmyslu cestovního ruchu.

#### **Politicko-právní okolí**

Analýza politických a legislativních faktorů se zabývá stabilitou vlády, která má přímý dopad i na stabilitu legislativního rámce. Podstatný je dále současný a budoucí obsah zákonů, které jsou důležité pro vybranou oblast podnikání.

#### Legislativní změny

V roce 2016 vešli v účinnost důležité právní změny týkající se novely zákona o účetnictví, změny v zákoně o DPH (daně z přidané hodnoty) a zavedení EET (elektronické evidence tržeb).

Od 1.1. 2016 je v účinnosti novela zákona o účetnictví, která přinesla řadu nových prvků a změn reagujících na nutnost transpozice směrnice Evropského parlamentu a Rady 2013/34/EU ze dne 26.6. 2013 o ročních účetních závěrkách a souvisejících zprávách některých forem podniků, o změně směrnice Evropského parlamentu a Rady 2006/43/ES a o zrušení směrnic 78/660/EHS a 83/349/EHS. Účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími podvojným účetnictvím, musejí zavést změny, které jsou závazně nařizovány zmíněným právním předpisem. Dále pak související novela vyhlášky, si klade za cíl v souladu se zákonem o účetnictví upravit účetní metody a dále stanovit nové uspořádání, označení a obsahové vymezení položek účetních výkazů.

Od 1.5. 2016 vstoupila v platnost novela zákona o DPH, zákon č. 113/2016 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o evidenci tržeb, což je doprovodný zákon k zákonu č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb. Bylo novelizováno ustanovení § 101a zákona o DPH týkající se elektronické formy podání, jakožto další, související paragrafy zákona o DPH. (danarionline.cz, 2017)

Od 1.12. 2016 vešla do praxe elektronická evidence tržeb, která byla zmíněna výše. Pro porozumění a usnadnění zavedení EET mezi podnikateli byl založen informační portál [www.eltrzyby.cz](http://www.eltrzyby.cz), který poskytuje aktuální zprávy, je poradnou k EET a je zde možné řešit veškeré dotazy k dané problematice. (eltrzyby.cz, 2017)

### Klíčový vývoj ve světě

Velká Británie v červnu 2016 hlasovala o setrvání v Evropské unii. Následkem bylo v několika dnech po odhlasování odchodu Velké Británie z Evropské unie, že libra zaznamenala nejhlubší jednodenní propad od zavedení plovoucího kurzu počátkem 70. let. Jedním z důsledků pro českou ekonomiku bude spolu s pádem britské libry snížení počtu britských turistů, kteří přijíždí do České republiky trávit dovolenou. Naopak pro Čechy by ze stejných důvodů měla dovolená v Británii zlevnit. Výrazný dopad na cestovní ruch v nejbližších dvou letech však cestovní kanceláře neočekávají. Vyplývá to z vyjádření tuzemských cestovních kanceláří oslovených ČTK (Česká tisková kancelář). V Karlovarském kraji, turisté z Velké Británie nepatří mezi top 10 nerezidentů dle počtu přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních. Nicméně i tak tvoří částečnou klientelu hotelů a je zde tedy potenciální hrozba jejich nižších příjezdů. (ceskenoviny.cz, 2017)

Na druhé straně významnou turistickou skupinu pro karlovarský kraj tvoří hosté z Ruska a z Ukrajiny. V návštěvnosti se projevuje klesající trend. Výrazně se ukázal v poklesu zahraničních hostů, viz vývoj počtu přenocování TOP 10 nerezidentů, tabulka č. 9. Politická situace rusko-ukrajinské krize je důsledkem tohoto poklesu. Propad ruské klientely poznamenal kromě hotelů také karlovarské mezinárodní letiště. V roce 2015 jím prošlo 34 550 cestujících, jednalo se tak o téměř 56 % pokles.

### Zápis na Seznam světového dědictví UNESCO

V roce 2010 zpracoval Národní památkový ústav srovnávací analýzu světového lázeňského dědictví, kde byla vybrána lázeňská města k možné nominaci na zápis na Seznam světového dědictví UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization). Mezi nominovanými kandidáty v rámci nadnárodní sériové nominace byly také Karlovy Vary. Mezinárodní řídicí skupina zvážila fakta, které předložila Mezinárodní pracovní skupina a shodla se na konečném složení a nominace se bude skládat z následujících jedenácti lázeňských měst:

Bad Ems, Bad Kissingen, Baden-Baden, Baden bei Wien, Bath, Františkovy Lázně, Karlovy Vary, Mariánské Lázně, Montecatini Terme, Spa and Vichy. Zúčastněné státy si přejí předložit nominaci Centru světového dědictví v lednu 2018. Lázeňský trojúhelník tak zůstal v nominaci napříč všemi koly a jeho zápis na Seznam světového dědictví by přinesl především větší mezinárodní prestiž a s tím související další příliv zahraničních turistů. Na druhé straně také větší možnost dostat se k evropským penězům, což by však znamenalo pro příslušné orgány města zvýšený nárok na udržení památkové hodnoty. Nedodržování těchto podmínek, ke kterým se město přihláškou zavazuje, by mezinárodně škodilo kraji a republice celkově. <http://www.spaarch.cz>, 2017)

#### Shrnutí:

Obecně je možno Českou republiku považovat za nestabilní ve smyslu neustálých změn legislativních předpisů. Způsobuje to transakční náklady podnikatelské sféry. Pro zjišťování aktuálních změn může být výhodou pro podniky cestovního ruchu členství v profesních organizacích.

Celkově je Česká republika považována za bezpečnou destinaci, což je velkou výhodou, kterou lze využít v marketingové komunikaci.

Je třeba se zaměřovat na více typů klientely z různých zemí. Přílišná orientace na ruskou či jinou klientelu, je velmi riziková vzhledem ke zmíněným změnám ve světě.

Příležitostí, kterou Hotel Dvorana musí sledovat, je možnost zápisu vybraných tradičních lázeňských míst, včetně Karlových Varů, na seznam kulturního dědictví UNESCO. Jistě by to pozitivně ovlivnilo příjezdy hostů.

#### **Ekonomické okolí**

Faktory okolí působí nejen na hotel, ale také na účastníky cestovního ruchu. Následuje analýza podílu cestovního ruchu na HDP a zaměstnanosti v rámci celé České republiky. Vzhledem k dostupnosti dat jsou poslední uvedená data z roku 2014. V neposlední řadě je zmíněna nabídka ubytovacích zařízení v Karlovarském kraji.

## Cestovní ruch a HDP

Česká republika patří mezi země EU, ve kterých příjmy z cestovního ruchu převyšují výdaje. Kvůli rostoucím výdajům Čechů v zahraničí kladná bilance cestovního ruchu slábne. Cestovní ruch má na národní i regionální úrovni velmi příznivý dopad na hospodářský růst a zaměstnanost. V roce 2015 se toho odvětví podílí na hrubém domácím produktu asi 3 %. Vývoj podílu cestovního ruchu na HDP v České republice zobrazuje tabulka č. 2. Celkové výdaje cestovního ruchu na území ČR vyjádřené celkovou spotřebou vnitřního cestovního ruchu, jsou znázorněny v tabulce č. 3. Lze vidět stoupající trend od roku 2012. Tabulka dále zobrazuje, jakou část tvoří na spotřebě vnitřního cestovního ruchu v ČR hotely a ostatní ubytovací služby. Český podíl cestovního ruchu na tvorbě hrubé přidané hodnoty (2,8 %) je podobný situaci ve Švédsku (2,9 %), Nizozemí (2,7 %) či Německu (3,2 %). Nejvyšší hodnoty vykazují turisticky atraktivní destinace jako je Kypr (9,1 %) či Portugalsko (8,2 %). Cestovní ruch představuje významný přínos finančních prostředků do státního rozpočtu a tak bude vláda prostřednictvím Ministerstva pro místní rozvoj podporovat jednotlivé kraje projekty, které přispějí k místnímu rozvoji. (mmr.cz, 2017)

Tabulka č. 2: Podíl cestovního ruchu na HDP (v %)

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Podíl cestovního ruchu na HDP (v %)	3,5	3,6	3,3	3,1	2,9	2,8	2,9	2,7	2,7	2,7	2,9	2,8

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování, 2017

Tabulka č. 3: Spotřeba vnitřního cestovního ruchu v ČR v letech 2003-2014 (v mil. Kč)

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Výstup celkem	199 868	226 687	235 449	240 384	250 941	244 349
Z toho hotely a ostatní ubytovací služby	29 958	33 793	35 085	36 034	37 431	34 376
Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Výstup celkem	229 168	214 016	208 685	218 305	234 239	237 786
Z toho hotely a ostatní ubytovací služby	31 805	33 805	32 144	33 498	37 218	36 958

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování, 2017

### Zaměstnanost v cestovním ruchu

V roce 2014 nabízelo odvětví cestovního ruchu přes 225 tisíc pracovních, tj. 4,46 % z celkové zaměstnanosti České republiky. Z toho přibližně 82 % tvořili zaměstnanci, zbývajících 18% tvořili sebezaměstnané osoby. Obory charakteristické pro cestovní ruch jsou především služby ubytovacích zařízení, pohostinství, odvětví osobní dopravy, cestovní kanceláře, kulturní, sportovní a jiné rekreační služby. V odvětví pohostinství, ve kterém pracuje každoročně nejvíce zaměstnanců ČR, bylo v roce 2014 zaměstnáno přibližně 67 tisíc zaměstnanců. Po něm následovalo v počtu zaměstnaných osob odvětví ubytovacích zařízení, ve kterém našlo zaměstnání téměř 39 tisíc osob. V těchto dvou odvětvích pracuje každoročně značně více osob, než v ostatních zmíněných. Dalších téměř 60 tisíc osob bylo zaměstnáno v odvětvích souvisejících s cestovním ruchem. Patří mezi ně například výroba map, suvenýrů nebo upomínkových předmětů, obchodní činnosti, spoje a telekomunikace a činnosti v oblasti nemovitostí. (czso.cz, 2017)

Podíl CR na celkové zaměstnanosti v ČR (dle pracovních míst) v období 2003 – 2008 klesl, v dalším období 2009 – 2012 vzrostl na 4.57 %, v dalších letech začal opět klesat. Konkrétně v odvětví ubytovacích zařízení od roku 2011 počty pracovních míst i zaměstnaných osob v cestovním ruchu klesají. (czso.cz, 2017)

Tabulka č. 4: Vybrané ukazatele zaměstnanosti v CR v ČR v letech 2003 - 2014

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Podíl CR na celkové zaměstnanosti Zaměstnané osoby (v %)	4,79	4,79	4,74	4,64	4,52	4,56
Podíl CR na celkové zaměstnanosti Pracovní místa (v %)	4,74	4,75	4,71	4,58	4,50	4,48
Počet pracovních míst v CR	233 507	232 870	233 704	231 476	233 481	236 376
Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Podíl CR na celkové zaměstnanosti Zaměstnané osoby (v %)	4,58	4,66	4,60	4,53	4,48	4,41
Podíl CR na celkové zaměstnanosti Pracovní místa (v %)	4,56	4,62	4,56	4,57	4,52	4,46
Počet pracovních míst v CR	236 588	232 073	229 207	229 602	227 125	225 446

Zdroj: ČSÚ, 2017



Tabulka č. 5: Počet pracovních míst a zaměstnaných osob v cestovním ruchu v ČR v odvětví ubytovacích zařízení 2003 - 2014

Rok	Počet pracovních míst v cestovním ruchu			Počet zaměstnaných osob v cestovním ruchu		
	Sebezaměstnaní	Zaměstnanci	Celkem	Sebezaměstnaní	Zaměstnanci	Celkem
2003	7 485	31 320	38 806	7 529	31 963	39 492
2004	8 026	30 172	38 198	8 012	30 915	38 927
2005	7 413	32 173	39 586	7 029	32 455	39 484
2006	7 501	33 025	40 526	7 161	33 719	40 880
2007	8 808	32 978	41 786	7 714	33 725	41 439
2008	8 559	35 801	44 360	7 749	36 398	44 148
2009	8 944	34 385	43 329	7 399	34 906	42 305
2010	6 005	31 003	37 008	5 758	32 481	38 239
2011	6 127	34 618	40 746	5 869	35 993	41 861
2012	4 121	36 062	40 182	4 159	35 715	39 875
2013	3 951	35 911	39 862	4 034	35 577	39 611
2014	4 172	34 961	39 133	4 208	34 618	38 826

Zdroj: ČSÚ, 2017

#### Nabídka ubytovacích zařízení v Karlovarském kraji

V roce 2015 se ve sledovaném kraji nacházelo 471 hromadných ubytovacích zařízení. Jde o více jak 7% nárůst oproti minulému roku, kdy počet ubytovacích zařízení od roku 2010 poprvé poklesl. V předchozích letech počet ubytovacích zařízení poměrně stagnoval. Krize se projevila v roce 2009, kdy počet poklesl, v roce 2011 však začal opět narůstat. Hromadná ubytovací zařízení v roce 2015 představovala 32 706 lůžek, což je oproti předchozímu roku nárůst o 1920 lůžek. Čisté využití lůžek a pokojů v Karlovarském kraji ve srovnání s předchozím rokem pokleslo. V roce 2015 byly naměřeny hodnoty 45,5% a 52,2%. V kraji se čisté využití lůžek kolem 50% pohybuje dlouhodobě, od 3. měsíce do 10. měsíce v roce. Ve srovnání s ostatními kraji, je tento ukazatel vysoký a sledovaný kraj je na druhém místě, po Hl. městě Praha, až s odstupem následují zbývající kraje, které se pohybují kolem 20%. Zatímco Praha je charakterizována širokou atraktivností, u Karlovarského kraje je vyšší hodnota způsobena převažujícím lázeňským charakterem cestovního ruchu. I přes otevření nových ubytovacích zařízení v roce 2013 a 2015 má čisté využití lůžek v tomto kraji již po dobu čtyř let mírný klesající trend viz obrázek č. 10. Poklesy v kategorii využití lůžek mají výrazný ekonomický vliv nejen na samotné provozovatele hromadných ubytovacích zařízení, ale také na samotné středisko cestovního ruchu (Karlovarský kraj celkově). Kraji při výběru rekreačního poplatku plyne z každého obsazeného lůžka určitý finanční obnos do městských a obecních rozpočtů.

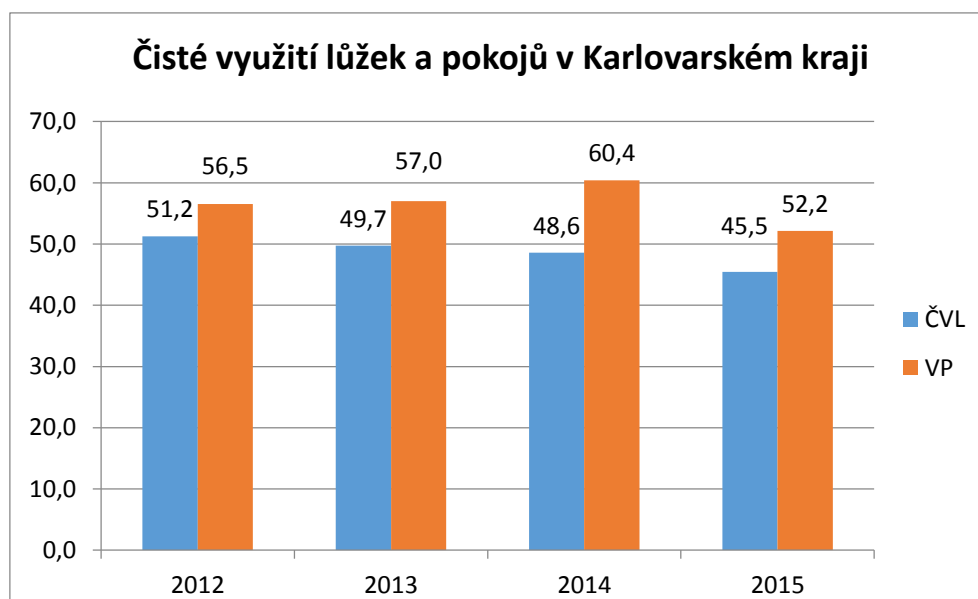
Tato situace může být způsobena mnoha důvody. Může jít o pokles poptávky, dlouhodobě nedostatečné investice do zvyšování kvality ubytovacích zařízení a jejich okolí i přes jejich velký počet v daném území. Dále pak může jít o větší preference jednodenních pobytů v regionu až po určitou oblast „šedé“ ekonomiky. (www.regionalnirozvoj.cz, 2017)

Tabulka č. 6: Vývoj počtu ubytovacích zařízení a lůžek v Karlovarském kraji

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Ubytovací zařízení celkem	453	423	423	429	427	417	400
počet lůžek	27 546	26 609	28 607	28 874	28 586	29 425	29 149
Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Ubytovací zařízení celkem	387	398	407	488	439	471	
počet lůžek	28 095	28 678	30 042	32 412	30 786	32 706	

Zdroj: ČSÚ, 2017

Obrázek č. 10: Čisté využití lůžek a pokojů v Karlovarském kraji



Zdroj: ČSÚ, 2017

#### Poptávka po kongresovém cestovním ruchu

Český statistický úřad do roku 2008 zahrnoval do počtu zařízení všechna hromadná ubytovací zařízení, která v průběhu sledovaného období vykazala alespoň jednu akci nad 100 účastníků.

Od roku 2009 se do ukazatele nově začaly zahrnovat i hromadná ubytovací zařízení, která vykazala alespoň jednu konanou akci s 50 a více účastníky. (czso.cz, 2017)

Nejvyšší nárůst počtu akcí, téměř 150%, byl způsoben právě zmíněnou změnou metodiky ČSÚ v roce 2009. Následoval rostoucí trend až do roku 2012. V roce 2013 se vyskytl citelný pokles, nicméně od tohoto roku opět pokračuje růst pořádaných akcí. Rok 2015 byl úspěšným, jelikož počet pořádaných konferenčních akcí v republice stoupl o téměř 23%. Česká republika tak stoupla na 25. místo v celosvětovém žebříčku destinací kongresového průmyslu, který vydává ICCA (International Congress and Convention Association). V roce 2015 došlo k rekordnímu nárůstu počtu delegátů v ČR. Dále přispěly k rozvoji Czech Convention Bureau a CzechTourism, které aktivně propagovaly Českou republiku jako ideální kongresovou destinaci. Rostl tak počet vystavovatelů v rámci doprovodných výstav, korporátních a kulturních akcí, výstav a jiné. (accka.cz, 2017)

V Karlovarském kraji byl nejvyšší rozvoj v počtu konaných akcí v roce 2010. Důvod však nelze doložit. V kraji tak pravděpodobně mohlo dojít k navýšení dotací na vzdělávací kurzy, či k neobvykle vyšší poptávce firem z jiných krajů a zemí. (Jechová, 2012)

Trend kraje se od republikového odlišuje a je poměrně kolísavý. Tato kolísání nejsou ve statistických ročenkách a publikacích nijak odůvodněny. V roce 2009 je ukazatel opět ovlivněn změnou v metodice ČSÚ. Nicméně i pro Karlovarský kraj platí, že rok 2015 byl průlomový, jelikož došlo také k nárůstu konaných akcí a to přibližně o 77%.

Z hlediska zaměření na ubytovací zařízení dle kategorií lze pozorovat v letech 2014 a 2015 pokles konferenčních akcí, pořádaných v pětihvězdičkových hotelích. Potvrzuje se tak trend, který naznačuje snahu snižovat firemní náklady a konají tak akce spíše ve čtyřhvězdičkových a tříhvězdičkových ubytovacích zařízeních. Počet účastníků akcí vykazuje klesající trend v pěti a tříhvězdičkových hotelích. Naopak ve čtyřhvězdičkových hotelích počty účastníků současně s počtem akcí rostou. (czso.cz, 2017)

Tabulka č. 7: Konference v hromadných ubytovacích zařízeních – ČR a Karlovarský kraj

Rok/Čtvrtletí	ČR celkem		Karlovarský kraj	
	Počet akcí	Počet účastníků	Počet akcí	Počet účastníků
2006	3 230	655 227	79	30 078
2007	3 518	702 586	80	34 971
2008	3 832	761 901	52	17 997
2009	9 411	1 192 909	71	11 069
2010	10 146	1 295 287	125	18 072
2011	10 601	1 350 459	82	13 125
2012	11 547	1 535 597	68	10 144
2013	10 040	1 282 054	52	7 649
2014	10 446	1 388 751	47	8 941
2015	12 788	1 407 897	83	6 442

Zdroj: ČSÚ, 2017

Tabulka č. 8: Konference v hromadných ubytovacích zařízeních dle kategorie ubytování

Rok/Čtvrtletí	Hotely *****		Hotely ****		Hotely ***	
	Počet akcí	Počet účastníků	Počet akcí	Počet účastníků	Počet akcí	Počet účastníků
2006	333	70 098	1 402	324 765	1 316	229 500
2007	436	103 011	1 513	337 894	1 333	219 102
2008	417	84 162	1 825	421 812	1 424	225 768
2009	639	101 883	4 808	654 874	3 633	401 743
2010	778	118 423	5 736	769 527	3 205	370 126
2011	867	146 957	5 599	775 638	3 793	395 769
2012	953	158 958	6 067	877 840	4 135	457 532
2013	1 012	175 953	5 166	714 908	3 443	344 493
2014	926	151 794	5 367	806 137	3 610	374 858
2015	793	129 821	7 904	919 590	3 732	317 583

Zdroj: ČSÚ, 2017

#### Intervence České národní banky

Česká národní banka ukončila dne 6.4.2017 kurzový závazek. Bankovní rada vyhodnotila situaci ČR tak, že se česká ekonomika může postupně vracet do standardního režimu měnové politiky. Prognóza koruny je dle kurzy.cz pro druhé čtvrtletí 26,5 Kč/euro a pro konec roku 26,3 Kč/euro. Kurz celkově po ukončení závazku posílil. Za posílením stála pravděpodobně poptávka českých firem po koruně. (kurzy.cz, 2017)

Posílení koruny je pozitivní z hlediska výjezdového cestovního ruchu pro české turisty, nicméně to naopak znamená zdražení zájezdů pro zahraniční turisty, kde tvoří největší část turistů z Německa a jedná se tak o potenciální hrozbu.

### Shrnutí:

Český podíl cestovního ruchu na tvorbě hrubé přidané hodnoty vykazuje stoupající trend a představuje tak významný přínos finančních prostředků do státního rozpočtu. Vláda bude nadále podporovat prostřednictvím Ministerstva pro místní rozvoj jednotlivé kraje projekty, které přispějí k místnímu rozvoji.

V odvětví ubytovacích zařízení od roku 2011 počty pracovních míst i zaměstnaných osob v cestovním ruchu klesají. Vzhledem k této situaci se může jednat o potenciální hrozbu nenalezení kvalifikovaných pracovníků.

Čisté využití lůžek a pokojů v Karlovarském kraji ve srovnání s rokem 2014 pokleslo. Projevuje se již čtyři roky klesající trend i přes otevření nových ubytovacích zařízení. Může jít tak o potenciální hrozbu snížení rozpočtů kraje, jelikož kraji při výběru rekreačního poplatku plyne z každého obsazeného lůžka finanční obnos do městských a obecních rozpočtů.

Počet konferenčních akcí v České republice a konkrétně i v Karlovarském kraji v roce 2015 znatelně stoupl. Organizace zaštiťující kongresový průmysl očekávají i nadále stoupající návštěvnost a počty konaných akcí. Tyto akce jsou nejvíce konány právě ve čtyřhvězdičkových hotelích a přes klesající trend počtu účastníků se zde naopak počty navyšují.

Poslední zmínka o posílení kurzu České koruny skrývá potenciální hrozbu vzhledem k podražení zájezdů pro zahraniční turisty. Němci tvoří top v příjezdovém cestovním ruchu Karlovarského kraje řadu let a může tak dojít k poklesu jejich návštěv. Tyto odhady jsou však prozatím předběžné vzhledem ke změnám kurzu před několika dny.

### **Sociálně kulturní okolí**

Faktory sociálně kulturního okolí jsou dalším, velice důležitým faktorem, který působí na analyzovaný hotel. V kapitole bude zmíněna návštěvnost Karlovarského kraje ve srovnání s jinými kraji.

Obsahuje počty přenocování, ubytování hostů v hromadných ubytovacích zařízeních, rozbor návštěvnosti na zahraniční a tuzemské hosty. Dále je zmíněna cestovních zvyklostí obyvatel ČR vlivem slevových portálů.

## Návštěvnost Karlovarského kraje

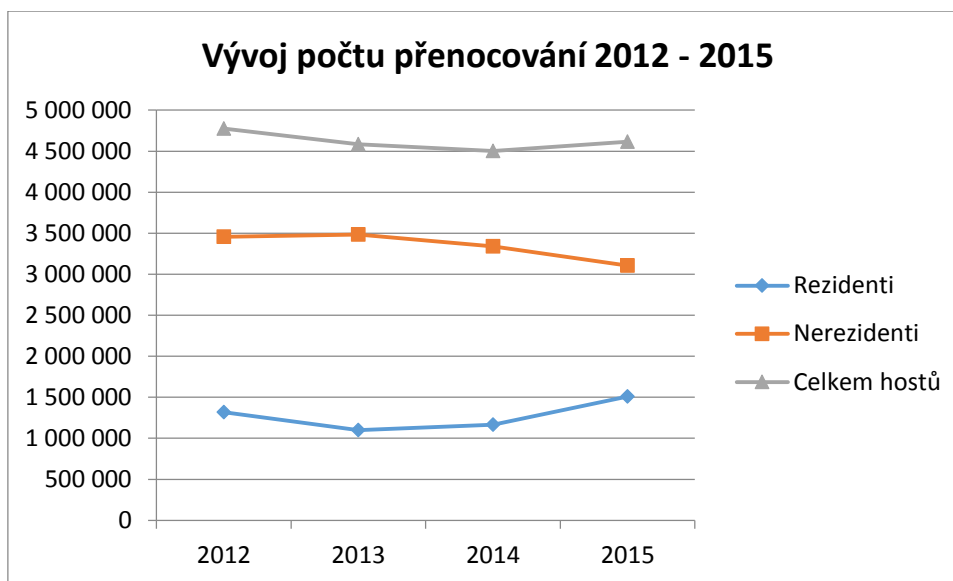
V roce 2015 se v hromadných ubytovacích zařízeních Karlovarského kraje ubytovalo 860 875 hostů. Zahraničních hostů přijelo více o 4,6 % a u domácích hostů došlo k nárůstu o 23,3 %. Nejvyšší nárůst počtu domácích hostů vykázal Karlovarský kraj (23,3 %), na druhém místě, dále pak kraj Královéhradecký (19,3 %) a jako třetí byl Liberecký kraj (17,8 %). V hodnocení krajů podle počtu hostů byl Karlovarský kraj šestým nejnavštěvovanějším krajem, podíl na republikovém úhrnu dosáhl 5,0 %. Více hostů zavítalo do Hl. města Praha, Jihomoravského, Jihočeského, Královéhradeckého a Středočeského kraje. (czso.cz, 2017)

Počet přenocování hostů v roce 2015 dosáhl v Karlovarském kraji 4 613 239, což je 2,5 % nárůst oproti předešlému roku. Počet přenocování zahraničních hostů klesl o 6,9 %. Z celkového počtu přenocování tvořili nerezidenti 67,4 %. Z obrázku č. 11, který zobrazuje vývoj přenocování hostů v Karlovarském kraji, je patrné, že z pohledu návštěvnosti převládají turisté ze zahraničí. Nicméně v posledních letech dochází k jejich poklesu a naopak narůstá počet přenocování domácích hostů. (czso.cz, 2017)

Nepoměr počtu přenocování mezi domácími a zahraničními hosty se zmenšuje, což je příležitostí pro kraj vzhledem k dřívějšímu trendu, tedy zaměření se pouze na zahraniční klientelu a vysokou kvalitu ubytování s vyšší cenou s tím spojenou.

Za poslední dva roky je nabídka turistických pobytů v lázeňských centrech stále více poptávána ze strany českých turistů. Největší zájem měli turisté za uplynulý rok právě o lázeňská města v západních Čechách. Turistické pobyty jsou nabízeny často prostřednictvím slevových portálů, které jsou pro řadu provozovatelů ubytovacích zařízení nejlepším způsobem zaplnění volné kapacity. (ekonomicky-denik.cz, 2016)

Obrázek č. 11: Vývoj počtu přenocování v Karlovarském kraji 2012 - 2015



Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování, 2017

Kraj Hlavní město Praha má nejvyšší podíl příjezdů cizinců na celku. Na druhém místě je Karlovarský kraj s více jak 60%. Nejvíce hostů zavítalo do kraje tradičně z Německa, kterých ročně přibývá. Další početnou skupinu tvoří hosté z Ruska a z Ukrajiny, nicméně zde se projevuje spíše klesající trend, který se výrazně jeví v poklesu zahraničních hostů, viz obrázek č. 11. Pozitivní zprávy vycházejí ze zdrojů ČSÚ, dle kterého do Karlových Varů přijelo v 1. čtvrtletí 2016 o 26% turistů a lázeňských hostů více než ve stejném období. Podle statistik se vracejí ve velkých počtech Němci. V prvním čtvrtletí jich přijelo o 55% více než loni. Ve 2. čtvrtletí 2016 je zajímavý nárůst klientů z Tchaj-wanu (+151%), kteří v absolutních počtech již překonali turisty z Číny, u kterých je také zaznamenán nárůst (+37 %). Pokračuje pokles příjezdů ruské klientely (-19 % v počtu hostů, -17 % v počtu přenocování). Ve 3. čtvrtletí opět pokračuje rostoucí trend příjezdů ze zahraničí a zvláště pak z Německa (+38 % v počtu klientů, +32 % v počtu přenocování). Pokračuje pokles příjezdů ruské klientely (-15 % v počtu hostů, -21 % v počtu přenocování). Ve 4. čtvrtletí se potvrzují předešlé trendy, především nárůst německé klientely a turistů z Tchaj-wanu. (karlovarsko.zapadoceskydenik.cz, 2017), (karlovyvary.cz, 2017)

V počtu přenocování byl u německých klientů nárůst o 26%. Nicméně se nedaří zastavit pokles počtu ruských turistů, který je způsoben rusko- ukrajinskou krizí a následnými sankcemi, která byla zmíněna v politicko-právním okolí.

Mezi turisty přibývají v Karlových Varech například i hosté z Tchaj-wanu. (karlovarsko.zapadoceskydenik.cz, 2017)

Tabulka č. 9: Počet přenocování TOP 10 nerezidentů v hromadných ubytovacích zařízeních v Karlovarském kraji 2012 – 2015

Rok	Německo	Rusko	Ukrajina	Izrael	Spojené státy americké
2012	1 517 948	1 247 782	111 084	79 404	32 159
2013	1 423 783	1 361 571	120 802	80 433	30 118
2014	1 433 483	1 220 506	92 049	87 799	31 030
2015	1 552 188	791 514	74 457	99 738	38 257
Rok	Slovensko	Nizozemsko	Rakousko	Čína	Polsko
2012	21 065	26 602	25 320	8 959	9 178
2013	17 917	23 235	22 746	11 520	15 350
2014	19 323	23 473	22 613	12 409	9 243
2015	28 615	21 106	25 390	19 866	12 404

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování, 2017

#### Změna cestovních zvyklostí vlivem slevových portálů

Agentura CzechTourism ve spolupráci s výzkumnou agenturou NMS Market Research a portál Skrz.cz realizovala studii, která byla zaměřena na zjištění dopadu slevových portálů na domácí cestovní ruch. Z výzkumu vyplynulo, že nabídka dovolených na slevových portálech nepřímo ovlivňuje v poslední době cestovatelské zvyklosti českých domácností. V rámci této nabídky jezdí čeští turisté v rámci České republiky na kratší dovolené, mimo hlavní turistickou sezónu a hlavně za poznáváním nových destinací. Dále z výzkumu vyplynulo, že slevové portály mají vizuálně atraktivní nabídku, která velice přispívá k přesvědčení zákazníka ke spontánnímu nákupu pobytu. Jedná se až o 62% všech nákupů. Nízká cena je podstatná zhruba u poloviny zákazníků. Data průzkumu také ukazují, že se v loňském roce prodalo na slevových serverech a vyhledávacích v rámci domácího cestovního ruchu 2,7 mil. pobytů. Za předpokladu průměrné ceny 2 900 Kč je tak velikost trhu odhadována na 7,8 mld. Kč. (www.czechtourism.cz, 2016)

Více jak jedna třetina české populace má alespoň jednu zkušenost s nákupem dovolené v České republice přes slevový portál. Pozitivní je skutečnost, že 97 % dotázaných lidí by si dovolenou na slevovém portálu koupilo znovu. (www.czechtourism.cz, 2016)



Nakupování dovolené přes slevový portál se netýká jen jedné cílové skupiny, ale různých segmentů populace. Dovolenu nakupují na portálech starší i mladší páry, stejně jako rodiny s dětmi. Velmi často na portálech nakupují dovolenou i lidé z vyšších příjmových skupin. Češi si díky nabídkám na slevových portálech dopřávají luxusnější typ dovolené. Tyto nabídky se stávají dostupnou variantou i pro lidi se středními a nižšími příjmy, kteří vyhledávají především víkendové wellness pobyty. (www.czechtourism.cz, 2016)

#### Shrnutí:

Nepoměr počtu přenocování mezi domácími a zahraničními hosty se zmenšuje, což je významnou příležitostí pro kraj vzhledem k dřívějšímu trendu, tedy zaměření se pouze na zahraniční klientelu a vysokou kvalitu ubytování s vyšší cenou s tím spojenou.

Nejvíce hostů přijíždí do kraje z Německa. Další početnou skupinu tvoří hosté z Ruska a z Ukrajiny, nicméně zde se projevuje spíše klesající trend, což může být potenciální hrozbou pro hotely výhradně závislé na toto skupině. Další potenciální skupinou mohou být v Karlových Varech například i hosté z Tchaj-wanu.

Nákup dovolených na slevových portálech je v poslední době velkým trendem. V rámci této nabídky jezdí čeští turisté v rámci České republiky na kratší dovolené, mimo hlavní turistickou sezónu a hlavně za poznáváním nových destinací. Cílovou skupinou jsou starší i mladší páry, rodiny s dětmi a velmi často také lidé s vyššími příjmy. Tyto pobyty jsou tak pro provozovatele ubytovacích zařízení nejlepším způsobem zaplnění volné kapacity.

#### **Technické a technologické okolí**

Vývoj technologií je neustálý a je tak třeba aktuální trendy sledovat, vyhodnocovat jejich dopady na ekonomiku provozu hotelu. Dle potřeby je poté důležité reagovat. Následuje přehled vybraných trendů v oblasti hotelnictví, které mohou být pro hotel příležitostí, ale i hrozbou.

#### Obsahový marketing

Obsahový marketing webových stránek stejně jako kvalitní obsah informací na sociálních sítích budou i v tomto roce důležité. Roboti vyhledávačů budou i nadále hodnotit relevantnost sdělení. Podle odhadů však v roce 2016 rapidně stoupne hodnota uveřejňovaných videí. Už nyní to ukazují statistiky oblíbenosti krátkých videí. (hotely-hotelum.cz, 2016)

Video je nejúčinnějším prostředkem sdělení informací, protože člověk jej vnímá současně dvěma smysly – zrakem a sluchem. V roce 2016 bude dále stoupat počet vyhledávání přes mobilní zařízení a současně vyhledávání hlasem (voice search). Tento typ vyhledávání má další výhodu v tom, že snadno vyhledává pomocí víceslovných výrazů. S tím souvisí vyhledávací pozice, které jsou také důležité. Čím více bude odkaz konkrétní stránky otevírán, tím výše se budou stránky ve vyhledávači zobrazovat. Dalším důležitým faktorem nadále zůstává budování kvalitních odkazů (linkbuilding). (hotely-hotelum.cz, 2016)

Stejně jako doposud budou nejdůležitější následující faktory: (hotely-hotelum.cz, 2016)

- kvalitní obsah
- klíčová slova v nadpisech H1, H2
- uživatelsky hodnotné stránky
- propojení s aktivními profily na sociálních sítích
- využívání hashtagu na sociálních sítích k označení článků, akcí, událostí
- kvalitní odkazy
- video a jeho doprovodný text

#### Mobilní aplikace a sociální sítě v turistice

Mobilní aplikace a sociální média jsou podstatou moderní komunikace a výsledky průzkumu ukázaly, že v roce 2014 více než 50% zákazníků po celém světě nakupovalo věci na základě doporučení na internetu. Kromě toho 65% dotázaných lidí rádo navštěvuje webové stránky podle jejich doporučení na internetu. Díky tomu stále více turistů objednává hotely prostřednictvím internetu. Proto je novým trendem, který by měl přispět ke zvýšení počtu objednávek, plné využití každé platformy sociálních médií včetně Twitteru, Facebooku, LinkedInu, Pinterestu, videa, blogu a dalších. Prostřednictvím sociálních medií se hotelům podaří zvýšit pozitivní představení vlastní značky na internetu. Hotely budou mít také dobrou příležitost pro kontakt s potenciálními zákazníky. Kromě toho na platformě sociálních medií hotely mohou lépe získat zpětnou vazbu a na tomto základě mohou okamžitě reagovat a v budoucnu jim tak poskytnout lepší služby. (czech.cri.cn, 2016)

Z výsledku průzkumu z roku 2014, který provedla agentura Expedia Mobile Index dále plyne, že mobilní elektronická zařízení jsou pro turisty hlavní. Pro hotely mohou mobilní zařízení fungovat jako organizátoři zájezdů a spolupracovníci hotelové služby. (czech.cri.cn, 2016)

Podle průzkumu se 76% turistů domnívá, že mobilní telefon je velmi důležitý nebo klíčový. 35 % turistů se pak domnívá, že během cestování používají inteligentní mobilní telefon víc než doma. Kromě toho 78 % turistů prozradilo, že mobilní telefon hraje důležitou roli při plánování zájezdů. Význam nových technologií, které se orientují na spotřebitele, se neustále zvyšuje. Dle světového trendu není lepší způsob objednávání pokojů než mobilní aplikace. Díky mobilním aplikacím hotely mohou zákazníkům poskytovat fantastické zážitky, a současně zvyšovat počty prodejů. (czech.cri.cn, 2016)

#### Designové hotely

Design hotely jsou v zahraniční populární řadu let a před několika lety, tento trend dorazil i k nám. Jejich oblíbenost a pozice na trhu stále roste. Tento typ hotelu je v podstatě tradiční hotel poskytující tradiční služby a ubytování. Nicméně i v kongresových hotelech lze najít prvky speciálního designu, kterým se hotely odlišují od konkurence. Design tvoří přidanou hodnotu pro zákazníka. Specifický design prostoru může být také propojen s místní hudbou a pokrmy. Jde tedy o unikátnost, kdy zákazník tyto prostory či výrobky může vidět pouze v daném hotelu a nikde jinde. Hosté si dnes nevybírají hotel jen podle hvězdiček, ale hlavně podle jejich originality. Při designu může jít také o podporu lokálního umění, které vytváří emocionální pouto mezi hosty a navštíveným prostředím a dává tak zákazníkům nahlédnout k místní kultuře a umění. Pro Karlovarský kraj jsou typické výrobky ze skla, porcelánu, výrobky z vřídlovce a hudební nástroje. Lze tedy uvažovat o spolupráci s výrobcí Leander 1966 Loučky, Moritz Zdekauer ve staré Roli, König porcelán ve Svatavě, Thun 1794, Haas a Czjzek v Horním Slavkově. Dále s firmou Moser, která vyrábí luxusní křišťálové sklo. Významnou firmou je Amati - Denak, která vyrábí hudební nástroje značky Amati a firma Strunal Schönbach, která je také tradičním výrobcem smyčcových nástrojů. (ehotelier.com, 2016)

#### Shrnutí:

Obsahový marketing je stále podstatou prezentace a komunikace firem se zákazníky. Trendem se stávají mimo jiné krátká videa, která mají vysokou účinnost v zaujetí zákazníka.

Dochází k neustálému rozvoji technologií a jejich používání mezi zákazníky. Mobilní aplikace jsou momentálním trendem v turistice. Objednávání zájezdu přes tyto produkty je velice oblíbené. Dále jsou potenciálem pro poskytnutí nových zážitků a služeb.

Dalším podstatným a souvisejícím faktorem jsou sociální sítě. Plné využití těchto sítí je v dnešní době důležité. Novinkou je využívání hashtagu pro označení důležitých událostí, akcí a jiného. Přes hashtag lze vkládat hesla tak, aby se zobrazovala na sítích lidem, kteří hledají informace s danou tématikou. Jde tedy o další verzi komunikace.

Prohloubení designu hotelu a jeho prezentace je další příležitostí. Designové hotely jsou v oblibě. Příležitostí je navázání spolupráce s firmami, typickými pro Karlovarský kraj a prohloubení tak již zavedeného designu, který představuje krásu českého skla od společnosti Moser.

## **Ekologické okolí**

### Zelený hotel

Šetrnost k životnímu prostředí je trendem již po několik let a také v hotelnictví se stále více prosazuje. Mnohé hotely využívají ekologický management na zlepšení svoji marketingové pozice na trhu hotelových služeb. V oblasti hotelnictví se po splnění určitých kritérií vyskytuje možnost získat prestižní označení pro ekologičnost, a to Ekoznačky EU (jinak také Ecolabel nebo Ecoflower). Hotel zároveň plní požadavky na udělení českého označení Ekologicky šetrná služba, platit však musí za každé označení zvlášť. V případě českého označení je to 10 tisíc Kč za udělení a dalších 5 tisíc Kč za roční užívání, v případě EU stojí pořízení 9 tisíc Kč a roční poplatek se vypočítává jako 0,15 % ročního obrátu (min. 15 tisíc Kč, max. 750 tisíc Kč). Hostům je tak zaručeno, že hotely nejen třídí odpad, snižují průtok vody, svítí úspornými zářivkami a nepoužívají jednotlivě balenou kosmetiku, ale nově od roku 2010 odebírají 50 % elektrické energie z obnovitelných zdrojů, zvýšili účinnost vytápění a klimatizace a zlepšili izolační schopnosti oken. Tyto činnosti již vyžadují investice v řádech statisíců Kč. Některé hotely však profitují i bez zmíněných označení. Ekologický management hotelu se zaměřuje především na snižování spotřeby energie, vody, chemických prostředků, omezením tvorby odpadů, zvyšování podílu přírodních zdrojů, estetiku prostředí, snižování hluku, emisí a úsporu stavebních ploch, odběr potravin od lokálních dodavatelů, popřípadě orientace na biopotraviny. (www.nazeleno.cz, 2016)

## Zavedení environmentálních manažerských systémů

Systemy environmentálního managementu zavádí pořádek a důslednost do snahy podniku zabývat se environmentálními problémy. Mezi interní přínosy zavedení patří například již zmíněné úspory nákladů díky efektivnějšímu využívání zdrojů a nižších nebo nových poplatků za znečištění životního prostředí. Zavedení systému lze provést dvěma způsoby. Technická norma ČSN EN ISO 14001 a Nařízení Rady (ES) č. 93/1836, známé také pod zkratkou EMAS (Eco-Management and Audit Scheme). Toto nařízení je pak závazné jako celek pro vlády všech členských států a je přímo aplikovatelné ve všech členských státech Evropské unie. (www.nazeleno.cz, 2016)

### Shrnutí:

V již zmíněných trendech kongresového cestovního ruchu byl zmíněn trend ohleduplnosti k životnímu prostředí. Trendem jsou takzvané „green meetings“, kde je kladen důraz na ohleduplnost k životnímu prostředí a udržitelný rozvoj. S tímto souvisí výše zmíněný trend zeleného hotelnictví a zavádění environmentálních manažerských systémů. Jde tak o příležitost k odlišení se od konkurence. Je tedy důležité zvážit náklady zavedení s jejich možnou úsporou.

## **5.2 Analýza mikrookolí**

Následující kapitola obsahuje analýzu mikrookolí Hotelu Dvorana prostřednictvím Benchmarkingu a Porterova modelu pěti sil. V podkapitolách jsou poté shrnuty příslušné závěry.

### **5.2.1 Benchmarking**

Předmětem analýzy byla ubytovací zařízení Karlových Varů a Karlovarského kraje, z nichž mnoho vlastní seminární a kongresové prostory. Vybranou konkurenci lze rozlišit několika způsoby a to z geografického pohledu, dle zaměření nabízených služeb či podle úrovně kvality služeb.

V analýze byly v rámci města Karlovy Vary rozděleny hotely podle umístění. Jedná se tak o hotely působící v centru a jeho blízkosti a hotely ostatní. Dle zaměření nabízených služeb, lze poté členit hotely na poskytující lázeňský léčebný program a hotely s nabídkou wellness služeb.

Analýza byla zpracována ve formě tabulky shrnující základní charakteristiky vybraných hotelů. Celá tabulka je přílohou A tohoto dokumentu. V tabulkách je k dispozici přehled konkurenčních 5\*, 4\* a vybraných 3\* hotelů v Karlovarském kraji, které nabízejí kromě jiného, také školící/kongresové prostory.

Další část benchmarkingu zobrazuje přehled vybraných prostor vhodných ke konání školení/konferencí v Karlovarském kraji, který nejsou klasifikovány jako hotely. Přehled dalších zařízení kongresového cestovního ruchu je zpracován také ve formě tabulky a je k dispozici jako příloha B.

#### Závěry:

Hotel Dvorana je srovnatelný spíše s hotely mimo centrum Karlových Varů s omezenou nabídkou v lázeňsko-léčebné oblasti viz kapitola 5.2.2 Porterova analýza pěti sil, konkurenti v odvětví. V oblasti ubytovacích služeb nabízí s ohledem na cenu až nadstandardní služby. Z hlediska kongresového cestovního ruchu je jednou z největších výhod Centra vzdělávání Dvorana jeho poloha mimo centrum Karlových Varů a dobré možnosti parkování. Na druhé straně to může být nevýhodou pro klientelu volnočasovou.

Co se týče kongresových akcí a školení, hotel nedisponuje velkým slavnostním sálem, či podobnými prostory, k pořádání velkých akcí. Nicméně vzhledem ke kapacitě hotelu nejsou tyto velké akce cílem hotelu a nejde tedy o významné omezení. Z hlediska slavnostních akcí lze v hotelu Dvorana realizovat akce s počtem přibližně 50-80 osob, tedy menšího charakteru, pro školící akce je kapacita až 150 míst.

Hotel nenabízí možnost kongresových balíčků oproti některým konkurentům. Nabízel pouze možnost kontaktování managementu a od roku 2016 zavedl kongresovou knihu, jako přehled nabízených prostor. Konkurence nabízí přehledně zpracované nabídky v několika cenových úrovních, což působí profesionálněji a slouží tak jako základ, který lze upravit dle potřeb.

### **5.2.2 Porterova analýza pěti sil**

V následující kapitole je provedena analýza Porterova modelu pěti sil, která se zabývá pěti konkurenčními silami, které ovlivňují chování a výkonnost odvětví. Silami jsou potenciální nově vstupující firmy, konkurenty v odvětví, substituty, odběratelé a dodavatelé.

#### **Potenciální nově vstupující firmy**

Kapitálová náročnost při vstupu do odvětví je vysoká, při výstavbě nového hotelu je v řádech milionů korun českých. Dále se s tímto pojí další překážka a to místo pro výstavbu. Výstavba v historickém jádru města není možná vzhledem k Územní studii prostorových regulativů pro historické jádro města Karlovy Vary. Tato studie omezuje zastavění doposud nezastavěných pozemků novými stavbami. Dále výstavbě objektů narušujících historický nádech města zabraňuje Statut lázeňského místa Karlovy Vary. Vzhledem ke snaze umístit se na Seznam světového dědictví UNESCO se také vedení města snaží zachovat klid přírody a historii města. Jedinou možností je tak pro vstup do odvětví odkud a rekonstrukce již vystavených budov. V Karlových Varech se vyskytují penziony a hotely na prodej, je však poměrně nákladné tyto objekty odkoupit a následně rekonstruovat. Další náklady se pojí se získáváním zákazníků v prvních letech podnikání. Podnikání hoteliérů není nijak zvláště legislativně omezeno, nicméně pokud by bylo zařízení nestátním zdravotním zařízením, hotel musí plnit věcné a technické požadavky na provoz, což je opět spojeno s dalšími náklady. Podstatnou složkou jsou také zaměstnanci. Získat kvalifikovaný personál může být vzhledem k poklesu pracovních míst a zaměstnaných osob složitější. Nicméně i kvalifikovaný personál je nutno zaškolit, což představuje časovou náročnost a nákladnost. (mmkv.cz, 2017), (stavbaroku.cz, 2017)

#### Shrnutí:

Vzhledem ke kapitálové náročnosti odkupu nemovitosti a její rekonstrukci, v důsledku omezené výstavby v Karlových Varech je vstup konkurence do odvětví vysoce omezen. Další náklady jsou spojené s vybavením hotelu, získáním zákaznické banky a kvalitního personálu. Náklady a omezení výstavby tedy tvoří hlavní bariéru vstupu potenciální konkurence do odvětví. Legislativní podmínky v hotelnictví nejsou nijak zvláště omezeny, pokud by se hotel nechtěl stát nestátním zdravotnických zařízením.

## Konkurenti v odvětví

Konkurence v rámci Karlovarského kraje byla zmapována v části benchmarkingu. Pro účely této kapitoly byla vybrána konkurence pouze v rámci města Karlovy Vary. Konkrétně se jedná o hotely pěti, čtyř a tříhvězdičkové, se zaměřením na MICE turismus. Při analýze byla konkurence posuzována dle parametrů, viz benchmarking příloha A. Nalezen byl v Karlových Varech pouze jeden srovnatelný hotel s hotelem Dvorana. Konkurence je tak rozdělena na hlavní leadery, hlavní konkurenci a potenciální konkurenci. Následující tabulka zobrazuje vybrané hotely.

Tabulka č. 10: Konkurenční hotely v Karlových Varech se zaměřením na MICE turismus

Leadeři	Hlavní konkurent	Potenciální konkurence
Grandhotel Pupp *****	Resort Poppy *****	Hotel Garni Palatin *****
Savoy Westend Hotel *****		Hotel Millenium *****
Hotel Imperial *****		Hotel Lafonte *****
Lázeňský hotel Thermal *****		Wellness Hotel Jean de Carro *****
Grandhotel Ambassador *****		Spa Hotel Marttel ***
Spa Resort Sanssouci *****		
Parkhotel Richmond *****		

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Hlavními leadery jsou hotely pěti a čtyřhvězdičkové, poskytující větší kapacitu ubytování. Tato konkurence, kromě Savoy Westend Hotelu, cílí nejen na menší skupiny účastníků MICE turismu, ale také na větší skupiny a poskytuje tak vhodné prostory pro konání větších národních a mezinárodních kongresů. Jsou také lázeňsko-léčebnými zařízeními, což není předmětem podnikání hotelu Dvorana. Tato ubytovací zařízení však určují trendy a úroveň standardu poskytování služeb v Karlových Varech.

**Resort Poppy** je čtyřhvězdičkový hotel, umístěný za městem, v obci nazývané Březová. Vzhledem k blízkosti ke Karlovým Varům, byl hotel zahrnut do výběru. Nachází se v lesoparku, nedaleko západního konce lázeňské kolonády. Hotel dále disponuje 62 pokoji a 124 lůžky. Resort Poppy nabízí 4 sály/salónky a terasu pro kongresové účely. Maximální kapacita uspořádání pro školení je 100 míst. Slavnostní uspořádání pak 120 míst. Disponuje také restaurací a barem. Nabízí služby Balneo&Spa obsahující škálu masáží, zábalů, koupelí, ošetření speciální technikou jako je Aqua jet, Lymfodrenáž. Součástí wellness služeb je také solná jeskyně. (resortpoppy.cz, 2017)



Podobně jako Hotel Dvorana, nenabízí konkrétní konferenční balíčky, nicméně je také aktivní ve tvorbě wellness balíčků.

Další skupinou jsou potenciální konkurenti, viz příloha A. Tato konkurence nedosahuje kapacitně a vybavením kongresovým prostorám Hotelu Dvorana, většinou disponují jedním sálem/salónkem. Nicméně hotely nabízí srovnatelnou kapacitu ubytování s nižšími cenami, avšak s nižšími standardy. Jedná se o čtyřhvězdičkové a tříhvězdičkový hotel, poskytující také stravovací a wellness služby. Většina z těchto hotelů se vyskytuje v centru města. Nevýhodou je tak parkování, kdy hotel disponuje pouze omezeným počtem míst za poplatek či je zcela bez parkovacích možností. Tato konkurence může ohrozit Dvoranu v případě malých akcí, kdy účastník dá přednost nižším nákladům na úkor kvality služeb.

#### Shrnutí:

Resort Poppy má podobné zaměření se stejnými cílovými skupinami. Umístění Resortu Poppy je srovnatelné s Dvoranou, orientovanou také na okraji města. Co se týče ubytovací kapacity, Dvorana disponuje menším počtem lůžek, nicméně uvedené ceny pokojů, viz benchmarking, jsou obou zařízení srovnatelní. Design Resortu Poppy je spíše minimalistický, s jednoduchými liniemi, s užitím dřeva a kůže. Provedení hotelu je převážně v barvách červené a hnědé. Symbolem hotelu je červený mák, který se vyskytuje jako dekorace v různém provedení. Naopak Hotel Dvorana působí honosnějším vzhledem. Zdi jsou zdobeny výraznými tapetami, častým materiálem je tmavé dřevo, kůže, satén a samet. Dekorace jsou převážně od Moseru. Vybavení kongresových a kapacita prostor, je u obou zařízení srovnatelná, obě zřejmě cílí na stejnou skupinu kongresového průmyslu. Hotel Dvorana vlastní kinosál, což je jedna ze silných stránek ve srovnání s konkurencí. Další výhodou je také jedinečný Games room. Naopak Resort Poppy nabízí Balneo&Spa služby i zdravotně-léčebného zaměření. Silnou stránkou ve wellnessu je pak vlastní solná jeskyně. (resortpoppy.cz, 2017)

Dále je vhodné sledovat hotely zařazené ve skupině leaderů. Jak již bylo řečeno, určují úroveň standardů poskytovaných služeb a často sledují ty nejnovější trendy v hotelnictví. Jsou tedy vhodnou inspirací pro udržení kroku ve stále měnícím se podnikatelském prostředí. Hotel Dvorana by měl také sledovat potenciální konkurenty, aby poskytoval stále vyšší standard než tato zařízení.

## **Substituty**

Účastníci MICE turismu využívají pro pořádání akcí nejen hotely, ale také jiná ubytovací a stravovací zařízení. Dochází tak k substitučnímu efektu. Jedná se o statky, farmy a penziony, kulturní zařízení, samotné restaurace, ale také hrady a zámky. Tato zařízení většinou neposkytují komplexní služby hotelu, nicméně i tak jsou poměrně často využívána. Dalším substitutem jsou pak meetingy, firemní akce a kongresy pořádané osobně ve vlastních prostorách, případně pomocí videohovorů (viz kapitola Charakteristika kongresového cestovního ruchu). Následuje popis vybraných substitutů nacházejících se v Karlových Varech.

### KV Aréna

Krytá aréna je umístěna nedaleko Hotelu Dvorana. Jde o víceúčelový komplex určený pro sportovní, volnočasové, rekreační, vzdělávací, výstavní a veletržní akce. Disponuje dvěma sály s maximální kapacitou 4000 míst a při slavnostním uspořádání 1500 místy. Cílí na velké skupiny účastníků, respektive na akce národních či mezinárodních kongresů. Nabízí služby moderní technologie. (www.czecot.cz, 2017)

### Alžbětiny lázně

Alžbětiny lázně jsou léčebně-rehabilitačním zařízením v oblasti balneo-lázeňské péče. Nacházejí se přímo v centru města a obklopuje je park s fontánou. Připojena je také restaurace. Výhodou je zde lázeňská atmosféra. Lázně nabízejí 60 léčebných procedur, wellness procedur a bazénový komplex. Disponují jedním sálem se maximální kapacitou 150 míst. Pro vícedenní akce nabízí ubytování prostřednictvím smluvních partnerů, hotelů a penzionů v bezprostřední blízkosti. (spa5.cz, 2017)

### Farma Hory

Tato farma se nachází v obci Hory – Karlovy Vary. Nabízí pro školící a konferenční účely jeden sál se 40 místy, plně vybavený potřebnou technologií pro školící účely. Nabízí také stravovací a ubytovací služby. Lůžková kapacita je 22 lůžek plus možnost přistýlek. Jako vedlejší program pro účastníky slouží projížďka na koních, turistika po okolní přírodě. Součástí areálu je obora se stádem vysoké zvěře. (farma-hory.cz, 2017)

Dalším zmíněným substitutem jsou meetingy a jiné firemní akce, které jsou organizovány interně, ve firemních prostorách.

Společnosti k tomu mají několik důvodů, jedním z hlavních je pak nízkonákladovost a zvyšující se pokrok technologií k substituci také napomáhá (online meetingy). Důvody, proč společnosti naopak pořádají akce mimo své prostory a vylučuje se tak substitute, jsou zmíněny v kapitole 2 Charakteristika kongresového cestovního ruchu.

#### Shrnutí:

Substitutem, který by mohl nejvíce ovlivnit Hotel Dvorana, je Farma Hory. Nabízí jak ubytovací, tak stravovací služby. Jde o integraci přírodního, kulturního a lidského faktoru. Je zde spojen kongresový cestovní ruch s venkovským turismem. Pohyb ve venkovském prostředí po náročných školeních je poté formou odpočinku namísto wellness služeb hotelů. Od ubytovatelů se však nemůže očekávat profesionálních ubytovacích služeb. Jejich účelem je vytvořit příjemné rodinné prostředí. S tímto se také pojí vybavení, které je většinou rustikální. Co se týká stravovacích služeb, jde o základní nabídku, opět nelze očekávat nadstandard.

Zmíněný substituční efekt Hotel Dvorana pocítuje, jedná-li se o menší akce, pořádané v duchu rodinných firem, popřípadě akce týkající se svateb, což však není předmětem MICE turismu. Dalším substitutem, vzdálenějším je pak podobné zařízení a to Statek Bernard. (Karásková, 2016)

#### **Odběratelé**

Odběratelé lze rozdělit do dvou skupin. Dle Oriěšky (2010) jde o zadavatele akcí a o samotné účastníky. Následuje jejich popis.

#### Účastníci

Jedná se o kongresové turisty (delegáty) a jsou spotřebiteli kongresových služeb. Jsou to účastníci korporátních setkání, kongresů a konferencí, incentiv a výstav. Výměna poznatků, názorů a potřeba vzdělávání se u nich pojí s potřebou odpočinku. Požadují tak nabídku volnočasových aktivit, která jim pomůže k relaxaci mezi náročnými dny akce. V oblíbenosti jsou wellness služby, poznávání okolí a památek, sportovní aktivity a jiné. Dalším faktem je zvyšující se počet žen, jako účastnic. Ty mohou požadovat jinou nabídku volnočasových aktivit než muži. Na hotelu je tak nabídnout služby vhodné pro obě pohlaví. (pragueconvention.cz, 2017)

Rob Davidson zdůrazňuje nutnost přizpůsobení nabídky destinací generaci Y. Vliv generace Y roste, jelikož bude do roku 2025 tvořit zhruba 75% pracovních sil ve světě. Tato generace souvisí především s využíváním nových technologií. Je „neustále“ online, což se projevuje v její komunikaci a požadavcích. Generace je více technologicky vybavená, především oproti starší generaci. Preferují kvalitní služby a zboží a utrácejí finance za zábavu. Jsou orientováni na jednoduchost, pohodlí a úsporu času. (pragueconvention.cz, 2017)

### Zadavatelé, iniciátoři

Jedná se o asociace, společnosti či jiné podnikatelské i nepodnikatelské subjekty. Tyto subjekty dávají podnět k organizaci akcí. Konkrétně se jedná o soukromé a veřejné organizace, instituce a podniky na místní, národní a mezinárodní úrovni. Poptávka iniciátorů je orientována především na hotely s tří až pěti hvězdičkami s kapacitou lůžek, dostatečnou pro daný počet účastníků. Dále může rozhodovat umístění hotelu. Ve stravovacích službách pak může rozhodovat nabídka mezinárodní i lokální gastronomie. Image destinace je významným faktorem v rozhodování iniciátorů. Důležitý je pozitivní obraz destinace. Významné jsou kladné recenze a konání národních a mezinárodních akcí ve zvolené oblasti. Ostatní žádané služby pak mohou zahrnovat požadavky na parkování, organizátora akce, možnost individuálního stravování účastníků, wifi připojení, volnočasové aktivity a jiné. (academia.edu, 2017)

Jak již bylo řečeno, vzhledem k zrychlování životního stylu je důležitá rychlost jednání. Firmy a korporace často rozhodují o účasti v krátkých horizontech, což znamená, že místo konání může být smloueno i pár měsíců dopředu. Důležitou roli zde hraje právě rychlost jednání na straně hotelu. Naopak asociace plánují kongresy a konference i několik let dopředu. Klíčovým požadavkem je především hladký průběh akce. Jde o poskytnutí moderního technického vybavení a IT podpory s internetem po celém objektu. Poptávající se snaží odlišit od konkurence a moderní technologie mohou být právě tou cestou. Vše se však pojí s náklady. Základem je přístupný internet pro účastníky po celou dobu akce, ozvučení a prezentační technika, AV technika a obrazovka vhodná pro přehrávání promo videospoty a jiné. Všeobecným trendem je však snaha snížit náklady na celou akci. Iniciátoři tak tlačí na ceny směrem dolů, při snaze zajistit požadovaný standard služeb. Trendem s tímto spojeným je právě všeobecně se zkracující doba akcí.

Statistiky vypovídají, že kongresových akcí přibývá, nicméně účastníci ubývají. Opět jde o fakt spojený se snižováním nákladů. (Adámková, 2016)

Z průzkumů všeobecně vyplývá, že společnosti více investují do svých zaměstnanců. Nasvědčuje tomu vysoká poptávka po korporátní kongresové turistice, tedy po seminářích, konferencích, teambuildingách a tematických workshopech. Na území České republiky tvoří tato skupina majoritní část MICE turismu. (pragueconvention.cz, 2017)

#### Shrnutí:

Karlovy Vary jsou vyhlášeným městem festivalů. Jedná se také o významné místo MICE turismu. Image destinace je tedy vysoce pozitivní. Vyjednávací síla odběratelů je z hlediska požadavků na technické vybavení vysoká. Vzhledem k neustálému technologickému rozvoji musí hotely inovovat své vybavení pro školící a konferenční účely. Hotel Dvorana vlastní moderní technické vybavení a prostory jsou přizpůsobitelné do různých rozměrů pomocí posuvných stěn v moderním a praktickém provedení. V tomto ohledu hotel nemá potíže s plněním požadavků zadavatelů. (Karásková, 2016)

Rychlost jednání se zadavateli může zdržovat nepřítomnost předem sestavených balíčků, které využívá konkurence. Konferenční balíčky slouží pro přehled nabízených služeb v různých variantách s možností úprav. V Hotelu Dvorana komunikace probíhá především prostřednictvím telefonické či emailové objednávky a obchodní oddělení poté zpracuje zadavatelovu nabídku. (Karásková, 2016)

Důležitým požadavkem je často možnost parkování. Vlastní parkoviště je tedy již několikrát zmíněnou silnou stránkou. Nabídka volnočasových aktivit hotelu Dvorana je široká, od wellness služeb, po vlastní kinosál a Games klub s kulečnickem a barem.

#### **Dodavatelé**

Dodavatelé jsou významnou složkou správného fungování chodu hotelu. Při výběru dodavatelů je pro hotel Dvorana důležitá cena, spolehlivost a kvalita dodavatelských služeb. Většinu služeb je hotel schopen pokrýt sám, z interních zdrojů. Hlavní outsourcované služby jsou stravovací služby, prádelna, finanční ředitel a účetní a z části wellness služby. Restaurace Villa Dvorana je samostatným subjektem, který zajišťuje stravovací služby pro hotel a své hosty.

Saunu, kterou hotel vlastní, ovládá recepce, nicméně další wellness služby, kterými jsou masáže, zábaly, kosmetika, kadeřnictví, pedikéra a manikéra, jsou zajišťovány externími pracovníky, kteří dochází pouze na základě objednávek. Smluvně jsou dohodnuty procentuální odměny za odvedené služby. Dalšími službami jsou pak internetové služby a správa webu, které je však zajišťováno interními zdroji. Pro kongresové účely je možné v případě potřeby uvažovat nad tlumočnickými a překladatelskými službami, které by byly zajištěny také externím dodavatelem.

#### Shrnutí:

Klíčovým dodavatelem pro hotel je jeho pronajímatel. Vlastník budovy je jiný, podnikatelský subjekt má hlavní vyjednávací sílu. Ostatní dodavatelské služby jsou nahraditelné a dodavatelé tak nemají významnou vyjednávací sílu.

## 6 Vnitřní okolí Hotelu Dvorana

Následuje popis jednotlivých zdrojů vnitřního okolí hotelu a schopnost tyto zdroje využívat. Prostory hotelu a jejich vybavení představuje hmotné zdroje hotelu. Následuje popis nehmotných zdrojů, lidských zdrojů, kde je popsán management, organizační struktura, náplň práce klíčových zaměstnanců. Dalším zdrojem je pak marketingové a distribuční zdroje hotelu, zaměřené na MICE turismus. Tato kapitola se nevěnuje analýze finančního zdraví hotelu, v obsahu kapitoly tak není rozbor finančních zdrojů subjektu. Důvodem je složitá majetková a finanční struktura subjektu, nedostupnost důležitých dat a nezáměr subjektu o finanční analýzu.

### 6.1 Prostory hotelu

Centrum Vzdělávání Dvorana umožňuje pořádat školení až pro 280 osob. Je zde 8 sálů o flexibilních kapacitách 10 - 140 osob. Školící sály jsou technicky vybaveny a přizpůsobeny pro pořádání firemních jednání, školení a jiných akcí. Přístup je bezbariérové s denním osvětlením s možností variabilního uspořádání pro malé i velké skupiny. Hotel nedisponuje velkým slavnostním sálem, což znamená omezení pro velké akce. Nicméně tyto velké akce nejsou cílovou skupinou hotelu Dvorana a CVD vzhledem k velikosti kongresových prostor a kapacity hotelu. Z hlediska slavnostních akcí lze v hotelu Dvorana realizovat akce s počtem přibližně 50-80 osob, tedy menšího charakteru, pro školící akce je kapacita až 140 míst. K akcím je zabezpečován catering dle požadavků a vybavení potřebné pro školení a prezentace. Možnosti uspořádání jednotlivých sálů, kapacita a obrazové vybavení jsou zobrazeny v tabulce č. 11. (hoteldvorana.cz, 2017)

Tabulka č. 11: Technické parametry konferenčních místností

	M <sup>2</sup>	Divadlo	Ženeva	Tvar T	Tvar U	Škola	Učebna	Obraz
A	110	140	48	48	48	70	48	2 TV+DLP
A1	44	42	20	20	20	24	24	DLP
A2	38	30	16	16	16	16	16	TV
A3	26	15	12	12	12	10	8	TV
A1+A2	83	90	36	36	36	42	40	TV+DLP
A2+A3	65	45	26	28	28	28	24	2 TV
B	67	60	28	28	28	36	32	TV+DLP
B1	45	40	16	16	18	24	16	TV+DLP
B2	23	20	10	10	10	10	12	TV
08	28	-	16+12	14+10	-	-	-	DLP
KANCELÁŘ	53	-	8	8	-	-	-	-
KINOSÁL		38	-	-	-	-	-	3D
KLUB		-	-	-	-	-	-	TV
PROSKLENÁ TERASA	81	40	-	24	42	12	-	TV, HDMI/VGA, jack 3,5

Zdroj: hoteldvorana.cz, 2016

Dalším, nově vystavěným prostorem je prosklená terasa, připojena k hotelu. Její umístění je nadzemní, v odstřeleném skalním prostoru s průchodem do hotelu. Nad hotelem v současnosti probíhá výstavba jezírka s prostory vhodnými pro svatby a jiné akce. Součástí hotelu jsou také prostory sloužící k volnočasovým aktivitám a doplňkovým službám pro kongresový cestovní ruch. Jedná se o knihovnu s počítači a přístupem na internet. Dále prostory označené Games room, kde je bar, billiard, pokerový stůl a šipky. Pro služby wellness slouží parní či suchá sauna, masérský koutek, kadeřnický, kosmetický salón. Výstředností hotelu je vlastní kinosál s kapacitou 42 míst, který mohou využít všichni hosté hotelu, a je také pronajímán k pořádání soukromých akcí. (hoteldvorana.cz, 2017)

V hotelu je dále 23 nadstandardně vybavených pokojů, z toho 8 apartmánů a několik pokojů přizpůsobených pro speciální účely. Konkrétně v označení CLASSIC twin/double jde o 13 dvoulůžkových pokojů, jeden rodinný pokoj se dvěma ložnicemi, pokoj přímo propojený s garderobní místností a speciálně upravený bezbariérový pokoj. V označení apartmán twin/double je 8 dvoulůžkových pokojů a jeden rodinný. CLASSIC Double Romantic je mezonetový pokoj se dvěma ložnicemi, kdy v jedné z nich je umístěna vana a otočná TV. Všechny pokoje jsou vybaveny klimatizací a vzduchotechnikou. Pokoje jsou vybaveny telefony, minibary, trezory, karetním systémem otevírání dveří a mají koupelnu s vanou nebo sprchou, WC a bidetem. Dále je zaveden televizní systém IPTV a WI-FI síť po celém hotelu. (hoteldvorana.cz, 2017)

K hotelu patří také restaurace, nabízející denní menu, výběr á la carte, podnikatelské menu či degustační večery. Je zde možnost pořádání firemních či soukromých akcí, oslav či svateb. (hoteldvorana.cz, 2017)

## **6.2 Nehmotné zdroje**

Za nehmotný zdroj lze považovat živnostenská oprávnění, na základě níž je hotel provozován. Je jím výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor. (justice.cz, 2017)

Systém Hores pro řízení hotelu je významným zdrojem pro chod podniku. Hotel vlastní licenci k tomuto systému, který je nástrojem pro řízení ubytovacího úseku, recepcie a dalších procesů. Spravuje stav ubytovací kapacity od check in po check out, přijímá online rezervace, je propojen se sociálními sítěmi, na kterých se hotel prezentuje, spravuje banku hostů a poskytuje všestranný a jiné. (horesplus.cz, 2017)



Hotel Dvorana je členem AHR ČR. Jde o sdružení majitelů, provozovatelů hotelů a restaurací, odborných škol a partnerů nabízejících produkty pro ubytovací či restaurační provozy. Cílem sdružení je podpora hotelnictví a gastronomie. Primárně jde o oblast legislativy a lobbyingu, zajišťující lepší podnikatelské podmínky. Dále zajišťuje informační servis a poradenství, propaguje členy, spolupracujeme s veřejnou správou, kraji, destinačními společnostmi. (ahr-cr.cz, 2017)

Během své krátké působnosti získal hotel řadu ocenění, která jen podtrhují dobrou pověst podniku. Je držitelem ocenění Czech Hotel Awards, Hotel roku 2014 v kategorii Congress, v rámci Karlovarského kraje. Získal také certifikát výjimečnosti pro rok 2015 od společnosti TripAdvisor. Významným oceněným je také Čestné uznání za realizaci stavby Areál Dvorana. Ocenění získal Hotel Dvorana v roce 2014 v rámci 14. ročníku soutěže Stavby Karlovarského kraje, akce Dny stavitelství a architektury. V rámci této akce získal také projektant Areálu Dvorana, Ing Miloš Trnka, cenu Projektant roku Karlovarského kraje. (hoteldvorana.cz, 2017)

### **6.3 Lidské zdroje**

Hotel spadá z hlediska počtu zaměstnanců do kategorie malých podniků. Průměrný počet zaměstnanců nepřesáhne tedy 50 osob. Zaměstnanci hotelu se dělí do čtyř hlavních úseků a to na obchod, wellness, provoz a personalistiku. Obchodní oddělení vede vedoucí, který má pod sebou obchodního zástupce, vedoucího marketingu, administrátora a vedoucí recepce. Vedoucí recepce zodpovídá za čtyři recepční. Provozní oddělení se dělí dále na hospodyně, které se zodpovídají tři pokojské. IT oddělení a údržba také spadá pod provoz. V případě potřeby jsou přijímáni brigádníci jako výpomoc pro úklid a recepci. Mimo tuto strukturu stojí finanční ředitel s účetní a úsek stravování. Jak již bylo zmíněno, tyto služby jsou outsourcovány. Vše zaštiťuje ředitelka hotelu, viz obrázek č. 12. (Karásková, 2016)

V případě potřeby jsou pak přijímáni brigádníci jako výpomoc pro úklid a recepci. Za rezervaci ubytovacích služeb je odpovědné celé obchodní oddělení až po recepci. Následuje popis náplně práce klíčových pozic v hotelu.

## **Klíčové pozice a náplň jejich činnosti**

### **Vedoucí obchodu**

Prodej produktů a služeb CVD , cenová nabídka zákazníkům, fakturace pronájmů, ekonomické přehledy a bilance, kontrola podřízených postů. Aktivita hotelu na sociálních sítích. (interní dokumenty)

### **Vedoucí marketingu**

Prodej produktů a služeb CVD, spolupráce marketingových plánů, propagace akcí, vytváření promo materiálů. (interní dokumenty)

### **Administrátor**

Prodej produktů a služeb CVD , fakturace, kontrola plateb, administrativní kontrola. Správa webových stránek hotelu. (interní dokumenty)

### **Obchodní zástupce**

Prodej produktů a služeb CVD , prodej vstupenek na akce, přednášky, příprava objednaných akcí, koordinace činností během akce. (interní dokumenty)

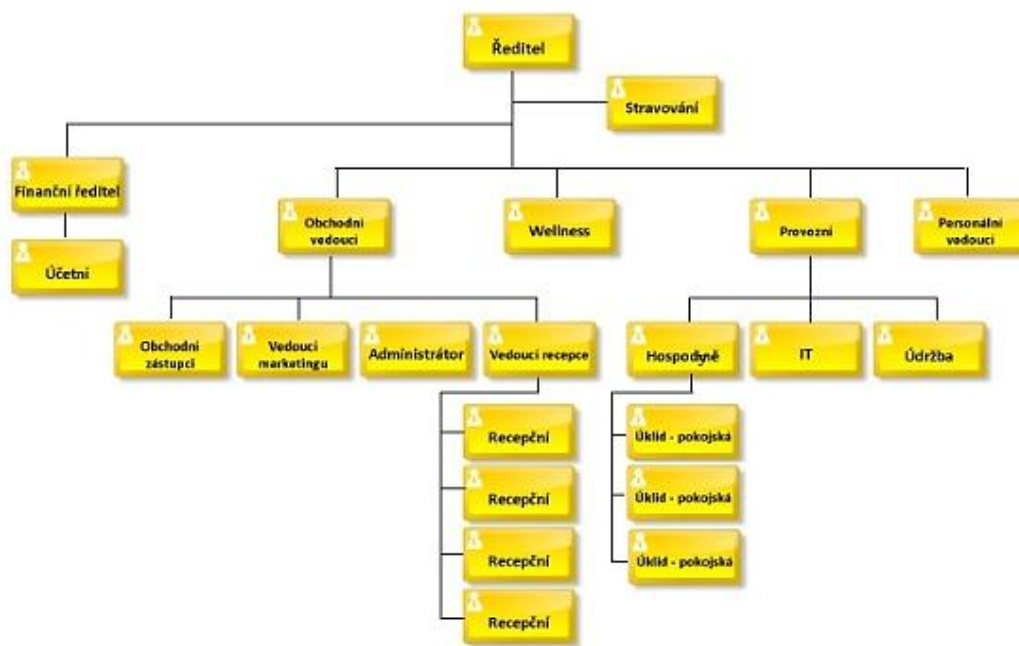
### **Vedoucí recepce**

Plánování služeb, docházka, běžné povinnosti recepčního, řešení nestandardních situací, řešení reklamací hostů, kontrola a předávání dokladů a vyúčtování, kontrola podřízených. (interní dokumenty)

### **Recepční**

Zadávání a vyřizování rezervací, uvítání hostů, ubytování a odjezd hosta, informační centrum hostů, zajišťování služeb zákazníkům, kontrola a zakládání hotelových účtů, obsluha sauny a kinosálu. (interní dokumenty)

Obrázek č. 12: Organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

#### Shrnutí:

U mnoha pozic dochází k provázání aktivit pro hotel a služby CVD, respektive pronájem školících a konferenčních prostor. Nejedná se o chybný postup, nicméně při vytíženosti kapacit hotelu nebo kongresové části může docházet k přesunu těžiště aktivit pracovníků do vytíženější části hotelu.

### **6.4 Marketingové a distribuční zdroje podniku**

Tato kapitola je zaměřena na marketingové a distribuční zdroje hotelu týkající se pouze kongresového cestovního ruchu, které budou popsány pomocí metody 4P.

#### **Produkt**

Centrum vzdělávání Dvorana nabízí pronájem konferenčních prostor včetně pronájmu vybrané techniky. Technikou se rozumí: (hoteldvorana.cz, 2017)

- obrazový vstup - HDMI, VGA, BLU-RAY, DVD
- zvukový vstup - HDMI, mikrofon, JACK 3,5
- Další - wi-fi, projektor, TV, plátno, flipchart, zatemnění, osvětlení, nezávislá klimatizace, mobilní podium na vystoupení o velikosti max. 8,93 m<sup>2</sup>

Veškerá technologie je ovládána pomocí iPadu. Konferenční prostory a jejich uspořádání jsou popsány v kapitole 6.1 Prostory hotelu. Centrum nabízí variabilní řešení sálů s bezbariérovým přístupem, šatnou, rautovými prostory. Dále je k dispozici hodinová kancelář, která je vybavena pracovním stolem, počítačem, telefonem, tiskárnou, wifi. Součástí je vybavená kuchyňka s příslušenstvím a školící klimatizovaný sál. Hotel zajišťuje catering a možnost ubytování účastníků. Ubytovací prostory jsou také popsány v kapitole 6.1 Prostory hotelu. Doplnkovými službami jsou pak wellness služby, zajištění sportovních a kulturních aktivit, vlastní kinosál a Games room. Wellness služby zahrnují parní a suchou saunu, širokou nabídku masáží, kosmetiku, kadeřníka, pedikéru a manikéru. Součástí hotelu je bezplatné a hlídané parkoviště. Hotel zajišťuje případný transfer vlastní dopravou nebo taxislužbou. (hoteldvorana.cz, 2017)

V případě zájmu se klient může obrátit prostřednictvím emailu či telefonátu na personál hotelu. Konferenční balíčky hotel nevyužívá a je tedy třeba, aby měl klient sestavenou poptávku, kterou poté obchodní oddělení zkalkuluje.

### **Cena**

ceník ubytovacích služeb je sestaven vždy na rok. Je stanovena základní cena, od které se poté dle obsazenosti odvíjí navýšení ceny. V období festivalů a vánočních svátků se cena liší. Cena ubytovacích služeb byla zkoumána prostřednictvím benchmarkingu, viz kapitola 5.2.1 Benchmarking. (Karásková, 2016)

ceník pronájmu konferenčních prostor je rozdělen na cenu pronájmu za hodinu a celodenní pronájem, viz příloha C. Uvedené ceny jsou smluvní, bez DPH a zahrnují energii i pronájem techniky.

Důležitou součástí jsou stornopoplatky. Storno pro rezervace školících prostor a občerstvení jsou následující: (hoteldvorana.cz, 2017)

- Pokud je rezervace stornována nebo změněna 12 až 15 dní před datem uskutečnění, bude účtováno 10 % z celkové částky rezervace.
- Pokud je rezervace stornována nebo změněna 8 až 11 dní před datem uskutečnění, bude účtováno 30 % z celkové částky rezervace.
- Pokud je rezervace stornována nebo změněna 4 až 7 dní před datem uskutečnění, bude účtováno 50 % z celkové částky rezervace.
- Pokud je rezervace stornována nebo změněna 1 až 3 dny předem před datem uskutečnění, bude účtováno 100 % z celkové částky rezervace.

## **Marketingová komunikace**

Pro tuto kapitolu byla provedena simulace zákaznického chování při vyhledávání konferenčních prostorů. Informace o konferenčních prostorách Dvorany pak byly nalezeny na níže uvedených externích zdrojích.

Marketingová komunikace konferenčních prostor je realizována především pomocí jednoho nástroje, a to prostřednictvím internetových stránek. Na webových stránkách hotelu je odkaz na konferenční prostory. Před zahájením projektu inovačního voucheru, na kterém hotel spolupracoval se Západočeskou univerzitou, Fakultou ekonomickou, propagoval své konferenční prostory velice omezeně. Na základě výstupu z projektu byla sestavena kongresová kniha s přehledným popisem a fotografiemi, ke které se klient proklikne prostřednictvím odkazu na záložce konferenčních prostor. Poptávku klient může zaslat na email, či se konkrétně telefonicky domluvit s personálem hotelu, chybí zde totiž kontaktní formulář. Jedná se tedy o zdlouhavé kroky komunikace.

Hotel spravuje vlastní profil na facebooku, kde také prezentuje ubytovací i konferenční služby. ([hoteldvorana.cz](http://hoteldvorana.cz)). Na [tripadvisor.cz](http://tripadvisor.cz) jsou hodnoceny velice dobře jak ubytovací, tak konferenční služby hotelu.

Dalším důležitým propagačním kanálem jsou stránky organizace spravující kongresový a incentivní turismus Karlovarského kraje, Carlsbad Convention Bureau. Na jejich webových stránkách je přehled hotelů a ostatních zařízení poskytující kongresové a školicí prostory. V popisu o hotelu jsou informace ohledně ubytování, stravování, kapacitě kongresových prostor, jejich technické vybavení, dopravní dostupnosti, sportovních a kulturních aktivitách v okolí, informace o počasí a jiné. Hotel Dvorana, respektive CVD zde však uvádí špatné internetové stránky. Odkaz [www.cvdkarlovyvary.cz](http://www.cvdkarlovyvary.cz) je již zastaralý a aktuální verze zde není.

Na [educity.cz](http://educity.cz) je k nalezení mimo jiné i nabídka kongresových prostor po celé České republice. Hotel Dvorana zde také prezentuje své prostory a tento web jako jediný umožňuje nezávaznou objednávku přímo na stránkách.

Dále jsou konferenční prostory hotelu prezentovány na [karlovyvary.cz](http://karlovyvary.cz), [aaakonference.cz](http://aaakonference.cz), [programyprofirmy.cz](http://programyprofirmy.cz), [netkatalog.cz](http://netkatalog.cz).

Zastaralý internetový odkaz na konferenční prostory hotelu je dále umístěn na [firmy.cz](http://firmy.cz), [mapy.cz](http://mapy.cz), ve starších informačních odkazech hotelu (A-Z information, recepce – Hotel Dvorana), [info-turistika.cz](http://info-turistika.cz) a na dalších informačních či propagačně prodejních odkazech. Bylo by vhodné tento odkaz nahradit aktuálním po domluvě se správcí webu.

Hotelové prostory jsou zmíněny také v oficiálním českém kongresovém katalogu Czech Convention Catalogue, respektive je zmíněn ve výčtu několika poskytovatelů kongresových prostor v rámci Karlovarského kraje. Jedná se o bezplatnou uveřejnění v rámci podpory kongresového CR. Odkaz je pouze informační, obsahuje kontakt a stručnou informaci o velikosti prostor. Jedná se tak o jediný tištěný a dostupný zdroj, ve kterém se prezentuje. (cotmedia.cz, 2017)

### **Distribuce**

Služby cestovního ruchu se uskutečňují přímo či zprostředkovaně. Přímá cesta představuje osobní objednávku zákazníka, kterou řeší s personálem hotelu prostřednictvím emailu nebo telefonu. Dalším krokem může být osobní setkání a objednávka v hotelu, kdy má klient zájem osobně zhlédnout prostory a upřesnit požadavky jeho poptávky. (hoteldvorana.cz, 2017)

Nepřímý prodej služeb je zastoupen zprostředkovateli. Educity.cz je zprostředkovatelem, který nabízí seminární prostory po celé České republice.

Tento portál nabízí možnost nezávazné objednávky, a to prostřednictvím webové stránky [meetings.cz](http://meetings.cz), specificky orientované na kongresové prostory. Kongresové prostory nabízí také v katalogu, který je dostupný v online verzi, či v tištěné verzi zasílané na objednávku zdarma. Katalog také obsahuje slevy na ubytovací, stravovací a doplňkové služby vybraných hoteliérů. Hotel Dvorana využívá pouze webové nabídky konferenčních prostor, s výjimkou zmínky v katalogu Czech Convention Catalogue, se v tištěné podobě prozatím neprezentuje.

## **7 Celková analýza okolí Hotelu Dvorana**

Tato kapitola se zabývá tvorbou SWOT analýzy pro souhrn vnějšího a vnitřního okolí hotelu Dvorana. Dále je vytvořena matice EFE a IFE. Tyto dvě matice jsou také metodickými postupy analýzy vnějšího a vnitřního okolí podniku. Vyplývají rovněž z hodnocení SWOT. Matice IE je sestavena na základě výstupních hodnot obou matic a zobrazuje pozici podniku, která se nachází v jednom z devíti polí matice IE. Na základě umístění podniku je doporučena strategie, kterou by se měl podnik ubírat.

### **7.1 SWOT analýza**

Pro tvorbu SWOT analýzy je důležité určit silné a slabé stránky hotelu, příležitosti a hrozby jeho okolí. Na základě vytvořené matice SWOT analýzy lze poté navrhnout čtyři strategie.

#### **Silné stránky:**

- vybavení hotelu – pokoje, Games klub, kinosál, prosklená terasa;
- kongresové prostory – variabilita prostor vhodných pro malé a střední akce, moderní technické vybavení, bar, knihovna, pracovna;
- poloha mimo centrum s vlastním parkovištěm;
- spolupráce s významnými partnery – Moser, Golf club Sokolov, Klub pevného zdraví od VZP ČR, Golf Cihelny, Becherplatz, Becherovka, Vánoční dům, Karlovarské divadlo;
- systém práce – organizační struktura, dané postupy, pokyny a náplň práce, propojený hotelový systém;
- výborné hodnocení na internetových portálech.

#### **Slabé stránky:**

- absence vlastních stránek pro konferenční prostory – pouze odkaz na hotelových stránkách,
- nabídka seminárních prostor pouze na internetových stránkách – zdroje většinou informační, až na jeden nezprostředkovávají možnost objednávky
- absence kalkulované, kategorizované nabídky seminárních prostor, ubytovacích a doplňkových služeb.

## **Příležitosti**

- bezpečnost destinace ČR;
- potenciální zápis Karlových Varů na Seznam světového dědictví UNESCO;
- podíl cestovního ruchu na HDP stoupá – vládní podpora;
- počet konferenčních akcí v ČR i Karlovarském kraji stoupá – podpora destinace agenturami, růst je predikován i do budoucna;
- rostoucí význam inbound marketing – rozvoj sociálních sítí, aplikací, YouTube kanálů
- zvyšující se důraz klientů na design;
- green meetings – ohleduplnost k životnímu prostředí.

## **Hrozby:**

- nestabilní legislativní prostředí – neustálé změny (zákon o účetnictví, zákon o DPH, EET);
- snižování rozpočtů odběratelů a s tím spojené zkracování pobytů;
- odběratelé požadují moderní a nové technické vybavení;
- tlak odběratelů na rychlost jednání;
- substituty – nové technologie jako substitut kongresového cestovního ruchu, venkovská turistika spojená s kongresových cestovním ruchem;
- pokles pracovních míst i zaměstnaných osob v cestovním ruchu;
- čisté využití lůžek v Karlovarském kraji klesá – hrozba snížení rozpočtu kraje.

Následující tabulka zobrazuje jednotlivé strategie SWOT analýzy, které jsou níže popsány.



Tabulka č. 12: SWOT strategie

Ukazatel	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<b>Příležitosti (O)</b>	Strategie SO (maxi-maxi) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prohloubení designu hotelu (spolupráce s partnery)</li> <li>• Podpora ochrany životního prostředí</li> <li>• Udržení výjimečné konkurenční pozice</li> </ul>	Strategie WO (mini-maxi) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nabídka konferenčních prostor přes zprostředkovatele v tištěné podobě (růst poptávky)</li> <li>• Podpora marketingové komunikace přes web, YouTube, sociální sítě</li> </ul>
<b>Hrozby (T)</b>	Strategie ST (maxi-mini) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Udržení si stávajících zaměstnanců (především recepčních)</li> <li>• Udržení si stávajících klientů kongresového CR</li> </ul>	Strategie WT (mini-mini) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplexní webový rezervační systém (rezervační systém, aplikace na webu, přímý internetový prodej - balíčky)</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

### **Strategie SO (maxi-maxi)**

#### Prohloubení designu hotelu

Popularita designových hotelů stoupá. Specifický design spojený například s okolní kulturou přináší zákazníkovi jedinečný zážitek. Ve vánočním období by tak hotel mohla zdobit výzdoba z Vánočního domu v Karlových Varech. Hotel také spolupracuje s firmou Moser, která pro hotel vyhotovila několik jedinečných předmětů. Design by mohl být doplněn několika dalšími předměty. Vzhledem k osvětlenému hotelu by se dominantou recepce nebo restaurace mohl stát například centrální lustr. Hotel by tak více inspiroval klienty k návštěvě obou partnerů.

#### Podpora ochrany životního prostředí

Trendem jsou v současné době takzvané „green meetings“. Heslem jsou tři R, tedy Reduce – sniž, Reduce – zamez vzniku, Recycle – tříd. Vzhledem k nadstandardním službám, které hotel poskytuje, by se tento směr mohl prezentovat jako další silná stránka hotelu a odlišil by se tak v dalším ohledu od konkurence. Smyslem by mohlo být snižování spotřeby energie, vody, tvorby odpadů a jejich recyklace. Ohleduplnost k životnímu prostředí nejen v rámci kongresové turistiky by mohla být prezentována na sociálních sítích a webových stránkách hotelu jako nový cíl hotelu. Touto formou by tak hotel mohl získat nové klienty a uznání u svých stávajících klientů, kteří tento světový trend uznávají.

### Udržení výjimečné konkurenční pozice

S přihlédnutím k ceně hotel poskytuje nadstandardní služby. Na internetových portálech si drží výborné hodnocení. Vzhledem k bezpečnosti destinace spojené s tradicí celosvětových festivalů a potenciálnímu zápisu Karlových Varů na Seznam světového dědictví UNESCO, by měl hotel stále udržovat úroveň standardu poskytovaných služeb a držet si tak svou pozici mezi konkurencí. Počet konferenčních akcí v ČR a Karlovarském kraji vzrostl a růst je predikován i do budoucna, což může znamenat tlak ze strany konkurence ohledně marketingových a distribučních kanálů, cenové politiky apod.

### **Strategie WO (mini-maxi)**

#### Nabídka konferenčních prostor přes zprostředkovatele v tištěné podobě

Jak již bylo řečeno, marketingová komunikace konferenčních prostor hotelu je převážně prostřednictvím internetových stránek. Hotel by propagaci mohl doplnit tištěnou verzí a to například prezentací v katalogu některých zprostředkovatelů, kteří je doporučují vybraným klientům. Zadavatelé od hotelových a kongresových center vyžadují nadstandardní přístup. Účastníci čerpají značný objem služeb v relativně krátkém časovém horizontu a chtějí mít přehled o poskytovaných službách. V katalogu se prezentují především prestižní hotely po České republice. Katalog se tak může dostat do rukou klientům nejen přes internet. Materiály jsou bezplatně distribuovány v rámci významných konferencí pro HR manažery a přímým zájemcům.

#### Podpora marketingové komunikace přes web, YouTube a Facebook

Vzhledem k důležitosti inbound marketingu jsou navržena následující opatření. Bylo by vhodné zvážit tvorbu oddělené prezentace Hotelu Dvorana a Centra vzdělávání Dvorana, jelikož existují pouze internetové stránky hotelu. Dosáhlo by se tak odlišení informací pro různé cílové skupiny, jelikož spojené webové stránky mohou působit nepřehledně. Hotel by měl dále častěji spravovat svůj facebookový účet, vkládat nové příspěvky využitím hastagu. Je to nová forma komunikace, propojující veřejnost na facebooku, instagramu. Oblíbenost videí je další příležitostí pro hotel. Vlastní YouTube kanál s krátkými videi o pořádaných MICE a kulturních akcích, s odkazem pro sjednání objednávky, je dalším potenciálním marketingovým kanálem.

## **Strategie ST (maxi-mini)**

### Udržení si stávajících zaměstnanců

Udržení si kvalifikovaných zaměstnanců je pro hotel důležité. Vyšší fluktuace je především na pozici recepčních. Návrhem je nabídnout stávajícím zaměstnancům recepcce benefit ve formě bezplatných jazykových kurzů. Jazyky jsou na této pozici důležité a to především angličtina, němčina a ruština. Mohla by se tak odbourat jazyková bariéra na obou stranách. Z pozorování procesů vyplynulo i časté přetížení recepcce. Zrychlením některých procesů, například u check in/out by urychlilo práci a plynulost chodu recepcce. Konkrétně u check-in předvyplnit známé údaje o hostech (při rezervaci, u opakovaných příjezdů).

### Udržení si stávajících klientů kongresového CR

Z analýz vyplývá, že se rozpočty zadavatelů kongresových akcí snižují. Je tedy nadále vhodné zasílat připravené nabídky hostům a firmám, které již hotel navštívili. E- mailingovou komunikaci hotel spravuje dobře a nabídka by byla zasílána touto formou nadále. Obsahem by byl přehled kongresových prostor, přibližně ve stylu kongresové knihy a za zvážení by stála i sleva při další objednávce, jako věrnostní bonus.

## **Strategie WT (mini-mini)**

### Tvorba komplexního webového rezervačního systému

Nabídka konferenčních prostor je k vidění od roku 2017 ve formě kongresové knihy pod odkazem na hotelových stránkách. Jde o přehled stručných informací k fotografiím objektů a zařízení. Cena některých prostorů je pak uvedena informačně v souhrnné tabulce. Pokud si chce klient prostory objednat, musí svou objednávku sestavit a telefonicky či emailem kontaktovat hotel. Chybí zde totiž i kontaktní formulář a komunikace může být v časovém nátlaku zdlouhavá. Konkurence nabízí sestavené konferenční balíčky, které slouží pro přehled kombinací služeb a jejich cen. Návrhem pro zlepšení komunikace se zákazníky je rezervační systém, možnost přímého prodeje připravených konferenčních balíčků a případný online kalkulátor. Online kalkulátor představuje samoobslužnou kalkulaci ceny pro zákazníka na základě navolených služeb. Tento nástroj je využíván například pro kalkulaci pojištění, cen energie a v ubytovacích a kongresových službách by šlo o novinku.

Přímý internetový prodej by nabízel několik ucelených konferenčních balíčků, ze kterých si zákazník může zvolit ten nejbližší své potřebě.

## 7.2 Matice EFE

V této kapitole je zpracována analýza vnějšího prostředí pomocí EFE matice, zobrazené v tabulce níže. Skóre nad 2,5, zde výsledné 2,67 znamená mírně nadprůměrnou závislost podniku na jeho okolí, což je ovšem pro odvětví cestovního ruchu typické. Hodnota bude společně z výstupem z IFE matice zanesena do vnitřně-vnější matice IE.

Tabulka č. 13: Matice EFE

Faktor	Váha	Známka	Skóre
Rozvoj CR a kongresového CR	0,09	3	0,27
Rostoucí význam inbound marketingu	0,10	2	0,2
Image destinace	0,10	3	0,3
Rostoucí požadavky na design	0,08	4	0,32
Green meetings	0,08	1	0,08
Nestabilita legislativního prostředí	0,08	4	0,32
Snižování rozpočtů zadavatelů	0,09	2	0,18
Zrychlování komunikace	0,12	1	0,12
Náročnější požadavky na techniku	0,10	4	0,4
Pokles kvalifikované pracovní síly	0,09	3	0,27
Hrozba substitutů	0,07	3	0,21
Celkem	1,00	-	2,67

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

## 7.3 Matice IFE

Pomocí matice IFE je zpracována analýza vnitřního okolí hotelu a klíčové ukazatele, kterým byla přidělena váha a známka, jsou zobrazeny v tabulce č. 14. Hodnota je lehce nad hraniční hodnotou 2,5, která značí mírně nadprůměrnou reakci hotelu na faktory vnitřní okolí. Jedná se však do jisté míry o subjektivní hodnocení. Hodnota bude společně z výstupem z EFE matice zanesena do vnitřně-vnější matice IE.

Tabulka č. 14: IFE matice

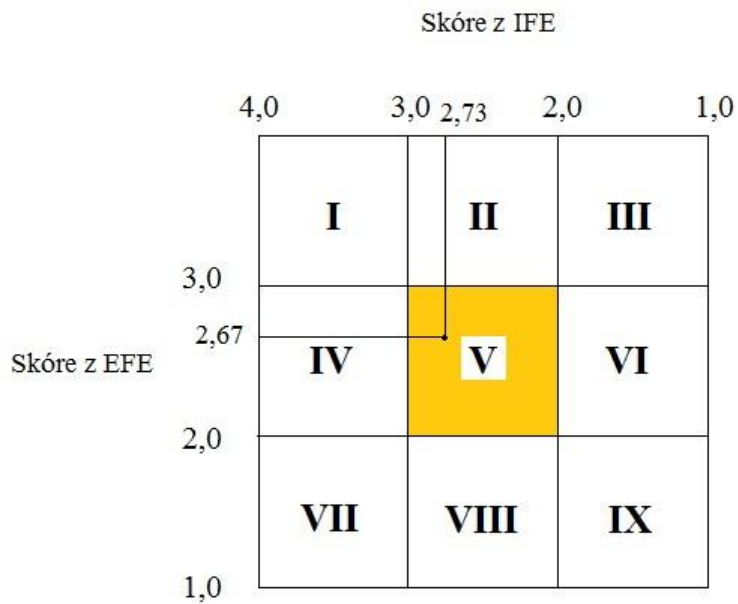
<b>Faktor</b>	<b>Váha</b>	<b>Známka</b>	<b>Skóre</b>
Celková vybavenost hotelu (prostory)	0,17	4	0,68
Spolupráce s partnery	0,10	4	0,4
Systém práce a kvalifikovaná pracovní síla	0,14	3	0,42
Výborné hodnocení	0,11	4	0,44
Absence stránek konferenčních prostor	0,17	1	0,17
Převážná jednostrannost nabídky (internet)	0,14	2	0,28
Absence nabídky – kalkulace, přehled	0,17	2	0,34
<b>Celkem</b>	<b>1,00</b>	<b>-</b>	<b>2,73</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

#### **7.4 Vnitřně-vnější matice IE**

Po vyhodnocení obou předchozích matic je pomocí matice IE umístěn hotel do kvadrantu V, viz obrázek č. 13. Pro tuto pozici je charakteristické heslo „Udržuj a posiluj“ a váže se s ní strategie penetrace na trh či vývoj nového produktu. Pro hotel je momentálně vhodné ještě více proniknout na trh, tedy se stávajícím produktem na již existujícím trhu. Hotel Dvorana udržuje svou pozici na trhu. Posílit svou pozici a prodeje by měl rozvojem svých internetových stránek a podporou marketingové komunikace pomocí Facebooku a YouTube kanálu. Za uvážení také stojí prezentace konferenčních prostorů v tištěném katalogu. Velice důležitou podporou pro zvýšení objednávek by byla zmíněná „online kalkulačka nákladů“ pro potenciální zákazníky, kteří nemají doposud přehled o službách a jejich cenách.

Obrázek č. 13: Matice IE



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

I přes fakt, že hotel principiálně nemá definovanou svou strategii, tak pozorování autorky přímo v hotelu a rozhovory s managementem hotelu ukázaly, že hotel v podstatě strategii „udržuj a posiluj“ intuitivně realizuje.

## 8 Navrhovaná opatření

Kapitola obsahuje jednotlivá navržená opatření, která by měla vést ke zvýšení profitability hotelu:

- Presentace v tištěném katalogu seminárních prostor
- Podpora marketingové komunikace přes web, YouTube a sociální sítě
- Tvorba konferenčních balíčků
- Komplexní webový rezervační systém

### Presentace v tištěném katalogu seminárních prostor

Jak bylo zmíněno, marketingová komunikace konferenčních prostor jde převážně jedním směrem, a to prostřednictvím internetových stránek. Na základě spolupráce hotelu s [educity.cz](http://educity.cz), respektive [meetings.cz](http://meetings.cz) se po konzultaci s managementem hotelu realizuje návrh presentace prostor v jejich nabízeném katalogu. Dalším návrhem je rozšířená presentace v Czech Convention Catalogue, který je hlavním tištěným zdrojem presentace českých kongresových prostor, zaštitěný CzechTourismem.

Portál [educity.cz](http://educity.cz) spravuje nabídku kongresových prostorů po celé České republice, nabízí poradenství, školení a kurzy, novinky a další informace ohledně kongresového cestovního ruchu. Hotel Dvorana s portálem spolupracuje v rámci presentace prostorů. Portál pro centrum vzdělávání spravuje jeho popis, fotodokumentaci a nezávaznou možnost objednávky. Jako další možnost marketingové komunikace [educity.cz](http://educity.cz) nabízí místo v tištěném katalogu seminárních prostor. Katalog je dostupný v online verzi, či v tištěné verzi a je zasílán na objednávku zdarma. Součástí katalogu jsou také slevy na ubytovací, stravovací a doplňkové služby vybraných hoteliérů. V tomto katalogu se prezentují především prestižní hotely jednotlivých krajů České republiky. Tištěná forma je dalším účelným kanálem a může dostat do rukou dalším potenciálním zákazníkům. Tyto materiály jsou právě bezplatně distribuovány v rámci významných konferencí pro HR manažery a přímým zájemcům. ([educity.cz](http://educity.cz), 2017), ([meetings.cz](http://meetings.cz), 2017)

Katalog nabízí: ([educity.cz](http://educity.cz), 2017)

- přehlednou kategorizaci dle krajů,
- informace o sálech a vybavení, kapacitě prostor,
- informace o ubytovací kapacitě, cenovém rozpětí, stravování a nabídce volnočasových aktivit,
- provázání hotelu s vlastním rozšířeným profilem na serveru [www.meetings.cz](http://www.meetings.cz),

- slevové kupony na ubytování, firemní akce a pronájmy prostor.

Náklady prezentace konferenčních prostor hotelu v tištěném katalogu jsou rozděleny dle variant, viz tabulka č. 15. Všechny uvedené ceny jsou bez DPH 21%. (educity.cz, 2017)

Tabulka č. 15: Ceník prezentace konferenčních prostorů v katalogu

Kategorie	Forma prezentace v katalogu	Cena prezentace na 12 měsíců
<b>Standardní</b>	- Jednostranná prezentace, formát A5 - - Zveřejnění loga a 5 fotografií	9 750 Kč
<b>Rozšířená</b>	- Dvoustranná prezentace, formát A5 -- Zveřejnění loga a 5 fotografií, druhá doplňková strana ve vlastním grafickém provedení	14 700 Kč
<b>Prémiové prostory</b>	2. strana obálky 3. strana obálky 4. strana obálky	17 500 Kč 19 500 Kč 25 500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, podle educity.cz, 2017

Online verze katalogu je k nahlédnutí na [www.meetings.cz/katalog-seminarnich-hotelu/katalog-2016/](http://www.meetings.cz/katalog-seminarnich-hotelu/katalog-2016/).

Další možností je vlastní prezentace v Czech Convention Catalogue, který reprezentuje kongresové prostory po celé České republice. Katalog vzniká ve spolupráci s organizací CzechTourism a prezentuje přes 600 zařízení vhodných pro kongresy a konference, s minimální kapacitou 100 míst v divadelním uspořádání. Katalog je vydáván v anglickém jazyce a je rozčleněn dle krajů, kde úvodem jsou vždy základní informace o daném kraji. Poté následuje výčet zařízení, vždy s informací o velikosti prostor a kontaktem. Veškerým kongresovým a konferenčním zařízením byla tato možnost prezentace poskytnuta bezplatně. Tento katalog také nabízí možnost prezentace zařízení samostatně na vlastní stránku, na celou či polovinu, což činí prezentaci atraktivnější a výraznější. Kalkulaci možností zobrazuje následující tabulka. Ceny jsou uvedeny bez DPH v ročním nákladu. (cotmedia.cz, 2017)

Tabulka č. 16: Ceník prezentace v Czech Convention Catalogue

Plocha	Formát	Rozměr	Cena
1/1	A4 na výšku	210x285	50 000 Kč
1/2	A5 na šířku	177x126	30 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Doplňkovou službou je také grafické zpracování za 350Kč/hod. Katalog vychází v nákladu 3000 ks a 1500 ks CD, 1x ročně.



## Podpora marketingové komunikace přes web, YouTube a sociální sítě

Konferenční prostory hotelu jsou nabízeny na hotelových stránkách. Centrum vzdělávání Dvorana by však mělo mít **vlastní webové stránky**. Dosáhlo by se tak odlišení informací pro různé cílové skupiny. Momentálně spojené webové stránky mohou působit nepřehledně. V dřívější době byly oddělené webové stránky vzdělávacích prostor v provozu, nicméně posléze byly zrušeny. Starý odkaz [www.cvdkarlovyvary.cz](http://www.cvdkarlovyvary.cz) lze stále najít v mnoha externích internetových zdrojích, což je také matoucí, jelikož se může zdát, že prostory již nejsou v provozu. Na provedení těchto návrhů není třeba nikoho najímat. Součástí personálu hotelu je IT administrátor, v jejichž kompetencích by měly být tyto dovednosti.

Hotel by měl dále častěji spravovat svůj **facebook účet**. Dobře provedený sociální marketing funguje velice dobře a to i bez finančních nákladů. Důležitými jsou fanoušci. Facebook poměrně cenzuruje dosah. Pokud na obsah někdo nereaguje (laik, sdílení) většina fanoušků obsah neuvidí. Řešením může být tvorba vlastní skupiny. Lidé do zajímavých a kvalitních skupin chodí sami od sebe a účast tak může být daleko vyšší než na hlavním profilu a řeší to tak cenzuru dosahu. Firemní stránka je však také nutná. Zde je pro přehlednost možné oddělit sledování fanoušků od zákazníků prostřednictvím vlastního kanálu, čímž se cenzurují obchodně nezajímavé příspěvky. Celkově nejde jen o propagaci samotného hotelu, ale o sdílení dalších kvalitních zdrojů, tipů a přidávání fotografií. Příspěvek lze přidat na svůj účet a poté ho nasdílet. Tento způsob má však nevýhodu a to, že nelze propojit s automatizovanými programy na správu sociálních sítí, zmíněnými níže. Druhou variantou je dát příspěvek do každé skupiny zvlášť, ne však najednou (riziko zaspamování). Vhodné je obsahy promíchat a časově rozvrhnout. Sdílení pomocí označení celého obsahu fanoušků u příspěvku se nedoporučuje, může působit opět jako spam a je zde riziko nahlášení z jejich strany. Vše výše uvedené lze provádět ručním spravováním, což je velice časově nákladné. Možností je využití programu pro hromadnou správu sociálních profilů, například Hootsuite. Nabídka nejlevnější varianty je v tabulce č. 17. Veškeré příspěvky se jednoduše zadají do systému a nastaví se čas jejich publikace. Ovládá sociální sítě jako je Facebook, G+ a Twitter. Správu tak lze udržovat například jednou za týden. (hootsuite.com, 2017), (diginomad.cz, 2017)

Tabulka č. 17: Nabídka verze Professional od Hootsuite

Verze	Nabídka	Cena
Professional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analytické výstupy</li> <li>- dlouhodobé plánování</li> <li>- integrace sociálních sítí do webu (RSS integrations)</li> <li>- social sweepstakes (sociální loterie)</li> <li>- jednoduchá správa</li> </ul>	9,99 dolarů /měsíc (+30 denní verze zdarma, součástí je online nápověda a sociální mediální kurzy)

Zdroj: vlastní zpracování, podle hootsuite.com, 2017

Oblíbenost videí je další příležitostí pro hotel. **Vlastní YouTube kanál** s krátkými videi o pořádaných MICE a kulturních akcích s odkazem pro sjednání objednávky, je dalším potenciálním marketingovým kanálem. Jak již bylo zmíněno, video je nejučinnějším prostředkem sdělování. Kvalitní hotelové video nemusí být pouze marketingovým nástrojem. Pokud jsou videa uložena na YouTube.com, lze s jejich pomocí zvýšit obsazenost hotelu. Aby však lidé na odkaz klikli, musí mít dostatečnou motivaci. K videu lze vložit například slevový kód nebo voucher na službu zdarma, což by mohlo diváka více zaujmout. YouTube umožňuje vložení až pěti karet do jednoho videa. Jedna z nich může být podnětem pro vložení kontaktu. Tím vám dá divák na vědomí, že si přeje dostávat aktuální informace o tom, co se ve vašem hotelu děje. Kontakt lze však po splnění legislativních nařízení zařadit do seznamu pro e-mailing a poté ho obesílat. Videa lze propojit se sociálními sítěmi a webovými stránkami hotelu. Derral Eves je YouTube a video marketingový konzultant se zaměřením na sociální média, mobilní a video marketing. (hotely-hotelum.cz, 2017), (viperchill.com, 2017)

Jak nastavit a využít YouTube cards vysvětluje Eves na svém kanálu, s odkazem -

[https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=233&v=IUMNmfQqnSA](https://www.youtube.com/watch?time_continue=233&v=IUMNmfQqnSA).

### Tvorba konferenčních balíčků

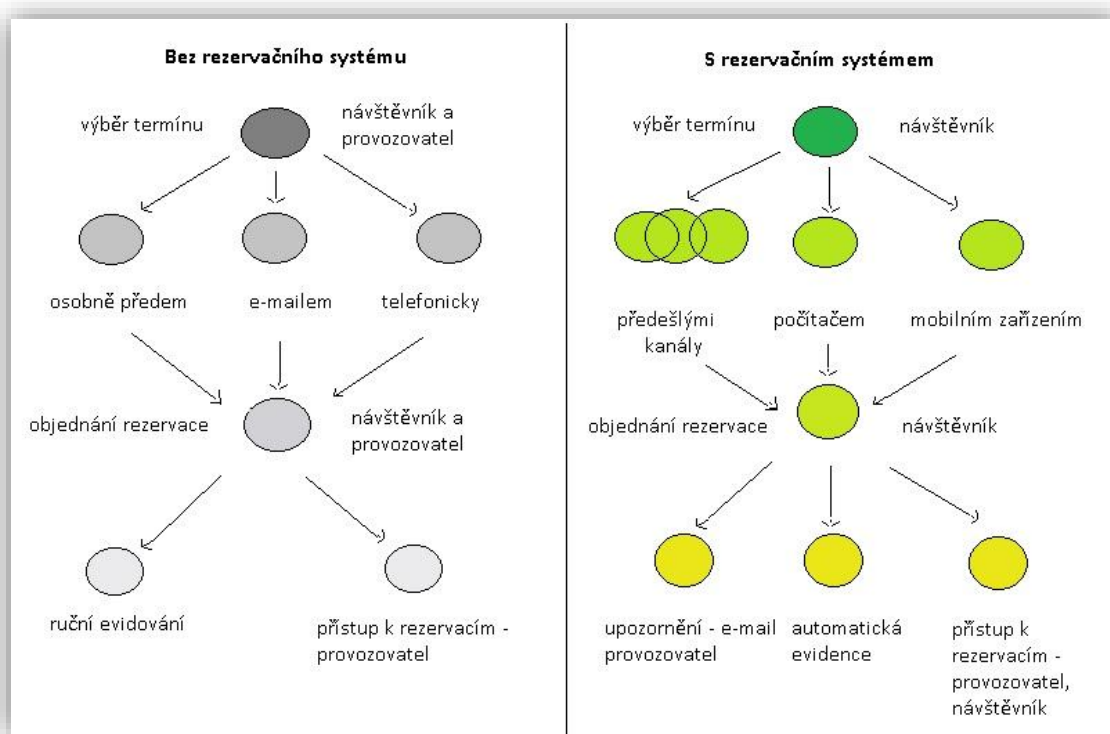
Konkurence v Karlovarském kraji nabízí sestavené konferenční balíčky, jako ucelené nabídky pro své zákazníky. Na základě internetového průzkumu byly navrženy konferenční balíčky pro Hotel Dvorana. Tyto balíčky jsou sestaveny do jednotlivých profilů. Je zde pět variant, kde hlavním kritériem je počet dní a počet účastníků. Kritérium počet dnů je vymezeno na jeden den, tedy bez přenocování, dva dny (jedna noc) a tři dny (dvě noci).

Počet účastníků je rozdělen na interval min od 10 do 24 účastníků (na základě velikosti sálů), a min od 25 účastníků. Jednodenní balíček je pouze v jedné variantě ohledně počtu účastníků, a to min od 10, bez hodní hranice do 24 (do max kapacity největšího sálu). Na základě průzkumu a zhodnocení požadavků zákazníků je obsahem balíčků pronájem prostoru včetně vybavení, coffee break, případné ubytování se snídaní a jako bonus vstup do Games klubu zdarma. Tento bonus byl zvolen vzhledem k jeho nabídce v pobytových balíčcích Dvorany a na základě průzkumu konkurenci, která nabízí například vstup do wellness zdarma. Tyto balíčky mohou být prodávány prostřednictvím komplexního webového rezervačního systému, zmíněného níže. Případně lze zařadit nabídku na webové stránky, jako konkurence, bez možnosti přímého zakoupení, ale pouze na základě emailové či telefonické objednávky. Balíčky jsou přílohou D.

#### Komplexní webový rezervační systém

Návrh pro rezervaci konferenčních prostor komplexní webový rezervační systém, který obsahuje následující. Základem je samotný **online rezervační systém**. Rezervační systém je myšlen ve formě tabulky s prostory a kalendářem, přístupný zákazníkům na webu. Uživatel tak může vidět volné termíny a sám si svůj termín zarezervovat. Odpadá tak již zmíněná konverzace e-mailem, telefonicky či osobně, kdy se obě strany časově zdržují. Tato aplikace nabízí také rychlost a jednoduchost. Některé firmy nabízejí i službu, že si zákazník může naimportovat termín rezervace do vlastního Google, Outlook kalendáře. Po rezervaci zákazníkem je zasláno upozornění přímo do hotelu i zákazníkovi. Další funkcí je pak možnost rezervace pouze registrovaných či bez registrace. Platební podmínky lze nastavit dvěma způsoby a to platbou na účet nebo hotově. Hotel i zákazník má neustále přístup k veškerým rezervacím. Rezervační systém je propojitelný s Facebookem (registrace jedním klikem) a mobilními zařízeními. Vzhled stránek by měl být responzivní, kvůli mobilním zařízením. Rezervační systém řeší rezervaci konferenčních prostorů. Ideálně by měl být propojený s hotelovým rezervačním systémem, aby si zákazník v níže uvedené aplikaci mohl rezervovat případně pokoj. Jedná se tedy o důležitý podpůrný nástroj pro návrhy zmíněné níže. Vylepšení celého procesu objednávky prostřednictvím rezervačního systému zobrazuje obrázek č. 16.

Obrázek č. 14: Schéma objednávky bez a s rezervačním systémem

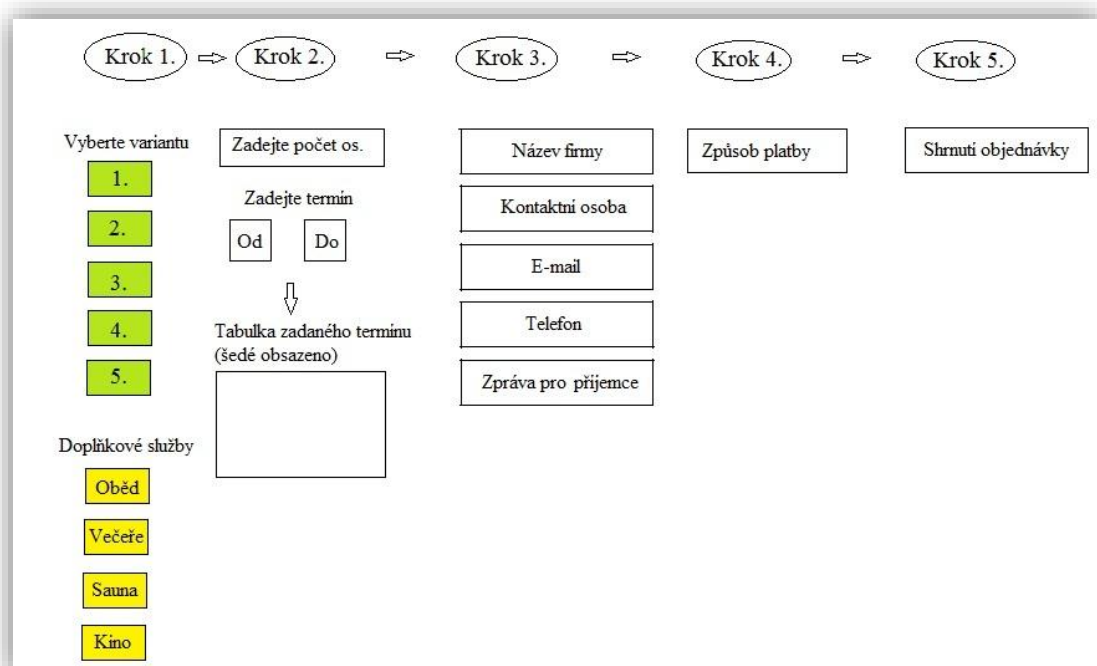


Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Další částí návrhu je tvorba webové aplikace. V první fázi by byla **možnost přímého prodeje připravených konferenčních balíčků** (ve smyslu e-shopu). Tato forma nabízí několik hlavních výhod pro obě strany. Zrychlí se komunikace se zákazníky a celkový proces objednávky. Klíčové jsou nabízené varianty konferenčních balíčků, které tvoří základ objednávky. Zákazník má přehledné varianty ve verzi konferenčních balíčků, kde vidí obsah a cenu na osobu. V nabídce by mohlo být pět balíčků, členěných dle počtu osob a počtu dní. Obsah balíčků a jejich kalkulace jsou přílohou D. Dále si zákazník může zvolit doplňkové služby, které balíček neobsahuje, jako je oběd, večeře, saunu či kinosál. Ostatní požadavky, které by zákazník mohl uvést do zpráv pro příjemce, by byly předmětem dodatečné objednávky. Výběr varianty balíčku a doplňkových služeb je prvním krokem objednávky. Následuje druhý krok, a to zadání počtu lidí a výběr termínu. Na základě zadání by se objevila tabulka s obsazenými a dostupnými termíny. Třetím krokem by pak bylo zadání kontaktních údajů a případný prostor pro zprávu managementu hotelu. Čtvrtý krok řeší způsob platby a pátý krok shrnuje celou objednávku a její podmínky.

Pokud by si zákazník nevybral z připravených balíčků, systém by ho zavedl do složitějšího menu popsaného níže. Kroky objednávky prostřednictvím přímého prodeje balíčků jsou znázorněny na obrázku č. 15.

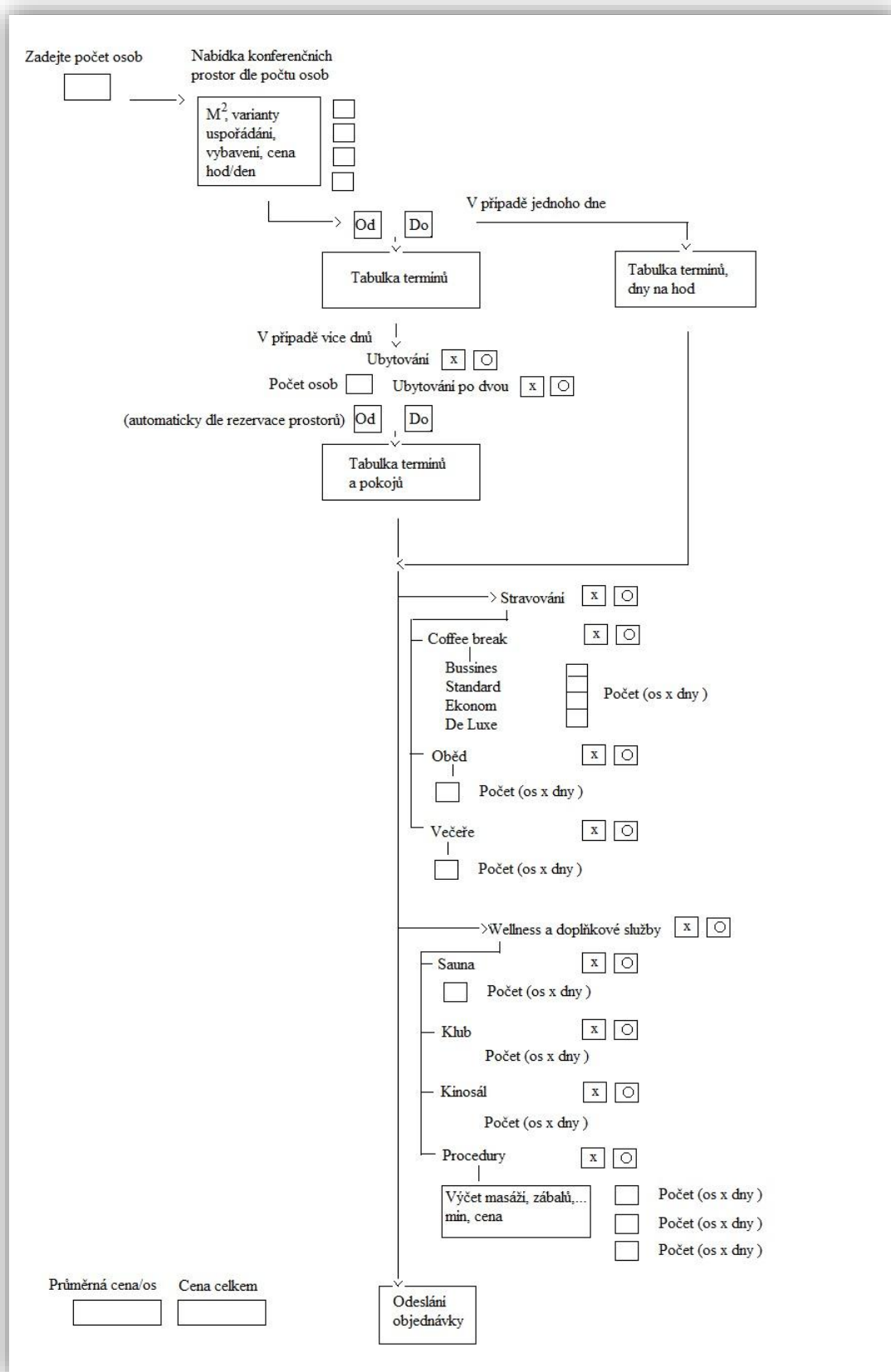
Obrázek č. 15: Kroky objednávky při výběru z připravených balíčků



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

V případě, že by si zákazník nevybral z připravených balíčků, by byl druhou fází **online kalkulátor**. Jedná se o nástroj pro předání informací zákazníkům za základě výpočtu konkrétních požadavků jejich objednávky ještě před osobním kontaktem. Součástí kalkulátoru je také přehled poskytovaných služeb, takže zákazník rovnou vidí, zda hotel vyhovuje jeho požadavkům. Zákazník zvolí své požadavky a kalkulátor vytvoří kalkulaci ceny. Dalším krokem je konkrétní objednávka zákazníka. Zvolenou objednávkou s kalkulací zákazník rovnou odešle jako objednávku. Náčrt designu této webové aplikace je zobrazen v následujícím obrázku jako schéma jednotlivých kroků.

Obrázek č. 16: Náčrt designu online kalkulátoru



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Zákazník nejprve zvolí počet účastníků akce a na základě toho se zobrazí výčet prostorů s minimálně touto kapacitou (uspořádání, velikost, vybavení, cena za hod, cena na den). Po výběru zadá datum, kdy by chtěl prostory pronajmout a aktivuje se tabulka s termíny (šedě nedostupné). Vše výše uvedené může zákazník měnit, například kdyby nebyl potřebný termín zvoleného prostoru volný, může zkusit zvolit jiný sál. V případě volby jednoho dne, aktivuje se tabulka s termíny a rozdělením na hodiny, pokud by zákazník požadoval pronájem méně jak celý den. V případě volby více dní se nabídne možnost ubytování, kterou jde vyrušit. V opačném případě se automaticky vyplní termín dle pronájmu a zákazník vyplní opět počet osob k ubytování, a zda chce ubytovat osoby po dvou. Tabulka pak nabídne volné pokoje ve zvoleném termínu. Dalším krokem po zvolení je u jednodenní verze i u vícedenní krok se stravováním. Je zde nabídka coffee breaku, obědu, večeře, vše se dá vyrušit v případě nezájmu, jinak zákazník vyplní pole číslem, kolikrát danou položku požaduje (os x dny). Další nabídkou jsou wellness a doplňkové služby. Princip je stejný jako u stravování. Po celou dobu se zákazníkovi dole v rohu počítá průměrná cena na osobu a cena celkem. Po dokončení rovnou odešle zákazník objednávku s kalkulací. Po následném vyplnění kontaktních údajů by byla objednávka kompletní a vygenerovaly by se zákazníkovi na e-mail platební podmínky.

Vzhledem k tlaku na zrychlování komunikace a celkovému rozvoji technologií je rezervační systém, možnost přímého prodeje připravených konferenčních balíčků a online kalkulátor pro hotel krokem vpřed. Celkově se tak urychlí komunikace se zákazníkem. Pro online kalkulátor je v příloze vytvořena kalkulace jednotlivých služeb. Systém by měl fungovat spolu s rezervačním systémem, ve kterém by ověřoval dostupnost školících a ubytovacích prostorů. Na základě obsazenosti hotelu by volil i cenu ubytování, jelikož je rozdělena do cenových pásem dle obsazenosti, viz příloha C. Jak již bylo řečeno, pro možnost přímého prodeje jsou vytvořeny varianty konferenčních balíčků, viz příloha D. Tvorbu rezervačního systému, webového přímého prodeje balíčků a online kalkulátoru jako webové či mobilní aplikace zajišťují specializované firmy. Na základě průzkumu trhu byla vytvořena tabulka s příklady jednotlivých firem a cenami služeb.

Tabulka č. 18: Ceník služeb tvorby e-shopu a aplikací

<b>Název firmy</b>	<b>Nabídka</b>	<b>Cena</b>	<b>Odkaz</b>
Jana Beránková	Stránky obsahující: e-shop, rezervační systém (specifický)	od 40 000 Kč	<a href="http://www.berankova.cz/cenik.php">www.berankova.cz/cenik.php</a>
EshopSystem	Tvorba e-shopu, jeho propagace	od 45 000 Kč	<a href="http://www.eshopsystem.cz/cenik/">www.eshopsystem.cz/cenik/</a>
PixelSpace	E-shop jako aplikace Individuální projekt – vlastní aplikace	od 60 000 Kč od 20 000 Kč	<a href="http://vyvojmobilnichaplikaci.com/ceny-aplikaci/">http://vyvojmobilnichaplikaci.com/ceny-aplikaci/</a>
Rezervačník	Aplikace – rezervační systém	216 Kč/měsíc	<a href="http://www.rezervacnik.cz/cenik/">http://www.rezervacnik.cz/cenik/</a>

Zdroj: vlastní zpracování, 2017



## **Závěr**

Kongresový cestovní ruch je velice významným segmentem cestovního ruchu. V diplomové práci byl analyzován vybraný hotel, zaměřující se na kongresový cestovní ruch. Oblast zkoumání byla vymezena v rámci Karlovarského kraje, kde hotel působí.

Cílem této práce bylo analyzovat a zhodnotit jednotlivé vlivy v oblasti kongresového cestovního ruchu, působící na vybraný hotel. V závislosti na výsledcích jednotlivých analýz následně navrhnout doporučení vedoucí ke zvýšení profitability hotelu ve zmíněné oblasti.

Teoretická část vymezovala cestovní ruch, konkrétně pak kongresový cestovní ruch. Součástí byl popis situační analýzy s definicí okolí podniku a vybrané příklady jeho členění. Následoval popis vnějšího okolí zahrnující analýzu makrookolí, kde byla pro popis využita PESTEL analýza a mikrookolí, které bylo popsáno prostřednictvím metody Porterova modelu pěti sil a benchmarkingu. Jako další následoval popis analýzy vnitřního okolí. Tuto část uzavřel popis SWOT analýzy a matice IE.

V praktické části byl představen Hotel Dvorana a Centrum vzdělávání Dvorana. Poté následovala analýza vnějšího a vnitřního okolí prostřednictvím metod a nástrojů zmíněných v teoretické části. PESTEL analýza zmiňovala politicko-právní okolí působící na podnik, dále ekonomické, sociálně kulturní, technické a technologické a ekologické okolí. Předmětem benchmarkingu byly ubytovací zařízení Karlových Varů a Karlovarského kraje, vlastníci seminární a kongresové prostory. Následně byl hotel srovnán s konkurencí a vyhodnocena jeho pozice. Porterův model pěti sil analyzoval ohrožení podniku ze strany potenciálních nově vstupujících firem, ze strany konkurentů v odvětví, substitutů, odběratelů a dodavatelů. Následoval popis vnitřního okolí, respektive prostor hotelu, jeho hmotných, lidských, marketingových a distribučních zdrojů. Celková analýza hotelu byla provedena pomocí SWOT analýzy a matice IE.

Po vyhodnocení předešlých analýz byla hotelu doporučena strategie penetrace na trh. Hotel měl by se zaměřit na překonání slabých stránek využitím příležitostí trhu, odstranit především slabé stránky a vyhnout se tak hrozbám. Řešením výše uvedeného by mohla být navrhovaná opatření, a to prezentace v tištěném katalogu seminárních prostor, podpora marketingové komunikace přes web, YouTube a sociální sítě a především tvorba komplexního webového rezervačního systému.

## **Seznam použitých zkratk**

AHR ČR - asociace hotelů a restaurací České republiky

CVD - Centrum vzdělávání Dvorana

ČTK - Česká tisková kancelář

ČVL - čisté využití lůžek

DPH - daň z přidané hodnoty

EET - elektronická evidence tržeb

EFE - external factor evaluation

EMAS - Eco-Management and Audit Scheme

HDP - hrubý domácí produkt

HOTREC - Association of Hotels, Restaurants and Cafés in Europe

ICCA - International Congress and Convention Association

IFE - internal factor evaluation

MICE - meetings, incentives, conventions/conferences, exhibitions/events

MMR ČR - Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky

UNESCO - United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

UNWTO - United Nations World Tourism Organization

VP - využití pokojů

VZP ČR - Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Členění ubytovacích zařízení dle kategorií .....	15
Tabulka č. 2: Podíl cestovního ruchu na HDP (v %) .....	46
Tabulka č. 3: Spotřeba vnitřního cestovního ruchu v ČR v letech 2003-2014.... (v mil. Kč)	46
Tabulka č. 4: Vybrané ukazatele zaměstnanosti CR v ČR v letech 2003 – 2014	47
Tabulka č. 5: Počet pracovních míst a zaměstnaných osob v cestovním ruchu v ČR v odvětví ubytovacích zařízení 2003 - 2014	48
Tabulka č. 6: Vývoj počtu ubytovacích zařízení a lůžek v Karlovarském kraji	49
Tabulka č. 7: Konference v hromadných ubytovacích zařízeních – .....	51
ČR a Karlovarský kraj	
Tabulka č. 8: Konference v hromadných ubytovacích zařízeních .....	51
dle kategorie ubytování	
Tabulka č. 9: Počet přenocování TOP 10 nerezidentů v hromadných .....	55
ubytovacích zařízeních v Karlovarském kraji 2012 – 2015	
Tabulka č. 10: Konkurenční hotely v Karlových Varech se zaměřením .....	63
na MICE turismus	
Tabulka č. 11: Technické parametry konferenčních místností .....	70
Tabulka č. 12: SWOT strategie.....	80
Tabulka č. 13: Matice EFE.....	83
Tabulka č. 14: IFE matice.....	84
Tabulka č. 15: Ceník prezentace konferenčních prostorů v katalogu.....	87
Tabulka č. 16: Ceník prezentace v Czech Convention Catalogue.....	87
Tabulka č. 17: Nabídka verze Professional od Hootsuite.....	89
Tabulka č. 18: Ceník služeb tvorby e-shopu a aplikací.....	95

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Hlavní sektory cestovního ruchu.....	10
Obrázek č. 2: Členění MICE turismu.....	17
Obrázek č. 3: Schéma návaznosti služeb kongresového cestovního ruchu.....	25
Obrázek č. 4: Faktory podnikového okolí.....	27
Obrázek č. 5: Podnikatelské prostředí.....	28
Obrázek č. 6: Členění okolí podniku dle Jaucha a Gluecka.....	28
Obrázek č. 7: Postup benchmarkingu.....	33
Obrázek č. 8: Hybné síly konkurence v odvětví.....	33
Obrázek č. 9: SWOT strategie.....	39
Obrázek č. 10: Čisté využití lůžek a pokojů v Karlovarském kraji.....	49
Obrázek č. 11: Vývoj počtu přenocování v Karlovarském kraji 2012 – 2015.....	54
Obrázek č. 12: Organizační struktura.....	74
Obrázek č. 13: Matice IE.....	85
Obrázek č. 14: Schéma objednávky bez a s rezervačním systémem.....	91
Obrázek č. 15: Kroky objednávky při výběru z připravených balíčků.....	92
Obrázek č. 16: Náčrt designu online kalkulátoru.....	93

## Seznam použité literatury

### Tištěné zdroje:

- BUREŠOVÁ, Pavla. *Banketní a cateringové služby*. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8., 2010. ISBN 978-80-87411-11-7.
- ČERTÍK, Miroslav a kol. *Cestovní ruch: vývoj, organizace a řízení*. Vyd. 11. Praha: OFF, 2001. ISBN 80-238-6275-8.
- DAVIDSON, Rob, Rogers, Tony. *Marketing Destinations and Venues for Conferences, Conventions and Business Events*. Great Britain: Elsevier Ltd., 2006. ISBN 978-0-7506-6700-5.
- DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha : C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-223-3
- GALVASOVÁ, Iva a kol. *Průmysl cestovního ruchu*. 1.vyd. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2008. ISBN 978 -80 -87147 -06 -1.
- GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- CHENEY, Scott. *Benchmarking*. USA: ASTD, 1998. ISBN 978-15-628-6223-7.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.
- JECHOVÁ, Klára. *MICE Tourism – možnost pro rozvoj místního ubytovacího zařízení*. Plzeň, 2012. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení*. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X
- KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing a management*. 14. vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KŘÍŽEK, Felix, NEUFUS, Josef. *Moderní hotelový management: nejnovější poznatky a trendy v řízení hotelů: komplexní informace o hotelovém provozu a jeho organizaci: optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku: případové studie a příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3868-0.
- ORIEŠKA, Ján. *Služby v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Idea servis, 2011. ISBN 978-80-85970-68-5.
- PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

RYGLOVÁ, Kateřina, BURIAN, Michal a VAJČNEROVÁ, Ida. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4039-3.

UNWTO. *International Recommendations for Tourism Statistics*. Madrid and New York, 2008. ISBN 978-92-1-161521-0.

VACÍK, Emil, ŠULÁK, Milan. *Strategický management*. Plzeň : Západočeská univerzita v Plzni, 2001. ISBN 80-7082-728-9.

### **Elektronické zdroje:**

ACADEMIA.EDU: *Představení MICE cestovního ruchu v České republice* [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: [http://www.academia.edu/6678588/P%C5%99edstaven%C3%AD\\_MICE\\_cestovn%C3%ADho\\_ruchu\\_v\\_%C4%8Desk%C3%A9\\_republice](http://www.academia.edu/6678588/P%C5%99edstaven%C3%AD_MICE_cestovn%C3%ADho_ruchu_v_%C4%8Desk%C3%A9_republice)

ADÁMKOVÁ, Alena. 2016. *Kongresů přibývá, účastníků ubývá. E15: Kongresová turistika*. [Online] Mladá Fronta, 26. 02. 2016. [Cit. 2017-02-05] Dostupné z: <http://file.mf.cz/983/4-19-24-E15-2602.pdf>.

ASOCIACE ČESKÝCH CESTOVNÍCH KANCELÁŘÍ A AGENTUR: *Česká republika mezi špičkami světového kongresového průmyslu* [online]. [cit. 2017-03-02]. Dostupné z: <http://www.accka.cz/stranky/novinky/ceska-republika-mezi-spickami-svetoveho-kongresoveho-prumyslu-1124>

ASOCIACE HOTELŮ A RESTAURACÍ ČESKÉ REPUBLIKY: *Členství* [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <http://www.ahrcr.cz/pro-cleny/>

C.O.T. MEDIA: *Czech Convention Catalogue 2016/2017* [online]. [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: <http://www.cotmedia.cz/ecasopisy/katalogy/kongresy2016/>

C.O.T. MEDIA: *Oficiální kongresový katalog České republiky* [online]. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.cotmedia.cz/kongresovy-katalog/#inzerce>

CRI ONLINE: *Hotelnictví v roce 2015 čelí výzvám nových technologií* [online]. [cit. 2016-07-02]. Dostupné z: <http://czech.cri.cn/701/2015/01/15/1s154977.htm>

CZECOT.CZ: *KV Arena* [online]. [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: [https://www.czecot.cz/kongres/2247\\_kv-arena-karlovy-vary](https://www.czecot.cz/kongres/2247_kv-arena-karlovy-vary)

CZECHTOURISM: *Existence slevových portálů mění domácí cestovní ruch* [online]. [cit. 2016-07-05]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/pro-media/tiskove-zpravy/existence-slevovych-portalu-meni-domaci-cestovni-r/>

ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST: *Cesta k exelenci* [online]. [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: [www.csq.cz/kurzy/cesta-k-excelenci/?tx\\_odcatalogcsq%5Bpage%5D=1&cHash=2e26dfbf0b32aa430e9afca296f8e9b2](http://www.csq.cz/kurzy/cesta-k-excelenci/?tx_odcatalogcsq%5Bpage%5D=1&cHash=2e26dfbf0b32aa430e9afca296f8e9b2)

ČESKÉ NOVINY: *Libra sestoupila vůči dolaru na nové minimum za 31 let* [online]. [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/libra-sestoupila-vuci-dolaru-na-nove-minimum-za-31-let/1366121>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Cestovní ruch* [online]. [cit. 2017-02-30]. Dostupné z: [www.czso.cz/csu/czso/cestovni\\_ruch](http://www.czso.cz/csu/czso/cestovni_ruch)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Metodika - časové řady cestovní ruch* [online]. [cit. 2017-03-02]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/metodika\\_casove\\_rady\\_cestovni\\_ruch](https://www.czso.cz/csu/czso/metodika_casove_rady_cestovni_ruch)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Návštěvnost v Karlovarském kraji v 1. – 4. čtvrtletí 2015* [online]. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/11244/29815633/2016-02.pdf/fb716a01-a1dd-4acf-8338-90916a19a65d?version=1.3>

DAŇAŘI ONLINE: *Novela prováděcí vyhlášky k zákonu o účetnictví pro rok 2016* [online]. [cit. 2017-02-30]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d52176v63901-novela-provadeci-vyhlasky-k-zakonu-o-ucetnictvi-pro-rok-2016/>

DIGINOMAD.CZ: *Fungující propagace na Facebooku* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://www.diginomad.cz/fungujici-propagace-na-facebooku/>

EDUCITY.CZ [online]. [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/>

EHOTELIER: *5 hotel design trends to watch out for this year* [online]. [cit. 2016-08-05]. Dostupné z: <https://ehotelier.com/insights/2015/01/14/5-hotel-design-trends-to-watch-out-for-this-year/>

EKONOMICKÝ DENÍK: *Slevové portály pomohly překonat pokles návštěv zahraničních turistů* [online]. [cit. 2016-08-20]. Dostupné z: <http://ekonomicky-denik.cz/slevove-portaly-pomohly-prekonat-pokles-navstev-zahranicnich-turistu/>

ELTRZBY.CZ: *Elektronická evidence tržeb (EET) – revoluce v hotovostních tržbách* [online]. [cit. 2017-02-30]. Dostupné z: <http://www.eltrzby.cz/>

FARMA HORY [online]. [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <http://farma-hory.cz/>

HOOTSUITE [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://hootsuite.com/plans/free>

HORES [online]. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://www.horesplus.cz/>

HOTEL DVORANA: [online]. [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <http://hoteldvorana.cz/>

HOTELSTARS.CZ: *metodika klasifikace* [online]. [cit. 2017-01-16]. Dostupné z: [www.hotelstars.cz/metodika-klasifikace](http://www.hotelstars.cz/metodika-klasifikace)

HOTELY HOTELŮM: *Jak na SEO v roce 2016* [online]. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.hotely-hotelum.cz/seo-v-roce-2016/>

HOTELY HOTELŮM: *Proč používat YouTube Cards* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <http://www.hotely-hotelum.cz/proc-pouzivat-youtube-cards/>

JUSTICE.CZ: *Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=197922&typ=UPLNY>

KARLOVYVARY.CZ: *Návštěvnost města Karlovy Vary 4. čtvrtletí 2016, celý rok* [online]. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z:

[https://www.karlovyvary.cz/sites/default/files/partneri/tz\\_navstevnost\\_4q2016\\_komplet\\_2016.pdf](https://www.karlovyvary.cz/sites/default/files/partneri/tz_navstevnost_4q2016_komplet_2016.pdf)

KURZY.CZ: *ČNB ukončila závazek* [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/zpravy/420695-cnb-ukoncila-zavazek/>

MAGISTRÁT MĚSTA KARLOVY VARY: *Územní plán města Karlovy Vary* [online]. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <https://mmkv.cz/ru/node/1006>

MEETINGS.CZ: *Tištěný Katalog seminárních hotelů* [online]. [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <https://www.meetings.cz/katalog-seminarnich-hotelu>

METODICKÁ PODPORA REGIONÁLNÍHO ROZVOJE: *Počet hromadných ubytovacích zařízení a lůžek* [online]. [cit. 2017-03-02]. Dostupné z: <http://www.regionalnirozvoj.cz/index.php/116.html>

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR: *Počet zaměstnanců v cestovním ruchu ČR začal poprvé od roku 2009 narůstat.* [online]. [cit. 2017-02-30]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Ministerstvo/Ministerstvo/Pro-media/Tiskove-zpravy/2015/Pocet-zamestnancu-v-cestovnim-ruchu-CR-zacal-poprve-od-roku-2009-narus>

MOJEKARLOVARSKO.CZ: *Rusové mizí z Karlových Varů. Naopak je více Němců i Čechů* [online]. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.karlovarsko.zapadoceskydenik.cz/zpravy/rusove-mizi-z-karlovych-varu-naopak-je-vice-nemcu-i-cechu.html>

NAZELENO.CZ: *Ekologické hotely v Česku? Žádný boom se zatím nekoná* [online]. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.nazeleno.cz/bio/ekologicke-hotely-v-cesku-zadny-boom-se-zatim-nekona.aspx>

PRAGUE CONVENTION BUREAU: *Rostoucí vliv generace Y určuje nové trendy na poli kongresového průmyslu* [online]. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.pragueconvention.cz/cz/novinky/rostouci-vliv-generace-y-urcuje-nove-trendy-na-poli-kongresoveho-prumyslu/>

RESORT POPPY [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://www.resortpoppy.com/cs/>

SPA 5: *Léčebně rehabilitační centrum* [online]. [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <http://www.spa5.cz>

SPAARCH.CZ: *Rozhodnuto – do UNESCO míří 11 lázeňských měst* [online]. [cit. 2017-02-30]. Dostupné z: <http://www.spaarch.cz/cz/aktuality/rozhodnuto-do-unesco-miri-11-lazenskych-mest-41>

STAVBA ROKU: 1. *Územní studie prostorových regulativů pro historické jádro* [online]. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.stavbaroku.cz/printDetail.do?Dispatch=ShowDetail&siid=1480&coid=68>

VIPERCHILL.COM: *How to Build a Profitable Website in 2015 in the Best Niche Online* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <http://www.viperchill.com/profitable-website-2015/>

Karášková, 20.8.2016, Karlovy Vary, koordinátorka CVD s.r.o.



## **Seznam příloh**

Příloha A: Benchmarking hotelových zařízení s kongresovými prostory v Karlovarském kraji

Příloha B: Benchmarking vybraných prostor vhodných ke konání školení/konferencí v Karlovarském kraji mimo hotely

Příloha C: Kalkulace cen služeb Hotelu Dvorana

Příloha D: Konferenční balíčky



Příloha B: Benchmarking vybraných prostor vhodných ke konání školení/konferencí v Karlovarském kraji mimo hotely

Příloha B: Benchmarking vybraných prostor vhodných ke konání konferencí/školení v Karlovarském kraji mimo hotely

Číslo	Jméno	Typ	Město	Počet sálů/salonků	Max kapacita (i spojený sál)	Kapacita slavnostní sál	Webové stránky
1	Společenský dům Casino	Restaurace	Mariánské Lázně	5	450	300	www.marienbad.cz
2	Hrad Vildštejn	Hrad/zámek	Skalná	1	80	120	www.vildstejn.cz
3	Dům kultury Ostrov	Kulturní zařízení	Ostrov	8	388	350	www.dk-ostrov.cz
4	Alžbětiny lázně	Lázně	Karlovy Vary	1	120	150	www.alzbetinylazne.cz
5	INGO Casino	Restaurace	Františkovy Lázně	1	350	200	www.ingo-casino.com
6	KV Arena	Krytá aréna	Karlovy Vary	2	4000	1500	kvarena.cz
7	Hrad loket	Hrad/zámek	Loket	3	120	250	www.hradloket.cz
8	Sadová kavárna	Restaurace	Františkovy Lázně	3	250	300	www.sadovakavarna.cz
9	Kulturní centrum Svoboda	Kulturní zařízení	Cheb	5	500	500	www.kcsvoboda.cz
10	Divadlo Boženy Němcové	Kulturní zařízení	Františkovy Lázně	1	325		www.divadlofi.cz
11	Ingo Casino Bellevue	Restaurace	Mariánské Lázně	6	770		www.marienbad-bellevue-ingo.com
12	Kino Slavia	Kulturní zařízení	Mariánské Lázně	1	164		www.kinoslavia.cz
13	Kino Svět	Kulturní zařízení	Cheb	1	300		www.kinosvet.cz
14	Městské kulturní středisko	Kulturní zařízení	Habartov	2	>130		www.mestohabartov.cz
15	Městské divadlo	Kulturní zařízení	Mariánské Lázně	1	353		www.marianskelazne.cz
16	Městské divadlo	Kulturní zařízení	Sokolov	1	350		www.mdkokolov.cz
17	Městský dům kultury	Kulturní zařízení	Sokolov	12	>500		www.mdkokolov.cz
18	Městské kulturní středisko	Kulturní zařízení	Stříbro	3	>250		www.mks-strebro.cz
19	Městské kulturní středisko	Kulturní zařízení	Tachov	3	>250		www.mks.tachov.cz
20	Západočeské divadlo	Kulturní zařízení	Cheb	2	>450		www.divadlocheb.cz
21	Statek Bernard	Kulturní zařízení	Královské Poříčí	3	133		www.statek-bernard.cz
22	Farma Hory	Penzion, restaurace	Karlovy Vary - Hory	1	40		www.farma-hory.cz
23	Zámek Bečov	Hrad/zámek	Bečov nad Teplou	0 (zámecké interiéry, sklípky)			www.zamek-bečov.cz

Příloha C: Kalkulace cen služeb Hotelu Dvorana

(Ceny jsou uvedeny v Kč)

Prostory	cena/h	cena/den
A	1 500	12 000
A1	900	7 050
A2	600	3 900
A3	450	3 000
A1+A2	1 200	9 000
A2+A3	900	7 050
B	1 050	7 250
B1	900	7 050
B2	450	3 150
8	600	3 900
KANCELÁŘ	450	3 000
PROSKLENÁ TERASA	1200	9000

	pro dva od
Kinosál	400
klub	220

Cenové hladiny	Classic 1 os	Claasic 2os	Apartmán 1os	Apartmán 2 os	Přístýlka 1 os
obsazenost hotelu 0-6 pokojů	1870	2490	2270	2920	980
obsazenost hotelu 7-12 pokojů	2090	2860	2590	3300	1090
obsazenost hotelu 13-18 pokojů	2340	3140	2860	3630	1210
obsazenost hotelu 19-23 pokojů	2600	3410	3140	3960	1330

Typ coffee break	Cena/os	Polední menu	cena/os od
Bussines	190	hlavní chod	89
Bussines s ovocem	210	polévka	25
Standard	130	desert	55
Standard s ovocem	140		
Ekonom	110		
De Luxe	310		
sauna	Cena/os	každá další os	
parní	395	65	
suchá	395	65	

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

## Příloha D: Konferenční balíčky

(Částky jsou uvedeny v Kč na osobu)

### **Kongresový balíček pro min 10 osob (do 24 os) (2dny/1noc)**

pronájem prostor na den	1410	(sál do 24 osob)
coffee break	260	
ubytování se snídaní	1130	(z jiných balíčků)
vstup do games klubu	0	
	<b>2800</b>	

### **Kongresový balíček pro min 25 osob (2dny/1noc)**

pronájem prostor na den	960	(největší sál)
coffee break	260	
ubytování se snídaní	1130	
vstup do games klubu	0	
	<b>2350</b>	<b>2400</b>

### **Konferenční balíček pro min 10 osob (1 den)**

pronájem prostor na den	705	
coffee break	130	
	<b>835</b>	<b>850</b>

### **Konferenční balíček pro min 10 osob (do 24 os) (3dny/2noci)**

pronájem prostor na den	2115	
coffee break	390	
ubytování se snídaní	2260	
vstup do games klubu	0	
	<b>4765</b>	<b>4800</b>

### **Kongresový balíček pro min 25 osob (3dny/2noci)**

pronájem prostor na den	1440	
coffee break	390	
ubytování se snídaní	2260	
vstup do games klubu	0	
	<b>4090</b>	<b>4100</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

## **Abstrakt**

Čmugrová, Klára. *Marketingová analýza vybraného hotelu*. Diplomová práce, Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 104 stran, 2017

Klíčová slova: Kongresový cestovní ruch, PESTEL analýza, benchmarking, Porterův model pěti sil, SWOT analýza, matice IE

Cílem této práce je analyzovat a zhodnotit jednotlivé vlivy v oblasti kongresového cestovního ruchu, působící na vybraný hotel. V závislosti na výsledcích jednotlivých analýz následně navrhnout doporučení vedoucí ke zvýšení profitability hotelu ve zmíněné oblasti. V teoretické části je obecně vymezen cestovní ruch a konkrétněji pak kongresový cestovní ruch. Následuje vymezení situační analýzy, okolí podniku, jednotlivé členění a typy okolí. Teoreticky jsou následně popsány metody pro analýzu makrookolí a mikrookolí. V praktické části je charakterizován vybraný hotel a jeho cílová skupina. Tato část obsahuje také konkrétní analýzy z teoretické části, které jsou aplikovány na podnik. Jedná se o PESTEL analýzu, benchmarking, Porterův model pěti sil, analýzu vnitřního okolí. Výstupy analýz shrnuje SWOT analýza a matice IE, která vychází z matic EFE a IFE. V závěru jsou navržena opatření, která by měla zlepšit další možný vývoj hotelu.

## **Abstrakt**

Čmugrová, Klára. *Marketing analysis of a selected hotel* Diploma thesis, Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 104 pages, 2017

Key Words: Congress tourism, PESTEL analysis, benchmarking, Porter's five forces, SWOT analysis, matrix IE

The aim of this thesis is analyze and evaluate the various influences in congress tourism, impacting to the selected hotel. Depending on the results of the analyzes afterwards proposed recommendation for increase profitability of hotel in that area. The theoretical part is focused on tourism and more specifically on congress tourism. The following is the definition of situational analysis, company environment, each division and types of surroundings. The methods for the analysis of macro and micro environment are discussed next. In the practical part the hotel and its target group are characterized. This section is focused on the analysis of the theoretical part, the results are company applied. The issue is PESTEL analysis, benchmarking, Porter's five forces model and the analysis of the internal environment. Outputs of analyzes are summarized in SWOT analysis and matrix IE, based on the matrix EFE and IFE. In the end are actions that could improve the possible future development of the hotel.