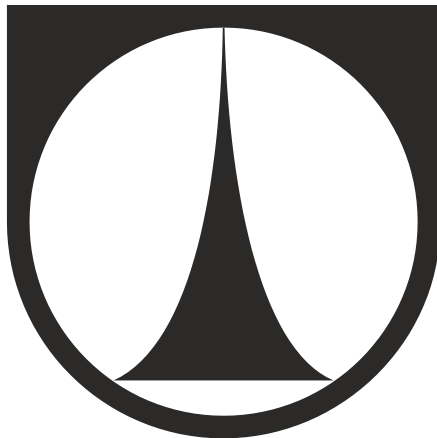


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2014

Bc. Petra Fraňková

EKONOMIKA VYBRANÉHO PODNIKU SLUŽEB

Diplomová práce

Studijní program: N 6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Petra Fraňková**

Vedoucí práce: Ing. Jaroslava Surovátková, Ph.D.

THE ECONOMY OF BUSSINESS SERVICES

Diploma thesis

Study programme: N 6208 – Ekonomika a management

Study branch: 6208T085 – Podniková ekonomika

Author: **Bc. Petra Fraňková**

Supervisor: Ing. Jaroslava Syrovátková, Ph.D.

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

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

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že zjištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Předmětem diplomové práce na téma "Ekonomika vybraného podniku služeb" je zhodnocení ekonomické situace ve společnosti SPORTLIFE CENTRUM s.r.o., která působí na trhu cestovního ruchu od roku 1993. Společnost se zabývá pohostinskou činností, poskytováním ubytovacích a dalších doplňkových služeb, které s provozem zařízení tohoto typu souvisí. Práce je koncipována do šesti samostatných kapitol. Na počátku práce je detailně zpracován popis dané organizace, na který navazuje zhodnocení jeho ekonomické situace a finanční analýza. Práce popisuje vnější i vnitřní vlivy působící na podnik. Důležitou částí práce je kapitola popisující návrhy a doporučení na rozšíření činnosti společnosti SPORTLIFE CENTRUM s.r.o.

Klíčová slova

podnik cestovního ruchu, finanční analýza, sportovní areál, harmonizační pobyty, služby v cestovním ruchu, obchodní zástupce

Annotation

The subject of the diploma thesis on the topic of „The conomy of bussiness services“, pertaining to its current state at the SPORTLIFE CENTRUM Ltd. The travel company, founded in 1993, offers a wide range of services, with regard to catering to its clients, i. e. accommodation, etc. The thesis encompass six separate chapters, commencing with detailed desription of the organization structure, followed by economical and financial analysis. The elaborate also describes the external and internal effect-bearing influences, a very important part consisting of suggestions and recommendations as to extending activities of the company.

Key Words

tourism business, financial analysis, sports centre, harmonization stays, travel services, business attorney

Obsah

Seznam zkratk a symbolů	10
Seznam tabulek.....	11
Seznam obrázků.....	12
Seznam vzorců	13
Úvod.....	14
1 Stanovení cílů a formulace výzkumných předpokladů.....	16
1.1 Stanovení základních a dílčích cílů práce.....	16
1.2 Konkretizace použitých metod pro zpracování práce.....	17
2 Charakteristika vybraného podniku	18
2.1 Hotelový komplex SPORTLIFE Hotel ***	20
2.1.1 Analýza obsazenosti hotelu	21
2.1.2 Zhodnocení kvality hotelových služeb	24
2.2 Restaurace a pizzerie.....	29
2.3 Multifunkční hala.....	34
2.3.1 Zhodnocení multifunkční haly z pohledu hostů	35
2.4 Ostatní sportoviště	36
2.4.1 Zhodnocení kvality ostatních sportovišť	37
2.5 Konferenční prostory	39
3 Efektivnost hospodaření vybraného podniku a jeho SWOT analýza	40
3.1 Financování rozvoje areálu	40
3.1.1 Společný regionální operační program.....	40
3.1.2 Financování z vlastních zdrojů.....	41
3.2 Finanční analýza	41
3.2.1 Základní ukazatele efektivnosti podniku.....	41

3.2.2	Spolupráce se slevovými portály.....	53
3.3	SWOT analýza.....	55
4	Analýza vlivů působících na ekonomiku vybraného podniku.....	63
4.1	Analýza vnějšího a vnitřního prostředí firmy	63
4.1.1	Vnější prostředí firmy.....	63
4.1.2	Vnitřní prostředí firmy	70
4.2	Analýza a komparace konkurenčních ubytovacích zařízení.....	80
5	Návrh a doporučení na rozšíření činnosti vybraného podniku.....	83
5.1	Firemní hry na klíč.....	83
5.2	Obchodní zástupce.....	84
5.3	Harmonizační pobyty.....	85
5.3.1	Způsob sestavování cenové kalkulace pro nové zákazníky.....	86
5.4	Animační aktivity	88
5.5	Služby concierge.....	92
5.6	Rozšíření činnosti podniku v oblasti marketingu	97
5.6.1	Sociální sítě a jejich význam pro propagaci společnosti	97
5.6.2	Rozvoj spolupráce s cestovními agenturami a příhraniční spolupráce.....	98
5.6.3	Spolupráce s rezervačními servery	100
6	Formulace závěrů a ověření výzkumných předpokladů.....	105
	Závěr	108
	Seznam použité literatury	110
	Seznam příloh	112

Seznam zkratek a symbolů

CR	cestovní ruch
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	daň z přidané hodnoty
EBIT	zisk před odečtením úroků a daní (Earnings before interest and taxes)
Kč	Koruna česká
km	kilometr
ks	kus
LCD	display z tekutých krystal (Liquid Crystal Display)
m	metr
max.	maximálně
mil.	milion
NSP	Národní soustava povolání
ODS	Občanská demokratická strana
RCK	rentabilita celkového kapitálu
RVK	rentabilita vlastního kapitálu
Sb.	Sbírka zákonů České republiky
SROP	Společný regionální operační program
WIFI	bezdrátový přenos dat (Wireless Fidelity)
%	procento
**	klasifikační označení třídy hotelu - Economy
***	klasifikační označení třídy hotelu - Standard

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rentabilita vlastního a celkového kapitálu.....	43
Tabulka 2: Běžná a pohotová likvidita.....	45
Tabulka 3: Výnosnost prodeje pobytových balíčků	54
Tabulka 4: SWOT analýzy podniku SPORTLIFE CENTRUM s.r.o.....	55
Tabulka 5: Komparace ubytovacích kapacit v Rumburku a okolí	81
Tabulka 6: Hodnocení ubytovacích kapacit dle rezervačních serverů	82
Tabulka 7: Cenová kalkulace skupinového pobytu.....	87
Tabulka 8: Ceník jízdného Pavel Taxi	96
Tabulka 9: Tržby z prodeje ubytovacích služeb v roce 2013	102
Tabulka 10: Vyčíslení přínosů rezervačních serverů a odvedené provize	103
Tabulka 11: Tržby z prodeje pokojů při avizovaných změnách.....	104

Seznam obrázků

Obrázek 1: Průměrná obsazenost hotelu SPORTLIFE CENTRUM s.r.o. (v pokojodnech)	23
Obrázek 2: Průměrná obsazenost hotelu SPORTLIFE CENTRUM s.r.o. (v %)	24
Obrázek 3: Zhodnocení čistoty hotelu	25
Obrázek 4: Hodnocení spokojenosti hostů s polohou hotelu	26
Obrázek 5: Vzhled hotelu z pohledu hostů.....	27
Obrázek 6: Hodnocení čistoty pokojů v rámci slevových pobytů.....	28
Obrázek 7: Hodnocení vybavení hotelového pokoje.....	29
Obrázek 8: Hodnocení kvality poskytovaných služeb v restauraci.	31
Obrázek 9: Prodejnost pizz za období únor 2013 - únor 2014	32
Obrázek 10: Prodejnost jednotlivých druhů pizz (v %)	34
Obrázek 11: Hodnocení kvality multifunkční haly (v %)	35
Obrázek 12: Hodnocení kvality multifunkční haly dle počtu hodnocení.....	36
Obrázek 13: Hodnocení kvality sportovišť (v počtu hodnotících osob)	38
Obrázek 14: Finanční struktura společnosti SPORTLIFE CENTRUM s.r.o.	47
Obrázek 15: Ukazatele aktivity	49
Obrázek 16: Výsledky hospodaření v letech 2009 - 2013 (v tis. Kč).....	51
Obrázek 17: Vývoj tržeb v letech 2009 – 2013	52
Obrázek 18: Porterova analýza pěti konkurenčních sil	68
Obrázek 19: Organizační struktura ve společnosti	72

Seznam vzorců

Vzorec 1:	Rentabilita vlastního kapitálu.....	42
Vzorec 2:	Rentabilita celkového kapitálu.....	43
Vzorec 3:	Běžná likvidita.....	45
Vzorec 4:	Pohotová likvidita.....	45
Vzorec 5:	Celová zadluženost.....	46
Vzorec 6:	Koeficient samofinancování.....	47
Vzorec 7:	Obratovost aktiv.....	48
Vzorec 8:	Doba obratu aktiv.....	48
Vzorec 9:	Doba obratu zásob.....	48
Vzorec 10:	Doba obratu pohledávek.....	48
Vzorec 11:	Doba obratu závazků.....	49

Úvod

Cestovní ruch jako dílčí odvětví národního hospodářství je v současné době ve fázi významného vzestupu, a to zejména díky vzrůstající oblíbenosti cestování a stále novým možnostem, které jsou turistům nabízeny. Podniky, respektive subjekty cestovního ruchu a jejich rozvoj jsou stále více podporovány ze strany Evropské unie. Spotřeba v turismu se významně podílí na tvorbě domácího produktu a touto cestou pomáhá zvyšovat životní úroveň obyvatelstva České republiky. Subjekty cestovního ruchu jsou především malé a střední podniky, jejichž činnost podporuje zaměstnanost v daném regionu. Velkou měrou se pozitivně podílí na ekonomické situaci destinace.

Hlavním motivem zpracování diplomové práce bylo osobní zapojení autorky do činnosti dané společnosti. Autorka zde vykonávala pozici recepční a měla tedy možnost lepšího posouzení činnosti podniku díky úzké spolupráci se společností.

Cílem této práce je přinést komplexní přehled o ekonomické situaci společnosti SPORTLIFE CENTRUM s.r.o. a o jednotlivých faktorech ovlivňujících podnik na trhu cestovního ruchu. Dalším cílem je sestavení návrhu a teoretického rámce pro rozšíření činnosti podniku za předpokladu zvyšujícího se komfortu poskytovaných služeb a rozšíření nabídky doplňkových služeb. Hlavní řešenou otázkou práce je skutečnost, že bude podnik schopen i nadále pokračovat ve své úspěšné činnosti a zda má podnik předpoklady k tomu, aby mohl navrhovaná rozšíření jeho činnosti zavést.

Úvodní kapitola popíše základní a dílčí cíle práce, které budou v průběhu zpracování analyzovány. Představeny budou metody zpracování práce a použité analýzy nezbytné pro zobrazení stavu ekonomiky daného podniku. První kapitola bude konkretizovat použité analýzy, pomocí kterých je hodnocena efektivnost činnosti společnosti a kvalita poskytovaných služeb.

Ve druhé kapitole bude podrobně představen podnik jako celek. Budou popsány jednotlivé úseky celého sportovního komplexu, jenž je součástí společnosti. Jmenovitě lze uvést například multifunkční halu, venkovní sportoviště, ale i konferenční prostory, které jsou v areálu k dispozici. V této části budou dále provedeny základní analýzy hodnocení

obsazenosti a kvality poskytovaných služeb. Podklady pro velkou část této kapitoly byly získány z dotazníkového šetření prováděného od roku 2013.

Následující třetí kapitola bude koncipována jako celkové zhodnocení základních ekonomických ukazatelů, které blíže popisují efektivnost hospodaření společnosti. Budou popsány základní zdroje financování podniku včetně dotačních programů. Zobrazeny budou základní poměrové ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Neméně důležitou součástí kapitoly bude SWOT analýza hodnotící silné a slabé stránky společnosti a případně hrozby nebo příležitosti, kterým by měl podnik přizpůsobit své další rozhodování.

Kapitola 4 se bude zabývat analýzou faktorů, které působí na vybraný podnik. Kapitola bude rozdělena do dvou částí. První část se bude zabývat zhodnocením vnějšího prostředí s důrazem na makrookolí a mikrookolí. Druhá část popíše vnitřní prostředí firmy se zaměřením na technologické vybavení, organizační strukturu a personální zajištění.

V páté kapitole se autorka zaměří na zpracování návrhu na rozšíření činnosti a působnosti společnosti s důrazem na poskytování nových doplňkových služeb zkvalitňujících péči o zákazníka. Koncipuje zde doporučení na rozšíření spolupráce se společnostmi, které by dopomohly více využívat ubytovací kapacitu hotelového komplexu společnosti a tím zvyšovat její zisky.

Poslední část – Kapitola 6 – formuluje závěry práce vyplývající z celkového zhodnocení činnosti podniku. Autorka se zde věnuje zhodnocení analýz provedených v průběhu práce a zároveň uvede stanoviska k jednotlivým navrhovaným rozšířením činnosti podniku SPORTLIFE CENTRUM s.r.o. s ohledem na personální i finanční prostředky, které jsou pro dané činnosti nezbytné.

1 Stanovení cílů a formulace výzkumných předpokladů

V první kapitole této práce se bude autorka podrobně zabývat základními a dílčími cíli práce. Budou zde popsány metody zjišťování ekonomické situace podniku SPORTLIFE CENTRUM s.r.o. a způsoby, jakými společnost dosahuje svých ekonomických výsledků.

1.1 Stanovení základních a dílčích cílů práce

Základním cílem diplomové práce je porovnat ekonomickou situaci podniku SPORTLIFE CENTRUM s.r.o. (dále jen SPORTLIFE) za stávajícího stavu při využití dosud používaných podpůrných marketingových aktivit k dosažení příjmů a stavu, kdy by do podniku byly zavedeny nové alternativní metody maximalizace výnosů a zisku.

Autorka se zaměří také na velký potenciál komplexního sportovního areálu, který nabízí služby firemní klientele v rámci jednoho objektu. Vypracuje návrh spolupráce se společnostmi zabývajícími se zcela novým trendem v oblasti cestovního ruchu, tj. pořádáním sportovních her na klíč v rámci teambuildingů pro malé či velké firmy.

V rámci této diplomové práce bude vypracována analýza obsazenosti hotelu v letech 2009-2013. Podkladem pro její zpracování budou interní data firmy (v podobě záznamových ubytovacích tabulek, které jsou ve společnosti od roku 2009 vedeny). V jednotlivých letech existence měla firma k dispozici různě velké ubytovací kapacity, což musí být v analýze zohledněno. Z hlediska obsazenosti hotelu SPORTLIFE budou brány v úvahu pouze ty pokoje, které byly v daném období specifikovány jako hotelové.

V průběhu roku 2013 byla od ubytovaných hostů hotelu získávána data v rámci vypracovaného dotazníkového šetření, viz **Příloha A**. Výsledky tohoto šetření budou použity v **Kapitole 2** - Charakteristika vybraného podniku.

Zanalyzovány budou také další doplňkové služby, které jsou běžně nabízeny konkurenčními hotelovými komplexy na trhu cestovního ruchu. Jedná se například o rozšíření služeb podniku o moderní podporu zkvalitnění poskytovaných služeb, jako jsou

například služby concierge. Bude rozšířen stav pracovníků o funkci obchodního zástupce společnosti. Některé dílčí cíle pak budou v práci rozvíjeny až na základě zjištěných nedostatků v efektivním působení firmy na trhu.

1.2 Konkretizace použitých metod pro zpracování práce

Diplomová práce na téma „Ekonomika vybraného podniku služeb“ bude zpracovávána zejména na základě sběru dat z primárních pramenů společnosti. Na základě získaných údajů budou dále prováděny analýzy zobrazující ekonomickou situaci podniku a efektivnost jeho hospodaření ve stanovených letech. Zhodnocovány budou jednotlivé úseky organizace na základě dotazníkového šetření prováděného v rámci ubytovacích služeb od roku 2013.

K sestavení jednotlivých analýz a statistik bude využita také odborná literatura. Tato metoda umožní zajistit správnost postupů při jednotlivých výpočtech a stanovení ukazatelů tak, aby měly co nejvyšší vypovídací schopnost.

Mezi použité analýzy patří také komparační analýza obdobných konkurenčních kapacit s ohledem na polohu těchto zařízení a jejich schopnost společnosti SPORTLIFE konkurovat. Další důležitou analýzou bude SWOT analýza, jež zobrazuje silné a slabé stránky podniku a také možné hrozby a příležitosti, které by měl podnik zohledňovat při svých rozhodováních při působení na trhu cestovního ruchu.

Součástí zpracování práce bude částečná analýza několika dotazníkových šetření týkajících se zejména kapitoly popisující návrhy na rozšíření činnosti společnosti. V tomto případě budou zjišťovány předpoklady možné spolupráce společnosti SPORTLIFE a institucí, jež by mohly využít potenciál společnosti a celého sportovního areálu.

2 Charakteristika vybraného podniku

SPORTLIFE CENTRUM s.r.o. je obchodní společnost, která byla založena s cílem poskytování stravovacích a ubytovacích služeb. V současné době vlastní společnost rozsáhlý areál, v rámci kterého poskytuje pronájem velmi široké škály sportovišť, dvou plně vybavených wellness a také školících prostor. Areál disponuje rozsáhlou nabídkou sportovního i relaxačního vyžití a zajišťuje komplexní služby v oblasti cestovního ruchu.

Sportovní areál se současným obchodním jménem SPORTLIFE CENRTUM s.r.o. byl založen již v roce 1993. Jako ALAMABA HOPE, spol. s r.o. byla společnost zapsána do obchodního rejstříku 19. srpna 1993. Toto obchodní jméno bylo používáno do roku 1999, kdy byla společnost přejmenována na SPORTCENTRUM-RESTAURACE KOUPALIŠTĚ, spol. s r.o. V tomto období firma poskytovala pouze pohostinskou činnost a provozovala zábavní produkce. Pod dnešním názvem působí SPORTLIFE od 15. září roku 2006. Základní kapitál společnosti zapsaný v Obchodním rejstříku ke dni 5. května 2004 činí 12 805 000,- Kč.

Na počátku existence, nyní již zcela moderního a plně vybaveného sportovního areálu, byl komplex chatek na bázi kempu a přírodní koupaliště. Od roku 1993 byl tento kemp v pronájmu současného majitele areálu a byl využíván zejména pro letní tábory či soustředění sportovních týmů. Po odkoupení tohoto chatového komplexu vznikla v blízkosti kempu nová restaurace, kde mohly být zajišťovány stravovací služby pro hosty kempu. Nedílnou součástí restaurace bylo v této době pořádání disko produkcí, které restauraci velmi zpopularizovaly. Během několika dalších let nastalo rozšíření a rekonstrukce původní restaurace a začala být rozvíjena myšlenka komplexního sportovního areálu. Již v roce 1998 byl za pomoci leasingové firmy zrealizován projekt výstavby dvou bowlingových drah. O dva roky později byla výstavba rozšířena o další dvě dráhy bowlingu a dva squashové kurty.

V roce 2002 byla díky vlastním zdrojům a za pomoci úvěrového financování vystavěna multifunkční sportovní hala o rozloze využitelné sportovní plochy 40×20 m. Během let 2007-2012 vznikaly různorodě koncipované ubytovací kapacity, viz **Kapitola 2.1.**

Předmětem podnikání společnosti je v současné době hostinská činnost a dále ubytovací služby. Jako další je to *pořádání kulturních produkcí, zábav a provozování zařízení sloužících zábavě, provozování tělovýchovných zařízení a zařízení sloužících k regeneraci a rekondici, zprostředkování obchodu a služeb, specializovaný maloobchod, maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny, velkoobchod a správa a údržba nemovitostí.*

Sportovně-rekreační areál SPORTLIFE se nachází v těsné blízkosti Národního parku České Švýcarsko. Areál je situován v klidné části okraje města Rumburk nedaleko místní rozhledny Dýmník. Svou polohou i rozlohou je sportovní areál v nejzajímavějším cípu Severních Čech opravdu ojedinělý. Díky komplexnímu zázemí patří SPORTLIFE k jednomu z nejvíce navštěvovaných sportovních center v Severních Čechách. Nejvíce je vyhledáván zejména sportovními kluby k jejich letním či zimním soustředěním a velkými i menšími firmami k pořádání teambuildingů. Nemalou část návštěvníků tvoří rekreační a wellness turisté. Díky své poloze v krásné přírodě je vhodný také pro rodinné dovolené, harmonizační pobyty středních škol či pro školy v přírodě.

V současnosti disponuje SPORTLIFE vlastním tříhvězdičkovým hotelem, stylovou patrovou restaurací, komplexem 26 chat, čtyřmi bowlingovými drahami, dvěma squashovými sály, travnatým hřištěm na malou kopanou, přírodním koupalištěm a nově vznikajícími venkovními kurty s tartanovým povrchem. Dominantou a zcela jistě i největším přínosem pro celý areál je multifunkční sportovní hala. Svými možnostmi nabízí využití obrovské skupině sportovců.

Hlavním cílem společnosti je oslovovat nové sportovní oddíly s nabídkami sportovních soustředění jak letních tak i zimních. Zároveň chce společnost se stávajícími i novými zákazníky prohlubovat spolupráci a na základě přání a připomínek jednotlivých sportovních týmů zdokonalovat služby, které areál poskytuje. Dalším důležitým cílem managementu společnosti je rozvíjení spolupráce s firmami při pořádání teambuildingových pobytů.

2.1 Hotelový komplex SPORTLIFE Hotel ***

Součástí sportovního areálu SPORTLIFE CENRTUM s.r.o. je tříhvězdičkový hotel s celkovou kapacitou až 119 lůžek. Hotelový komplex disponuje 34 dvou- a třílůžkovými pokoji. Součástí každého pokoje je vlastní sociální zařízení se sprchovým koutem. Pokoj je dále vybaven LCD televizorem, minibarem, samozřejmě je také volné WIFI připojení k internetu. Hotel disponuje dvěma pokoji, které byly přizpůsobeny pro handicapované osoby s omezenou možností mobility.

Současnou podobu získával hotelový komplex během let 2007-2012. Během několika etap výstavby a rozšiřování hotelového komplexu postupně přibývaly nejen hotelové pokoje, vybudováno bylo fitness a dvě hotelová wellness.

Historický exkurs

Jako první ubytovací kapacity pro rozšíření doposud využívaného kempu byl v roce 2007 vystavěn „sportovní hotel“. Disponoval 10 dvou- až čtyřlůžkovými pokoji kategorie ** se společným sociálním zázemím. Hned v dalším roce vzniklo prvních 12 plně vybavených dvou- a třílůžkových pokojů s vlastním sociálním zázemím, v roce 2009 pak přibyly další tři pokoje stejného typu. Již v této době hotel disponoval vlastním fitness. V roce 2010 za dotační podpory Společného regionální operačního programu (viz **Podkapitola 3.1.1**) začala výstavba dalších 11 hotelových pokojů, která byla ještě téhož roku dokončena. V roce 2012 byl pak původní sportovní hotel kompletně přebudován na plnohodnotný tříhvězdičkový hotel. V současnosti disponuje dřívější sportovní hotel 8 pokoji s vlastním sociálním zařízením, z nichž 2 pokoje jsou určeny pro zdravotně postižené hosty. Tyto dva pokoje jsou koncipovány jako bezbariérové. Mají přizpůsoben celkový prostor pokoje i koupelnu pro snazší pohyb handicapovaných hostů.

Součástí hotelového komplexu jsou dvě regenerační wellness, která byla vybudována v průběhu let 2010-2011. V prvním z nich (Wellness 1) se nachází infrasauna a vířivá vana pro dvě osoby, druhé wellness (Wellness 2) nabízí finskou saunu a whirlpool a pojme najednou až 10 osob. Obě wellness jsou samostatně uzamykatelná a hostům jsou

poskytována privátně jako komplex nebo i samostatně. Obě wellness jsou vzhledem k udržení kvality poskytovány pouze hotelovým hostům, veřejnosti nabízena nejsou.

Wellness 1 nabízí využití infrasauny, kterou je možné nahřát až na 70 stupňů. Součástí tohoto objektu je také rohová vířivá vana pro dvě osoby. Hostům je zde k dispozici relaxační koutek s lehátky i tropické sprchy pro osvěžení po saunování.

V objektu Wellness 2 je hostům hotelu nabízena možnost využít finskou saunu a whirlpool. Finská sauna je obvykle nastavena na teplotu 90°C s možností vlastní regulace pomocí vědra s nálevkou. Whirlpool je v současnosti velmi oblíbeným relaxačním prostředkem pro uvolnění celého těla. Hotelový whirlpool pojme až 5 osob najednou. Pro toto množství hostů je vybaven pěti sedačkami, z nichž na každé z nich jsou různě instalovány masážní trysky. Každá z těchto trysek pak uvolňuje různé části zad, hýždí i stehy. Wellness 2 prošlo v roce 2014 inovací, přičemž bylo kompletně obloženo žulovým obkladem, zařízeno dřevěnými rohožemi a rozšířeno o venkovní kád'. Tuto kád' lze použít jednak jako osvěžení po saunování (je naplněna ledovou vodou), v případě potřeby ji však lze použít i jako venkovní vířivku, v níž lze vodu ohřívat na požadovanou teplotu.

Součástí hotelového komplexu je také plně vybavené fitness. Fitness nabízí stroje zaměřující se jak na silové, tak i na aerobní aktivity. Součástí vybavení je také počítačový software promítající cyklostezky i běžecké trasy. Hotelové fitness je pro hosty hotelu přístupné zcela zdarma a to během celého dne.

2.1.1 Analýza obsazenosti hotelu

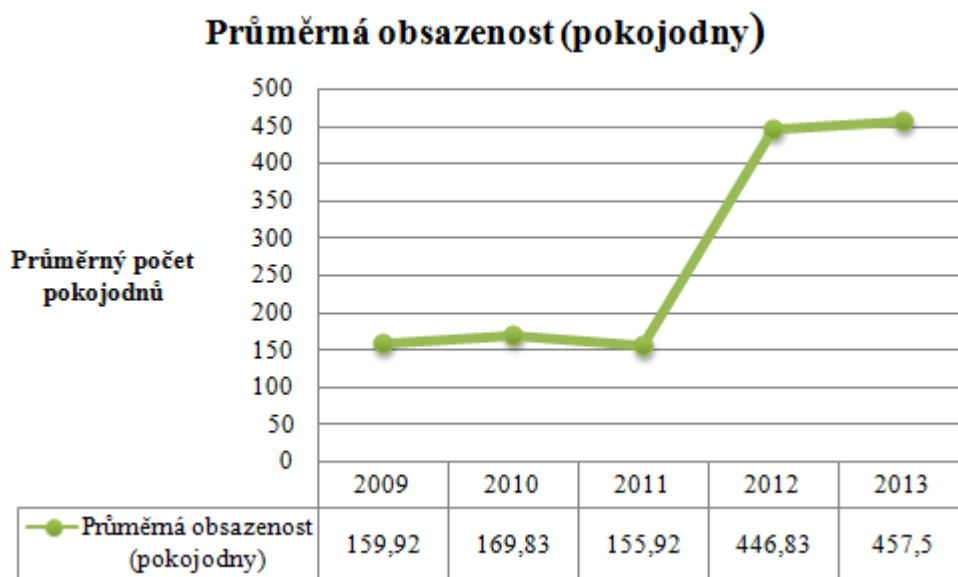
Celková analýza obsazenosti hotelu je v tomto případě prováděna na základně primárních dat interně využívaných managementem společnosti. Jedná se o rezervační tabulky ubytování, v nichž jsou evidovány jednotlivé rezervace ubytování včetně počtu příjezdů hostů. Cílem těchto evidencí je udržovat maximální přehled o příjezdech jednotlivých hostů v daných termínech a zejména podrobná evidence volných kapacit pro možnost jejich dalšího nabídnutí hostům. V interní komunikaci se jedná o tzv. ubytovací tabulky,

s nimiž jsou denně v kontaktu recepční hotelu i hotelový management. Tabulky evidují nejen ubytovací kapacity hotelu, ale také rezervace jednotlivých chatků komplexu. Pro další evidenci hostů, zejména nerezidentů a hostů, kteří nemají ubytování rezervováno předem, je také používán rezervační systém SmartPension. Pro velké skupiny příjezdů se však tento systém příliš neosvědčil, tudíž je používán jen pro evidenci individuálních a nahodilých příjezdů hostů.

Veškeré analýzy a výpočty týkající se obsazenosti hotelu a všechny další statistiky z oblasti ubytovanosti jsou prováděny dle metodiky Českého statistického úřadu (dále jen ČSÚ). Tato metodika je ve společnosti SPORTLIFE CENTRUM s.r.o. běžně využívána nejen pro vlastní analýzy a hodnocení, ale také z důvodu spolupráce s ČSÚ na bázi čtvrtletních dotazníků o hostech v hromadných ubytovacích zařízeních.

V následujících dvou grafech byla shrnuta průměrná obsazenost pokojů v letech 2009-2013. Pro stanovení obsazenosti byla využita data z ubytovacích tabulek, které společnost poskytla pro hodnocení k dispozici. Na základě těchto dat pak byla vyhodnocena obsazenost pokojů hotelu SPORTLIFE v jednotlivých letech jeho působení. Do analýz byly zahrnuty pouze hotelové pokoje dle možnosti jejich využívání v jednotlivých letech.

První graf znázorňuje průměrnou obsazenost pomocí ukazatele počtu pokojů, druhý graf pak uvádí průměrnou obsazenost pokojů v procentuálním vyjádření.



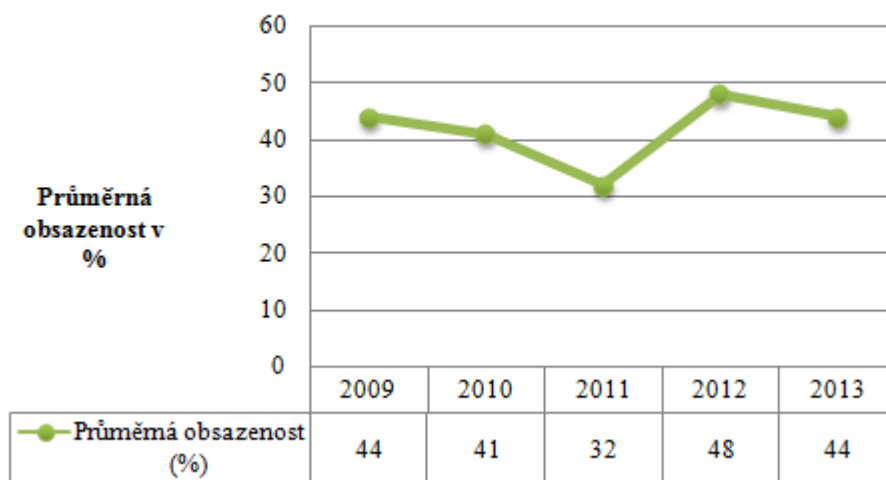
Obrázek 1: Průměrná obsazenost hotelu SPORTLIFE CENTRUM s.r.o. (v pokojodnech)

Zdroj: Vlastní.

Z **Obrázku 1** je zřejmý výrazný nárůst obsazenosti hotelových pokojů v roce 2012. Tato skutečnost však jen potvrzuje fakt, že v tomto roce byla dokončena přístavba části hotelu a tím navýšena jeho ubytovací kapacita. Hotelová kapacita hotelu se během let navyšovala postupně. Na grafu je zřejmé, že nejvyšší nárůst způsobila právě přístavba 11 pokojů v roce 2012. V celkovém sledu lze tedy obsazenost hotelu považovat za stagnující s ohledem na velikost ubytovací kapacity.

Větší vypovídací schopnost má následující graf, kdy je celková průměrná obsazenost hotelových pokojů vyčíslena v procentuálním vyjádření. Z tohoto grafu jasně vyplývá stav obsazenosti oscilující kolem hodnoty 45 % během období 2009-2013. Jediná větší odchylka v podobě mírného propadu v počtu příjezdu hostů je patrná v roce 2011. Tuto skutečnost zapříčinila nutná rekonstrukce celého přízemí hotelu SPORTLIFE, která byla provedena po letních měsících roku 2010. V tomto roce postihly sportovní areál rozsáhlé záplavy z přilehlých lesů, které způsobily značné škody v celém komplexu. Zasaženo bylo celé přízemí hotelu čítající v této době 26 pokojů.

Průměrná obsazenost (%)



Obrázek 2: Průměrná obsazenost hotelu SPORTLIFE CENTRUM s.r.o. (v %)

Zdroj: Vlastní.

2.1.2 Zhodnocení kvality hotelových služeb

V této podkapitole se autorka zaměří na kvalitu hotelových služeb poskytovaných hotelem SPORTLIFE a hodnocených hosty v rámci slevových pobytů. Zhodnocení kvality bude provedeno na základě dotazníkového šetření, jež v hotelu probíhá již od května roku 2013. Dotazníky kvality služeb jsou hosty vyplňovány na základě dobrovolnosti a zcela anonymně. Tyto formuláře jsou hostům volně k dispozici na hotelových pokojích, kam jsou pravidelně doplňovány recepčními zpravidla jednou týdně. Slevové pobytové balíčky jsou vždy koncipovány pro dvě osoby. Je tedy nutné uvést, že dotazník je vyplňován vždy v rámci obsazeného pokoje. To znamená, že jeden dotazník vyplňují vždy minimálně dvě osoby, které společně na pobyt přijeli.

V této části práce bude využita část dotazníkového šetření, která je zaměřena na vybavení, polohu a vzhled hotelu i samotných pokojů. Součástí dotazníku bylo také několik otázek týkajících se kvality poskytovaných služeb z pohledu personálu hotelu i restaurace, které však budou analyzovány a hodnoceny v několika následujících kapitolách.



Obrázek 3: Zhodnocení čistoty hotelu

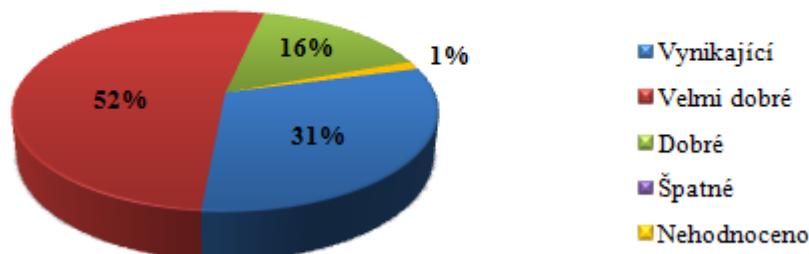
Zdroj: Vlastní.

Obrázek 3 jednoznačně zobrazuje velmi vysokou spokojenost v oblasti čistoty hotelu a jeho přilehlých prostor. Z celkového počtu 75 vyplněných dotazníků hodnotilo 43 respondentů čistotu hotelu za vynikající, 31 dotázaných jako velmi dobrou a pouze jediný respondent za dobrou. Ostatní varianty hodnocení nebyly v žádném z obdržených dotazníků označeny. Z výše uvedeného vyplývá velmi vysoká efektivnost působení house keepingu v hotelu sportovního areálu. Celkem mají v úseku úklidu na starost dvě pokojské. Náplní jejich práce je také udržování čistoty v přilehlých prostorách hotelu i některých sportovišť (multifunkční hala).

V celém komplexu působí také úsek údržby čítající dva zaměstnance, kteří provádí běžné opravy v hotelu i restauraci, čistí a udržují obě hotelová wellness a v případě potřeby provádí také menší stavební úpravy. Na starost mají také odklizení sněhu a péči o venkovní sportoviště.

S celkovým vzhledem a umístěním hotelu a celého sportovního komplexu souvisejí následující dva obrázky.

Poloha hotelu



Obrázek 4: Hodnocení spokojenosti hostů s polohou hotelu

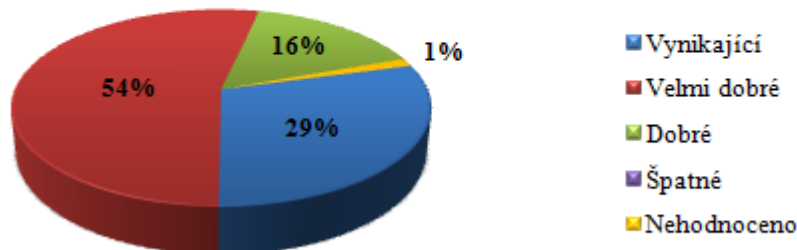
Zdroj: Vlastní.

Hotel sportovního areálu je situován v okrajové části města Rumburk v blízkosti zdejší rozhledny Dýmník (viz **Kapitola 2**). Díky této poloze mohou hosté svůj pobyt strávit bez jakéhokoli městského ruchu. Tato skutečnost však nemusí být vždycky považována za přínosnou s ohledem na požadavky a potřeby různých typů hostů.

Obrázek 4 blíže specifikuje celkovou spokojenost hostů s polohou hotelu. Jako „*vynikající*“ hodnotilo polohu hotelu 23 respondentů, za velmi dobrou ji považuje celých 52 %. Je zde však již patrný nárůst hodnocení umístění hotelu jako „*dobré*“. S tímto může souviset výše uvedená rozdílnost v potřebách jednotlivých skupin hostů, z nichž mnozí mohou vyžadovat větší dostupnost infrastruktury v podobě obchodů či jiného vyžití v rámci pobytu, který hotel SPORTLIFE nenabízí. Jako hlavní důvod existence průměrného hodnocení polohy lze tedy uvést částečné odříznutí celého komplexu od městského dění.

Poloha hotelu i celého komplexu je však zcela logicky nezměnitelnou skutečností a hosté, kteří se areál chystají navštívit, by předem měli polohu komplexu alespoň přibližně prostudovat. Dá se tedy předpokládat, že hosté, kterým se poloha hotelu nelíbila, nebyli příliš o dané skutečnosti informovaní, anebo pobyt dostali jako dárek, tudíž nemohli dle polohy ani jiných specifik areálu sami vybírat hotel nebo komplex více odpovídající jejich požadavkům.

Vzhled hotelu



Obrázek 5: Vzhled hotelu z pohledu hostů

Zdroj: Vlastní

I tento graf (**Obrázek 5**) je pro hodnocení celkové kvality ubytování v hotelu SPORTLIFE velmi lichotivý. Téměř 54 % hostů, kteří hodnotili kvalitu ubytování pomocí dotazníkového šetření, považuje vzhled hotelu za velmi dobrý, jako vynikající byl vzhled hotelu označen téměř 30% hostů. Za „dobrý“ je považován 12 respondentů z celkového počtu 75, pouze jeden host vzhled hotelu nehodnotil.

V následující části hodnocení kvality hotelových služeb bude autorka věnovat pozornost hodnocení ubytování v hotelových pokojích z pohledu hostů. I v tomto případě byla data získána na základě dotazníků, které jsou k dispozici v každém pokoji hotelu SPORTLIFE a které jsou vyplňovány hosty přijíždějících do hotelu v rámci slevových pobytů.

Následující koláčový graf znázorňuje spokojenost hostů s pokojem, který jim byl při příjezdu přidělen. Nutno dodat, že v případě ubytování hostů na základě zakoupeného slevového pobytu jsou hostům přidělovány výhradně dvoulůžkové pokoje v přízemní části hotelu. V případě velké obsazenosti jsou pak za předem stanovených podmínek využívány také třílůžkové pokoje v prvním patře. Při obsazování hotelových pokojů tzv. pobytovými balíčky je velmi nutné sledovat objem pokojů již obsazených hosty přijíždějících v rámci těchto pobytů. Obsazená kapacita by neměla přesáhnout 25 pokojů, a to především z důvodu schopnosti areálu poskytnout služby spojené s danými balíčky všem ubytovaných hostům ve stejné kvalitě.

V každém pobytovém balíčku, který je prodáván, je totiž zahrnuto 45 minut privátního wellness. Privátní – soukromé využití hotelového wellness je základním kamenem všech balíčků a nikdy není hostům tato nadstandardní služba odpírána. Proto je velmi důležité obsazovanou kapacitu důsledně sledovat, aby nenastala situace, kdy by někteří hosté již neměli možnost wellness využít z časového hlediska.



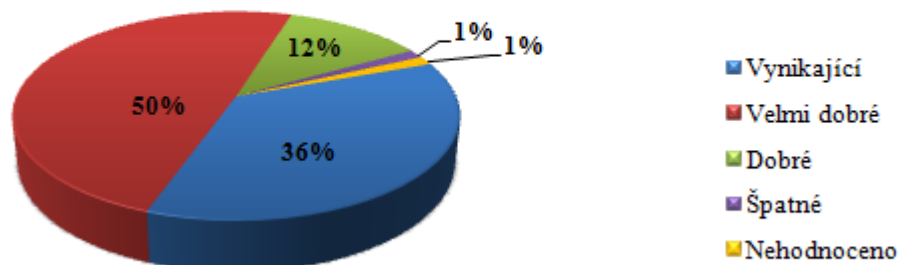
Obrázek 6: Hodnocení čistoty pokojů v rámci slevových pobytů

Zdroj: *Vlastní*

Z **Obrázku 6** lze znovu potvrdit vysokou efektivnost práce úseku house keepingu. Z pohledu hostů je čistota pokojů na opravdu vysoké úrovni. Zaznamenané výjimky mohou být způsobeny různými pohledy hostů na hodnocení čistoty pokojů nebo na základě skutečných nedostatků způsobeného neexistencí technologického postupu úklidu hotelového pokoje. Tyto postupy práce pro house keeping jsou běžně sestavovány ve velkých hotelech, kde jsou podle nich zaučovány nové pracovní síly a zároveň na jejich základě probíhá kontrola kvality provedené práce. V některých hotelech také nejsou výjimkou video záznamy, které jsou používány jako výuková pomůcka. Avšak vzhledem k počtu zaměstnanců ve SPORTLIFE hotelu není dle názoru autorky zcela stěžejní takovýmto výukovým materiálem disponovat.

Na následujícím obrázku bude zobrazeno hodnocení hostů celkového vybavení pokojů. Jak již bylo zmíněno, každý pokoj je vybaven vlastním sociálním zařízením, LCD televizorem, pokojovým minibarem a WIFI připojením. Velká část pokojů má velmi obdobné zařízení, jak zobrazuje plánec pokojů – **Příloha B**.

Vybavení pokoje



Obrázek 7: Hodnocení vybavení hotelového pokoje

Zdroj: Vlastní

Na **Obrázku 7** lze pozorovat výraznou spokojenost hostů se zařízením a vybavením hotelového pokoje, který po dobu svého pobytu využívali. Patrný je zde větší podíl s průměrným hodnocením pokojů, což může být způsobeno mnoha faktory. Součástí dotazníkového šetření, z nichž byla získána data do výše uvedených grafů, byly také doplňující otázky v podobě individuálních připomínek hostů.

V případě hodnocení vybavení pokoje byla v počtu sedmi respondentů připomínkována absence většího počtu odkládacích polic či věšáků a fénu. S výsledky dotazníkového šetření je pravidelně seznamován hotelový management. Náprava výše uvedených nedostatků je tedy průběžně řešena a vybavení pokojů je na základě těchto postřehů hostů neustále doplňováno či zlepšováno.

2.2 Restaurace a pizzerie

Restaurace

Komplexnost celého sportovního areálu SPORTLIFE zajišťuje bezpochyby také stylová a prostorná restaurace, která je součástí sportovního areálu již několik let. Restaurace prošla od roku 1995 mnoha inovacemi a byla průběžně rozšířena o přilehlý vínový salónek, v roce 2013 byla jakou součástí restaurace nově otevřena pizzerie Maritt.

Hotelová restaurace je zařízena masivními dubovými a smrkovými stoly a disponuje až 170 místy k sezení. Dle potřeb a požadavků hostů lze uspořádání stolů v restauraci i přilehlých prostorech upravit. Uprostřed restaurace se nachází velký taneční parket a otevřený krb, který je využíván zejména k přípravě grilovaných menu.

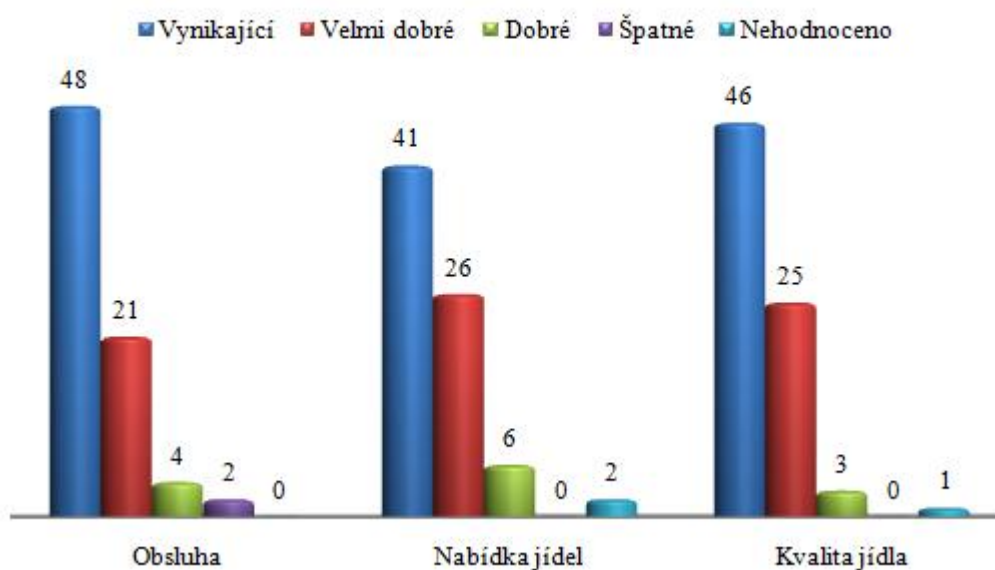
Součástí restaurace je také hotelová recepce. Celý prostor prošel v roce 2014 rekonstrukcí. Jednalo se zejména o rozšíření recepce o prostory, které budou využívány pro potřeby účtárny. V restauraci byl také nově postaven druhý otevřený žulový krb pro snadnější vytápění celého prostoru restaurace a recepce.

V provozovně restaurace, přilehlé pizzerie i vínového salonku je používán jednoduchý způsob obsluhy. Tento způsob obsluhy spočívá v podávání hlavního pokrmu včetně přílohy na jednom talíři. Obsluha restaurace je zajišťována hlavním barmanem, popřípadě dalšími pomocnými silami. Rozložení směn a výpomocí těchto pomocných sil je řešeno operativně obvykle na měsíc dopředu na základě zhodnocení nutnosti výpomocí. Tato operativní zajištění dalších pracovních sil jsou sestavována s ohledem na počet, velikost a náročnost konaných akcí v jednotlivých dnech a s ohledem na obsazenost hotelu.

Zhodnocení kvality poskytovaných služeb – restaurace

Součástí dotazníkového šetření předkládaného hotelovým hostům v rámci jejich pobytu zakoupeného přes slevový portál je i hodnocení služeb v restauraci hotelu SPORTLIFE. Hosté zde hodnotí především kvalitu obsluhy, spokojenost s nabídkou z oblasti stravování a také kvalitu podávaných pokrmů. Součástí každého pobytového balíčku nabízeného na slevových portálech je polopenze pro daný počet hostů. Polopenze v těchto případech zahrnuje snídaně podávané rautovým způsobem a tříhodové večeře. Večeře jsou podávány s ohledem na množství ubytovaných hostů. Při menší obsazenosti (do 10 osob) jsou večeře hostům servírovány, přičemž hosté nemají možnost výběru pokrmu. Při příjezdu jsou však na toto upozorněni a je jim předložen aktuální jídelní lístek na jednotlivé dny. V případě většího množství hotelových hostů v rámci uvedených pobytů (nad 10 osob) jsou večeře podávány rautovým způsobem s možností výběru ze dvou hlavních jídel.

Hodnocení restauračních služeb



Obrázek 8: Hodnocení kvality poskytovaných služeb v restauraci.

Zdroj: Vlastní.

Na **Obrázku 8** je zobrazeno hodnocení služeb spojených s poskytováním péče hostům v rámci hotelové restaurace a službami s tímto spojenými. Hosté zde hodnotili především spokojenost s obsluhou při návštěvě restaurace a při večeřích. Zároveň byla hodnocena šířka a hloubka jídelního lístku z hlediska celkové nabídky restaurace a také kvalita podávaných pokrmů.

Z celkového počtu 75 hodnotících hostů bylo na vynikající úrovni spokojeno s obsluhou 48 hostů, s nabídkou jídel 41 hostů a s kvalitou jídla 46 hodnotících hostů.

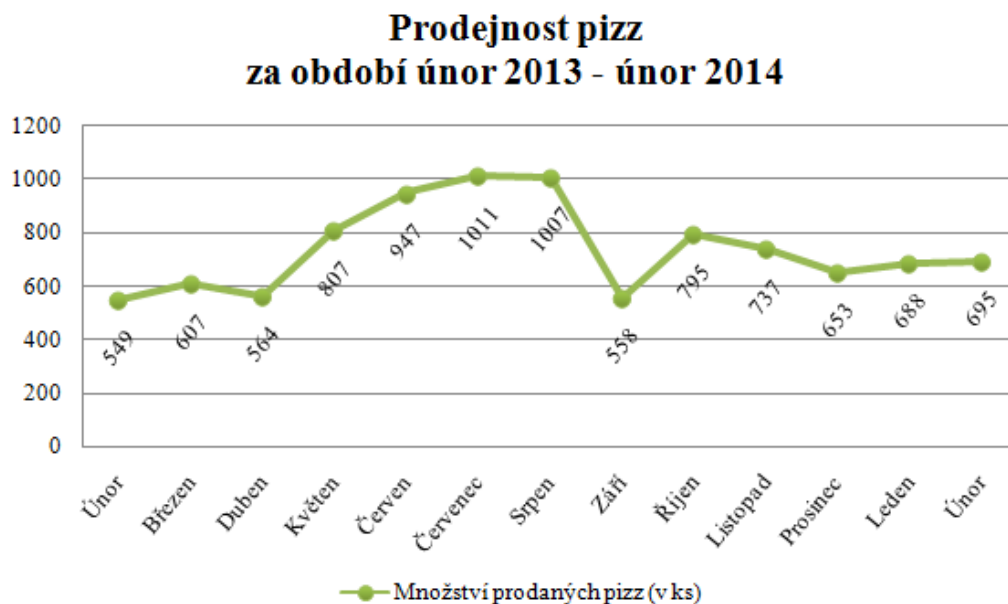
Pizzerie Maritt

Pizzerie Maritt byla v roce 2013 postavena na základech dřívější venkovní terasy. Celý prostor byl kompletně zastřešen, zateplen a vybaven dubovým zařízením. Byla zde vybudována pizza pec vytápěná dřevem, která je schopna najednou péci až 5 pizz. V současnosti je v nabídce pizzerie celkem 15 druhů pizz, dvě speciální pizza placky a dva druhy pizza chlebu.

Součástí služeb Pizzerie Maritt není jen klasický prodej pizz v prostorech restaurace a pizzerie, ale také dovážková služba veškerého sortimentu pizzerie, posléze i sortimentu restaurace. Pro účely rozvozu pokrmů až do domu zákazníka byl společností zakoupen osobní automobil a elektrický skútr s ekologickým pohonem. Pro maximální pohodlí a ekonomickou úsporu pro zákazníky byla zřízena bezplatná linka pizzerie. Strategickým počinem k navýšení prodejnosti pizz bylo zavedení dovážkové služby zdarma po celém území města Rumburk.

Již od počátku provozu pizzerie je managementem restaurace sledována měsíční prodejnost pizz a zároveň vedeny statistiky o nejčastěji prodávaných pizzách. Tyto statistiky jsou zpracovávány za pomoci evidence registračních kas, jež jsou v provozovně využívány a zejména díky programu ABX Harsys, který toto sledování umožňuje.

Následující graf zobrazuje množství prodávaných pizz v jednotlivých měsících od začátku provozu pizzerie. Nutno uvést, že do evidence prodejů jsou zahrnovány pizzy, pizza placky i pizza chleby, jelikož jsou z pohledu managementu považovány za součást sortimentu pizz.



Obrázek 9: Prodejnost pizz za období únor 2013 - únor 2014

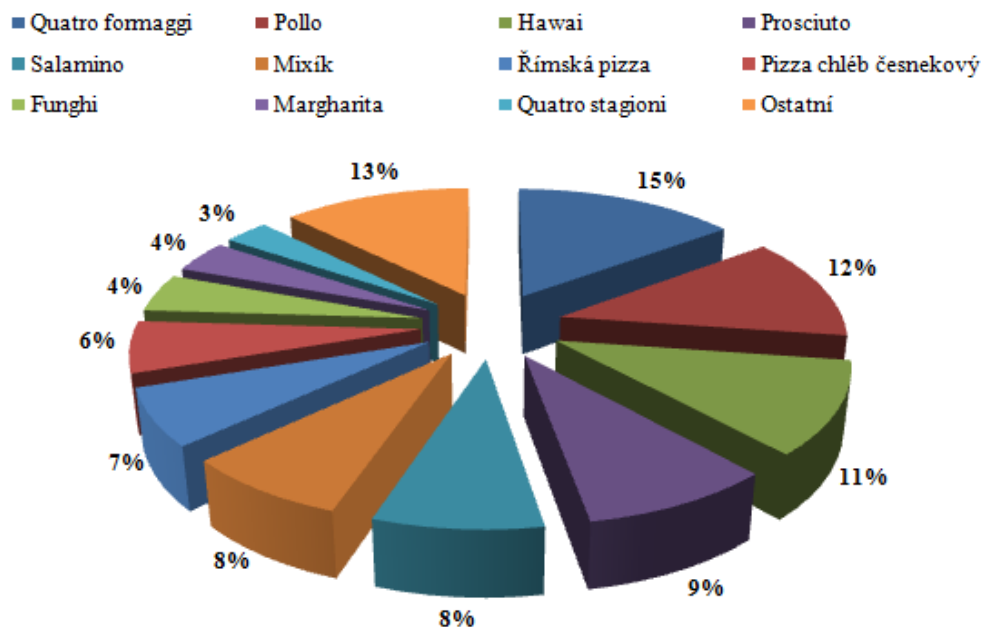
Zdroj: *Vlastní*

Obrázek 9 zobrazuje průběh celkových měsíčních prodejů pizz dle evidence managementu provozovny. Z grafu je patrný nárůst prodejů v závislosti na ročním období, respektive na hlavní sezóně. Již od května je zde viditelný značný nárůst počtu prodaných pizz, v červenci prodejnost dosahuje svého vrcholu. Tento vysoký počet prodejů je dle autorky způsoben zejména díky období letních měsíců a také v návaznosti na vysokou obsazenost ubytovacích kapacit areálu SPORTLIFE. Značnou část hostů v tomto období totiž tvoří sportovní týmy s dětmi, pro něž je možnost dát si pizzu jakousi odměnou. Není tedy výjimkou, že ke konci soustředění odmění trenéři své svěřence právě zakoupením pizz.

Po skončení hlavní sezóny pak následuje hluboký propad v měsíci září. Zde je možné konstatovat, že tento propad nastává zejména díky začátku nového školního roku, kdy mohou být finanční možnosti obyvatel omezeny díky nutnosti zabezpečit své děti školními pomůckami. Propad může být způsoben také častým trendem výjezdů na dovolenou právě v měsíci září. Od října roku 2013 až do února 2014 počet prodaných pizz osciluje v rozmezí 650-800 ks prodaných pizz.

Na **Obrázku 10** je uveden graf zobrazující podíl jednotlivých pizz z hlediska počtu prodejů na celkovém množství prodaných pizz.

Podíly prodejů jednotlivých pizz na celkové prodeji pizz (v %)



Obrázek 10: Prodejnost jednotlivých druhů pizz (v %)

Zdroj: Vlastní.

2.3 Multifunkční hala

Základním přínosem pro celý sportovní areál byla bezesporu výstavba multifunkční sportovní haly. Zajištění komplexních služeb pro potencionální hosty-sportovce bylo hlavním důvodem, proč započala v roce 2002 výstavba unikátní stavby s nespočetnými možnostmi využití.

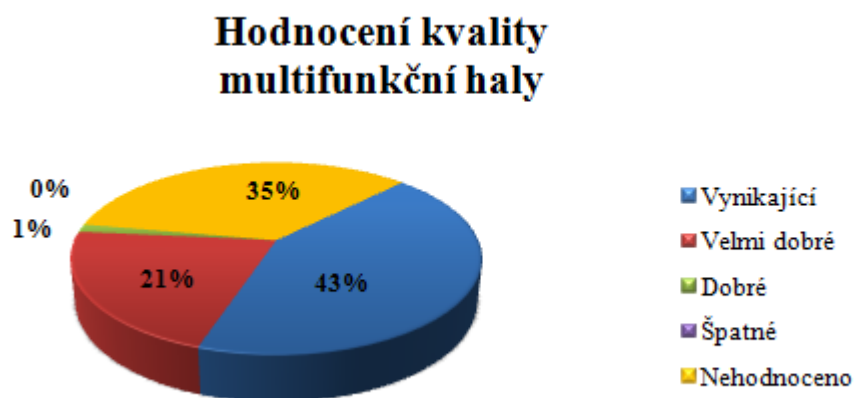
Ve sportovní hale je možné provozovat mnoho druhů sportů. Díky své multifunkčnosti je zde možné připravit až tři volejbalová či nohejbalová hřiště, šest hřišť na badminton i centrální tenisový kurt. Hala je vybavena brankami na házenou, malou kopanou i florbal, sportovními žíněnkami pro atlety, gymnasty, judisty a další obdobné sportovce. V nejbližší době je plánován nákup přenosných basketbalových košů pro rozšíření možnosti nabízených služeb.

V době hlavní sezóny, tj. v měsíci červenci a srpnu, je denní využití haly téměř stoprocentní. Je to právě multifunkční sportovní hala, která je hlavním lákadlem pro všechny sportovní týmy při jejich rozvazích, kde uspořádat sportovní soustředění.

2.3.1 Zhodnocení multifunkční haly z pohledu hostů

Multifunkční hala nabízející rozmanitou škálu sportovního využití je hostům přijíždějících na základě zakoupených pobytových balíčků k dispozici v podobě hraní badmintonu, popřípadě tenisu. V hale je možné připravit až 6 badmintonových kurtů pro maximální využití nebo jeden centrální tenisový kurt. Hodnocení sportovní haly z pohledu hostů zobrazují následující dva obrázky.

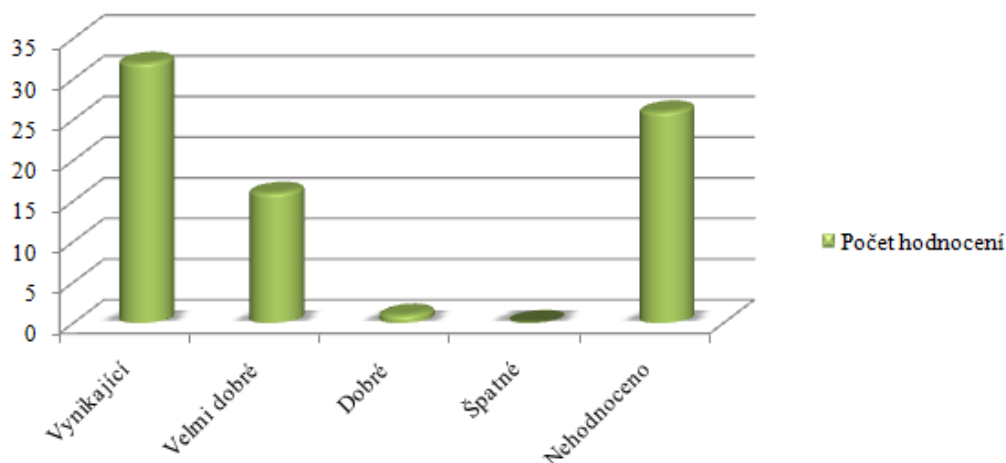
První z obrázků bude zobrazovat hodnocení hostů v procentuálním vyjádření, druhý pak z hlediska počtu hodnotících dle jednotlivých variant výběru.



Obrázek 11: Hodnocení kvality multifunkční haly (v %)

Zdroj: Vlastní.

Hodnocení kvality multifunkční haly dle počtu hodnocení



Obrázek 12: Hodnocení kvality multifunkční haly dle počtu hodnocení

Zdroj: Vlastní.

Obrázek 11 zobrazuje podíly jednotlivých nabízených variant hodnocení v procentuálním vyjádření, **Obrázek 12** pak stejnou skutečnost z pohledu počtu hodnocení. Oba obrázky vyjadřují vysokou spokojenost hostů, kteří multifunkční halu využili. Z obou grafů je zřejmé četné nevyužití haly, které je zahrnuto ve variantě „*Nehodnoceno*“. Hosté buď halu využít nestihli, nebo danou aktivitu provozovat nechtěli. V hotelu SPORTLIFE je běžnou praxí výměna jednotlivých sportovních aktivit v rámci pobytového balíčku, pokud hosté o některou nemají zájem. Výměna je však možná jen „*oko za oko, zub za zub*“ – což znamená, že lze vyměnit hodinu bowlingu za hodinu squashe apod.

2.4 Ostatní sportoviště

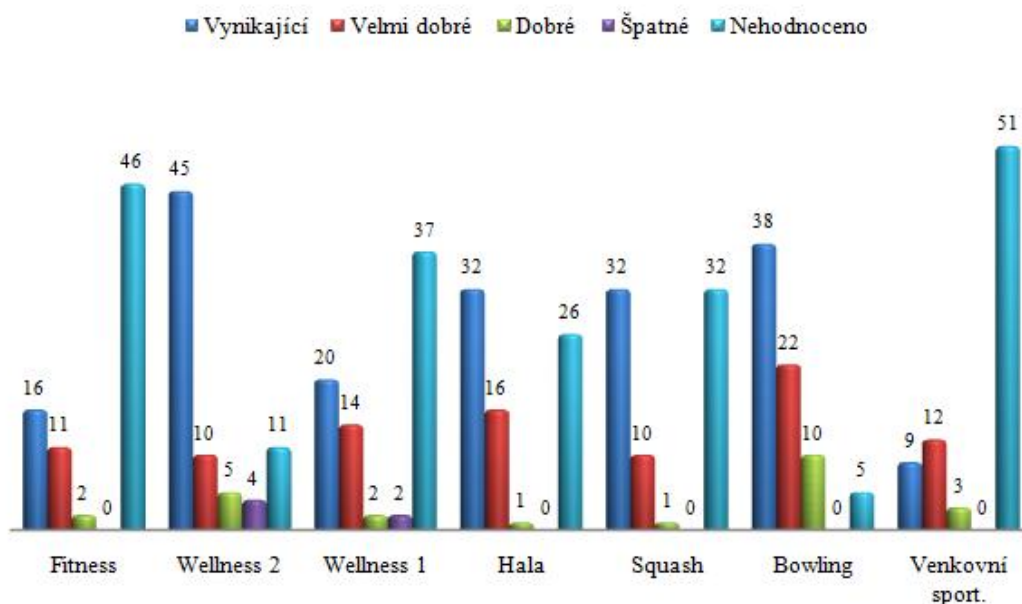
Sportovní a rekreační areál SPORTLIFE CENTRUM s.r.o. nabízí mimo základní ubytovací služby a služby v pohostinství i rozmanitou škálu dalších doplňkových služeb, zejména z oblasti sportovního a relaxačního vyžití. V celém komplexu se nachází několik sportovišť nabízející provozování indoorových i outdoorových aktivit.

Mimo hlavní dominantu, kterou je multifunkční sportovní hala, provozuje sportovní areál také čtyři bowlingové dráhy a dvě squashové arény. V areálu je možné připravit pro hosty až tři stoly na stolní tenis, k dispozici jsou profesionální sisalové terče na šipky, dva stolní fotbálky a dva zábavní automaty – tzv. boxer a basketball. Mezi venkovní aktivity patřila do roku 2014 možnost využívat antukové kurty. Na těchto kurtech mohli hosté hrát tenis, volejbal či nohejbal. V současné době však byly antukové kurty úplně zrušeny a do letní sezony by na jejich místě měly být dokončeny kurty s venkovním tartanovým povrchem. Tato razantní úprava byla nutná zejména z důvodu klesající oblíbenosti antukových kurtů, jež nebyly využívány tak často, aby byly i nadále udržovány. Navíc z hlediska nákladovosti a údržby jsou antukové kurty mnohem více náročné než nově vznikající tartanové.

2.4.1 Zhodnocení kvality ostatních sportovišť

Tato kapitola bude zaměřena na hodnocení nabízených sportovišť hosty SPORTLIFE hotelu. Opět bude pro hodnocení použito výše uvedené dotazníkové šetření, které se i touto problematikou částečně zabývalo. Hostům byla předložena hodnotící tabulka s jednotlivými sportovišti, které měli v rámci svého pobytu k dispozici. Hosté potom hodnotili jednotlivé aktivity označením příslušné úrovně kvality. V následujícím obrázku budou zobrazeny výsledky uvedeného dotazníkového šetření. Tyto výsledky zobrazují spokojenost či nespokojenost s nabízenými sportovišti.

Hodnocení kvality sportovišť



Obrázek 13: Hodnocení kvality sportovišť (v počtu hodnotících osob)

Zdroj: Vlastní.

Na **Obrázku 13** jsou zobrazeny výsledky dotazníkového šetření, týkající se hodnocení kvality nabízených sportovišť. Graf zobrazuje počty u jednotlivých sportovišť. Celkový počet hodnotitelů je vyčíslen počtem 75. Varianty hodnocení jsou barevně odlišeny.

Dle výše zobrazených výsledků lze konstatovat poměrně vysokou kvalitu poskytovaných služeb a nabízených sportovišť. Tuto skutečnost lze pozorovat zejména u hodnocení Wellness 2, bowlingu, squashe a multifunkční haly. U velké většiny nabízených sportovních aktivit převažuje velmi kladné hodnocení. Téměř ve všech případech lze pozorovat mírné výkyvy v hodnocení, což lze přisuzovat subjektivnímu pohledu hodnotitelů a jejich preferencím.

Z grafu lze také vysledovat některé zajímavosti týkající se poslední varianty možného výběru hodnocení – „Nehodnoceno“. Tato varianta výběru byla do šetření zavedena zcela úmyslně z několika důvodů. Hosté, kteří dotazníky vyplňují, navštěvují areál v různých obdobích, proto není možné například v zimních měsících venkovní sportoviště využívat. Dalším důvodem je skutečnost, že ne všichni hosté mají možnost některá sportoviště využít. Zde se jedná například o wellness, kdy častým případem nehodnocení této aktivity

je ta skutečnost, že někteří hosté mají v zakoupeném pobytu zahrnuto buď Wellness 1 nebo Wellness 2. Jedním z dalších důvodů je také faktor času, kdy v třídním pobytu v některých případech není možné, aby hosté všechny aktivity stihli využít. Zde se jedná například o fitness.

2.5 Konferenční prostory

Jednou z neméně důležitých součástí sportovního areálu SPORTLIFE je školící prostor využívaný k uspořádání konferencí, školení a teambuildingových aktivit. Konferenční sál těsně navazuje na již zmíněný vínový salonek a zároveň přiléhá squashovým arénám. Do roku 2013 byla celková kapacita posluchačů, které byl sál schopen pojmout ve výši 80 osob, a to za předpokladu divadelního uspořádání židlí. V případě uspořádání stolů do „U“ pojme sál 60 účastníků, školní uspořádání do lavic pak 50 osob. Často využívané je také uspořádání „Geneve“, kdy je maximální kapacita sálu omezena počtem 30 osob. V lednu roku 2014 prošel i tento prostor rekonstrukcí a celkovým rozšířením. Za pomoci nově vybudovaných mobilních stěn vedoucích přes squashové kurty může být zasedací prostor rozšířen o dalších 20 až 30 míst (v případě divadelního uspořádání).

Konferenční prostory SPORTLIFE centra jsou často pronajímány ke školením či různým zasedáním. Sál je využíván nejen firmami, které v areálu pořádají teambuildingové aktivity, ale také místními firmami, pro něž je sál vhodný pro školení svých zaměstnanců či představení nových výrobků svým partnerům. Sál je často poskytován místním zástupcům politické strany ODS (Občanské demokratické strany) k jejich zasedáním. Spolupráce byla také navázána s místním výrobcem krbových kamen ABX s.r.o., který zde pravidelně pořádá školení pro zaměstnance o svých nových produktech.

3 Efektivnost hospodaření vybraného podniku a jeho SWOT analýza

Analýza efektivnosti hospodaření podniku SPORTLIFE CENTRUM s.r.o. bude hodnocena zejména na základě zveřejněných výsledků hospodaření a konečných rozvah v letech 2009-2013. Hlavními dokumenty, ze kterých budou čerpány nejdůležitější informace, budou výkazy zisku a ztráty podniku za dané období pravidelně zveřejňovaných ekonomickým oddělením společnosti.

Důležitou součástí kapitoly bude podrobná analýza financování podniku. Na tomto místě zmíníme podporu Evropské unie z hlediska dotačních programů pro rozvoj cestovního ruchu a její důsledky na celkovém rozvoji a rozšiřování společnosti.

3.1 Financování rozvoje areálu

V této kapitole přiblížíme postupný vývoj financování podniku. Budou zde blíže specifikovány zdroje financování a jejich prvotní účel – na co byly tyto zdroje vynaloženy. Představeny budou podpůrné prostředky rozvoje i proces samofinancování výstavby některých částí sportovního komplexu.

3.1.1 Společný regionální operační program

Společný regionální operační program (dále jen SROP) „*je souhrnným dokumentem zahrnujícím rozvojové priority sedmi regionů soudržnosti (celé území České republiky s výjimkou hl. města Prahy), které mohou být v období 2004—2006 podporovány ze strukturálních fondů EU v rámci Cíle 1.*“ (MMR, 2004) Součástí tohoto dokumentu je popis pěti hlavních priorit, které mohou být v rámci SROP a za splnění daných kritérií podporovány. Sportovního areálu SPORTLIFE se v rámci rozšíření hotelového komplexu týkala priorita, která měla za cíl rozvíjet cestovní ruch na daném území. V rámci této priority byla Evropskou unií na účely rozvoje CR poskytnuta celkově všem zapojeným subjektům částka ve výši 216 168 000 EUR. (MMR, 2004)

Díky této finanční podpoře z fondů Evropské unie mohlo být vystavěno 11 plně vybavených hotelových pokojů s vlastním sociálním zařízením, které odpovídají kategorii ***. Výstavba těchto pokojů značně podpořila možnost ubytování turistů a tím i podporu cestovního ruchu v oblasti Šluknovského výběžku.

3.1.2 Financování z vlastních zdrojů

Společnost SPORTLIFE CENTRUM s.r.o. velkou část svého rozšíření a celkového rozvoje areálu uskutečňovala z vlastních zdrojů. Těchto zdrojů mohla využívat díky své prosperující ekonomice a efektivnímu využívání zdrojů.

Díky finanční úspoře a vynaložení vlastních zdrojů byla spolufinancována výstavba multifunkční haly a části hotelových pokojů dříve využívaných jako sportovní hotel. Vzhledem k důvěrnosti některých informací však nejsou známy přesné výše vlastního financování, proto na tomto místě nelze rozvíjet žádné podrobné analýzy.

3.2 Finanční analýza

V této části práce budou zobrazeny a zhodnoceny základní finanční ukazatele efektivnosti hospodaření podniku. Finanční analýza je důležitou součástí všech rozhodování podniku o jeho financování či investování do dalšího rozvoje. Podnik musí znát své možnosti a důkladně zvažovat všechny důležité ukazatele, aby mohl včas rozpoznat hrozby a rychle na ně reagovat.

3.2.1 Základní ukazatele efektivnosti podniku

Tato kapitola bude zaměřena na zobrazení některých důležitých finančních ukazatelů, které podnikům pomáhají při rozhodování o další existenci či možném rozvoji či rozšíření podniku. Jedná se především o rentabilitu včetně jejích druhů, několik typů likvidity, zadluženost a aktivitu. Tyto ukazatele budou sestavovány na základě dat získaných

z účetních výkazů společnosti zveřejňovaných a běžně dostupných na internetových portálech k tomuto určených.

Rentabilita

Jedněmi z nejdůležitějších ukazatelů efektivnosti realizovaného projektu či podnikatelského záměru jsou bezesporu ukazatele rentability. Fotr ve své publikaci uvádí: „Tyto ukazatele umožňují měřit výnosnost kapitálu, užitého k financování projektu, neboť poměrují zisk projektu k vloženým prostředkům.“ (2004, s. 57)

Mezi základní ukazatele rentability nejčastěji používané v praxi patří rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita celkového kapitálu. Dalšími možnými ukazateli rentability jsou rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu a účetní rentabilita projektu. Tyto ukazatele však pro nás nejsou zcela stěžejní, tudíž se jimi autorka již více zabývat nebude.

Možnosti výpočtu jednotlivých ukazatelů popisuje Fotr následovně: „Rentabilita vlastního kapitálu se stanovuje jako poměr zisku po zdanění (případně zisku před zdaněním) k vlastnímu kapitálu vloženému do projektu, a vyjadřuje tedy míru zhodnocení vlastních zdrojů, které užil investor k financování projektu., Celkové zhodnocení všech zdrojů užitých k financování projektu, tj. vlastního i cizího kapitálu vyjadřuje rentabilita celkového kapitálu. Tuto rentabilitu lze vyjádřit jako zlomek, kde ve jmenovateli je celkový kapitál vložený do projektu a v čitateli buď součet hrubého zisku a úroků (tzv. EBIT, tj. zisk před úroky a zdaněním) nebo součet zisku po zdanění a zdaněných úroků (tj. zdaněný EBIT).“ (2004, s. 58) Na základě těchto předpokladů nyní zavedeme vzorce pro výpočet jednotlivých ukazatelů:

Rentabilita vlastního kapitálu

$$RVK = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (1)$$

Rentabilita celkového kapitálu

$$RCK = \frac{EBIT}{\text{celkový kapitál}} \quad (2)$$

V následující tabulce si shrneme hodnoty jednotlivých ukazatelů za období 2009-2013 potřebné ke zjištění a výpočtu obou rentabilit. Data byla čerpána především z konečných rozvah jednotlivých let a také z výkazu zisku a ztráty tohoto období.

Tabulka 1: Rentabilita vlastního a celkového kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu (RVK)				Rentabilita celkového kapitálu (RCK)			
Účetní období	Zisk před zdaněním (v Kč)	Vlastní kapitál (v Kč)	RVK (v %)	Účetní období	EBIT (v Kč)	Celkový kapitál (v Kč)	RCK (v %)
2009	59 000	11 447 000	0,51	2009	771 000	27 562 000	2,8
2010	-19 000	11 458 000	-0,17	2010	618 000	26 072 000	2,4
2011	133 000	11 590 000	1,14	2011	686 000	26 653 000	2,6
2012	174 000	11 765 000	1,48	2012	784 000	27 047 000	2,9
2013	402 000	12 153 000	3,30	2013	961 000	27 467 000	3,5

Zdroj: Vlastní.

V **Tabulce 1** je patrný vzrůstající trend efektivnosti zhodnocení jak vlastního tak i celkového kapitálu. Tyto výpočty rentability jsou však velmi zjednodušené a nelze jimi stoprocentně určit efektivnost hospodaření. Základním problémem výpočtu v této oblasti je především financování jednotlivých projektů v rámci provozu i rozvoje společnosti SPORTLIFE zcela samostatně vlastními zdroji, ale také s dílčími podíly různých typů financování. U každého jednotlivého projektu jsou v případě financování z cizích zdrojů (zejména úvěrů) různě velké úrokové sazby a tudíž i hodnoty rentability vloženého kapitálu jsou odlišné. Dalším možným problémem zjištěného nízkého procenta rentability může být základní ukazatel zisku. V současnosti je běžnou praxí optimalizace daní a tudíž i daně z dosaženého zisku. Z toho důvodu se firmy snaží adekvátně přizpůsobovat svá daňová přiznání včetně všech výkazů zobrazujících stav podniku. Z hlediska platby daní lze toto jednání považovat za přínosné, zůstává však otázkou, jak výhodná je optimalizace výnosů a nákladů, potažmo výsledku hospodaření, při zvažování možnosti úvěrového financování nových projektů společnosti.

Každá společnost optimalizující svá daňová přiznání by měla důkladně zvážit budoucí potřebu financování svých projektů z cizích zdrojů. Na současném bankovním trhu operuje velké množství bank, z nichž každá vyžaduje splnění jiných podmínek pro získání úvěru. Existuje mnoho bankovních institucí, které podmiňují úvěrové financování právě prokázáním ziskovosti společnosti. Na druhou stranu management velkého množství bank na našem území již bere v úvahu optimalizaci daňových přiznání podnikatelských subjektů a implementují tuto skutečnost do svých úvěrových podmínek. U těchto bank je tedy možné dosáhnout úvěru i při nulovém daňovém přiznání. Záleží tedy zcela individuálně na potřebách a požadavcích jednotlivých společností a na jejich rozhodnutích, kterou banku zvolit při nutnosti získání bankovního úvěru.

Na tomto místě je rovněž vhodné říci, že výše uvedené hodnoty zobrazují jen dílčí část života podniku. Lze tedy krátkodobě sledovat vzrůstající efektivnost vynaloženého kapitálu a předpokládat rostoucí tendenci efektivity vloženého kapitálu i z hlediska dlouhodobějšího.

Likvidita

Dalším důležitým ukazatelem finanční analýzy podniku je likvidita. Likviditu lze popsat slovy Synka, který ji specifikuje jako ukazatel, *„vyjadřuje míru schopnosti podniku uhradit své závazky v daných termínech.... Likvidita podniku je předpokladem jeho finanční rovnováhy (stability). Je-li podnik trvale nelikvidní (jeho finanční rovnováha je porušena), hovoříme o platební neschopnosti (insolvenci).“* (Synek, 2010, s. 120)

Likvidita podniku je formulována jako poměrový ukazatel a z hlediska druhu likvidity lze rozlišovat následující likvidity:

- běžná likvidita,
- pohotová likvidita.

K výpočtu obou výše uvedených likvidit je zapotřebí znát data z konečné rozvahy podniku, konkrétně se jedná o výši cizích zdrojů, které má podnik v daném období k dispozici, dále pak celkovou hodnotu oběžných aktiv a také zásob. Dle Synka (2010, s. 244) můžeme koncipovat následující vzorce pro výpočet:

Běžná likvidita

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3)$$

Pohotová likvidita

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva-zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (4)$$

V následující tabulce budou zobrazeny hodnoty jednotlivých veličin v daných letech, z nichž budou poté na základě výše uvedeného vzorce stanoveny likvidity pro jednotlivá účetní období.

Tabulka 2: Běžná a pohotová likvidita

Běžná likvidita				
Účetní období	Oběžná aktiva v Kč	Krátkodobé závazky v Kč	Běžná likvidita v %	
2009	3 801 000	4 375 000	87	
2010	3 009 000	3 682 000	82	
2011	1 083 000	4 311 000	25	
2012	1 982 000	5 684 000	35	
2013	1 235 000	9 241 000	13	
Pohotová likvidita				
Účetní období	Oběžná aktiva v Kč	Krátkodobé závazky v Kč	Zásoby v Kč	Pohotová likvidita v %
2009	3 801 000	4 375 000	649 000	72
2010	3 009 000	3 682 000	293 000	74
2011	1 083 000	4 311 000	216 000	20
2012	1 982 000	5 684 000	257 000	30
2013	1 235 000	9 241 000	291 000	10

Zdroj: Vlastní.

Podle údajů zjištěných z **Tabulky 2** lze sledovat klesající tendenci poměrových ukazatelů likvidity. V tomto konkrétním případě je likvidita spojena se značným nárůstem krátkodobých závazků v jednotlivých letech. Stále klesající hodnoty likvidity by mohly podniku způsobit značné problémy s důvěryhodností vzhledem k tomu, že likvidita zobrazuje schopnost podniku hradit své závazky. Navzdory poklesu platební schopnosti lze však konstatovat skutečnost, že podnik má velké množství finančních prostředků vložených do dlouhodobého majetku, kterým zároveň za své závazky ručí. V případě dlouhodobé nízké likvidity by tedy mohl svůj dlouhodobý majetek použít na získání finančních prostředků, tím by zvýšil množství svých oběžných aktiv a hodnoty likvidity by opět mohly postupně narůstat – podnik by se stával více likvidním.

Zadluženost

Zadluženost je jedním z dalších finančních ukazatelů, které mají pro podnik zásadní vliv. V dnešní době snad neexistuje žádný podnik, jehož struktura finančních prostředků by neobsahovala položku cizích zdrojů. Financování z cizích zdrojů je běžnou záležitostí a je podnikateli značně využíváno zejména na počátku podnikání nebo v jeho průběhu na financování dalšího rozvoje. Jednotlivé ukazatele zadluženosti spadají do skupiny poměrových ukazatelů, což znamená, že navzájem porovnávají jednotlivé položky z rozvahy.

„Základním ukazatelem, kterým se zpravidla vyjadřuje celková zadluženost, je poměr celkových závazků k celkovým aktivům, ...“ Růčková (2012, s. 127) dále ve své publikaci představuje následující vzorec, jehož pomocí se vyjadřuje tato celková zadluženost.

Věřitelské riziko (celková zadluženost)

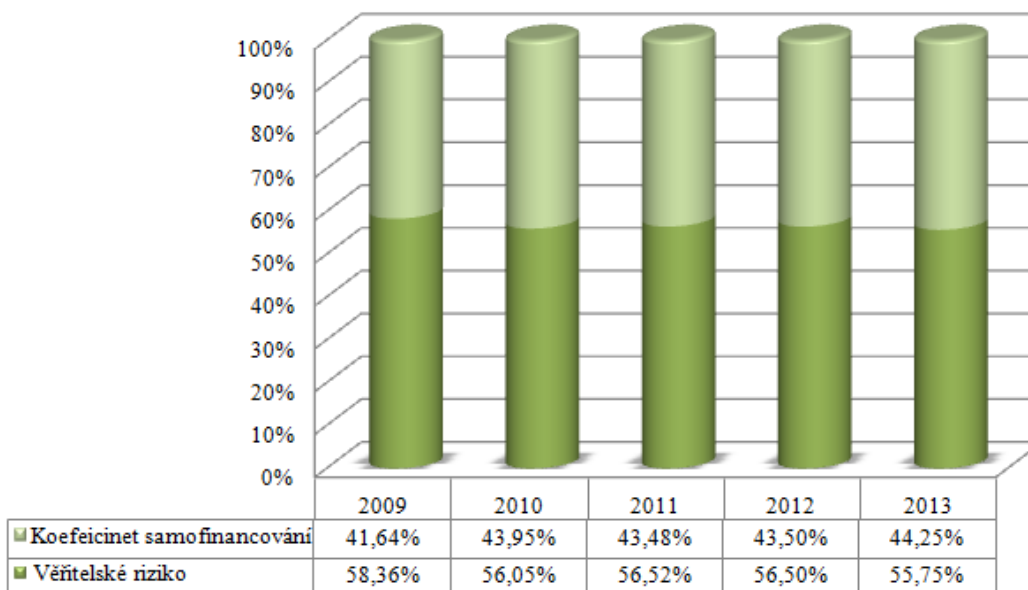
$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (5)$$

V následující části bude díky zjištěným údajům z firemních rozvah a ročních závěrek zobrazen poměr kapitálu v jednotlivých letech zjištěný pomocí výše uvedeného vzorce. K této analýze je však zapotřebí stanovit ještě další vzorec, jehož pomocí bude určen koeficient samofinancování, viz níže. (Růčková, 2012)

Koeficient samofinancování

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (6)$$

Finanční struktura společnosti SPORTLIFE CENTRUM s.r.o.



Obrázek 14: Finanční struktura společnosti SPORTLIFE CENTRUM s.r.o.

Zdroj: Vlastní.

Obrázek 14 zobrazuje stav finanční struktury společnosti SPORTLIFE v jednotlivých letech ve sledovaném období let 2009-2013. Věřitelské riziko zde vyjadřuje míru zadluženosti podniku s ohledem na financování podniku cizími zdroji. Obecně jsou vysoké hodnoty tohoto ukazatele považovány spíše za nepříznivé, a to zejména z pohledu věřitelů. Koeficient samofinancování pak zobrazuje podíl financování podniku z vlastních zdrojů podniku.

Z grafu jednoznačně vyplývá poměrně vyvážená struktura financování podniku. Ačkoli převažující jsou hodnoty věřitelského rizika, není tato převaha značná, tudíž lze konstatovat, že riziko pro věřitele není nijak významné. Vyznačená finanční struktura je pro podnik služeb opravdu velmi výjimečná. Společnost SPORTLIFE má značný podíl samofinancování, což je obecně typičtější spíše pro výrobní společnosti. Koeficient

samofinancování osciluje v rozmezí 40-43 %, což značí vysokou míru operujících vlastních zdrojů ve společnosti SPORTLIFE.

Aktivita

Dalším důležitým ukazatelem, který bude v rámci finanční analýzy konstruován, je aktivita. „*Ukazatele aktivity měří schopnost společnosti využívat investované finanční prostředky a měří vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv.*“ (Růčková, 2012, s. 131)

Mezi základní ukazatele aktivity patří především obratovost aktiv, doba obratu aktiv, doba obratu zásob, pohledávek a ukazatel doby obrátky závazků. Hodnoty těchto ukazatelů lze vyjádřit pomocí poměrů jednotlivých dílčích složek rozvahy podniku, viz následující vzorce.

Obratovost aktiv

$$\text{Obratovost aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (7)$$

Doba obratu aktiv

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{365}{\text{obratovost aktiv}} \quad (8)$$

Doba obratu zásob

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (9)$$

Doba obratu pohledávek

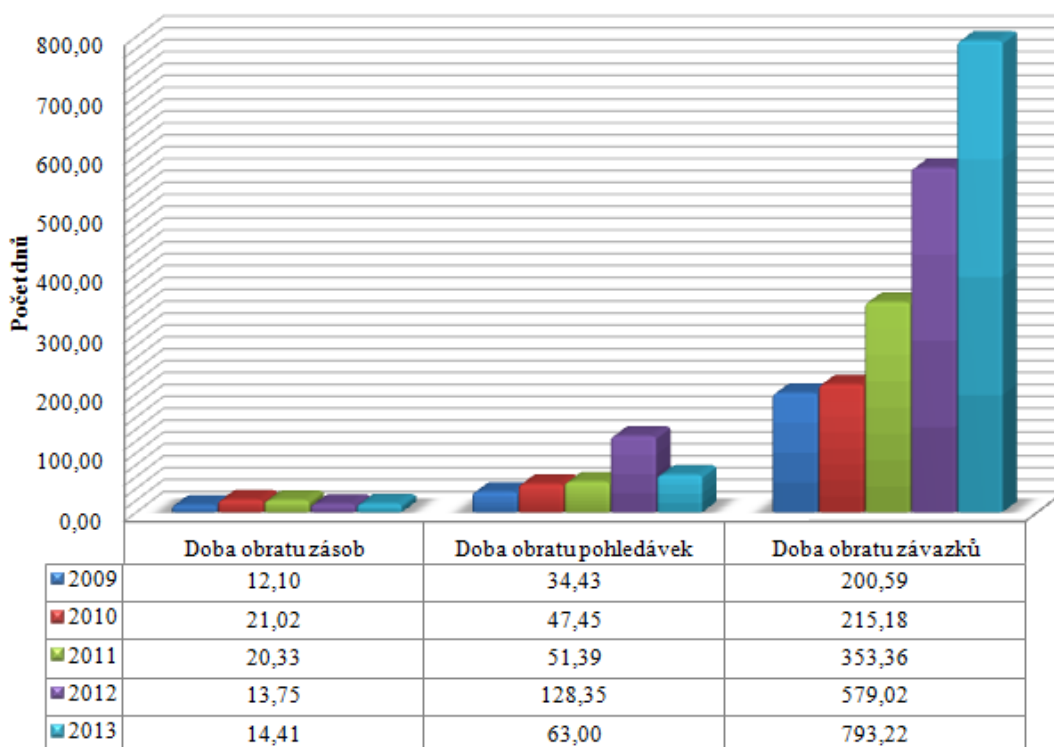
$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} * 360}{\text{tržby}} \quad (10)$$

Doba obratu závazků

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{závazky * 360}{tržby} \quad (11)$$

Následující graf bude zobrazovat poslední tři ukazatele, jejichž vypovídací schopnost pro firmu je z pohledu autorky nejvýznamnější. Ukazatel doby obratu zásob vypovídá v podstatě o likviditě zásob. Tento ukazatel zobrazuje četnost přeměny jednotlivých položek zásob během jednoho roku. Doba obratu pohledávek specifikuje dobu splatnosti pohledávek odběrateli. Obdobně je takto chápán i ukazatel doby obratu závazků, který udává časový interval, v němž je společnost schopná platit své závazky.

Ukazatele aktivity



Obrázek 15: Ukazatele aktivity

Zdroj: Vlastní.

Obrázek 15 zobrazuje hodnoty ukazatelů obrátky zásob, pohledávek a závazků ve společnosti SPORTLIFE ve sledovaném období. Jednotlivé údaje byly zjištěny pomocí

výše uvedených vzorců. Ve společnosti dle grafu existuje velmi krátká doba obratu zásob, což je však pro podnik provozující pohostinskou činnost zcela nutné. Restaurační a pohostinská činnost vyžaduje téměř denní nákupy jednotlivých surovin, a proto jsou hodnoty obratovosti zásob opravdu velmi nízké. Jednotlivé hodnoty doby obratu pohledávek jsou pro podnik relativně přijatelné. Skutečnost, že odběratelé poměrně rychle platí své závazky, které společnost eviduje, je pro podnik důležitou informací. Firma může s těmito prostředky za určitý čas počítat a tím i naplánovat jejich další využití.

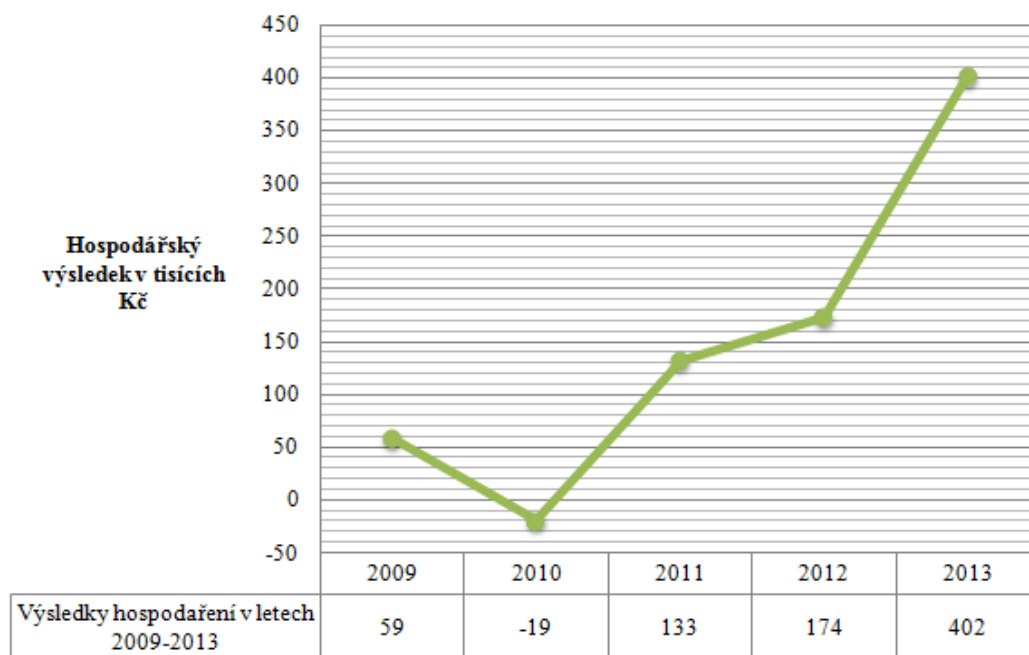
Velmi alarmujícím jsou však zjištěné hodnoty doby obratu závazků, kdy je dle všeho společnost v posledních pěti letech ve vážných problémech spojených se značnou platební neschopností. Tato skutečnost je způsobena především vysokými úvěry, které v současnosti společnost využívá ke svému dalšímu rozvoji. Autorka by společnosti doporučila snažit se co zejména dále navyšovat výši dluhů a snažit se stávající dlužné závazky po lhůtě splatnosti co nejrychleji splatit.

Hospodářský výsledek

Hospodářský výsledek společnosti je všeobecně definován jako rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady firmy. Společnost může v rámci své činnosti dosahovat buď zisku, nebo v opačném případě ztráty. Zisku podnik dosahuje v případě, že jeho činnost směřuje k převyšujícím výnosům nad náklady, v případě ztráty je situace opačná.

Následující obrázek bude sledovat vývoj výsledku hospodaření společnosti SPORTLIFE CENTRUM s.r.o. ve sledovaném období let 2009-2013.

Výsledky hospodaření v letech 2009-2013



Obrázek 16: Výsledky hospodaření v letech 2009 - 2013 (v tis. Kč)

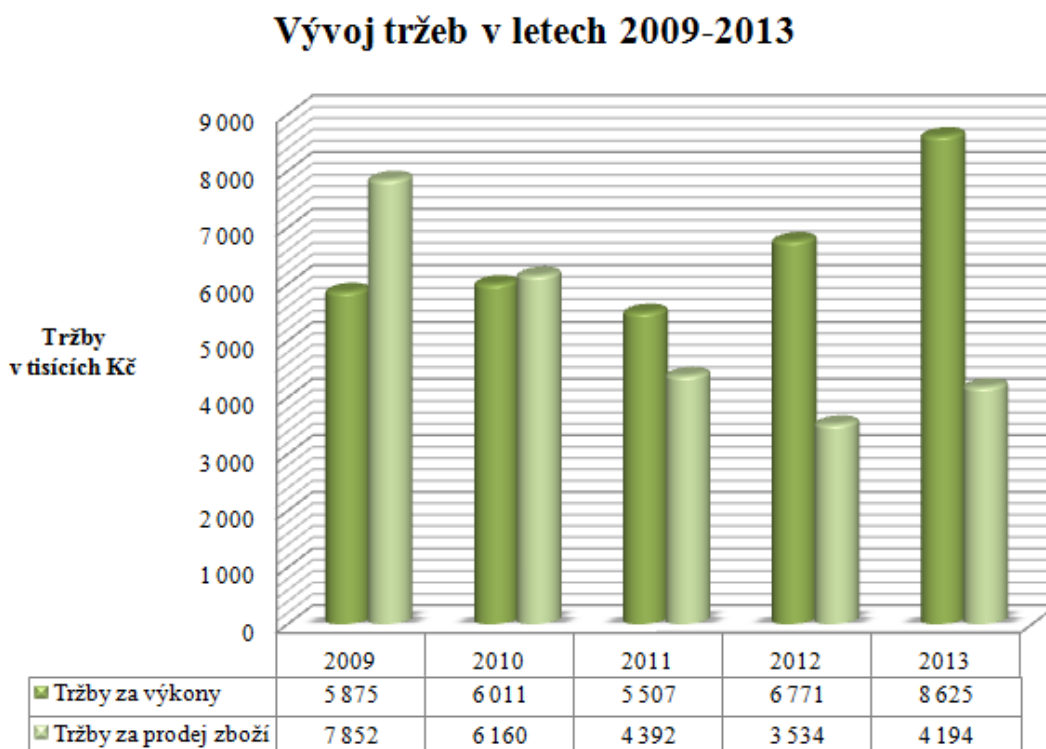
Zdroj: Vlastní.

Z uvedeného grafu je zřejmý pozitivní vývoj hospodaření podniku s ohledem na vypovídací schopnost ukazatele hospodářského výsledku. Značný úpadek a špatná ekonomická situace podniku SPORTLIFE CENTRUM s.r.o. jsou zřejmé po roce 2009, kdy celý svět zasáhla hospodářská a ekonomická krize. I pro tento sportovní areál znamenala nastalá světová situace snížení tržeb i celkový úpadek zisků. V tomto případě se však můžeme jen domnívat, co přesně zapříčinilo ztrátové hospodaření firmy.

Nutno uvést, že následující teze jsou pouze úvahami o nastalé situaci a nelze jejich pravdivost potvrdit žádnými faktickými údaji. Je zcela zřejmé, že ekonomická krize zasáhla velkou většinu běžných obyvatel a nemalé množství firem. Běžní lidé proto začali své peníze vynakládat na nezbytně důležité potřeby a jejich zbytné potřeby, jako například potřeba sportovat či trávit čas v restauračním zařízení, byla velmi omezena. Dalo by se tedy předpokládat, že ekonomické ztráty v roce 2010 bylo dosaženo právě z důvodu velmi omezené kupní síly obyvatelstva. Obdobně lze také specifikovat pokles příjezdů hostů z hlediska obchodních cest. Firmy po roce 2009 se nacházely v hluboké recesi, tudíž i jejich zahraniční spolupráce či firemní cesty manažerů byly z hlediska příjezdů do hotelů

či z pohledu možnosti absolvování zahraničních pracovních cest velmi omezeny. Pokles celkové spotřebitelské poptávky je zde tedy zcela zřejmý.

Z podrobnějšího rozboru účetní závěrky vyplývá, že také celkové tržby za prodej zboží a služeb po roce 2009 klesly. Vývoj tržeb za zboží a služby znázorňuje následující graf.



Obrázek 17: Vývoj tržeb v letech 2009 – 2013

Zdroj: Vlastní.

Z **Obrázku 17** jednoznačně vyplývá již dříve zmíněný podnikatelský záměr společnosti v podobě provozu pohostinské činnosti, kdy v roce 2009 tržby za prodej zboží jednoznačně převyšovaly tržby z prodeje služeb, v tomto případě ubytovacích služeb. V následujících letech lze pozorovat začínající převahu tržeb z prodeje služeb a je zde patrná změna orientace společnosti na prodej produktů z oblasti ubytování a služeb s nimi spojených. V roce 2012 pak značně převyšuje prodej výkonů nad prodejem výrobků a lze tedy předpokládat provozování pohostinské činnosti spíše za doplňkovou službu než jako hlavní činnost přinášející zisk.

3.2.2 Spolupráce se slevovými portály

Hitem několika posledních let jsou zvýhodnění prodeje přes tzv. slevové portály. Jediným prodejním prostředkem pro společnosti typu „slevový portál“ jsou prodeje pomocí internetových stránek s nabízenými produkty. Tyto prodejní servery úzce spolupracují s jednotlivými výrobci zboží a producenty služeb a jejich zisk je závislý na výši účtované provize za jednotlivé prodeje.

První slevové portály vznikaly ve Spojených státech amerických již od roku 2008. V České republice se tento fenomén objevil už rok poté, tedy v roce 2009. Jako první průkopníky hromadných slev u nás můžeme označit zejména portály Fluky.eu nebo BigBrands.cz. V současnosti operuje na našem území obrovské množství těchto serverů. Většina z nich nabízí rozmanitou škálu produktů, existují však i specializované servery, které se zaměřují pouze na jedno odvětví (wellness pobyty, sportovní zboží,...).

Největším a v současnosti nejstarším portálem na území České republiky, který je doposud v provozu, je slevový portál Slevomat.cz. Dle Dany Kadičové (2011) ovládá tento portál v současnosti 50 % českého trhu v tomto odvětví a spadají pod jeho kompetence další portály, např. Vykupto.cz, apod.

SPORTLIFE CENTRUM s.r.o. již čtvrtým rokem spolupracuje s několika slevovými portály. Od roku 2010 byla navázána spolupráce s portálem Hyperslevy.cz. Na tomto portále byl zveřejněn první startovací balíček, pomocí kterého si firma potvrdila schopnost zajistit plnější obsazenost hotelu díky publikaci na internetu. Zároveň tento startovací balíček dopomohl k mnohem důkladnější a efektivnější kalkulaci každého dalšího pobytového balíčku, který byl poskytnut k prodeji.

Během následujících let byla vyzkoušena spolehlivost a důvěryhodnost několika dalších společností. Některé z nich však neprokázaly dostatečnou pravdivost dat o prodeji produktů firmy SPORTLIFE CENRUM s.r.o. V současnosti tak firma spolupracuje již jen se slevovými servery Vykupto.cz, Nakupvakci.cz, Slevoteka.cz a Hyperlevy.cz.

U každého z těchto obchodních partnerů jsou při každé nové spuštěné akci dohadovány obchodní podmínky při prodeji jednotlivých balíčků a samozřejmě výše provize z celkového prodeje. U každého portálu jsou také odváděny různě vysoké provize za zprostředkování prodeje. V této kapitole bude zanalyzována efektivnost spolupráce s jedním ze slevových portálů, se kterým společnost SPORTLIFE CENRUM s.r.o. spolupracuje nejdéle, a to se slevovým portálem Vykupto.cz.

V následující tabulce budou zavedeny dispozice pro analýzu efektivnosti spolupráce se slevovým portálem Vykupto.cz. Základním předpokladem je zde průměrná zprostředkovatelská provize portálu ve výši 20 %. Tabulka znázorňuje počet prodaných balíčků, výše odvedené provize a konečnou tržbu z prodeje balíčků plynoucí společnosti SPORTLIFE. Tabulka bude z důvodu veřejnosti celé práce zaměřena pouze na dva pobytové balíčky, které byly v prodeji na přelomu roku 2013 a 2014.

Tabulka 3: Výnosnost prodeje pobytových balíčků

Cena balíčku v Kč	Počet prodejů v ks	Provize v %	Celková provize v Kč	Celková tržba v Kč
2 990	47	20	28 106	112 424
3 290	57	20	37 506	150 024

Zdroj: Vlastní.

Cena výše uvedených pobytových balíčků je stanovována na základě skutečných cen jednotlivých služeb publikovaných také na webových stránkách podniku. Tato celková cena je pak ponížena o procentuální vyjádření slevy z celého pobytu.

Součástí jednotlivých balíčků je rozmanité množství služeb. Každý tento pobyt zahrnuje ubytování pro dvě osoby ve dvoulůžkovém pokoji, snídaně formou švédských stolů, tříhodové večeře a 45 minut privátního wellness pro dvě osoby se sektem. Dalšími službami v balíčku jsou sportovní aktivity jako bowling, squash, badminton, speedminton, stolní tenis a fitness.

3.3 SWOT analýza

SWOT analýza je „je komplexní metoda kvalitativního hodnocení, kdy rozčleníme faktory rozvoje do čtyř skupin na silné (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses), tj. vnitřní faktory, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats), tj. vnější faktory, a to vždy z hlediska subjektu hodnocení.“ (Metodická podpora regionálního rozvoje, 2009)

Cílem SWOT analýzy je uvědomění si důležitých faktorů, které na podnik působí. Tyto faktory poté zhodnotit z hlediska možnosti ovlivnit jejich dopad a případně stanovit opatření, která by ohrožující vlivy alespoň částečně utlumila.

Tabulka 4: SWOT analýzy podniku SPORTLIFE CENTRUM s.r.o.

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí	<i>Spolupráce se slevovými portály</i>	<i>Téměř nulové investice do reklamy</i>
	<i>Dlouhodobá spolupráce se sportovními kluby</i>	<i>Minimální pořádání veřejných společenských akcí</i>
	<i>Dostatečný prostor a výborná vybavenost komplexu</i>	<i>Omezená ubytovací kapacita v zimním období</i>
	<i>Vysoká informovanost managementu o změnách na trhu</i>	
	<i>Dobrá spolupráce s osvědčenými dodavateli</i>	
	Příležitosti	Hrozby
Vnější prostředí	<i>Příznivé geografické umístění areálu</i>	<i>Zvyšující se ceny energií</i>
	<i>Růst oblíbenosti wellness komplexů</i>	<i>Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce</i>
	<i>Trend zdravého životního stylu</i>	
	<i>Vznik nových segmentů zákazníků</i>	<i>Stále se snižující kupní síla obyvatelstva</i>
	<i>Nové dotační programy na podporu cestovního ruchu</i>	<i>Časté legislativní změny a daňové zatížení</i>
	<i>Podpora zaměstnanosti ve formě dotací na vytvořené pracovní místo</i>	<i>Snižující se kvalita služeb smluvní prádelny</i>

Zdroj: Vlastní.

Silné stránky

Spolupráce se slevovými portály

Jednou z hlavních silných stránek společnosti SPORTLIFE je několikaletá spolupráce se slevovými portály. Díky častým prodejním akcím tohoto typu byla ověřena schopnost areálu lépe využívat svůj potenciál a tím i lépe obsazovat ubytovací kapacitu mimo hlavní sezonu. Dlouhodobá spolupráce se slevovými portály také dopomáhá managementu efektivněji sestavovat jednotlivé balíčky a tím zvyšovat jejich atraktivitu pro možného budoucího zákazníka. Tato silná stránka podniku by měla být stále sledována, využívána pro další rozvoj a efektivně rozvíjena s ohledem na stále větší oblíbenost areálu z pohledu wellness hostů.

Dlouhodobá spolupráce se sportovními kluby

Již od počátku existence společnosti je vyvíjena značná snaha zajistit si stálou klientelu z oblasti sportovním klubů. Díky stále se rozšiřující nabídce využití tohoto sportovního areálu nemají zástupci jednotlivých oddílů důvod měnit lokalitu svých soustředění. Společnost SPORTLIFE se každoročně snaží přizpůsobovat své služby požadavkům klientely a nabízet jim tak stále komplexnější a kvalitnější služby. S největšími partnery jsou často diskutovány a hodnoceny zjištěné nedostatky, na jejichž základě jsou vždy stanoveny co možná nejrychlejší a nejefektivnější formy nápravy.

Dostatečný prostor a výborná vybavenost komplexu

Již v **Kapitole 2** byla popsána vybavenost celého komplexu, která umožňuje nabízet a následně zajistit širokou škálu možností využití. Celková ubytovací kapacita sportovního areálu zahrnující hotelové pokoje, chatky i penzion je 235 lůžek. V zimních měsících lze využít pouze hotelovou kapacitu v celkovém počtu 119 lůžek, v letních měsících pak všech 235 lůžek. Multifunkční hala, která je součástí areálu, pojme přes 80 sportovců s ohledem na provozovanou činnost. Je zde možné zorganizovat početné sportovní turnaje florbalových družstev, karatistických oddílů i gymnastických spolků. Multifunkční hala

může také posloužit jako školicí sál, pokud by stávající konferenční prostory nebyly schopné pojmout požadované množství účastníků.

Díky rozmanitému množství nabízených sportovišť jakou součástí jednoho areálu a hotelového komplexu lze říci, že SPORTLIFE má naprostou převahu v komplexnosti nad ostatními blízkými hotely či jinými ubytovacími kapacitami.

Vysoká informovanost managementu o změnách na trhu

Management sportovního areálu SPORTLIFE vynakládá velké úsilí, aby byl dostatečně informován o změnách na trhu cestovního ruchu. Zajímá se nejen o nové trendy z oblasti poskytování ubytovacích služeb, věnuje také velkou pozornost novým trendům v pohostinství a gastronomii. Vedení společnosti zařizuje častá školení personálu v jednotlivých oblastech jejich vykonávané práce a snaží se udržovat maximální kvalitu poskytovaných služeb.

Dobrá spolupráce s osvědčenými dodavateli

SPORTLIFE CENTRUM s.r.o. spolupracuje s několika velkými dodavateli z různých odvětví. Rozšiřování či ukončení spolupráce s dodavateli zajišťuje provozní areálu. Z oblasti potravinářského odvětví jsou partnery areálu místní řeznictví, prodejci zeleniny, ale také velké společnosti dodávající mražené potraviny a další suroviny nezbytné pro provoz restaurace. V současnosti SPORTLIFE spolupracuje s místní prádelnou i dodavatelem alkoholických nápojů a piva. Většina z těchto obchodních partnerů spolupracuje se společností již několik let a poskytuje benefity v podobě slevových akcí na vybrané produkty nebo v podobě příležitostných dárků.

Slabé stránky

Téměř nulové investice do reklamy

Ačkoli je SPORTLIFE jedním z největších poskytovatelů služeb ve své oblasti v celém Šluknovském výběžku a širokém okolí, nenachází se v celé oblasti jediná stopa po reklamních akcích společnosti. Poloha areálu na okraji města často způsobuje

komplikace novým zákazníkům při příjezdech do hotelu, jelikož se často nemají podle čeho orientovat.

Velmi malá je také propagace areálu na internetu. Hotel i celý komplex má sice zřízeny webové stránky se všemi potřebnými informacemi, ale často tento způsob propagace nestačí. V současnosti jsou velkým fenoménem sociální sítě, jejichž pomocí se informace šíří neuvěřitelnou rychlostí. Zcela jistě by alespoň takový typ zvýšení podvědomí o areálu bylo vhodné.

Minimální pořádání veřejných společenských akcí

V minulosti slavila především restaurace sportovního areálu SPORTLIFE velký úspěch při konání veřejných produkcí. Jednalo se o velké množství koncertů známých i méně známých hudebních uskupení, ale také o disko produkce, které se konaly podobu několika let každý pátek i sobotu. Vzhledem k rostoucímu počtu ubytovaných hostů a stále se zvyšujícím nákladům na opravy po těchto akcích byly produkce zcela zrušeny. Na jedné straně je tento krok zcela pochopitelný z hlediska omezení hluku, který by mohl obtěžovat hotelové hosty. Na druhé straně stojí otázka, zda by i hoteloví hosté občasnou večerní zábavu neuvítali.

Během posledních několika let se podnik soustředí na mírnější formy společenských akcí, jako jsou ochutnávky vín, Svatomartinské hody nebo menší venkovní akce, které neohrožují spokojenost ubytovaných hostů.

Omezená ubytovací kapacita v zimním období

Jak již bylo zmíněno, ubytovací kapacita sportovního areálu je velmi disponibilní s ohledem na omezení počasím. Ve svém okolí má SPORTLIFE největší ubytovací kapacitu, přesto nastávají v některých situacích problémy s množstvím lůžek. V zimním období lze využívat jen hotelovou ubytovací kapacitu čítající maximálně 119 lůžek, což je pro některé velké akce poměrně omezující faktor. Tato slabá stránka by měla být v budoucnu vyřešena přístavbou další nové budovy hotelu.

Příležitosti

Příznivé geografické umístění areálu

Poloha sportovního komplexu SPOTLIFE v blízkosti zalesněných ploch okraje města Rumburk nabízí velké možnosti pro turistický ruch. Blízkost překrásné přírody národního parku České Švýcarsko a chráněné krajinné oblasti Labské pískovce je bezpochyby velkým lákadlem pro mnohé hosty. Tento fakt by měl být více implementován do propagace a měla by být vyvíjena snaha využít tohoto vysokého potenciálu.

Růst oblíbenosti wellness komplexů

V současné době je opravdu obrovským trendem cestování v rámci tzv. wellness pobytů. Naprostá většina hotelů disponuje malými či většími regeneračními zařízeními v podobě vířivých van, mnoha druhů saun i specifickými wellness procedurami v podobě masáží.

Díky existenci wellness zařízení i v hotelovém komplexu SPOTLIFE a jeho neustálému rozšiřování a modernizování má hotel velké předpoklady pro vysokou návštěvnost v rámci regeneračních pobytů, což dokazuje i velmi vysoká obsazenost zejména v mimosezonních víkendech. Hotelová kapacita je mimo sezonu plně poskytována právě hostům přijíždějícím v rámci wellness pobytů, což značí důležitost vnímání komplexu nejen jako sportovního areálu, ale také jako wellness hotelu s kvalitními službami.

Trend zdravého životního stylu

Podle údajů ze satelitního účtu České republiky vedeného Českým statistickým úřadem tvoří výdaje na domácí cestovní ruch v oblasti rekreačního a sportovního cestovního ruchu průměrně 2 443 mil. Kč (ve sledovaném období let 2003-2012). [ČSÚ] Trend zdravého životního stylu je v současné době na vzestupu, což naznačuje i stále se zvyšující množství sportovních oddílů, klubů i podniků typu fitness. Proto je velmi důležité mít možnost nabídnout aktivním hostům rozmanité množství aktivit, které jim pomohou i na dovolené udržovat svůj zdravý styl bez omezení.

Vznik nových segmentů zákazníků

Segmentace trhu zákazníků a podchycení jednotlivých segmentů je nejdůležitější částí marketingového řízení podniku. Rozmanitost a vznikající nové trendy od sebe stále více rozlišují potenciaální zákazníky. Nové trendy v cestovním ruchu umožňují firmám na trhu ČR zaměřit se lépe na cílové skupiny a tím zvýšit objem svých tržeb.

Mezi nové trendy v ČR lze zařadit například měkký turismus, kdy jsou požadavky hostů zaměřeny především na čistotu krajiny. Jako další lze v souvislosti s možnostmi SPORTLIFE centra jmenovat tzv. gay turismus, což je trend rozvíjející se sice spíše ve velkých městech, ale vzhledem k možnostem areálu lze i tento segment zákazníků oslovit.

Nové dotační programy na podporu cestovního ruchu

Dotační programy z fondů Evropské unie nabízejí bezesporu obrovské možnosti pro ubytovací zařízení a ostatní subjekty působící na trhu cestovního ruchu. Důležitou podmínkou na využití těchto programů je v první řadě informovanost o nových programech a možnostech zapojení se do nich. Každá společnost by se měla orientovat a pravidelně aktualizovat své vědomosti o podporách přicházejících ze strany EU, aby poté mohla těchto pomoci efektivně využít.

Podpora zaměstnanosti ve formě dotací na vytvořené pracovní místo

V rámci podpory nezaměstnanosti rozvinulo Generální ředitelství úřadu práce v ČR několik programů podporujících zaměstnanost obyvatel. Tyto programy vypomáhají nezaměstnaným osobám lépe nalézt zaměstnání a zároveň mohou zaměstnavatelům během určité doby pracovního poměru zaměstnance částečně hradit mzdové náklady na daného zaměstnance. Podmínkou této částečné úhrady je například délka trvání pracovního poměru a stanovení mzdy dle příslušných směrnic dle Úřadu práce.

Existuje však i mnoho dalších podpůrných programů na podporu zaměstnanosti, které mohou firmám pomoci nalézt vhodného kandidáta na danou pozici, popřípadě moci evidovat neobsazenou pozici přímo na portále příslušného Úřadu práce.

Hrozby

Zvyšující se ceny energií

Problém se stále se zvyšujícími náklady na provoz zařízení jsou otázkou vedení téměř každého podniku. Ceny energií v České republice patří podle Českého statistického úřadu vzhledem k cenám v Evropské unii mezi nadprůměrné. Odběratelé energií však nejsou schopni tuto skutečnost sami jakkoli ovlivnit. Snaha společnosti SPORTLIFE by měla být zaměřena především na analýzu cen jednotlivých dodavatelů energií a strategickém jednání s jednotlivými prodejci energií, aby dosáhla co možná nejnižších cen a tím i snížila své provozní náklady.

Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce

Obecná míra nezaměstnanosti v České republice dosáhla na konci roku hodnoty 6,7 %. V Ústeckém kraji pak ve stejném období dosahovala hodnoty 10,2 %. Na Děčínsku byla za loňský rok naměřena obecná míra nezaměstnanosti dokonce na úrovni 12,3 %. (ČSÚ)

Přestože je v oblasti Rumburka, kde společnost SPORTLIFE působí, nezaměstnanost opravdu veliká, je bohužel častým problémem najít vhodné pracovníky na některé pozice ve společnosti. Největší problémy doposud činí nalezení vhodného zaměstnance na pozici barman/číšník. Velké množství uchazečů sice ovládá základní dovednosti potřebné pro výkon dané pozice, avšak základní dovednosti nejsou z velké většiny dostačující. Pracovní náplň číšníka ve společnosti velmi rozmanitá a tudíž vhodná pro opravdu schopné uchazeče s významnou praxí a především ochotou nést odpovědnost za chod celé restaurace.

Stále se snižující kupní síla obyvatelstva

Snižující se kupní síla obyvatelstva plně souvisí se zaměstnaností obyvatel nejen celorepublikově, ale také s ohledem na jednotlivé dílčí oblasti země. Jak již bylo uvedeno výše, v Ústeckém kraji je obecná míra nezaměstnanosti vyšší o 3,5 % v porovnání s obecnou nezaměstnaností v České republice jako celku. Kupní síla obyvatelstva je tedy

výrazně ovlivněna nedostatkem finančních prostředků. Lidé proto nemohou využívat rozmanitou škálu služeb společnosti.

Časté legislativní změny a daňové zatížení

Všechny podnikatelské subjekty jsou z hlediska legislativním změn často velmi ovlivňovány. Významné změny nastaly především v letošním roce, kdy vzešel v platnost Nový občasný zákoník a Zákon o obchodních korporacích. Oba tyto nové zákony značně zkomplikovaly působení obchodních společností, které musí do konce dubna kompletně upravit všechny existující společenské smlouvy. Výrazný vliv na existenci mnoha společností má také daňové zatížení. Současnou praxí jsou však ve většině případů optimalizována daňová přiznání tak, aby výrazně neohrožovala existenci dané firmy.

Snižující se kvalita služeb smluvní prádelny

Společnost SPORLTIFE již několik let spolupracuje s místní prádelnou, která má na starosti péči o hotelové i restaurační prádlo. Spolupráce je založena na týdenním svozu prádla a jeho vrácení v průběhu dalšího týdne. Problémem několik posledních měsíců je výrazné snížení kvality vráceného prádla z hlediska čistoty i celkového vzhledu prádla. Stále častěji jsou například restaurační ubrusy vráceny s nevyčištěnými skvrnami a také špatně vyžehlené či potrhané. Pokud nebude společnost SPORTLIFE schopna kvalitu služeb ze strany prádelny ovlivnit, měla by zvážit změnu dodavatele prádelenských služeb s ohledem na hrozící stále se snižující kvalitu služeb stávající prádelny.

4 Analýza vlivů působících na ekonomiku vybraného podniku

Na každého účastníka jakéhokoli dílčího trhu působí určité omezující ale i podporující vlivy, které mohou danému podniku pomoci k rozvoji, ale také zajistit podniku jeho zkázu. V této kapitole se zaměříme především na konkurenceschopnost celého komplexu SPORTLIFE CENTRUM s.r.o. a na jeho pozici na trhu cestovního ruchu.

4.1 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí firmy

Analýza vnějšího a vnitřního okolí je součástí strategické analýzy a také strategického plánování. Strategická analýza je důležitá zejména pro stanovení hodnoty podniku v současnosti. Díky poznání podniku v reálném čase dopomáhá stanovit předpoklady budoucího vývoje. Oproti tomu strategické plánování má za úkol zjistit postavení podniku na trhu pomocí zkoumání tržních podmínek a konkurence v okolí daného podniku. Jednotlivé části strategické analýzy a strategického plánování se v určitých částech velmi často prolínají.

4.1.1 Vnější prostředí firmy

Makrookolí

Analýza makrookolí spočívá především ve zhodnocení širokého spektra prvků, které na podnik působí. Tyto vlivy není podnik téměř vůbec schopný ovlivnit. Jedná se především o právní, politické, ekonomické, sociální, technologické, ekologické, kulturní a etické vlivy. (Vochozka, 2012)

V následující části budou detailně představeny některé vlivy působící komplexně na podniky služeb z oblasti pohostinství a ubytovacích služeb. Přiblíženo bude konkrétní působení těchto vlivů na společnost SPORTLIFE. Budou zde blíže představeny jednotlivé faktory působící na společnost jak pozitivně, tak i v negativním slova smyslu.

Právní vlivy

Společnost SPORTLIFE je společností s ručením omezeným. Do konce roku 2013 byly všechny obchodní společnosti právně upravovány Obchodním zákoníkem č. 513/1991 Sb. V roce 2014 vešel v platnost nový Zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. Snad nejvýraznějšími změnami, které se týkají společností s ručením omezeným, jsou především změny v ručení jednatelů společnosti při jejich úpadku. Jednatelé mohou nově ručit osobně za dluhy společnosti, velmi se tím tedy zvyšuje jejich zodpovědnost. Další výraznou změnou je především nová výše základního kapitálu při založení společnosti, a to 1,- Kč. S touto změnou souvisí povinnost již dříve vzniklým obchodním společností typu s. r.o. upravit společenské smlouvy tak, aby plně odpovídaly novému zákonu. Pokud toto společnosti neučiní, hrozí jim až zrušení společnosti s likvidací.

Dalšími právními vlivy, které na podnik bezpodmínečně působí, jsou především hygienické normy. Dodržování těchto norem je v potravinářském průmyslu a pohostinství striktně kontrolováno a jejich porušování nebo nedodržení je vysoce finančně postihováno.

Politické vlivy

K hlavním politickým vlivům ovlivňujícím v pozitivním slova smyslu společnost SPORTLIFE jsou bezesporu dotační programy podporující rozvoj podnikání. Tyto vlivy působí na společnost výhradně pozitivně především díky možnosti čerpání dotačních prostředků na celkový rozvoj. Společnost SPORTLIFE vyvíjí značné úsilí na sledování a získávání dotačních podpor z fondů Evropské unie a tím výrazně zvyšuje možnosti svého uplatnění. Důležitým politickým vlivem pro společnost je také spolupráce s Úřadem práce v Rumburku. Společnost rozvíjí svou spolupráci zejména v oblasti podpory zaměstnanosti.

Ekonomické vlivy

Nejvýznamnějšími ekonomickými vlivy jsou bezesporu daňová zatížení společnosti. Společnost je plátcem DPH a tudíž každá změna týkající se navýšení této daně výrazně zvyšuje daňovou povinnost firmy. Avšak zvýšení DPH nelimituje společnost pouze z hlediska odvodu této daně, ale celkově nutností přizpůsobit také své cenové kalkulace

produktů a služeb s ohledem na zvyšující se náklady. Tyto rostoucí náklady na suroviny, energie i personální zajištění mají velký vliv na ceny v restauraci, v hotelu, na ceny slevových balíčků a v neposlední řadě zejména na kalkulace pobytů sportovních oddílů. Zvyšující se ceny mohou tedy výrazně ovlivnit množství přijíždějících hostů jak individuálních, tak i hostů z oblasti sportovních týmů, kterým se často navýšení cen příliš nelíbí.

Sociální vlivy

Mezi nejdůležitější faktor z oblasti sociálních vlivů patří sociální odpovědnost podniku. Tento faktor je určující zejména pro provozování podniku tak, aby co nejméně negativně ovlivňoval sociální a ekologické prostředí a dosahoval tak určitých cílů. Podnik by se měl snažit efektivně rozvíjet pracovní pozice prohlubováním dovedností svých zaměstnanců, popřípadě vytvářet nová pracovní místa. Do této sféry spadá také uzavírání kolektivních smluv v podniku, čímž je zaměstnancům částečně umožněno jednat více dobrovolně.

Dalším bodem sociální odpovědnosti je ekologické provozování podniků s ohledem na životní prostředí. Tím nejmenším, co podnik může pro okolní prostředí udělat, je zapojení svého podniku například do třídění odpadů. V současné době se podniky do šetrného využívání životního prostředí zapojují také tím, že vybavují své společnosti některými zařízeními, které jsou z hlediska ekologického vnímání úsporné. V případě společnost SPORTLIFE lze uvést dávkovače mýdla, světelné pohybové senzory, které spoří energii a využívání ekologického vytápění všech objektů areálu.

Technologické vlivy

Novodobý technologický pokrok dopomáhá podniku zefektivňovat jejich výrobu a tím také snižovat celkové náklady podniku. Stále se zrychlující tempo ve společnosti a uspěchaná doba striktně vyžaduje zrychlování všech procesů i v oblasti podniků služeb na trhu cestovního ruchu. V podnicích poskytujících ubytovací služby jsou z hlediska technologie nejvíce používány rezervační systémy a využívány sociální servery pro zlepšení propagace a komunikace se zákazníky. Celkově možnost využívat internetového připojení a tím zrychlit přenos informací byla pro rozvoj podniků cestovního ruchu a zvýšení podvědomí

o jejich možnostech zcela průlomová. V oblasti pohostinství jsou pak nejdůležitější registrační pokladny usnadňující evidenci zboží a tržeb a také kuchyňská zařízení zjednodušující a zrychlující přípravu jednotlivých pokrmů.

Ekologické vlivy

Současná ekonomika ekologického podnikání může mít pro firmy na trhu cestovního ruchu pozitivní i negativní dopady. Jedním z negativních faktorů, které by mohly zkomplikovat provoz těchto podniků, jsou například ekologické normy v oblasti odpadních materiálů. Nelze však předpokládat, že ubytovací či stravovací zařízení by mohly produkovat nebezpečný odpad poškozující životní prostředí, proto není tento faktor pro společnost SPORTLIFE příliš podstatný.

Snaha o zachování udržitelného rozvoje může podniky CR však ve velké většině ovlivňovat pozitivně. Podniky zapojené do koncepce udržitelného rozvoje mohou díky svému statusu ekologického ubytovacího zařízení přispět k návštěvnosti hostů. Současným trendem je právě šetrné cestování a po celém světě jen tento druh turismu velmi provozovaným.

Kulturní vlivy

Každá kultura, každá země i jednotlivé oblasti zemí mají svou specifickou kulturu a tradiční zvyky. I tento faktor může být pro firmy na jednotlivých trzích omezující či naopak podporující jeho rozvoj. Tradiční česká společnost v současné době zažívá velký obrat oproti minulým letem. Tradičním druhem cestování byl v Česku po dobu dlouhých let tzv. tramping. Díky novým a novým možnostem se však i čeští turisté začínají orientovat na více či méně navštěvované destinace po celém světě. Stále více lákavé jsou pro turisty neprobádané exotické destinace s kulturními i zvyklostními odlišnostmi. Pro české ubytovatele je tak velmi těžké udržet české turisty „doma“ nebo naopak nalákat zahraniční turisty. Často uváděným nedostatkem České republiky je pro turisty absence moře nebo vysokohorských oblastí.

Etické vlivy

Synek (2010, s. 17) ve své publikaci specifikuje etické okolí jako „*dodržování etických principů mj. poskytování pravdivých informací, korektní hospodářské soutěžení a propagační kampaně, poskytování dobrých služeb zákazníkům atd.*“

Etické vlivy jsou z velké části podmíněny představami o tom, co je a není správné. Jsou podmíněny historickým vývojem a geografickými podmínkami v jednotlivých dílčích oblastech. Dá se tedy říci, že to, co se v České republice považuje za správné a etické, může být na druhé straně zeměkoule považována za nepřijatelné. (Synek, 2010)

Mikrookolí

Analýza mikrookolí spočívá především v uvědomění si, na jakém trhu podnik působí zejména z hlediska geografie a specifikace segmentu zákazníků. Mikrookolí je nejbližším okolím podniku, jehož prvkem je i samotná firma. Hlavním cílem analýzy mikrookolí je „*zhodnocení odvětví a relevantního trhu.... K základním znakům odvětví patří:*

- *citlivost na změny hospodářského cyklu,*
- *míra regulace ze strany státu,*
- *struktura odvětví.*“ (Kislingerová, 2001, s. 32)

Hlavními prvky mikroprostředí jsou dodavatelé, zákazníci a společnost, respektive veřejnost jako celek. Pro každou firmu na trhu je důležité pečlivě zvažovat dodavatelskou sféru, se kterou spolupracuje nebo se kterou se teprve chystá spolupráci navázat. Stejně tak by každá společnost měla pečlivě analyzovat všechny segmenty zákazníků, než se na některý zaměří a než uvede na trh svůj produkt.

Společnost SPORTLIFE vzhledem ke své široké působnosti a velké nabídce poskytovaných služeb a nabízených produktů má velký okruh dodavatelů z různých oblastí. Nejširší a dodavatelsky náročnou oblast tvoří zásobování restaurace SPORTLIFE. Stravovací úsek společnosti je zásobován místním dodavatelem ovoce a zeleniny, prodejcem uzenin a masných výrobků, velkými dodavateli z oblasti potravin a polotovarů, dodavatelem surovin pro výrobu kebabu a výrobcem piva, který zároveň zásobuje

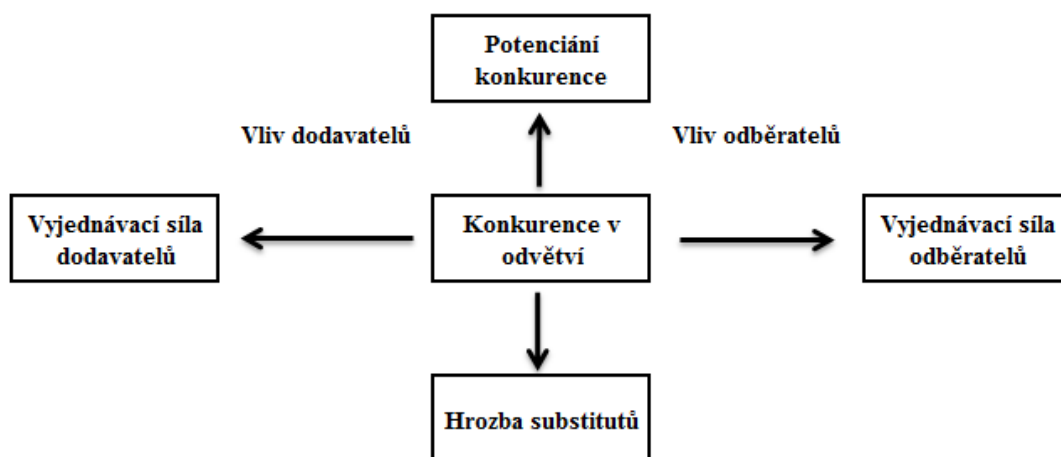
barovými sklenicemi. Neméně důležitým dodavatelem je i moravský výrobce značkových vín. Hotelová část společnosti je z hlediska dodavatelských činností poměrně méně náročná. Společnost spolupracuje s prádelnou, dovozcem drogerie a značkovým prodejcem čisticích prostředků na údržbu hotelových wellness.

V oblasti analýzy zákazníků lze říci, že se společnost soustředí na několik různých segmentů hostů. Hlavní skupinou hostů společnosti je firemní a sportovní klientela. Doplňkovým segmentem jsou pak wellness a rekreační hosté. Všechny tyto segmenty hostů mají své specifické požadavky, jejichž splnění je sportovní komplex schopen zajistit v požadované kvalitě.

V rámci pořádaných společenských akcí, které jsou orientovány na veřejnost, jsou společností pořádány zejména ochutnávky vín svých hlavních dodavatelů. Tyto akce jsou pořádány zpravidla každého čtvrt roku a jsou spojeny s různými příležitostmi, například Svatomartinské ochutnávky vín.

Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Velmi důležitou a podniky často využívanou analýzou v rámci hodnocení vnějšího okolí firmy je Porterova analýza konkurenčních sil.



Obrázek 18: Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Zdroj: Vlastní.

Porterova pětifaktorová analýza je velmi známým prostředkem zhodnocení hlavních faktorů, které participují na chování konkurentů. Zhodnocení jednotlivých částí výše uvedeného schématu je pro každou firmu na trhu velmi důležité, proto budou i zde jednotlivé prvky konkrétně definovány.

Potenciální konkurence

Na trhu cestovního ruchu s rostoucím trendem cestování působí stále více subjektů, ať už z oblasti podniků cestovního ruchu v užším smyslu (jejich produkty jsou určeny výhradně pro účastníky CR), anebo podniky v širším smyslu (jejich produkty jsou určeny účastníkům CR, ale také široké veřejnosti). (Synek, 2010) Je samozřejmostí, že po zhodnocení jednotlivých hledisek lze nalézt obrovské množství konkurentů. Hotelových resortů s obdobným vybavením existuje po celé republice velké množství, z teritoriálního hlediska je na území okresu Děčín však společnost se svými možnostmi velmi ojedinělá. Vstup nové konkurence s obdobnou nabídkou služeb na trh tedy v následujících letech nehrozí vzhledem k časové náročnosti vybudování podobného komplexního zařízení.

Hrozba substitutů

Nejspecifičtějším příkladem substitutů na trhu cestovního ruchu jsou produkty v podobě wellness pobytů. Tyto krátké dovolené spojené s odpočinkem nabízí i společnost SPORTLIFE zejména z důvodu zaplnění mimosezonních termínů. Tyto pobyty lze považovat jako substituty zejména z hlediska velké podobnosti obsahem nabízených služeb. Vztah substituce je zde vyjádřen možnou záměnou jednoho pobytu za druhý, aniž by obsah služeb v jednom balíčku byl odlišný oproti jinému.

Stejně tak v oblasti poskytování stravovacích služeb existuje značné množství substitutů, firmy nabízejí podobné druhy pokrmů, používají velmi shodné přípravy pokrmů a substituce je zde také zcela evidentní. V oblasti stravování snad již nelze vymyslet něco zcela nového, ojedinělého. Ačkoli i v tomto ohledu se snaží společnost SPORTLIFE být originální. Ve své nabídce má podnik velmi netypickou formu teplého bufetu, se kterou se autorka doposud v žádném geograficky konkurenčním podniku nesetkala. Jedná

se o specificky připravované různé druhy masa a ryb na otevřeném grilu, který je situován přímo uprostřed restaurace a hosté tudíž mohou přípravu jídla bezprostředně sledovat. Praskající oheň a vůně masa navíc dotváří příjemnou atmosféru.

Vyjednávací síla dodavatelů

Na trhu dodavatelů pro restaurační a hotelová zařízení existuje zcela klasické tržní prostředí, v němž vyjednávací síla dodavatelů sice hraje svou roli, avšak přese všechno je zde určující cena a kvalita dodávaných produktů. Jinak je tomu v případě dodavatelů specifických produktů, z nichž v případě společnosti SPORTLIFE lze jmenovat především dodavatele příslušenství k údržbě wellness, která nelze odebírat od jiných dodavatelů, než jsou ti stávající.

Vyjednávací síla odběratelů

Vliv běžného zákazníka na produkty v oblasti poskytování služeb na trhu cestovního ruchu je značný zejména z hlediska požadované kvality. V širokém okruhu hotelových komplexů stojí kvalita vždy na prvním místě, protože jsou to právě kvalitně poskytnuté služby, které zajistí, že se zákazník bude stále vracet. Každá firma by si měla uvědomit, že poznání síly zákazníka (odběratele služeb) by pro další rozvoj a pro získávání nových zákazníků mohla výrazně ovlivňovat konkurenční výhodu podniku.

4.1.2 Vnitřní prostředí firmy

Podkapitola 4.1.2 bude blíže specifikovat základní prvky vnitřního prostředí firmy. Mezi základní hodnocené faktory vnitřního prostředí, které jsou specifické pro společnost SPORTLIFE, patří technologické vybavení, organizační struktura a personální zajištění společnosti.

Technologické vybavení

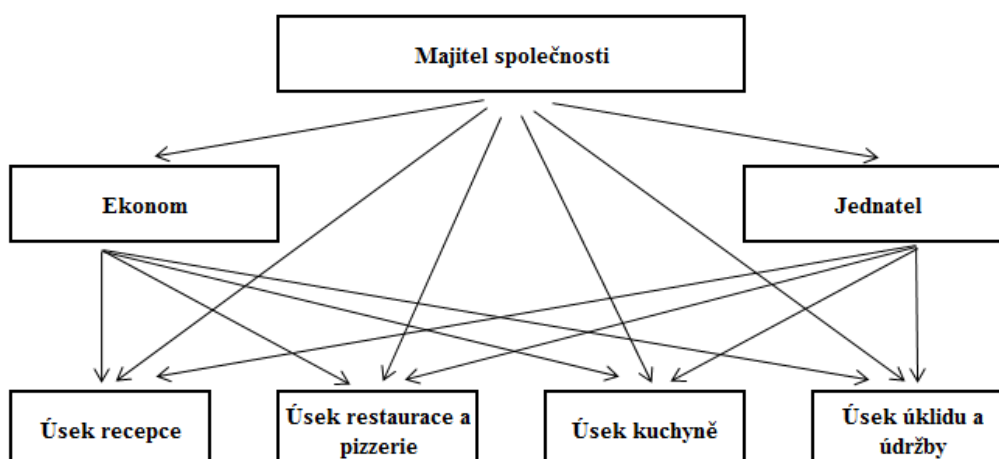
Stejně jako každá vyspělá společnost používá i firma SPORTLIFE velkou řadu technologického a technického vybavení. Jednotlivá zařízení i softwarové zajištění jsou denně používána zaměstnanci k usnadnění jejich práce a zrychlování jejich činností.

Softwarové vybavení ve společnosti spočívá především ve využívání rezervačního systému, které je ovšem velmi zastíněno používáním základního kancelářského balíčku společnosti Microsoft. Velmi důležitým programem je oproti tomu registrační systém ABX Harsys, s jehož pomocí je uskutečňován chod restaurace. Tento program umožňuje evidenci skladových zásob úseku kuchyně a baru.

Moderní technologie jsou využívány také přímo při výrobě jednotlivých pokrmů v restauraci společnosti. Velkým pomocníkem je v této oblasti nově zakoupený multifunkční konvektomat, který umožňuje přípravu mnoha druhů jídel najednou s velkým podílem samostatnosti. Pracovníkům kuchyňského úseku tedy velmi usnadňuje jejich práci. Dalším obdobným vybavením je například víceúčelový hnětač nebo velkoobjemová škrabka brambor a jiné zeleniny.

Organizační struktura

Organizační strukturu ve společnosti lze dle názoru autorky specifikovat jako kombinovanou liniově-štabní strukturu. Vzhledem ke skutečnosti, že společnost SPORTLIFE CENTRUM s.r.o. je malý podnik s nízkým počtem zaměstnanců lze říci, že chod firmy je založen na bázi komunikace všech zaměstnanců a pracovníků vyššího managementu navzájem. Blíže tento organizační systém specifikuje následující obrázek.



Obrázek 19: Organizační struktura ve společnosti

Zdroj: *Vlastní.*

Z **Obrázku 19** je zřejmá velmi propojená organizační struktura ve společnosti. Podnik velmi dobře funguje na bázi vzájemného předávání informací mezi jednotlivými provozními úseky. Zároveň zde existuje velmi dobrá komunikace mezi hlavními pracovníky provozních úseků a úsekem vyššího managementu. V každé části společnosti je vždy vyhraněn stěžejní pracovník, který informuje vedení společnosti o veškerém dění a pracovních aktivitách všech zaměstnanců. Zároveň však každý jednotlivý pracovník může jednat a také jedná sám přímo s vedením při řešení důležitých problémů.

Hlavní rozhodovací práva zde má bezesporu majitel společnosti, který si aktivně podílí na chodu celého podniku. Svá rozhodnutí konzultuje s jednatelkou a využívá podkladů ekonomického úseku. Tato rozhodnutí a veškeré změny jsou pak běžným zaměstnancům sdělována především jednatelkou společnosti, která zde působí také jako provozní.

Personální zajištění

Tato kapitola se zaměří především na analýzu náplně práce zaměstnanců na jednotlivých pozicích dle Národní soustavy zaměstnání. Budou zde uvedeny rozdílnosti u jednotlivých pozic s ohledem na skutečný stav. Na tomto místě je důležité uvést, že SPORTLIFE je co do počtu zaměstnanců řazen mezi malé podniky, tudíž není možné na každou specifickou činnost zaměstnávat další nové pracovníky. Snaha vedení společnosti

je zaměstnávat takové pracovníky, kteří jsou schopni zastat značné množství svěřené práce a v případě nutnosti zastoupit jinou pozici.

SPORTLIFE CENTRUM s.r.o. v současnosti poskytuje zaměstnání 11 osobám. Všichni jsou zaměstnáváni ve formě hlavního pracovního poměru a s plným pracovním úvazkem. Strukturálně se jedná o čtyři zaměstnance úseku kuchyně, dvě recepční, dva hlavní barmany, jednoho údržbáře, jednu pokojskou a účetní.

Národní soustava povolání

Národní soustava povolání (dále jen NSP) „*monitoruje a eviduje požadavky na výkon jednotlivých povolání na trhu práce*“. (MPSV, 2007) Tento katalog je veřejně dostupný na webových stránkách a měl by být „*významným zdrojem informací pro oblasti lidských zdrojů a profesního vzdělávání ve všech jeho stupních, významně posiluje roli zaměstnavatelů v těchto oblastech a stává se základnou pro budoucí mobilitu a flexibilitu na trhu práce v kontextu celé Evropské unie.*“ (MPSV, 2007)

Na portálu NSP lze dle zadaného názvu pozice nalézt hlavní činnosti, které by měl pracovník na dané pozici být schopen zastoupit. Jsou zde přiblíženy kvalifikační požadavky, které by měl daný pracovník splňovat, obecné a odborné dovednosti a znalosti, které by měl mít a další bližší specifika, která blíže nastiňují profil pracovníka vhodného na danou pozici.

Porovnání náplně práce dle NSP a skutečnosti ve společnosti SPORTLIFE

V následující části se bude autorka zabývat analýzou náplně práce jednotlivých pozic ve společnosti SPORLIFE. Zároveň zde bude porovnán skutečný stav ve společnosti oproti specifikům uvedených v katalogu Národní soustavy povolání. Vzhledem k rozsahu práce budou analyzovány pouze základní požadavky dle NSP.

Na tomto místě je opravdu velmi důležité připomenout velikost podniku SPORLIFE CENTRUM s.r.o., která je ve výkonu mnohých činností velmi omezující zejména z hlediska rozsahu vykonávaných činností jednotlivých pracovníků. Nutno také uvést, že společnost díky potencionálním vysokým mzdovým nákladům na další specializované

pracovníky nemá možnost zaměstnávat na každou dílčí odbornou činnost další nové zaměstnance. Vysoké mzdové náklady by pro společnost mohly být v krajním případě likvidační.

Účetní

Pro analýzu pracovní činnosti účetní byla z katalogu NSP vybrána nejbližší pozice nazvaná „Samostatná účetní v podnikatelské sféře“. Národní soustava povolání specifikuje hlavní činnosti této pozice následovně: (MPSV, 2007)

- Samostatné účtování jednotlivých účetních operací finančního účetnictví.
- Kontrola náležitostí účetních dokladů a jejich evidence.
- Provádění měsíčních kontrol ve finančním účetnictví.
- Zpracovávání účetních dokladů pro automatizované zpracovávání.
- Zajištění inventarizace majetku a závazků.
- Spolupráce s Daňovým specialistou při zajišťování agendy některých daní.

Dle podrobnějšího zkoumání náplně práce ve společnosti SPORTLIFE na pozici účetní lze konstatovat, že veškeré výše uvedené činnosti jsou plně v kompetenci pracovníka na dané pozici. Účetní zde pracuje zcela samostatně a má na starosti veškeré činnosti spojené s účetní evidencí a účtováním samotným. Účetní vyčísluje výši odváděného DPH, zpracovává veškeré podklady pro finanční instituce, stará se o inventarizaci a spravuje finanční prostředky podniku. Zároveň zde také plně zaštiťuje pozici mzdové účetní, což znamená, že má na starosti kompletní zpracování mezd všech zaměstnanců a sledování fondu pracovních hodin u jednotlivých pracovníků.

Recepční

V další části bude blíže zanalyzována pozice recepční hotelu SPORTLIFE. Opět zde budou uvedeny předpoklady pro výkon pozice dle NSP. Ty pak budou porovnány se skutečností a doplněny o další činnosti, které má recepční ve společnosti SPORTLIFE na starosti. Pro tuto část byla z katalogu vybrána pozice „Recepční“, jež je blíže specifikována jako

recepční v gastronomii, pohostinství a cestovním ruchu. Základní pracovní činnosti dle NSP jsou následující: (MPSV, 2007)

- Příjem a evidence hostů.
- Pokladní činnosti včetně vedení účetní evidence.
- Prodej a evidence prodeje doplňkového sortimentu.
- Provádění směnářské činnosti.
- Předávání pokynů spolupracovníkům zajišťujícím servis hotelovým hostům.
- Vyřizování reklamací hostů.
- Nabízení a prodej doprovodných služeb.
- Poskytování informací o nabízených službách.
- Komunikace se zákazníky v cizím jazyce.

Recepční v hotelu SPORTLIFE vykonává všechny výše uvedené činnosti, některé však pouze v omezeném rozsahu. Částečně jsou z pozice recepční prováděny činnosti spojené s vedením účetní evidence týkající se pokladní činnosti. Recepční sice přijímají platby spojené s hotelovými službami, jejich evidence do účetnictví je však plně v kompetenci hlavní účetní. Stejně tak lze ohodnotit i evidenční činnost týkající se doplňkového sortimentu. Ve společnosti SPORTLIFE je doplňkový prodej plně v kompetenci barmana a stejně tak jeho evidence pomocí registračních pokladen.

Činnosti, které jsou v rámci pozice recepční ve SPORTLIFU vykonávány nad rámec NSP (MPSV, 2007) jsou následující:

- Zpracování a vyhotovení vyúčtování pobytů sportovních týmů.
- Obsluha a péče o hotelová wellness v průběhu jejich využívání hosty.
- Obsluha hostů při snídaních, částečně při večeřích.
- Péče o hosty v oblasti přípravy sportovišť včetně zajištění zapůjčení sportovního vybavení.
- Výpomoc při rozvázkovém prodeji pokrmů.

Číšník

Ve SPORTLIFE pracují dva hlavní číšníci, kteří mají v případě nutnosti k dispozici několik brigádních sil. Tyto pomocné síly jsou najímány operativně dle velikosti pořádaných akcí nebo dle aktuální obsazenosti jednotlivých ubytovacích kapacit. Národní soustava povolání na svých webových stránkách uvádí níže uvedené pracovní činnosti, které jsou určující pro možnost výkonu pozice číšníka. (MPSV, 2007)

- Příprava a aranžování místností a tabulí.
- Přijímání a umístění hostů, poskytování rady při výběru pokrmů a nápojů.
- Servírování a vydávání pokrmů a nápojů.
- Dokončování přípravy jídel u stolu (např. flambování, tranšírování atd.).
- Ošetřování a nalévání nápojů.
- Účast na přípravě a obsluze při slavnostních akcích.
- Přijímání objednávek.
- Inkaso plateb a spolupráce s pokladnou.
- Péče o používané předměty (sklenice, nádobí, příbory atd.).
- Uskladňování a kontrola zboží a předmětů používaných v restauraci.
- Odborná instruktáž u speciálních pokrmů a nápojů.

Z pohledu autorky lze konstatovat, že veškeré výše uvedené pracovní činnosti jsou odpovídající činností, které jsou na pozici číšníka ve firmě SPORTLIFE běžnou pracovní náplní. Vzhledem ke hloubce a šířce sortimentu lze z činností zcela vyloučit pouze čtvrtý bod výše uvedeného seznamu. V restauraci společnosti nejsou tyto postupy při přípravě pokrmů vůbec využívány.

Číšníci ve SPORTLIFE také vzhledem k propojenosti recepce a hlavního restauračního baru mohou také vypomáhat s ubytováním příjíždějících hostů. V případě nepřítomnosti recepční pak obsluhují jednotlivá sportoviště a částečně zastupují práci recepční v oblasti péče o hosty.

Kuchař

Společnost SPORTLIFE zaměstnává čtyři hlavní kuchaře, kteří mají obdobně jako číšníci k dispozici brigádní pomocné síly. Pomocné síly v kuchyni se starají o mytí nádobí, přípravu salátů, přípravu obloh, případně obstarávají přípravu příloh k jednotlivým pokrmům. Dle NSP je rozsah pracovní činnosti kuchaře následující:

- Spolupráce při objednávání, přejímce, přezkušování, skladování a konzervaci zboží.
- Sestavování jídelního lístku a sledu pokrmů.
- Součinnost při zjišťování nákladů.
- Příprava a úprava produktů a pokrmů.
- Aranžování bufetů a banketů, vydávání pokrmů.
- Zpracování a úprava polotovarů.
- Ošetřování kuchyňského náčiní a vybavení.

Také pracovní činnosti uvedené pro pozici kuchaře zcela splňují pracovní činnosti skutečně vykonávané kuchaři ve firmě. Kuchaři připravují teplou i studenou kuchyni, obstarávají přípravu pizz a nově také kebabu a pokrmů s touto kuchyní spojených. Spolupodílejí se na tvorbě jídelního lístku včetně veškerých úprav technologických postupů při přípravě jednotlivých pokrmů. Starají se o nepřetržité vytápění pizza pece a obsluhují gril na maso určené k přípravě kebabu.

Údržbář – správce objektu

Pracovní pozice údržbáře je ve SPORTLIFE zároveň spojena s pozicí správce objektu. Jelikož areál disponuje značným množstvím budov a přilehlých ploch, je nutné, aby byl přesně určen pracovník, který bude dozorovat nad správou těchto ploch. Společnost SPORTLIFE v současné době zvažuje možnost přijetí dalšího pracovníka ke stálému údržbáři, který ve firmě nyní pracuje. Tento krok je vzhledem k množství zastávané práce dle autorky velmi vhodným řešením.

Zde jsou uvedeny pracovní činnosti, které dle NSP vykonává správce objektu: (MPSV, 2007)

- Dohled nad úklidovými činnostmi spojenými s udržováním čistoty a pořádku ve svěřených objektech a jejím okolí, při menším rozsahu jejich samostatný výkon.
- Najímání odborných pracovníků na drobné stavební a údržbářské práce případně provádění příslušných prací a zásahů vyplývajících z těchto předpisů a podmínek.
- Koordinace a dohled nad bezpečnostními opatřeními nebo kontrola dodržování domovního řádu a dalších předpisů, podmínek majitele, správce či provozovatele budovy včetně zajištění odemykání a zamykání budovy v souladu s domovním řádem a stanovenými podmínkami. Případná spolupráce a koordinace s bezpečnostní službou.
- Jednoduchá údržba budovy, případně koordinace prací.
- Objednávání revizí, údržbových a opravářských prací u odborných firem, přebírání výsledků jejich práce.
- Obsluha vytápění včetně manipulace s palivy.
- Dozor nad správným používáním společných prostor budovy.
- Vedení požadovaných evidencí.

Z výše uvedených činností není správce objektu sportovního areálu vykonávána činnost „*najímání odborných pracovníků na drobné stavební a údržbářské práce případně provádění příslušných prací a zásahů vyplývajících z těchto předpisů a podmínek*“. Údržbář (správce objektu) tyto práce buď vykonává svépomocí, nebo nahlásí potřebu zajištění odborných pracovníků managementu areálu a ten se již o toto postará.

Součástí náplně práce údržbáře v areálu je také péče a nutné opravy jednotlivých sportovišť, údržba travnatých ploch v objektu či pomocné úklidové práce v restauraci. Stará se o opravy a úpravy vybavení hotelových pokojů i chatek a vybavení kuchyně. Pečuje o vozový park společnosti.

Pokojská

Zajištění úseku house keepingu v současnosti zastávají dvě pracovnice na pozici pokojských. Dle katalogu Národní soustavy povolání by měly tyto pracovnice zajišťovat následující činnosti: (MPSV, 2007)

- Přebírání podkladů a pokynů pro úklid pokojů.
- Příprava úklidového vozíku a převzetí spotřebních předmětů, prádla, čisticích prostředků, tiskovin.
- Příprava příjezdového pokoje.
- Úklid pobytového pokoje.
- Základní komunikace s hosty a vyřízení požadavků hostů během pobytu.
- Příprava podkladů a administrace statusu pokojů.
- Obsluhování technických zařízení – vysavač, televizní přijímač, telefon, trezor.
- Doplnování minibarů, příprava podkladů pro recepci – dle velikosti a standardu zařízení.
- Provádění úklidu odjezdového pokoje.
- Koordinace práce s ostatními středisky, např. s recepcí, technickým úsekem, atd.
- Provádění činností v souladu se standardy ubytovacího zařízení.
- Hlášení technických závad a spolupráce s technickým úsekem.
- Činnosti směřující k ochraně majetku hostů i ubytovacího zařízení.

Vedle výše uvedených činností, které pro výkon této pozice stanovuje NSP (MPSV, 2007), vykonávají pracovnice úseku house keepingu ve společnosti SPORLTIFE následující činnosti:

- Úklid restauračních prostor.
- Úklid multifunkční haly a péče o její zázemí.

Personální zajištění ve společnosti SPORTLIFE dle výše uvedených zjištění plně splňuje základní požadavky a předpoklady, které stanovuje a schvaluje sektorová rada Národní soustavy povolání. V některých případech byly zjištěny mírné odchylky od vykonávané

práce. Neovlivňují však zásadně danou pozici ani dosahované výsledky v efektivnosti najímání pracovníků.

Jako každá firma se i SPORTLIFE v některých obdobích potýkala s nedostatkem pracovních sil. Jednalo se především o pozici číšníka, kdy uchazečů o danou pozici bylo sice velké množství, ale bohužel nároky na číšníka ve společnosti SPORTLIFE jsou vyšší než v jiných stravovacích zařízeních zejména z důvodu nutnosti částečně znalosti systému ubytování.

4.2 Analýza a komparace konkurenčních ubytovacích zařízení

V této podkapitole se zaměříme na analýzu a komparaci ubytovacích zařízení hotelového typu a typu penzion, jež jsou polohou blízké hotelu SPORTLIFE. Tato analýza se zaměří zejména na rozsah poskytovaných hotelových a dalších doplňkových služeb, které jsou jednotlivé hotely a penziony schopné nabídnout. Porovnávány budou zejména ta ubytovací zařízení, která jsou společností SPORTLIFE považována za konkurenční. Nutnou podmínkou účasti v porovnávací analýze bude také poloha daného hotelu, přesněji podmínka blízkosti hotelu národnímu parku České Švýcarsko. Při splnění této podmínky tak bude vyloučeno zvýhodnění daného hotelu oproti ostatním z hlediska polohy.

V následující tabulce jsou znázorněna úhrnná data o vybavenosti jednotlivých konkurenčních hotelů a penzionů oproti hotelovému komplexu SPORTLIFE CENTRA. Uvedené ubytovací kapacity byly v rámci komparace vybrány s ohledem na geografickou blízkost hotelu SPORTLIFE a možnou existující konkurenci z pohledu poskytovaných služeb. Veškerá níže uvedená data jsou čerpána z internetových stránek jednotlivých ubytovacích kapacit, popřípadě konzultována s příslušným personálem zařízení.

Tabulka 5: Komparace ubytovacích kapacit v Rumburku a okolí

Název	Kategorie	Počet pokojů	Počet lůžek	Pokoje pro handicapované	Hotelové parkoviště
SPORTLIFE	***	34	119	ano - 2	ano
HOTEL LUŽAN	****	30	64	ne	ano
U PARKU	penzion	24	55	ne	ano
U LIŠÁKA	penzion	4	8	ne	ano
DYMNÍK	penzion	5	10	ne	ano
APARTHOTEL LÍPA	****	33	130	ano - 2	ano
HOTEL BESEDA	***	20	36	ne	ano

Název	Restaurace	Wellness	Fitness	Masáže	Bowling	Bazén
SPORTLIFE	ano	ano	ano	ne	ano	ne
HOTEL LUŽAN	ano	ano	ano	ano	ano	ne
U PARKU	ano	ne	ne	ne	ne	ne
U LIŠÁKA	ano	ne	ne	ne	ne	ne
DYMNÍK	ano	ne	ne	ne	ne	ne
APARTHOTEL LÍPA	ano	ano	ano	ano	ne	ne
HOTEL BESEDA	ano	ne	ne	ne	ne	ne
	Konferenční sál + kapacita	Dětské hřiště	WIFI	Ostatní sportoviště		
SPORTLIFE	ano – max. 80 míst	ne	ano	ano		
HOTEL LUŽAN	ne	ne	ano	ano		
U PARKU	ano – max. 60 míst	ano	ano	ne		
U LIŠÁKA	ne	ano	ano	ne		
DYMNÍK	ano – max. 70 míst	ano	ano	ano		
APARTHOTEL LÍPA	ano – max. 90 míst	ano	ano	ano		
HOTEL BESEDA	ano – max. 45 míst	ano	ne	ne		

Zdroj: Vlastní.

V první části **Tabulky 5** jsou hodnocena především data týkající se základních informací o ubytovací kapacitě. Jsou zde blíže určeny typy ubytovacích zařízení a jejich kapacit z pohledu počtu pokojů a celkového počtu lůžek. SPORTLIFE hotel disponuje dle získaných informací druhou nejvyšší ubytovací kapacitou z výše hodnocených hotelů a penzionů. Z analýzy také vyplývá, že SPORTLIFE hotel společně s APARTHOTELEM Lípa disponuje dvěma bezbariérovými hotelovými pokoji pro osoby se zdravotním handicapem. Pokoje v obou těchto zařízeních jsou vybavené kovovými madly pro snadný pohyb osob po pokoji, upravenou koupelnou pro potřeby vozíčkářů a veškerým vybavením standardního hotelového pokoje či apartmánu v dané ubytovací kapacitě.

Další část tabulky zobrazuje několik stěžejních služeb, které v současné době hotely nejčastěji nabízejí. Jedná se o služby rekreačního a sportovního charakteru, jež jsou ubytovací kapacity schopny zabezpečit ve vlastní režii. Kritéria byla hodnocena na základě možnosti nabídnout danou službu v místě ubytování bez nutnosti opustit areál daného hotelu či penzionu. Uvedeny jsou zde také maximální kapacity konferenčních sálů, pokud jsou jimi daná zařízení vybavena.

Tato porovnávací analýza je založena na předpokladu schopnosti zajistit danou službu jednotlivými zařízeními. Nelze zde však blíže specifikovat kvalitativní aspekt poskytovaných služeb. Jednou možností, jak zjistit celkovou kvalitu daného zařízení z pohledu zákazníků, je využití údajů některých rezervačních portálů, které v rámci své působnosti evidují hodnocení hostů. Takovým portálem je například Booking.com. V následující tabulce budou představena hodnocení výše uvedených zařízení z pohledu hostů. Nastává zde však problém neexistující spolupráce některých zařízení s podobnými portály, tudíž v tabulce hodnocení nebudou uvedena.

Tabulka 6: Hodnocení ubytovacích kapacit dle rezervačních serverů

	Booking.com	Hotel.cz	hrs.com
SPORTLIFE CENTRUM	×	8,6	×
APARTHOTEL LÍPA	9,5	9,2	9,6
HOTEL LUŽAN	7,6	9	×
U PARKU	×	×	×
U LIŠÁKA	×	×	×
DYMNÍK	7,6	×	×
HOTEL BESEDA	×	5,4	×

Zdroj: Vlastní.

Tabulka 6 zobrazuje hodnocení, která byla zjištěna z jednotlivých rezervačních portálů. Z tohoto přehledu je zřejmé, že SPORTLIFE hotel a další tři ubytovací kapacity téměř nespolupracují s rezervačními servery, tudíž zde ani nemohou být hosty hodnocena (tuto skutečnost značí autorka znakem ×).

5 Návrh a doporučení na rozšíření činnosti vybraného podniku

Hlavním cílem této kapitoly bude zavést do podniku SPORTLIFE nová opatření pro podporu prodeje produktů společnosti a získání většího počtu zákazníků. Budou zde zanalyzovány výhody spolupráce s firmami, jež by plně využívaly potenciál sportovního areálu. Součástí kapitoly bude navržení nových služeb, které ještě více rozšíří možnosti sportovního areálu a podpoří jeho oblíbenost mezi individuálními hosty.

5.1 Firemní hry na klíč

Velmi silně rozvíjejícím se fenoménem jsou v současnosti firemní akce ve formě sportovních her. Tyto teambuildingy mají za úkol zlepšit komunikaci a týmového ducha v jednotlivých organizacích. Součástí firemního stmelování bývají často kreativní či sportovní aktivity, při kterých účastníci spolupracují či se navzájem podporují. Často jsou provozovány indoorové i outdoorové aktivity, společenské hry i večerní zábava. Hlavním cílem teambuildingů je trávit čas v kolektivu i mimo firmu, vzájemné poznání kolegů v mimopracovních aktivitách a zlepšení týmového ducha.

Běžnou praxí bývá organizace akce tohoto typu samotnou firmou, a to především z důvodu nižších nákladů. SPORTLIFE však nabízí zorganizování kompletního teambuildingu ve vlastní režii. V tomto případě se jedná především o zajištění ubytování, stravování a sportovních aktivit. Management a personál areálu je schopen zajistit organizaci a dohled nad sportovními aktivitami, jako jsou badminton, squash, bowling či stíhací závod kanoí.

SPORTLIFE CENTRUM s.r.o. je však poměrně malá společnost, tudíž není možné zajistit odborný dohled nad všemi aktivitami, které jsou zákazníky poptávány. Na spoustu společných aktivit účastníků akce je potřeba také značná dávka znalostí z oblasti psychologie a působení na lidské zdroje. Není proto možné některé požadavky společností poptávajících teambuilding uspokojit.

V současnosti operuje na trhu již poměrně velké množství firem nabízejících kompletní zajištění firemního teamuildingu včetně zajištění ubytovací kapacity. Tyto společnosti

většinou spolupracují s několika smluvními ubytovacími kapacitami, jsou však ochotné v případě zajištění vlastního ubytování přizpůsobit akci potřebám zákazníka. Společnosti pořádající firemní akce na klíč ve velké většině zaměstnávají trvale vlastní odborníky na jednotlivé dílčí aktivity. Zpravidla má každý zaměstnanec své trvalé uplatnění, ale vhodnější je tzv. multifunkčnost jednotlivých osob. Důležitými požadavky na pracovníky bývají vlastnosti jako schopnost vést kolektiv, smysl pro humor, schopnost rychle a správně vyhodnotit situaci, sebeovládání a dobrý mluvený projev. Agentury spolupracují také s mnoha sponzory především z oblasti sportovního vybavení, poskytovateli adrenalinových zážitků, provozovateli automobilových zážitků, dodavateli značkových vín či externími rozhodčími různých sportů.

Spolupráce s agenturami tohoto typu je navazována především na základě provizních smluv. Smlouvy jsou sjednávány individuálně s ohledem na množství služeb, které budou od ubytovací kapacity nakupovány. Dle zjištěných informací se výše provizí pohybuje v rozmezí 10-20 % z prodejní ceny konané akce. Ubytovací kapacita tedy může dle velikosti konané akce vyžadovat až 20% provizní vypořádání za pronájem své ubytovací kapacity a přilehlých prostor, které byly v rámci akce využívány.

5.2 Obchodní zástupce

Rozmanitost pracovní náplně každého jednotlivého obchodního zástupce ve firmách je opravdu velká. Pro každé podnikatelské odvětví a každou jednotlivou firmu existuje velká řada možností, jak by měl takový zaměstnanec vykonávat určenou pozici. Ve SPORTLIFE CENTRU by pracovní náplň v rámci této pozice spočívala především v návštěvách středních i základních škol za účelem představení SPORTLIFE CENTRA jako komplexního sportovního areálu s dokonalým zázemím pro pořádání adaptačních či harmonizačních pobytů. Pracovník by oslovoval firmy s nabídkami uspořádání teambuildingů pro jejich zaměstnance či jednotlivé úseky firmy. Práce obchodního zástupce by také mohla spočívat v navazování spolupráce s novými partnery v oblasti agentur na pořádání firemních akcí či v rozvoji spolupráce s novými či stálými slevovými servery.

Pozice obchodního zástupce by vzhledem k pracovní náplni musela být vykonávána samostatně přímo určeným pracovníkem. Tím se rozumí, že by v podniku buď bylo vytvořeno nové pracovní místo se specifickými požadavky na uchazeče, anebo by danou pozici vykonával stávající zaměstnanec za předpokladu, že jeho pozice by byla obsazena novým pracovníkem.

5.3 Harmonizační pobyty

Jednou z dalších možností jak rozšířit činnost společnosti a tím zaplnit volné ubytovací kapacity mimo hlavní sezónu je rozšíření spolupráce se středními školami v rámci tzv. harmonizačních pobytů. Tyto školou zřizované pobyty mají mít za úkol navzájem seznámit a lépe poznat nové spolužáky na střední škole. Z psychologického hlediska plní důležitou roli při tvorbě a utužení třídního kolektivu a dopomáhá outsiderům lépe poznat své okolí ve třídě a tím lépe zapadnout.

V rámci této kapitoly bude použita analýza dotazníkového šetření (**Příloha C**) předloženého vedením středních škol na téma „Harmonizační pobyty“. Dotazník pro vedoucí orgány středních škol byl orientován na preference způsobu organizace harmonizačního pobytu a také na zjištění možnosti pořádání těchto pobytů ve sportovním areálu SPORTLIFE CENTRUM s.r.o. Pro tuto analýzu byly osloveny střední školy z Libereckého a Ústeckého kraje.

Zhodnocení dotazníkového šetření

V rámci zjišťování požadavků škol na místo pořádání harmonizačních pobytů pro žáky svých prvních ročníků bylo osloveno několik těchto vzdělávacích institucí. Vedením škol byl předložen dotazník, s jehož pomocí bude nyní zhodnocena schopnost splnění daných požadavků sportovním areálem SPORTLIFE.

Z vyplněných dotazníků byly zjištěny následující údaje:

- 86 % středních škol pro své žáky pořádá harmonizační pobyty.
- 93 % harmonizačních pobytů nepřesahuje délku trvání 5dnů.
- 64 % škol preferuje ubytování v penzionu, 28 % ubytování v chatkách či stanech.
- 77 % pobytů jsou v cenové relaci do 1.500,-Kč.
- 73% pobytů je sportovně zaměřeno, 8 % škol pak v rámci těchto pobytů pořádá odborné semináře na podporu výuky.
- Ve 100 % případů je vyžadována společenská místnost a hromadné stravování.
- 36 % respondentů pak vyžaduje možnost využití sportovních ploch.

Z výše uvedených údajů vyplývá, že sportovní areál SPORTLIFE je schopen zajistit veškeré požadavky středních škol, včetně požadavků na aktivity spojené s pobytem žáků. Areál má obrovské předpoklady i z hlediska cenového zajištění, viz cenová kalkulace níže. Ceny by ovšem s ohledem maximální výše měly být upraveny o množstevní slevu, což je obvyklou praxí ve většině ubytovacích zařízení.

5.3.1 Způsob sestavování cenové kalkulace pro nové zákazníky

Ve SPORTLIFE CENTRU jsou pravidelně s každou novou legislativní úpravou a v závislosti na změnách daňových podmínek upravovány ceníky všech služeb jak hotelových, tak i cen v restauraci společnosti. V závislosti na těchto změnách se také každým rokem sestavují nové kalkulace skupinových pobytů i již výše zmíněných pobytových balíčků.

Rozdílne jsou sestavovány ceny pro stálou klientelu zejména v letním období, kdy největším přínosem je pořádání letních soustředění pro sportovní oddíly, které sportovní areál navštěvují již několik let. Těmto oddílům byly ceny za ubytování a stravu nastaveny již v prvním roce jejich příjezdu a měnily se pouze s ohledem na zvyšování daně z přidané hodnoty, která způsobuje zvyšování cen potravin a energií a tím celkové náklady společnosti.

V **Tabulce 7** je znázorněna přibližná cenová kalkulace ubytování rozdělena dle formy nabízeného stravování a typu ubytování. V obdobné podobě jsou ve většině případů cenové kalkulace předkládány zákazníkům. Tato kalkulace vychází z aktuálního ceníku ubytování a stravovacích služeb. Ceny jsou uvedeny včetně daně z přidané hodnoty (DPH).

Tabulka 7: Cenová kalkulace skupinového pobytu

	STRAVA	Se snídaní	Polopenze	Plná penze
TYP UBYTOVÁNÍ				
Ubytování ve dvoulůžkovém pokoji		598,-Kč/os/noc	743,-Kč/os/noc	813,-Kč/os/noc
Ubytování ve tří- a vícelůžkovém pokoji		527,-Kč/os/noc	672,-Kč/os/noc	742,-Kč/os/noc
Ubytování v chatkách		275,-Kč/os/noc	420,-Kč/os/noc	490,-Kč/os/noc

Zdroj: Vlastní.

Tato základní kalkulace je určující pro každého nového zákazníka, respektive pro každou potencionální skupinu hostů čítající více než 20 osob. Jak již bylo uvedeno, kalkulace je opravdu velmi přibližná, jelikož na její sestavení působí další velké množství ovlivňujících faktorů. Ceny jsou tak na základě těchto faktorů podrobněji upravovány managementem hotelu. Častou praxí jsou procentuální slevy pro nové zákazníky ve výši až 20 %.

Také cenové kalkulace cen sportovišť mohou být v jednotlivých případech odlišné. Tyto ceny jsou zpravidla určeny počtem hodin, po které chce daná skupina sportoviště využívat a v případě sportovní haly také ročním obdobím, viz níže.

Sportovní areál je navštěvován v letním období sportovními oddíly. Mimo hlavní sezonu by měla být vyvíjena snaha oslovit co možná největší množství středních škol s nabídkou pořádání harmonizačních pobytů. Obě tyto skupiny často využívají sportoviště, která jsou součástí sportovního komplexu. Také ceny těchto sportovišť jsou individuálně upravovány. Změny v cenové kalkulaci využívaných sportovišť zohledňují především roční období, ve kterém oddíl areál navštíví a také počtem hodin, jež chtějí oddíly dané sportoviště využívat. Konkrétně se jedná o cenovou kalkulaci využití multifunkční haly, která je vyžadována sportovci nejvíce. Při této kalkulaci je také zohledňován celkový využitý prostor haly. Znamená to, že je cena odlišná při potřebě využít jen polovinu haly nebo halu celou. Rozdíl v cenách zohledňuje spotřebu energií vynaložených na vytápění a osvětlení

multifunkční haly. Částečně zohledňován je i počet osob využívajících halu zejména z důvodu spotřeby vody v šatnách.

5.4 Animační aktivity

Animační služby jsou důležitou součástí nabídky služeb zejména v přímořských destinacích a ve velkých hotelových komplexech, jež disponují rozmanitou škálou možností zábavy pro své hosty. V České republice není tato forma rekreačních pobytů příliš rozšířena, jelikož dle názoru autorky existuje jistá neschopnost najít a plně využívat potenciál a velké možnosti mnoha rekreačních i sportovních komplexů.

V současné době začíná na území ČR významně stoupat spotřeba domácího cestovního ruchu [ČSÚ]. Dokazuje to statistika satelitního účtu České republiky z let 2003-2012. Proto by mělo být v následujících letech velmi důležitou strategií všech dodavatelů služeb cestovního ruchu zaměřit se na domácího zákazníka a snažit se nabízet co možná největší spektrum možností trávení volného času.

Společnost SPORTLIFE CENTRUM s.r.o. má značné předpoklady pro možnost zajišťování komplexních pobytů, které se již snaží v současné době nabízet. Cílem této části práce však bude zařazení dalších služeb ve formě animačních výletů. Velká výhoda pro schopnost zajistit tyto služby je spatřována v poloze komplexu v blízkosti Národního parku České Švýcarsko. V této oblasti se nachází mnoho turistických atraktivit, které jsou více či méně známé a mohou být součástí animačních pobytů pořádaných společností.

V následující části budou navrženy animační výlety, které by mohly být společností nabízeny a uskutečňovány. S ohledem na personální zajištění budeme předpokládat zajištění animačních výletů buď v rámci pozice recepční, nebo případných brigádních sil najímaných společností. Další možnou variantou, jak animační výlety zabezpečit, je najmutí specialisty na animační programy pro hotelové hosty v dané oblasti nebo využití služeb průvodců, které jsou nabízeny v rámci provozování některých informačních center v oblasti. Součástí návrhu bude přibližná cenová kalkulace a časový harmonogram jednotlivých doplňkových služeb. Důležitým předpokladem pro pořádání animačních

výletů je možnost využívat firemní minibusy pro přepravu hostů, zajištění vstupného a dalších souvisejících služeb. Návrhy animačních výletů budou vždy spočívat v krátkém popisu dané přírodní či kulturní atraktivity. Následovat bude cenová kalkulace všech nákladů spojených s danou aktivitou vyčíslena na jednu osobu s ohledem na plné obsazení minibusu v případě potřeby jeho využití.

Předpokládejme, že celkové náklady včetně amortizace na 1 ujetý kilometr firemního minibusu jsou spočteny ve výši 5,60 Kč/km a každým minibusem lze přepravit maximálně 8 hostů. Mzdové náklady nebudou vyčíslovány vzhledem k využití vlastních zaměstnanců a zabezpečení aktivity v rámci stanovené pracovní pozice. K celkovým nákladům bude účtována marže ve výši 15 %.

Pravčická brána

Hlavním lákadlem a dominantou oblasti Národního parku České Švýcarsko je bezesporu světoznámý skalní útvar - Pravčická brána. Z vlastní zkušenosti autorky lze tuto přírodní atraktivitu považovat za nejnavštěvovanější hotelovými hosty SPORTLIFE centra. Návštěva Pravčické brány by proto měla být hlavním výletem nabízeným v rámci animačního programu podniku.

Harmonogram v hodinách:

9:00	odjezd z hotelu SPORTLIFE
10:00	příjezd na odstavné parkoviště ve vzdálenosti 6 km od Pravčické brány
12.00-13:00	příchod k Pravčické bráně
13.00-15:00	individuální prohlídka celého areálu
15:00	návrat kratší stezkou k přistavenému minibusu
16:00	pozdní oběd v restauraci U Marešů
17:30	odjezd z Mezné
18:30	příjezd do hotelu SPORTLIFE

Cenová kalkulace pro 1 osobu v Kč:

Doprava do obce Mezná (cca 65 km)	45 Kč
Vstupné na Pravčickou bránu	75 Kč
Oběd v restauraci U Marešů (polévka+hlavní chod)	120 Kč
Svačkový balíček na cestu	65 Kč
<u>NÁKLADY CELKEM</u>	305 Kč
Marže společnosti SPORTLIFE ve výši 15 %	50 Kč
CENA ANIMAČNÍHO VÝLETU CELKEM	355 Kč

Soutěsky Hřensko

Hřenské soutěsky jsou jednou z nejčastěji navštěvovaných oblastí Českého Švýcarska. Celé území je obklopeno pískovcovými skalami, kterými se líně vine řeka Labe. Romantickou atmosféru místa dotvářejí tradiční lodičky, které vozí své zákazníky skrze soutěsky na řece Kamenice, jež se zde vlévá do Labe. Díky provozu lodiček jsou v Hřensku přístupné dvě soutěsky – Edmundova soutěska a Divoká soutěska. Obě soutěsky je možné shlédnout v rámci jediného výletu, jelikož na sebe po zdolání krátké pěší procházky navazují. S ohledem na provozní dobu výletních lodiček je nabídka tohoto výletu omezena na období, které je předem stanovené obcí Hřensko.

Harmonogram v hodinách:

9:00	odjezd z hotelu SPORTLIFE
10:00	příjezd do Hřenska
10:00-11:30	individuální prohlídka Hřenska
11:30-13:00	oběd v restauraci NA SUCHÉ KAMENICI s krásným výhledem
13:00-13:45	přesun k nástupišti
14:00	nástup do lodiček – Hřensko
14:00-15:30	průjezd jednotlivými soutěskami
16:00	nástup do přistaveného minibusu – Mezná
17:00	návrat do hotelu SPORTLIFE

Cenová kalkulace pro 1 osobu v Kč:

Doprava do Hřenska (cca 70 km)	50 Kč
Oběd v restauraci NA SUCHÉ KAMENICI	120 Kč
Vstupné Edmundova soutěska	80 Kč
Vstupné Divoká soutěska	60 Kč
<u>NÁKLADY CELKEM</u>	310 Kč
Marže společnost SPORTLIFE ve výši 15%	45 Kč
CENA ANIMAČNÍHO VÝLETU CELKEM	355 Kč

Kyjovské údolí

České Švýcarsko nabízí rozmanité množství přírodních krás, mezi které nepochybně patří také scenérie Kyjovského údolí. Obec Kyjov je velmi klidnou přesto turisticky vyhledávanou lokalitou a nachází přibližně 10 km od města Rumburk. Samotná procházka Kyjovským údolím nabízí nejen romantiku, ale především pozoruhodné skalní a rozmanité druhy rostlinstva. V zimním období se nabízí prohlídka. Jeskyně víl s ledovými krápníky.

Kyjovské údolí zavede své návštěvníky až do blízké obce Brtníky, odkud budou hosté minibusem dopraveni do další krásné osady – Doubice. Zde mohou po lahodném obědě zhlédnout rozsáhlou sbírku dřevořezbářských prací místního umělce, jež jsou velkým turistickým lákadlem.

Harmonogram v hodinách:

9:00	odjezd z hotelu SPORTLIFE
9:20	příjezd na počátek stezky Kyjovským údolím
9:30	začátek cesty s průvodcem – trasa 7,4 km
11:30	konec trasy v Brtníkách
11:30-12:00	přesun přistaveným minibusem do Doubice
12:00-13:30	oběd v restauraci Stará hospoda
13:30-15:00	individuální prohlídka Doubice
15:00	odjezd z Doubice přistaveným minibusem
15:20	návrat do hotelu SPORTLIFE

Cenová kalkulace pro 1 osobu v Kč:

Doprava z Rumburka do Kyjova	7 Kč
Přistavení minibusu do Brtníků	7 Kč
Doprava do Doubice	9 Kč
Doprava z Doubice zpět do Rumburka	7 Kč
Doprava celkem	30 Kč
Oběd v restauraci Stará hospoda	120 Kč
NÁKLADY CELKEM	150 Kč
Marže společnost SPORTLIFE ve výši 15%	23 Kč
CENA ANIMAČNÍHO VÝLETU CELKEM	173 Kč

Autorka by v rámci nabídky těchto animačních výletů dále navrhovala, aby společnost SPORTLIFE zvážila možnost zpracování vlastních propagačních materiálů. Tyto materiály by měly přesně určovat termíny výletů a podmínky jejich uskutečnění, dále pak výše uvedený časový harmonogram a celkovou cenu pro konečného spotřebitele.

Doplňujícími materiály by měly být kartičky první pomoci pro případ, že by se některý z hostů během individuálně tráveného času v rámci výletu dostal do obtíží a stručné mapky zobrazující jednotlivé orientační body, které jsou v rámci výletu navštíveny pro případ, že by některý z hostů zabloudil.

5.5 Služby concierge

Specifickými hotelovými službami, které jsou dnes běžně poskytovány, jsou služby concierge. Služby concierge definuje Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky 2013-2015 takto: „*informační centrum pro hosty s možností poradenské činnosti v oblasti poskytování lokálních služeb, zajišťující zprostředkování hotelových služeb stejně jako služeb, které hotel nemá ve své nabídce a zajišťují se dodavatelsky ze zdrojů mimo hotel.*“ (AHRČR, 2013) Tyto služby jsou ve většině případů poskytovány recepčními, ve velkých hotelích, zejména hotelích ve velkých městech, jsou zajišťovány odborným personálem v dané oblasti.

Mezi nejčastěji poskytované služby v rámci informační služby concierge patří zajištění taxi služeb při příjezdu či odjezdu hosta, zajištění vstupenek na pořádané akce v místě a blízkém okolí, zajištění informací ohledně adres institucí, které host vyžaduje, zajištění průvodce při prohlídkách památek, zajištění pronájmu automobilu a další služby.

Návrh koncepce zavedení informační služby concierge do společnosti SPORLIFE spočívá v rozšíření pracovní náplně zaměstnanců na pozici recepční. Tato varianta by pro společnost byla z hlediska nákladů nejpravděpodobněji zaveditelná. Otázka zvýšení platu s přibývajícími povinnostmi recepčním zůstává na managementu hotelu.

V rámci concierge se nabízí rozmanitá škála dodavatelů služeb, které společnost sama nezajišťuje. Součástí spolupráce s kulturními a dalšími institucemi zpravidla nebývá smluvní dohoda o spolupráci ani provizní řešení. V následující části bude představeno několik institucí vhodných pro zařazení mezi spolupracující společnosti v rámci služeb concierge poskytovaných společností SPORTLIFE CENTRUM s.r.o.

Důležitá pro poskytování služeb concierge je samotná informovanost pracovníků zajišťujících tuto službu a konaných akcích a nabízených vedlejších aktivitách mimo sportovní areál SPORTLIFE. Pro potřeby informovanosti hostů o možnosti zajištění dalších kulturních a jiných aktivit by bylo vhodné zřízení informační tabule nebo alespoň nástěnky, kam by byly pravidelně umísťovány nové informace o konaných akcích a aktivitách ve městě a blízkém okolí. Publikované informace by měly být s přesnou pravidelností a spolehlivostí aktualizovány a doplňovány příslušným personálem.

Kulturní dům Střelnice Rumburk

Kulturní dům města Rumburk je hlavním kulturním střediskem ve městě. Nachází se nedaleko od centra města Rumburk v blízkosti fotbalového stadionu. V budově kulturního domu se nachází kinosál včetně přísálí, taneční sál s prostorným podiem a dva bary. V budově kulturního domu jsou nejčastěji pořádány maturitní i městské plesy, kulturní akce pro dětské domovy a další společenské akce. Kulturní dům také disponuje vybavením pro pořádání divadelních představení.

V rámci spolupráce se společností SPORTLIFE by mělo být především zajištění vstupenek na divadelní představení či promítání v kinosálu. Dle autorky by možná spolupráce spočívala především v přístupu do rezervačního systému Kulturního domu Střelnice. Divadelní představení pořádaná v Rumburku jsou však z velké většiny vyprodaná již několik měsíců dopředu. Proto by bylo v rámci možné spolupráce nutné zajistit na každé představení blokaci minimálně 4 vstupenek pro potřeby SPORTLIFE CENTRA se značným předstihem. Pokud by společnost tuto blokovanou kapacitu nezaplnila, následovalo by uvolnění vstupenek pro další prodej. Zrušení blokace vstupenek by pak nastalo 24 hodin před začátkem daného představení. Obdobě by rezervační systém pracoval i v případě rezervace vstupenek na promítání filmových produkcí. Dle provedeného průzkumu a vlastní zkušenosti autorky však není téměř nikdy kapacita kinosálu na jednotlivá představení plně obsazená. Existuje zde tedy mnohem větší prostor pro rezervace a jejich případné následné zrušení.

Plavecký bazén Rumburk

Rumburský plavecký bazén nabízí 6 plaveckých drah o délce 25 m. Jeho činnost stejně jako činnost zimního a letního stadionu spadá pod Správu rumburských areálů sportu zřizovanou městem Rumburk. Plavecký bazén je v provozu denně. Jediná výjimka nastává během letních měsíců, kdy je bazén každoročně mimo provoz z důvodu oprav, čištění a rekonstrukcí.

V současnosti již sportovní areál SPORTLIFE s plaveckým bazénem částečně spolupracuje, a to na bázi zakoupených permanentních vstupenek. Tyto vstupenky jsou hostům v případě jejich zájmu (nebo pokud mají danou aktivitu zahrnutou v pobytovém balíčku) zapůjčovány.

Návrh na rozšíření spolupráce spočívá tedy spíše v rozšíření nabízených služeb. V areálu plaveckého bazénu působí soukromá masérka, jsou zde také provozovány další vodní aktivity jako například aqua-aerobik. Jelikož pro tyto vedlejší služby neexistuje rezervační systém, představa spolupráce spočívá v jednoduché komunikaci s pořadatelem dalších aktivit či se samotnou masérkou a sjednání možné aktivity například telefonickou domluvou.

Městské divadlo Varnsdorf

Spolupráce s Městským divadlem ve Varnsdorfu by byla velmi podobná spolupráci s Kulturním domem v Rumburku z hlediska rezervace vstupenek na jednotlivá představení. Divadlo má vlastní veřejně přístupný rezervační systém téměř totožný se systémem ve velkých divadlech, viz **Příloha D**.

Jednotlivá místa jsou cenově odlišena dle vzdálenosti od jeviště. I v tomto divadle je patrná vysoká obsazenost, avšak díky své kapacitě lze rezervovat vstupenky i pouze několik dnů předem. Je samozřejmé, že velká divadelní představení jsou plně obsazena mnohem dříve než ta menší. Proto by obdobě jako u divadelních představení v Rumburku existovala dohoda s divadlem o předběžné rezervaci několika míst, která by v případě jejich neobsazení byla odblokována k dalšímu prodeji. Sankční opatření při neobsazení blokovaných míst by záležela na dohodě s managementem společnosti SPORLTIFE.

Centrum Panorama Varnsdorf

Kulturní a zábavní středisko Panorama Varnsdorf nabízí především filmová promítání. Tento kinosál je mnohem větší a prostornější než rumburský. Je zde možné promítat filmy ve 3D formátu. I Panorama disponuje veřejným rezervačním systémem. Blokace lístků pro své hosty by tedy byla velmi jednoduchá. Rezervace spočívá v blokování míst v kině, přičemž vstupenky si vyzvedne a uhradí host až těsně před začátkem promítání. Předběžná blokace lístků dle průzkumu není téměř nikdy nutná. Kapacita sálu bývá zřídka plně obsazena. Výjimkou jsou samozřejmě celorepublikové premiéry a představení typu „Partička“ nebo obdobné akce konané k filmové premiéře.

Informační centrum Krásná Lípa

Informační centrum v Krásné Lípa se nachází v Domě Českého Švýcarska v centru města. V budově mohou návštěvníci mimo jiné navštívit stálou expozici Českého Švýcarska či vzdělávací středisko. Informační středisko v Krásné Lípě nabízí nejen kompletní informační službu z celé oblasti Českého Švýcarska, poskytuje také průvodcovské služby,

prodej suvenýrů a také prodej vstupenek do výše uvedených divadel v Rumburku i Varnsdorfu.

Spolupráce s tímto informačním centrem v rámci služeb concierge by měla spočívat především v zajištění průvodcovských služeb poskytovaných samotným střediskem. Autorka by v tomto případě navrhovala prohloubení komunikace s pracovníky informačního centra, a to zejména z důvodu informovanosti. Informační centrum pravidelně pořádá animační výlety s průvodcem. Lepší informovanost společnosti SPORTLIFE by umožňovala dopomoci informačnímu centru lépe zaplnit kapacitu těchto výletů. Bylo by však nutné společnosti pravidelně zasílat rozpis jednotlivých pořádaných akcí.

Pavel TAXI Rumburk

Taxi služba Pavel TAXI působí na trhu přepravců již od roku 1996. V současnosti je nejrozšířenější taxi službou v Rumburku a jeho okolí. Disponuje celkem 16 vozy, z toho 8 vozidel je určeno výhradně pro provoz taxi služeb a s 8 vozidly firma zajišťuje také přepravu nákladů či stěhovací služby. Společnosti také nabízí pronájem vozidel.

Spolupráce s výše uvedenou taxi službou by měla mít charakter zajištění smluvních cen pro hosty společnosti SPORTLIFE. Společnost Pavel TAXI uvádí na svých webových stránkách možnost navázání dlouhodobé smluvní spolupráce se stálými partnery. Těmto partnerům pak nabízí slevu na jízdě až 20 %. V následující tabulce jsou uvedeny základní ceny pro běžného zákazníka dané taxi služby a ceny upravené pro stálé smluvní partnery.

Tabulka 8: Ceník jízdového Pavel Taxi

CENÍK JÍZDNÉHO PAVEL TAXI						
	Ceny pro běžné hosty v Kč			Smluvní ceny po slevě 20 % v Kč		
	Nástupné	1 km	Čekání 1 min	Nástupné	1 km	Čekání 1 min
Mimo město	20	26	4	16	21	3
Město	20	23	4	16	19	3

Zdroj: <http://www.paveltaxi.cz/index.php?strana=ceniky>.

5.6 Rozšíření činnosti podniku v oblasti marketingu

Během zkoumání působení firmy SPORTLIFE na trhu byla zjištěna naprostá absence propagace firmy. Proto bude další důležitou částí práce zpracování částečného propagačního programu. V této části budou specifikovány problémy s nedostatečnou podporou prodeje a možnosti, jak tuto v zásadě neexistenci jedné z nejdůležitějších částí marketingového mixu zavést. Ke zjištění možnosti zvýšení výnosů společnosti autorka připraví pro společnost nové způsoby podpory prodeje služeb podniku. Nejvýznamnější částí pak bude doporučení spolupráce s cestovními kanceláři či agenturami na území České republiky i mimo ni. Pozornost bude věnována příhraniční spolupráci se zahraničními partnery i propagaci prostřednictvím sociálních médií. A neméně důležitou částí bude zhodnocení problematiky nulové spolupráce se světovými rezervačními servery.

5.6.1 Sociální sítě a jejich význam pro propagaci společnosti

V současné době působí po celém světě několik desítek sociálních sítí, z nichž za jedny z neznámějších lze zejména v České republice považovat Facebook a Twitter. Sociální sítě využívá několik milionů lidí i firem ke komunikaci i propagaci své činnosti. Společnost SPORTLIFE založila svůj účet na sociální síti Facebook již v roce 2012. Téhož roku byla na profil vložena fotodokumentace sportovního areálu a hotelu. Tímto krokem však byla veškerá činnost spočívající v aktualizaci dat a vkládání nových informací zcela ukončena. Několikrát byla na profil vložena pozvánka na pořádanou akci, další propagace se již však nekonala. V současnosti je profil již druhým rokem ve stavu naprosté nečinnosti a nelze tedy předpokládat jeho vysokou návštěvnost.

Naprosto chybějící informace na profilu se týkají také nově vzniklé pizzerie Maritt v roce 2013 a momentálně startující nabídky kebabu a pokrmů s touto oblastí spojených. Profil není dostatečně spravován ani v oblasti stálé nabídky pokrmů, kdy zde zcela chybí jídelní i nápojový lístek, nabídka vín a další informace týkající se restaurace sportovního komplexu. Velký nedostatek autorka shledává v chybějících informacích o možnostech sportovního vyžití v komplexu i ceníky jednotlivých služeb.

Jedním z kroků, jak zlepšit propagaci a informovanost potencialních hostů, je bezesporu zvýšení péče o aktualizaci dat na facebookovém profilu. Důležitou součástí aktualizací by v první řadě mělo být doplnění všech důležitých informací o komplexu a službách, které v rámci své činnosti nabízí. Jednalo by se především o zveřejnění nabídky provozovaných sportovišť včetně ceníků a provozní doby sportovišť. Dále pak o vložení jídelního a nápojového lístku včetně nabídky vín, zveřejnění nabídky pizzerie a nově nabídky turecké kuchyně. Tuto činnost by v rámci své pracovní doby mohly obstarávat recepční hotelu nebo provozní komplexu. V případě, že by se vedení komplexu rozhodlo věnovat propagaci areálu opravdu velkou pozornost nejen v oblasti správy profilů na sociálních sítích, navrhovala by autorka najmout specializovaného pracovníka z oblasti marketingu a podpory prodeje. Mohlo by se jednat s ohledem na nákladovost o externího pracovníka.

5.6.2 Rozvoj spolupráce s cestovními agenturami a příhraniční spolupráce

Společnost SPORTLIFE v současnosti spolupracuje s jedinou cestovní agenturou, která nabízí svým klientům ubytování v hotelu SPORTLIFE CENTRA. Jedná se o německou cestovní agenturu Tschechoslow-tour. Tato německá cestovní agentura zajišťuje rozmanitou škálu pobytů v České republice. Nabízí lázeňské a silvestrovské pobyty nebo zimní dovolené spojené s možností lyžování. V rámci zajištění těchto pobytů spolupracuje agentura s velkým množstvím hotelů a obdobných komplexů po celé České republice. Spolupráce se sportovním areálem SPORTLIFE však spočívá doposud pouze v obsazování ubytovacích kapacit v rámci silvestrovských pobytů.

Z hlediska možností hotelového komplexu SPORTLIFE autorka vyhledala několik cestovních agentur, které by mohly být pro společnost přínosem ve zvýšení obsazenosti hotelu a tím i celkově výnosů. Jednou z těchto agentur je internetový portál *www.vikendovepobyty.eu*.

V nabídce portálu je obsáhlé množství hotelů a obdobných ubytovacích zařízení, které nabízejí wellness či víkendové pobyty, pobyty pro seniory i rodinné pobyty. Díky širokým možnostem sportovního areálu a také možnosti nabízet využívání wellness v hotelu

SPORTLIFE by mohla společnost bezesporu své pobyty nabízet právě na těchto webových stránkách. Velkou výhodou publikace své nabídky na portálu je ta skutečnost, že hosté, kteří chtějí vybranou destinaci navštívit, hradí celý pobyt přímo ubytovateli. Portálu tedy nepřísluší provize z každého prodaného pobytu, avšak jen předem smluvená cena za zprostředkování prodeje. Tato cena je předem sjednána oběma smluvními stranami a není závislá na výši prodejů. S ohledem na obchodní tajemství a konkurenční výhodu však autorce portál neposkytl žádné informace o přesné výši zprostředkovatelských poplatků, které portál vyžaduje před zveřejněním propagačních materiálů o dané ubytovací kapacitě.

Velkou výhodou pro společnost SPORTLIFE autorka spatřuje ve spolupráci se zahraničními, zejména pak německými partnery. O německých turistech, hlavně o starší generaci turistů, je známo, že aktivně vyhledávají turistické možnosti z velké většiny právě v České republice. Tento velký potenciál by se měla společnost snažit podchytit navázáním spolupráce s dalšími turistickými a cestovními agenturami operujícími na trhu cestovního ruchu v Německu. Vhodnými zahraničními partnery z oblasti německého trhu by mohly být následující společnosti:

Reiseagentur Pelikán, GmbH

Tato společnost se sídlem v Praze zajišťuje skupinové a školní zájezdy do České republiky specializované na německou klientelu. Pro své klienty sestavuje kompletní program jejich pobytu. Agentura zřizuje vlastní hotel, ale nabízí také ubytování v několika dalších hotelech především v Praze. Žádný ze spolupracujících hotelů však nenabízí tak rozmanitou škálu možného vyžití. Případná spolupráce by tedy mohla být přínosem nejen pro SPORTLIFE, ale také pro cestovní agenturu.

Baron Trenk Reiseagentur

I tato cestovní agentura má sídlo v České republice a nabízí své služby výhradně na německém trhu, respektive pro segment klientely ze sousedního Německa. Agentura zajišťuje silvestrovské a vánoční pobyty, tematické víkendové pobyty i wellness pobyty. Oproti agentuře Pelikán však tato společnost zaštiťuje svými službami mnohem větší

území České republiky. Opět je zde značná pravděpodobnost navázání spolupráce s ohledem na velké možnosti rumburského sportovního komplexu.

Na celém území České republiky i v příhraničních oblastech Rumburku působí velké množství zprostředkovatelů ubytování. Navázání spolupráce byť jen s několika těmito společnostmi by pro společnost SPORTLIFE měla značný přínos. Nelze na tomto místě tvrdit, že ihned při počátku spolupráce by nastal razantní nárůst příjezdů do hotelu. Každý nově vzniklý prvek v každém podniku potřebuje určitý čas na rozvoj. Stejně tak každá nová spolupráce s agenturami potřebuje čas na ověření funkčnosti. Z pohledu hostů je nárůst příjezdů jen otázkou času a především otázkou kvality poskytnutých služeb. Často se stává, že při nové spolupráci ověřují slíbené možnosti „tajní hosté“, kteří po příjezdu celkově testují kvalitu a hloubku poskytovaných služeb. Právě celkové hodnocení těchto hostů pak výrazně ovlivní další spolupráci a její rozvoj.

5.6.3 Spolupráce s rezervačními servery

Význam spolupráce s rezervačními servery je pro každé ubytovací zařízení v době vyspělých komunikačních technologií zcela zásadní. Nejen že servery dopomáhají hotelům a obdobným zařízením naplňovat jejich ubytovací kapacitu během celého roku, slouží zároveň jako méně nákladná forma reklamy. Každý rezervační server sice vyžaduje určitou výši provize za zprostředkování prodeje pokojů, tyto náklady jsou však v porovnání s jinými formami rozsáhlé reklamy značně nízké.

Společnost SPORTLIFE v současné době s rezervačními servery vůbec nespolupracuje. Jediným obchodním partnerem v této oblasti byl server pod správou společnosti MITON Previo s.r.o. Spolupráce však již poměrně dlouhý čas velmi zaostává, respektive není vůbec využívána. Vzhledem k vysoké oblíbenosti vyhledávání ubytování potencionálními hosty právě na obdobných serverech považuje autorka nevyužívání a nulovou spolupráci s rezervačními portály za obrovskou chybu.

Největším prodejcem ubytovacích kapacit přes internet je v současné době na trhu ČR již výše zmiňovaná společnost MITON Previo s.r.o. Hlavními partnery, které Previo

zastupuje, jsou například portály Hotel.cz nebo také Spa.cz. Společnost také spolupracuje s mnohými zahraničními partnery, jmenovitě se jedná například o Booking.com, HRS nebo Hotelbeds. Previa nabízí u těchto světových prodejců zajištění změny v množství prodávaných kapacit napřímo bez nutnosti další péče každého ubytovatele. Pokud ubytovatel změní své kapacity uvolněné k prodeji v rezervačním systému Previa, provede společnost tyto změny sama automaticky na portálech svých zahraničních partnerů. Není již tedy dále nutné tyto změny provádět na každém serveru zvlášť, což autorka považuje za obrovské usnadnění práce pro recepční či pracovníky, kteří mají danou činnost na starosti.

Pro podnik SPORLTIFE by navázání spolupráce s některými z velkých rezervačních prodejců mohlo znamenat lepší obsazování ubytovací kapacity v tzv. hluchých obdobích. V následující části se autorka pokusí nastínit přínos spolupráce s rezervačními portály. Zavedme nyní zjednodušující předpoklady:

- Obsazenost ubytovací kapacity hotelu SPORTLIFE odvodíme od obsazenosti dle roku 2013, viz **Tabulka 9**.
- Pultová cena každého pokoje bude činit 995,-Kč za pokoj a noc.
- Využívání rezervačních systémů zvýší celkovou obsazenost hotelu SPORTLIFE v jednotlivých měsících o 20 %.
- Provize za zprostředkování pro rezervační portál bude činit 10 % z pultové ceny za pokoj a noc (výše provize je pouze ilustrační).
- Společnost SPORTLIFE odvádí provize jednomu portálu.

V následujících několika tabulkách zhodnotíme výnosnost spolupráce s rezervačními systémy vzhledem ke zvýšení tržeb za ubytování oproti výši zaplacených provizí těmto portálům. Tabulka bude zobrazovat zvýšení obsazenosti hotelu a také provize, jež budou za jednotlivé prodeje odvedeny.

Následující tabulka zobrazuje stav tržeb za ubytování v hotelu SPORTLIFE při obsazenosti vyjádřené v pokojodnech, které společnost dle zjištěných dat dosahovala během jednotlivých měsíců roku 2013. Pro následující odvození tržeb byl zaveden velmi

zjednodušující předpoklad, že všechny pokoje byly prodávány za stejnou cenu. Tento předpoklad byl zaveden z důvodu přehlednějšího zjištění tržeb za ubytování.

Tabulka 9: Tržby z prodeje ubytovacích služeb v roce 2013

	Obsazenost v pokojedech	Cena pokoje za noc vKč	Tržby z prodeje v Kč
Leden	383	995	381 085
Únor	525	995	522 375
Březen	545	995	542 275
Duben	456	995	453 720
Květen	470	995	467 650
Červen	576	995	573 120
Červenec	461	995	458 695
Srpen	791	995	787 045
Září	357	995	355 215
Říjen	437	995	434 815
Listopad	279	995	277 605
Prosinec	210	995	208 950
Tržby z ubytovacích služeb celkem			5 462 550

Zdroj: Vlastní.

V **Tabulce 9** jsou zobrazeny měsíční tržby z prodeje ubytovacích služeb a také tržby souhrnně za celý rok 2013. Data byla čerpána z analýzy obsazenosti pokojů v **Kapitole 2.1.1**. Zjednodušující předpoklad jednotné ceny za všechny prodané pokoje je zaveden z důvodu snazšího zpracování a přehlednosti jednotlivých dat.

V následující tabulce bude zobrazen stav prodeje pokojů, za předpokladu, že společnost SPORTLIFE navázala spolupráci s rezervačním portálem. Předpokládejme, že tento rezervační portál je velmi navštěvovaný a za jeho pomoci se výrazně zvyšuje možnost zaplnění ubytovacích kapacit. Díky rezervačnímu portálu se zvýšila společnosti obsazenost hotelových pokojů o 20 %, přičemž cena pokoje za noc zůstává ve výši 995,-Kč za pokoj a noc. Dalším předpokladem pro analýzu je 10% provize rezervačnímu portálu za zprostředkování prodeje pokojů hotelu SPORTLIFE. Provize je ovšem odváděna pouze z těch prodeje pokojů, o které se zapříčinil prokazatelným způsobem daný rezervační portál.

Tabulka 10 zobrazuje skutečnou obsazenost evidovanou v roce 2013 a obsazenost navýšenou o 20 %. Dále je zde vypočítána 10% provize z každého prodeje pokoje uskutečněného přes rezervační server.

Tabulka 10: Vyčíslení přínosů rezervačních serverů a odvedené provize

	Obsazenost v pokojodnech	Zvýšení obsazenosti v %	Vyšší obsazenost v pokojodnech	Množství pokojů obsazených rez. portálem	Výše odvedené provize v Kč
Leden	383	20	460	77	7 662
Únor	525	20	630	105	10 448
Březen	545	20	654	109	10 846
Duben	456	20	547	91	9 055
Květen	470	20	564	94	9 353
Červen	576	20	691	115	11 443
Červenec	461	20	553	92	9 154
Srpen	791	20	949	158	15 721
Září	357	20	428	71	7 065
Říjen	437	20	524	87	8 657
Listopad	279	20	335	56	5 572
Prosinec	210	20	252	42	4 179

Zdroj: Vlastní.

Z **Tabulky 10** vyplývá již zmiňované navýšení obsazenosti ubytovací kapacity sportovního areálu v počtu pokojů. S ohledem na toto navýšení je zde pak patrná výše provize, jež je v jednotlivých měsících vypočítána dle počtu pokojů obsazených rezervačními systémy. Prokazatelnost příslušnosti provize rezervačním systémům je ve většině případů ze strany portálů zajištěna pomocí vlastní evidence a následného odsouhlasení jednotlivých rezervací samotnou ubytovací kapacitou.

V poslední části analýzy zobrazíme hlavní ukazatele efektivnosti spolupráce s rezervačním portálem za výše stanovených podmínek. V **Tabulce 11** budou zobrazeny tržby z prodeje pokojů s nulovou účastí rezervačního portálu, dále pak tržby, kterých by při zvýšené obsazenosti společnost dosahovala bez přičinění serverů a konečně také tržby po odečtení provizí portálů, kterých by podnik dosahoval při zvýšené obsazenosti. Velmi důležitým předpokladem, který je nutný brát v potaz, je skutečnost, že bez spolupráce s rezervačními servery by společnost SPORTLIFE v rámci hotelového ubytování nebyla jinak schopna dosáhnout.

Tabulka 11: Tržby z prodeje pokojů při avizovaných změnách

	Tržby z prodeje v Kč	Provize v Kč	Tržby z prodeje po zvýšení obsazenosti v Kč	Tržby z prodeje po odečtení provize v Kč
Leden	381 085	7 622	457 700	450 078
Únor	522 375	10 448	626 850	616 403
Březen	542 275	10 846	650 730	639 885
Duben	453 720	9 074	544 265	535 191
Květen	467 650	9 353	561 180	551 827
Červen	573 120	11 462	687 545	676 083
Červenec	458 695	9 174	550 235	541 061
Srpen	787 045	15 741	944 255	928 514
Září	355 215	7 104	425 860	418 756
Říjen	434 815	8 696	521 380	512 684
Listopad	277 605	5 552	333 325	327 773
Prosinec	208 950	4 179	250 740	246 561
CELKEM	5 462 550	109 251	6 554 065	6 444 814

Zdroj: Vlastní.

Nejvyšší vypovídací schopnost o efektivnosti spolupráce s rezervačními systémy zobrazuje **Tabulka 11**. Dle výše zavedených předpokladů jsou zde zobrazeny tržby společnosti SPORTLIFE z prodeje pokojů za daných podmínek.

První sloupec zobrazuje tržby z prodeje ubytovacích kapacit při obsazenosti, které bylo ve skutečnosti dosahováno v jednotlivých měsících roku 2013. Opět je zde nutné připomenout zavedený předpoklad jednotné ceny pro všechny pokoje ve výši 995,-Kč za pokoj a noc. Ve druhém sloupci jsou pak vyčísleny jednotlivé měsíční provize z prodaných pokojů díky rezervačnímu systému, které byly zobrazeny v **Tabulce 9**. Další sloupec pak vyobrazuje tržby, kterých by společnost dosahovala při zvýšené obsazenosti a tohoto vyššího využití ubytovacích kapacit by dosahovala bez přičinění rezervačních systémů. V posledním sloupci jsou pak vyčísleny výše měsíčních a níže také celkových tržeb při zvýšené původní obsazenosti a po odvedení příslušné provize rezervačním portálům v dané výši. Z uvedeného vyplývá velmi vysoká efektivnost spolupráce s rezervačními portály nejen z pohledu zvýšení celkové obsazenosti hotelové kapacity hotelu SPORTLIFE, ale také s ohledem na značné navýšení tržeb i přes stanovenou výši provizního vypořádání se s partnery.

6 Formulace závěrů a ověření výzkumných předpokladů

Důležitým řešeným předpokladem práce je zjištění, zda je podnik schopen obsáhnout nově navrhované činnosti jako rozšiřující nabídku poskytovaných služeb hostům. Činnosti, které jsou hodnoceny v **Kapitole 5**, byly vybrány s ohledem na současné trendy v poskytování hotelových a doplňkových služeb. Lze konstatovat, že výše uvedené činnosti jsou součástí nabídky všech velkých hotelů a dopomáhají zkvalitňovat celkový zákaznický komfort. Autorka v těchto návrzích zohlednila nejen personální možnosti společnosti, ale také využitelné prostředky, které by značně usnadnily poskytování některých dílčích služeb.

Ve společnosti SPORTLIFE CENTRUM s.r.o. bylo provedeno hodnocení základních ekonomických ukazatelů finanční analýzy, které přibližují současnou ekonomickou situaci v podniku. Byly zde provedeny jednotlivé dílčí analýzy vlivů, které na podnik působí a navrženo konkrétní rozšíření činnosti firmy.

Z finanční analýzy společnosti je patrný celkový rozvoj společnosti s důrazem na vykazování hospodářského výsledku. Společnost během analyzovaných let 2009-2013 dosahovala stále kladnějšího hospodářského výsledku. Lze předpokládat, že této vysoké úrovně zisku bude dosahovat i v letech následujících a svým prosperujícím ekonomickým vývojem prohloubí celkový podíl na trhu cestovního ruchu. Činnost společnosti se od roku 2008 stále více zaměřovala na rozvoj a poskytování ubytovacích služeb, což autorka považuje za stěžejní krok kupředu. Skutečnost, že ubytovací služby pomáhají společnosti dosahovat stále větších tržeb, potvrzuje **Obrázek 17**. Z grafu je jasně patrný rostoucí převažující podíl tržeb za výkony (služby), z čehož lze usuzovat na důraznější působení v oblasti poskytování služeb. Pohostinská činnost začíná postupně zastupovat pozici doplňkových služeb, přičemž hlavní důraz je kladen na kvalitní ubytovací a rekreační služby spojené s vysokou nabídkou sportovního vyžití.

V dílčí podkapitole 3.2.1 byly hodnoceny ukazatele efektivnosti hospodaření společnosti SPORTLIFE CENTRUM s.r.o. Analýza některých těchto ukazatelů prokázala prosperující ekonomickou situaci podniku, avšak poměrové ukazatele likvidity a dále obratovosti závazků nejsou pro společnost příznivé. Rentabilita vlastního i celkového kapitálu

ve společnosti je v současné době ve fázi růstu, což pro podnik znamená rostoucí efektivitu zhodnocování vlastních i cizích zdrojů, které byly společností vynaloženy na její činnost a rozvoj. Ukazatel likvidity naproti tomu vykazuje klesající hodnoty. Podnik se stává díky nízké hodnotě peněžních prostředků stále méně likvidním, což by mohlo v budoucnu značně komplikovat jeho další činnost. Podniky, které nejsou pro věřitele dostatečně likvidní, mohou mít v případě potřeby při získávání cizích zdrojů značné problémy, protože nejsou pro bankovní instituce důvěryhodné. Oproti tomu však společnost disponuje velkým množstvím dlouhodobého hmotného majetku, který by v případě potřeby mohl být využit k získání potřebných financí a tím zvyšovat likviditu svých zdrojů. S tímto souvisí také ukazatel zadluženosti, respektive analýzy finanční struktury podniku. Na **Obrázku 14** lze pozorovat velmi vyrovnanou finanční strukturu zdrojů financování společnosti. Ukazatel zadluženosti úzce souvisí s likviditou, jak je naznačeno výše. Ačkoli zadluženost podniku není jinak značná, má podnik přesto problémy s likviditou svých prostředků. Tato skutečnost je dle názoru autorky způsobena především vynakládáním vlastních zdrojů na pořízení hmotného majetku nebo jeho inovace. Proto nemohou být tyto prostředky použity pro zvyšování peněžních prostředků a tím ani nijak ovlivňovat nízkou pohotovou likviditu, kterou podnik vykazuje. Jako poslední ukazatele efektivnosti byly vyčísleny ukazatele aktivity společnosti. Největší problém autorka spatřuje především v hodnotách obrátivosti závazků, kdy společnost vykazuje opravdu vysoký počet dnů, během nichž je schopna své vysoké závazky hradit, viz **Obrázek 15**. Tato skutečnost je způsobena vysokým podílem financování cizími zdroji, respektive úvěry, které byly podniku poskytnuty. Avšak vzhledem k vysoké hodnotě celkového majetku podniku, kterým je za úvěry ručeno, a dlouhodobě prokazovaným ziskem autorka nepředpokládá, že by mohl podnik upadnout do stavu platební neschopnosti nebo že by dokonce musel ukončit svou činnost.

Hlavní snahou autorky práce bylo navrhnout rozšíření nabídky poskytovaných služeb podniku SPORTLIFE CENTRUM s.r.o. Zřetel byl brán na nízkou nákladovost zavedení na jedné straně, na straně druhé pak možnost podniku dosahovat větších zisků.

Služby concierge a animační služby jsou první skupinou služeb, které byly navrhovány. Společné rysy těchto služeb spočívají především v možnosti jejich zajištění v plném

rozsahu stávajícím personálem. Podnik by tak nemusel vynakládat další mzdové náklady na plnohodnotné poskytování těchto služeb. Nenáročnost zavedení spočívá také ve využívání komunikačních kanálů, které jsou díky technologické podpoře k dispozici.

Druhou část navrhovaných rozšíření tvoří zejména doporučení na navázání spolupráce s propagačními a obdobnými společnostmi, které mohou podniku za předem stanovených podmínek výrazně dopomoci k vyšším ziskům. V tomto případě se jedná o zavedení spolupráce se společnostmi provozujícími rezervační servery s působností nejen v rámci České republiky, ale také v zahraničí. V rámci spolupráce s rezervačními portály by pak společnost lépe obsazovala své volné ubytovací kapacity i v obdobích, kdy obsazenost není vysoká. Rezervační servery v současné době významně podporují obsazování ubytovacích kapacit a lze také konstatovat, že částečně slouží jako podpůrný prostředek pro podporu podvědomí zákazníků o daném zařízení.

Každý podnik působící v běžném tržním prostředí potřebuje ke své činnosti odběratele. Aby podnik mohl tyto zákazníky získávat, musí být široká veřejnost o daném zařízení dobře informována. Každý podnik by měl v rámci svých aktivit dbát na propagování své společnosti a služeb, které nabízí. Společnost SPORTLIFE CENTRUM s.r.o. je dle autorky v tomto ohledu velmi pozadu. Na marketingové aktivity nevynakládá téměř žádné finanční prostředky, nevěnuje se propagaci ani svépomocí například prostřednictvím sociálních sítí. Společnost by v nejbližší době měla důkladně zvážit tento nedostatek a snažit se alespoň částečně zajistit zvýšení informovanosti potencionálních hostů vlastními silami.

Závěr

Podnikání v oboru cestovního ruchu, především poskytování pohostinských a ubytovacích služeb je ovlivněno širokou škálou faktorů. Největší váhu vlivu má bezesporu vysoká konkurence na trhu cestovního ruchu a rostoucí nabídka nových trendů v cestování. Schopnost podniku cestovního ruchu úspěšně konkurovat všem potencionálním podnikům spočívá v dobré orientaci v průmyslu cestovního ruchu a schopnosti operativně reagovat na nové situace. Každý podnik by měl umět předvídat budoucí situaci v oblasti poptávky zákazníků, kteří mají stále vyšší a rozsáhlejší nároky na trávení svého volného času.

Snahou autorky práce bylo seznámit čtenáře s ekonomickým vývojem podniku na trhu cestovního ruchu a sestavit podrobný přehled o ekonomických ukazatelích, které jednoznačně prokazují situaci v podniku. Jako součást práce byl sestaven návrh na rozšíření činnosti podniku a doporučení na rozšíření spolupráce se společnostmi podporující efektivní využívání daného podniku na trhu cestovního ruchu.

V úvodu práce byly stanoveny základní a dílčí cíle práce. Konkretizovány byly použité metody zpracování a jednotlivé analýzy, které byly v práci použity. Součástí první kapitoly byl také popis nástin jednotlivých doplňkových služeb, které by měly být do podniku v rámci zkvalitnění poskytovaných služeb zavedeny.

Ve druhé kapitole byla konkrétně popsána společnost SPORTLIFE CENTRUM s.r.o. včetně sportovního areálu, který je její součástí. Zanalyzována byla kvalita poskytovaných služeb z pohledu hostů díky dotazníkovému šetření, které v podniku probíhalo od května roku 2013. V této kapitole byla také zanalyzována obsazenost ubytovací kapacity hotelu v období let 2009-2013.

Efektivnost hospodaření a celkovou ekonomickou situaci ve společnosti popisovala třetí kapitola. Její součástí byla analýza základních finančních ukazatelů, které vypovídají o hospodaření společnosti a jejím ekonomickém stavu. Zhodnoceny zde byly ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Součástí kapitoly byla SWOT analýza a zhodnocení jejích jednotlivých částí.

Kapitola 4 konkretizovala vnější a vnitřní faktory, které na podnik bezpodmínečně působí. Bylo zde blíže popsáno makrookolí včetně všech svých prvků, mikrookolí a vnější okolí firmy. Specifikovány byly faktory ovlivňující podnik za pomoci Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil.

Pátá kapitola se zabývala návrhem a doporučením na rozšíření činnosti společnosti s důrazem na zavedení nových doplňkových služeb. Autorka v této části navrhla několik možných řešení, jak zvýšit obsazenost ubytovací kapacity společnosti díky navázání spolupráce s rezervačními servery či firmami zabývajícími se organizováním firemních akcí.

V poslední kapitole se autorka věnovala celkovému zhodnocení závěrů práce s ohledem na zhodnocení ekonomiky vybraného podniku. Zaměřila se na formulaci závěrů vyplývajících ze zjištěných ekonomických ukazatelů a podala návrhy na získání lepších hodnot u jednotlivých nepříznivých ukazatelů. V této kapitole byla také popsána stanoviska k navrhovaným rozšířením činnosti společnosti SPORLITFE CENTRUM s.r.o.

Seznam použité literatury

Citace

FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: GRADA Publishing, 2004. ISBN 80-7169-812-1.

SYNEK, M., E. KISLINGEROVÁ a kol. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

RŮČKOVÁ, P., M. ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: GRADA Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4047-8.

KISLINGEROVÁ, E. *Oceňování podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-529-1.

VOCHOZKA, M., P. MULAČ a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: GRADA Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

KADIČOVÁ, D. *Slevomat's expansion*. (2011, Aug 04). Access Czech Republic Business Bulletin. Dostupné také z:

<http://search.proquest.com/docview/882310335?accountid=17116>

Strukturální fondy. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2004. Dostupné také z:

<http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programy-2004-2006/Operacni-programy/SPOLECNÝ-REGIONÁLNÍ-OPERACNÍ-PROGRAM-%28SROP%29>

SWOT analýza. Brno: Metodická podpora regionálního rozvoje, 2009. Dostupné také z:

<http://www.regionálnírozvoj.cz/index.php/swot-analyza.html>

Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení 2013-2015. Praha: Asociace hotelů a restaurací České republiky o. s., 2013. Také dostupné z:

<http://www.hotelstars.cz/ke-stazeni>

Národní soustava polování. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2007. Dostupné také z: <http://www.nsp.cz/>

Bibliografie

KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. 1. vydání. Praha: Management Press, NT Publishing, 2002. ISBN 80-7261-010-4.

PATON, A. R., McCALMAN J. *Change Management: a Guide to Effective Implementation*. 3rd edition. SAGE Publications, 2008. ISBN 1412912210.

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. 4. vydání, Praha: GRADA Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3916.

LISTER, E. *Successfull Change Management*. 2nd edition. LISTER Management Inc., 2003. ISBN 0-9688417-1-6.

Internetové zdroje

<http://www.strukturalni-fondy.cz>

<http://www.regionalnirozvoj.cz>

<http://www.czso.cz>

<http://www.ceskesvycarsko.cz>

<http://www.paveltaxi.cz>

<http://katalog.nsp.cz>

<http://www.previo.cz>

<http://www.tschechoslow-tour.de>

<http://www.pelikan-travel.cz>

<http://www.barontrenk.eu>

Seznam příloh

Příloha A	Dotazník hodnocení kvality poskytovaných služeb	113
Příloha B	Jednoduchý plán standardního pokoje	114
Příloha C	Dotazník – Harmonizační pobyty	115
Příloha D	Ukázka rezervačního systému	117

Příloha A Dotazník hodnocení kvality poskytovaných služeb

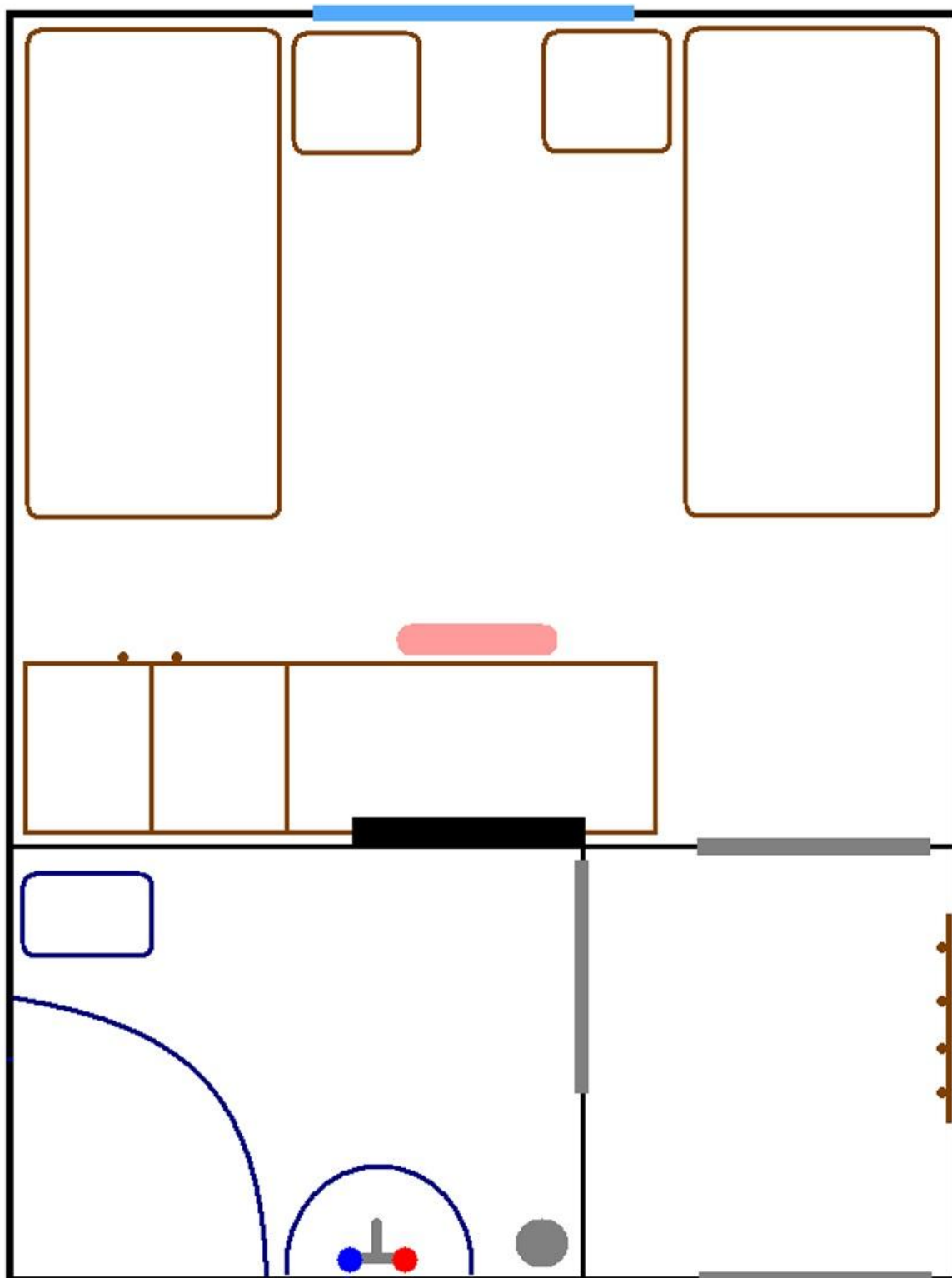
Dotazník pro hosty Sportlife Hotelu

- 1) Jak jste se o našem areálu dozvěděli?
- 2) V jakém termínu jste náš hotel navštívili?
- 3) Zhodnoťte následující aspekty našeho areálu (hodící se zakřížkujte):

		Vynikající	Velmi dobré	Dobré	Špatné
Hotel	Čistota				
	Poloha				
	Vzhled				
Pokoj	Čistota				
	Vybavení				
	Vzhled				
Restaurace	Obsluha				
	Nabídka jídel				
	Kvalita jídla				
Sportoviště	Fitness				
	Whirpool + sauna				
	Vířivka + infrasauna				
	Hala				
	Squash				
	Bowling				
	Venkovní sportoviště				

- 4) Jak jste byli spokojeni s ochotou a prací recepcie?
- 5) Byl některý z našich zaměstnanců zvlášť příjemný? Jakou zastával pozici?
- 6) Byl naopak někdo z personálu obzvlášť nepříjemný? Jeho pozice?
- 7) Jaké služby byste v našem hotelu uvítali navíc?
- 8) Další připomínky:

Příloha B Jednoduchý plán standardního pokoje



Příloha C Dotazník – Harmonizační pobyty

Harmonizační pobyty – dotazník pro vedení středních škol

Hodící se viditelně označte. Dotazník je zcela anonymní, výsledky budou použity jako podklad pro zpracování diplomové práce.

- 1. Kolik prvních ročníků je na vaší škole průběžně otevíráno?**
 - a. 1 – 2
 - b. 2 – 4
 - c. 4 a více
- 2. Pořádá Vaše škola pro žáky prvních ročníků harmonizační pobyty?**
 - a. Ano
 - b. Ne
 - c. Pouze pokud si o to zažádají samotní žáci
- 3. Jak dlouhé bývají tyto pobyty?**
 - a. 3 – 5 dní
 - b. 5 – 7 dní
 - c. 7 a více dní
 - d. Pobyty nepořádáme
- 4. Jaký typ ubytování je pro žáky preferován?**
 - a. Hotelové ubytování
 - b. Chatky či stany
 - c. Penzion
- 5. V jak cenové relaci se pobyty pohybují?**
 - a. Do 1.500,-Kč
 - b. 1.500,-Kč až 2.500,-Kč
 - c. 2.500,-Kč a více
- 6. Jaké aktivity jsou v rámci pobytů provozovány?**
 - a. Sportovní vyžití s nutností suprastruktury (tenis, volejbal, badminton,...)
 - b. Venkovní aktivity bez nutnosti existence hřišť (přírodní koupání, cyklistika,...)
 - c. Jiné (uveďte jaké).....

7. Co by měla splňovat ubytovací kapacita, aby Vás zaujala při rozvaze o pořádání harmonizačního pobytu? (max.3 odpovědi)

- a. Venkovní hřiště (tenis, volejbal, nohejbal, beachvolejbal,..)
- b. Přírodní koupaliště
- c. Společenská místnost
- d. Vlastní kuchyň
- e. Bowling, squash a další indoorové sportoviště
- f. Dobrá poloha pro pěší turistiku
- g. Blízkost cyklostezek
- h. Možnost hromadného stravování (polopenze, plná penze,...)
- i. Jiné (uveďte jaké).....

8. Slyšeli jste někdy o sportovním areálu SPORTLIFE CENTRUM s.r.o.?

- a. Ano, ale ne příliš
- b. Ne, nikdy
- c. Ano, pořádáme zde pobyty

Příloha D Ukázka rezervačního systému

06.05.2014 19:00 Válka Roseových - Městské divadlo Varnsdorf

230,00 Kč
 220,00 Kč
 200,00 Kč
 obsazené sedadlo
 označené sedadlo

Celkem Poplatek [Vložit do košíku](#) Měna

Způsob doručení vstupenek

Způsob úhrady vstupenek [?](#)

Jevíště

Přízemí

Lóže 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21

Lóže 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Balkon