

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Studie proveditelnosti zámku Velké Dvorce

Feasibility study of castle Velké Dvorce

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Mgr. Lucia Dobrucká Ph. D.

LANDKAMMEROVÁ

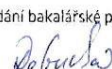


ZLATA

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Landkammerová	Jméno:	Zlata	Osobní číslo:	397171
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	MÚVS ČVUT v Praze, oddělení veřejné správy a regionálních studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Studie proveditelnosti zámku Velké Dvorce		
Název bakalářské práce anglicky:	Feasibility study of castle Velké Dvorce		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cílem je zpracování studie proveditelnosti, vyhodnocení realizovatelnosti konkrétního podnikatelského záměru a zhodnocení jeho ekonomické výhodnosti.</p> <p>Rámcová osnova: Stručný popis podstaty záměru; Analýza trhu; Marketing; Organizace práce; Investiční rozpočet; Finanční plán; Finanční analýza záměru; Analýza a řízení rizik; Závěrečné shrnující hodnocení záměru.</p> <p>Práce přinese odpověď, zda je záměr zrekonstruovat zámek a zřídit v něm wellness centrum realizovatelný a poslouží pro investiční rozhodnutí vlastníka, investora či poskytovatele dotace. Nabídne také možnost, jakým způsobem zachránit národní kulturní památku.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>DOLANSKÝ, Václav, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC. Projektový management. Praha: Grada Publishing, 1996.</p> <p>FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005.</p> <p>NĚMEC, Vladimír. Projektový management. Praha: Grada Publishing, 2002.</p> <p>SIEBER, Patrik. Studie proveditelnosti: Feasibility study: metodická příručka. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2004.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Mgr. Lucia Dobručká Ph. D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení veřejné správy a regionálních studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5. 12. 2016	Termín odevzdání bakalářské práce:	5. 5. 2017
Platnost zadání bakalářské práce:	31. 8. 2018		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

LANDKAMMEROVÁ, Zlata. *Studie proveditelnosti zámku Velké Dvorce*. Praha: ČVUT 2017.
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 19. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat Mgr. Lucii Dobrucké, Ph.D. za odborné vedení práce a cenné připomínky, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Děkuji také své rodině, která má podporovala po celou dobu mého studia

Abstrakt

Studie proveditelnosti je dokument, který z hlediska technického a z hlediska ekonomického posuzuje výhodnost realizace daného záměru. Tato bakalářská práce je zaměřena na posouzení výhodnosti rekonstrukce a otevření nového wellness hotelu na zámku ve Velkých Dvorcích. Praktická část, jejíž součástí je i teoretická základna, zkoumá konkrétní investiční záměr a jeho zhodnocení. Pro vypracování této bakalářské práce se stala klíčová analýza trhu a finanční a ekonomická analýza. V závěru práce je provedeno celkové zhodnocení záměru, jeho přínosy a efektivnost využití vložených peněžních prostředků.

Klíčová slova

Studie proveditelnosti, zámek Velké Dvorce, hotel, wellness, investiční záměr, analýza trhu, analýza rizik, finanční analýza.

Abstract

A feasibility study is a document which, from the point of view of technical and economic considerations, assesses the feasibility of implementing the project. This bachelor's thesis is focused on the assessment of the advantage of the reconstruction and the opening of a new wellness hotel at the castle in the Velké Dvorce. The practical part, which includes the theoretical basis, examines the concrete investment plan and its evaluation. The analysis of the market and the financial and economic analysis became a key part of this bachelor thesis. At the end of the thesis, an overall evaluation of the project, its benefits and the efficiency of the use of the money input are made.

Key words

Feasibility study, castle Velké Dvorce, hotel, investment plan, market analysis, risk analysis, financial analysis.

Obsah

Úvod.....	5
1 ÚVODNÍ INFORMACE	7
1.1 Účel studie proveditelnosti.....	7
1.2 Představení stavby.....	7
1.3 Představení investora a zadavatele	8
2 POPIS ZÁMĚRU	10
2.1 Poslání hotelu.....	10
2.2 Vize hotelu.....	10
3 POPIS OBJEKTU	10
3.1 Historie objektu	10
3.2 Výchozí stav	13
3.3 Zámecký park.....	16
3.4 Zpráva o stavu památky.....	17
3.5 Investice na opravu památky.....	18
3.6 Administrativní proces, soupis kroků.....	19
4 ANALÝZA PROSTŘEDÍ	20
4.1 Analýza zákazníků	20
4.2 Analýza regionu.....	24
4.3 Popis cílových segmentů.....	27
4.3 Porterův model 5 sil.....	29
4.3.1 Analýza stávající konkurence	29
4.3.2 Potenciální nová konkurence	34
4.3.3 Substituty	34
4.3.4 Zákazníci	35
4.3.5 Dodavatelé.....	35
4.5 Analýza PESTLE.....	36
4.5.1 Politické a legislativní faktory	36
4.5.2 Ekonomické faktory	37
4.5.3 Sociální faktory	38
4.5.4 Technologické faktory	40

4.5.5 Ekologické faktory.....	40
4.6 SWOT analýza.....	42
5 MARKETINGOVÝ MIX	43
5.1 Produkt/služba.....	43
5.2 Cena.....	45
5.3 Distribuce.....	47
5.4 Propagace.....	47
5.5 Lidé.....	48
5.6 Procesy.....	49
5.7 Fyzické prostředí.....	49
6 LIDSKÉ ZDROJE A ORGANIZACE PRÁCE.....	50
6.1 Popis pracovních pozic.....	51
7 ANALÝZA RIZIK.....	53
8 FINAČNÍ A EKONOMICKÁ ANALÝZA.....	57
8.1 Kalkulace výnosů.....	57
8.2 Kalkulace nákladů.....	59
8.3 Investiční rozpočet.....	60
8.4 Zdroje financování.....	61
8.4.1 Dotační programy.....	61
8.4.2 Bankovní úvěr.....	62
8.4.3 Vlastní zdroje investora.....	63
8.5 Finanční výkazy.....	63
8.5.1 Rozvaha.....	63
8.5.2 Výkaz zisků a ztrát.....	64
8.5.3 Cash flow.....	65
8.6 Poměrové ukazatele.....	66
8.6.1 Ukazatele rentability.....	66
8.6.2 Ukazatele aktivity.....	68
8.6.3 Ukazatele likvidity.....	71
8.6.4 Ukazatele zadluženosti.....	72
8.7 Doba návratnosti.....	74
8.8 Čistá současná hodnota.....	75

8.9 Vnitřní výnosové procento	76
Závěr	78
Seznam použité literatury	80
Seznam obrázků	84
Seznam tabulek	85
Seznam příloh	86

Úvod

Téma své bakalářské práce jsem si vybrala z toho důvodu, že se zámek Velké Dvorce nachází v blízkosti mého bydliště a často kolem něj projíždím. Abych se o historii zámku dozvěděla něco více, shromáždila jsem o něm všechny dostupné informace. Zarazilo mne však, že se tento historicky cenný objekt nachází v tak zbedačeném stavu. Vytanulo mi tedy na mysl, jakým způsobem zámek využít, a tak jej zachránit. Z dostupných informací jsem zjistila, že současný majitel již měl ne jeden podnikatelský záměr, který by na zámku rád uskutečnil, z tohoto ovšem sešlo, a to z důvodu nedostatečných finančních prostředků. Po shromáždění relevantní literatury jsem tedy došla k poznatku, že by bylo vhodné nejprve provést studii, zda se zámek rekonstruovat a rozjet v něm nějaký podnik vůbec vyplatí. V poslední době se rozmohl trend rekonstruovat památné objekty a vybudovat v nich co nejkvalitnější ubytovací zařízení, které poskytuje i další služby, jež mohou majiteli přinést zisk. Majitel dospěl k rozhodnutí, že by na zámku ve Velkých Dvorcích zřídil wellness hotel i z toho důvodu, že se v okolí žádný jiný podnik obdobného typu nenachází a v celé republice jsou jich přibližně pouze dvě desítky, mohl by proto snadno přilákat zákazníky.

Cílem bakalářské práce je tedy zpracovat studii proveditelnosti, vyhodnotit, zda je vůbec možné zrealizovat tento podnikatelský záměr a zhodnotit jeho ekonomickou výhodnost. Přínos této bakalářské práce je také v tom ohledu, že přinese odpověď, zda je záměr zrekonstruovat zámek a zřídít v něm wellness hotel uskutečnitelný, práce rovněž poslouží pro investiční rozhodnutí majitele a současně i investora, ale i jako podklad pro poskytovatele úvěru a dotace. Nabídne také možnost, jakým způsobem lze zachránit tuto národní kulturní památku.

Studie proveditelnosti je technicko-ekonomická studie, která popisuje investiční záměr majitele zámku, hodnotí všechny realizační alternativy, posuzuje realizovatelnost daného investičního záměru, a především poskytuje potřebné podklady pro samotné investiční rozhodnutí majitele.

Jednotlivé části studie proveditelnosti, jež je součástí této bakalářské práce, jsou postupně zpracovány a zpřesňovány, jsou na sobě těsně závislé a navazují na sebe. Při tvorbě studie proveditelnosti je nutné neustále kontrolovat nově zpracované části a porovnávat je s předchozími částmi i s těmi následujícími. Každý projekt by měl být neopakovatelný a něčím originální, toto platí i pro zpracovávanou studii. Při tvorbě studie proveditelnosti je nutné zachovat variabilitu a tvůrčí přístup, stejně tak je to i v případě předkládané studie. Studie představí podnikatelský záměr a jeho životaschopnost, poskytne všechny potřebné informace nezbytné pro celkové vyhodnocení záměru, které rozhodnou o přijetí a následné realizaci záměru, či jeho zamítnutí. I závěr nedoporučující další pokračování v záměru by mohl být přínosem, protože ušetří majiteli prostředky, které by se po realizaci nevrátily. Protože neexistuje žádný povinný vzor studie proveditelnosti, zvolila jsem si vlastní strukturu.

Bakalářská práce je tedy rozdělena do osmi kapitol. V kapitole první jsou uvedeny úvodní informace o majiteli a o záměru, je zde představena stavba, které se studie týká,

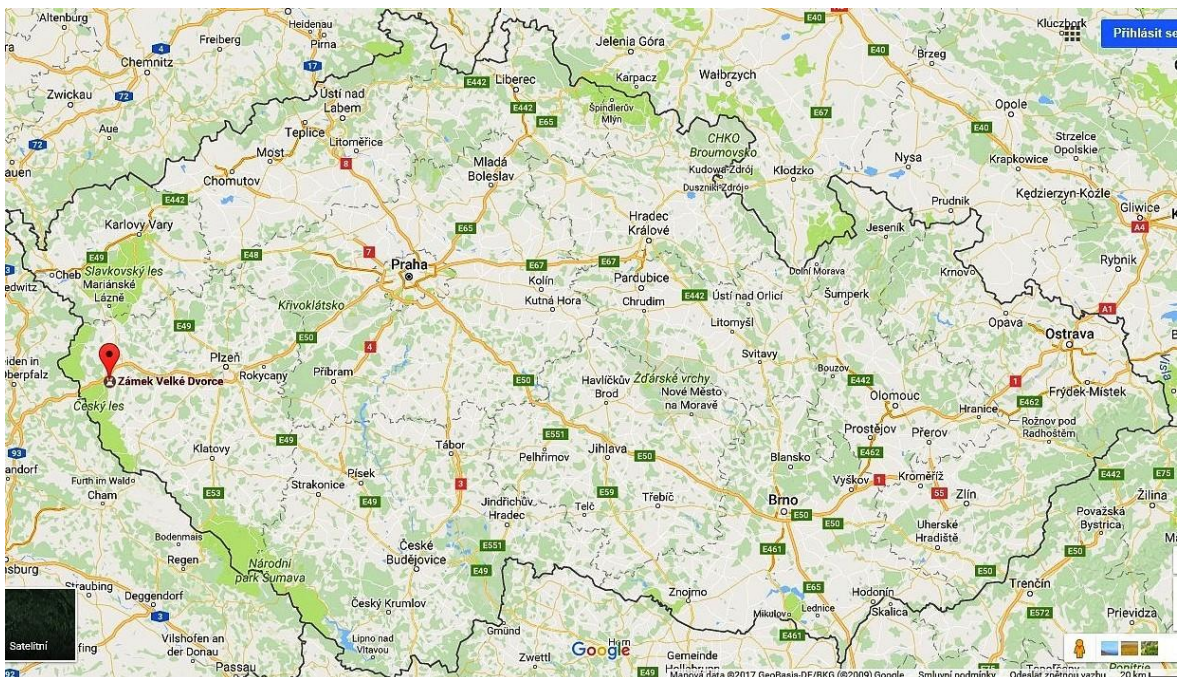
a rovněž je zde představen investor a zadavatel. V další kapitole je popsán popis záměru, vize a mise. Následující kapitola se věnuje analýze stavu zámku, resp. popisu objektu zámku, jeho historii a výchozímu stavu a je zde také nastíněn administrativní proces spojený s uskutečněním záměru. Protože je k sestavení studie proveditelnosti nezbytné provést analýzu a syntézu informací o trhu, je ve čtvrté kapitole je analyzováno prostředí, tedy zákazníci, region, ve kterém se zámek nachází a jsou tu popisovány cílové segmenty. Kapitola pátá obsahuje marketingový mix hotelu, tedy produkt/službu, cenu, distribuci, propagaci, lidi, fyzické prostředí a procesy. Marketingová analýza umožňuje reagovat na podněty, předvídat a snižuje také rizika podnikání. Následující kapitola je pak věnována lidským zdrojům a organizaci práce, sedmá kapitola analyzuje možná rizika, která mohou nastat při uskutečňování záměru včetně návrhů, jak jim předejít. Bakalářská práce je zakončena finanční a ekonomickou analýzou, jejíž součástí jsou kalkulace výnosů i nákladů, jež jsou stanoveny na základě obsazenosti hotelu, a to ve třech variantách. Kapitola dále obsahuje zdroje, ze kterých je záměr financován i finanční výkazy a další finanční ukazatele jako např. ukazatele zadluženosti, aktivity a likvidity, dále pak i investiční ukazatele jako je např. doba návratnosti investic, čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento. Tato analýza poskytuje naprosto stěžejní informace a je nejdůležitější součástí studie proveditelnosti, od ní se odvíjí rozhodnutí majitele, zda má smysl záměr vůbec realizovat.

Veškerá teoretická základna vztahující se k jednotlivým kapitolám je součástí praktické části, kde je vždy uvedena v poznámkách pod čarou.

1 ÚVODNÍ INFORMACE

1.1 Účel studie proveditelnosti

Tato studie proveditelnosti se zabývá zhodnocením projektu otevření nového wellness hotelu Zámek Velké Dvorce. Součástí studie je popis současného stavu stavby, předběžné stanovení investiční náročnosti, analýza prostředí, marketingový mix, analýza rizik a určení způsobu financování projektu. Výstupem této studie je rozhodnutí o budoucím vývoji tohoto záměru, tj. o jeho přijetí či zamítnutí.



Obrázek 1 Poloha zámku (Google Maps.cz)

1.2 Představení stavby

Zámek, který má být rekonstruován, se nachází v katastrálním území Velké Dvorce, v okrese Tachov, v kraji Plzeňském. Zámek je památkou od 3. května 1958, jeho číslo v rejstříku Ústředního seznamu kulturních památek je 39955/4-1972.

Jedná se o stávající objekt zámku a jeho správní křídlo. Rozloha pozemku, který patří k areálu zámku je 85 427 m², zastavěná plocha zámku je 1 672 m² a ostatní zastavěná plocha je 2 597 m². Areál zámku je opatřen oplocením. Objekt je umístěn mimo zastavěnou část obce Velké Dvorce. Prázdný opotřebený areál je v současnosti v majetku soukromého vlastníka, firmy HUMUK FINANCE, s.r.o.

Příjezd k zámku je zajištěn po místní zpevněné obslužné komunikaci navazující na silnici II. třídy číslo 605, v sousední obci Mlýnec se nachází nájezd a sjezd na dálnici D5. Regionálním městem Bor, který je od Velkých Dvorců vzdálen 6,5 km, prochází

železniční trať č. 184, tato lokální trať je výchozí ze stanice Domažlice a směřuje do stanice Planá u Mariánských Lázní.

Adresa:

Velké Dvorce 1

348 06 Přimda

Lokalizace:

Území obce: Velké Dvorce

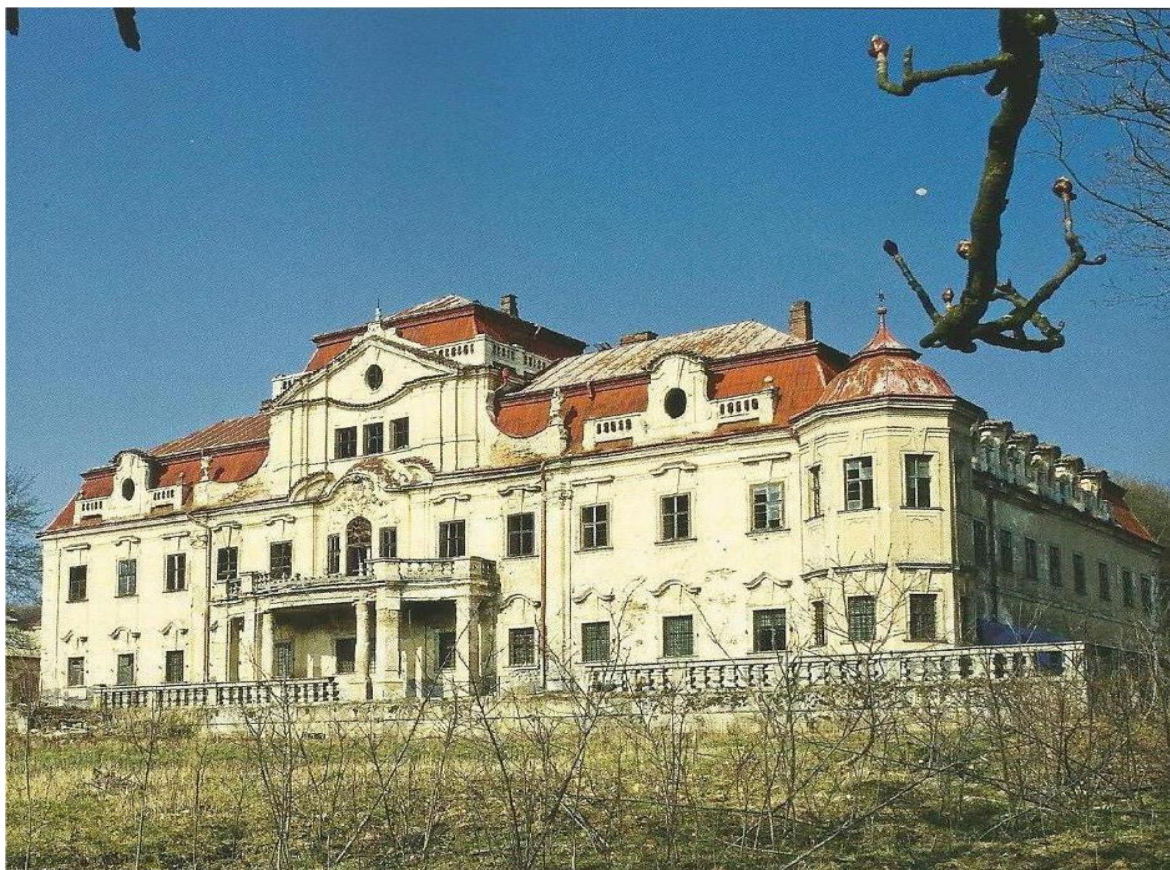
Správní obvod: Přimda

Území NUTS IV: Okres Tachov

Území NUTS III: Plzeňský kraj

Území NUTS II: Jihozápad

Turistický region: Západní Čechy



Obrázek 2 Nynější stav zámku (Pourová, 2011)

1.3 Představení investora a zadavatele

Investorem a současně zadavatelem studie proveditelnosti, která je hlavním předmětem této práce, je firma Humuk Finance, s.r.o.

Obchodní název: Humuk Finance, s.r.o.

IČO: 27987850

Sídlo společnosti: Rokycanova 1756, 356 01 Sokolov

Základní kapitál: 200 000 Kč

Datum zápisu: 29. srpna 2007

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Statutární orgán (jednatel): Lukman Lukmanov, Husitská 2092, 356 01 Sokolov

Firma se zabývá těmito činnostmi:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, konkrétně tyto: zprostředkování obchodu a služeb, velkoobchod a maloobchod, realitní činnost, správa a údržba nemovitostí, služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy;
- ostraha majetku a osob.

Společnost byla založena v roce 2007, poté následovalo zapsání do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Plzni. V samotných začátcích své existence se firma zaměřovala pouze na činnost v oboru realit. Postupem času na základě stále se zvyšujících požadavků na trhu a rostoucí konkurence dospěla firma k závěru, že zaměřování se pouze na oblast realit je nedostatečné. Proto začala upínat svoji pozornost na myšlenku rozšiřování svých činností v oblasti obchodu a služeb.

V roce 2008 odkoupila zámek, který je předmětem této studie proveditelnosti, od firmy Göde. Dřívější vlastníci zámku se ho chystali užívat komerčně a k reprezentativním účelům, neměli však dostatečné finanční prostředky, proto stavbu prodali. Firma Humuk Finance, s.r.o. měla původně zájem vytvořit ze zámku kasino nebo polikliniku. Z obou plánů posléze sešlo, ačkoliv byl již zpracován projektový záměr, investor od akce ustoupil, když viděl rozpočet potřebný k rekonstrukci a na stavbu dalšího objektu, jež by navazoval na zámecký objekt. Nyní je zadavatel opatrnější, proto si raději nechává předběžně zpracovat studii proveditelnosti. Protože se v dnešní době rozmohl trend rekonstruovat historické objekty na wellness hotely, má investor zájem zámek ve Velkých Dvorcích rovněž takto zrekonstruovat a upravit.

Firma tedy chce opět rozšířit svou činnost, tentokrát v oblasti ubytovacích a stravovacích služeb. Ve sféře pohostinství se firma chce neustále zlepšovat a dále se rozvíjet. Má v plánu rekonstruovat budovu zámku na hotel poskytující kvalitní služby v oblasti wellness, chce pro budoucí zákazníky vytvořit příjemné zámecké, avšak moderní prostředí s přátelskou atmosférou a s maximální péčí a důrazem na každý detail. Počítá také se sportovním vyžitím a využíváním prostorů pro konání společenských a vzdělávacích akcí. Využití atraktivity památkového objektu k rekonstrukci v moderní ubytovací zařízení je výborným lákadlem pro návštěvníky.

2 POPIS ZÁMĚRU

Cílem tohoto záměru je rekonstrukce nevyužívaného a chátrajícího areálu barokního zámku ve Velkých Dvorcích a jeho přeměna na hotel poskytující wellness služby. Dalším z cílů tohoto záměru je zvýšení kvality služeb cestovního ruchu, zvýšení počtu návštěvníků regionu a samotné zvýšení atraktivity regionu. Podstatou je nabídnout komplexní služby ve formě ubytovací a stravovací kapacity, kvalitní služby v oblasti wellness, prostory pro konání společenských a vzdělávacích akcí i možnost sportovního vyžití.

2.1 Poslání hotelu

Filozofií hotelu Zámek Velké Dvorce bude poskytování co nejkvalitnějších služeb v oblasti wellness, nabídka stylového ubytování v zámeckých pokojích, a rovněž nabídka zážitkové gastronomie. Hotel bude místem pro různá obchodní setkání, konference a školení, sportovní soustředění a nabídne také možnost pořádat větší i menší akce. Nedílnou součástí poslání hotelu je poznání zákazníků a snaha o jejich absolutní spokojenost.

2.2 Vize hotelu

Snahou investora a zadavatele je zrekonstruovat a upravit zámecký objekt a vybudovat v něm kvalitní čtyřhvězdičkový wellness hotel Zámek Velké Dvorce. Nově zrekonstruovaný a otevřený hotel chce přilákat co nejvíce zákazníků, získat si tímto způsobem dobré jméno a postupem času se zařadit mezi nejoblíbenější podniky v daném regionu, potažmo v celých Západních Čechách.

3 POPIS OBJEKTU

3.1 Historie objektu

Historie objektu je zpracována podle Váňové (2003), Hebera (2002) a Procházky a Úlovce (1991). Barokní zámek, který na místě poplužního dvora postavil Jan Václav Novohradský z Kolowrat v roce 1690, je dominantou obce Velké Dvorce. Předchůdcem vsi byl poplužní dvůr, poprvé zmiňovaný v roce 1548. V roce 1591 už zde stál nejen poplužní dvůr, ale i mlýn, pila a ovčín, od roku 1596 je zmíněna i ves. Poplužní dvůr nahradil v té době už neobyvatelnou Přimdu. Po dělení přimdeckého panství, připadla ves Velké Dvorce na Adama ze Švamberka, kterou po něm zdědila jeho dcera Kryzelda. V roce 1606 ves prodala svým příbuzným, bratrům Janovi Šebestiánovi a Jiřímu Petrovi ze Švamberka. Syn Jiřího Petra panství prodal sasko-lauenberskému knížeti Jindřichu Juliovi, od něj získal panství Jan Husman z Namedy. Velké Dvorce se tak staly součástí tachovského panství. Po roce 1643 získala Velké Dvorce i Přimdu rodina Lindelo, jejíž

členové je však v roce 1675 prodali hraběti Janu Václavovi Novohradskému z Kolowrat. Teprve za něho byly Velké Dvorce vyzdviženy z pouhé vsi na panské sídlo a nové centrum rodinné državy.



Obrázek 3 Předchůdce zámku, poplužní dvůr (Procházka, Úlovec, 1991)

Roku 1690 zde tedy nechal postavit zámek, v němž žil až do počátku 18. století. Pozdně renesanční zámek navržený neznámým italským architektem, měl podobu čtyřkřídlé patrové budovy se vstupem v čtyřpatrové věži umístěné v ose hlavního křídla. V polovině 18. století bylo k zámku přistavěno další křídlo (správní budova). Ve druhé polovině 19. století byl zámek přestavěn do klasicistní podoby, věž byla zrušena a nahrazena drobným štítkem umístěným nad vstupem do budovy. V této době byly provedeny úpravy fasád a zřejmě i úprava střechy na mansardovou. V pravém nároží vstupního křídla zámku stála zámecká kaple, která při pozdějších úpravách budovy zanikla.

Potomkům Jana Václava zámek patřil až do roku 1829, kdy vlastnictví přešlo na Františka Antonína Libštejnského z Kolowrat, jeho smrtí vymřela libštejnská větev a majetek přešel na linii Krakovských z Kolowrat. Roku 1906 byla uskutečněna poslední výrazná přestavba zámecké budovy. Probíhala v novobarokním duchu. Výrazné změny postihly především fasádu průčelí zámku, obrácenou do parku. Ta byla kromě celkové úpravy ještě doplněna terasou, ohraničenou balustrádou. K pravému nároží budovy nechal stavebník přistavět nízkou věž, v ose fasády pak balkón na pilířích, doplněný balustrádovým zábradlím. Nad balkónem vystupoval z fasády mohutný štít, doplněný barokními vázami. Bohatá štuková výzdoba doplňovala okenní římsy v obou podlažích objektu. Úprava se dotkla také hlavního vstupu, proraženého do jihozápadního křídla zámku. Výrazné změny prodělalo také arkádové nádvoří. Jeho chodby, probíhající po

obvodu v přízemí i v patře, dostaly nové trojlaločné oblouky. Obdobné nebarokní úpravy postihly rovněž dvoukřídlý objekt, přistavěný k centrální budově na jihozápadní straně. Došlo k celkovému sjednocení, úpravě fasád a dílčím stavebním úpravám. U mladšího správního křídla byly upraveny fasády a byl přistavěn risalit s portálem kopírujícím hlavní portál zámku. Po smrti Leopolda Filipa Krakovského z Kolovrat, přešel majetek na jeho syna Alexandra, který na zámku v roce 1910 zřídil filmové ateliéry. Na zámku vypukl několikrát požár, proto v roce 1912 ateliéry přesunul do Vídně. Zámek byl sice opraven, ale Alexandrův bratr Jindřich přesunul šlechtické sídlo na nedaleký lovecký zámeček Diana. V průběhu první světové války byl na zámku zřízen lazaret. V roce 1927, po smrti Alexandra, přešlo vlastnictví na Jindřicha. Ten pro zámek v roce 1928 získal osvědčení o památkové ceně. V průběhu druhé světové války byla na zámek uvalena nucená správa, objekt měl být upraven jako ubytovna pro příslušníky Hitlerjugend.

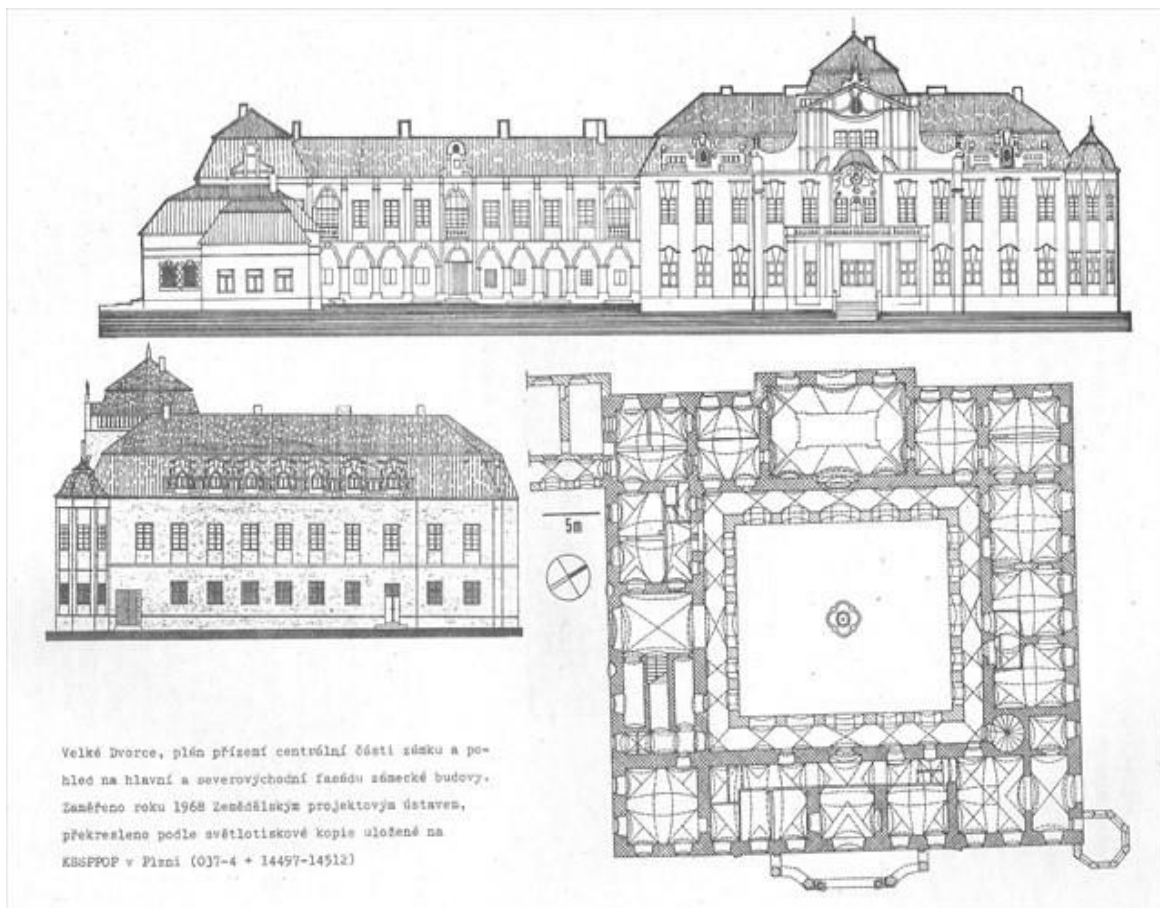
Zda k těmto úpravám nakonec došlo, nebylo možné zjistit, protože všechny záznamy z této doby byly po kapitulaci nacistů zničeny. Podle některých zdrojů se na zámku v průběhu války vystřídali kromě německých vojáků i vlasovci a američtí vojáci. Po skončení války bylo panství dekretem prezidenta republiky Jindřichovi navraceno. Poté Jindřich Kolovrat Krakowský zámek prodal Elektrickým závodům města Plzně, které měly v úmyslu z objektu vytvořit rekreační středisko pro své zaměstnance. Z tohoto záměru však sešlo, Jindřich získal zámek zpět. V roce 1948 mu byl v důsledku politické situace majetek zabaven a v roce 1951 zámek získaly Československé státní statky. Zámek sloužil jako sklad, sídlila zde i školka a Místní národní výbor. Zámek měl být později upraven jako domov důchodců, z tohoto ovšem opět sešlo, a tak zůstal ve vlastnictví Československých státních statků až do roku 1989, kdy byl navrácen Jindřichu Kolovrat Krakowskému. Ten jej v roce 1992 prodal německé firmě Göde, která se ho chystala užívat k reprezentativním a komerčním účelům. K žádným úpravám opět nedošlo a tato firma v roce 2008 zámek prodala původem zřejmě ruské firmě Humuk Finance, s. r. o.



Obrázek 4 Nově rekonstruovaný zámek (Pourová, 2011)

3.2 Výchozí stav

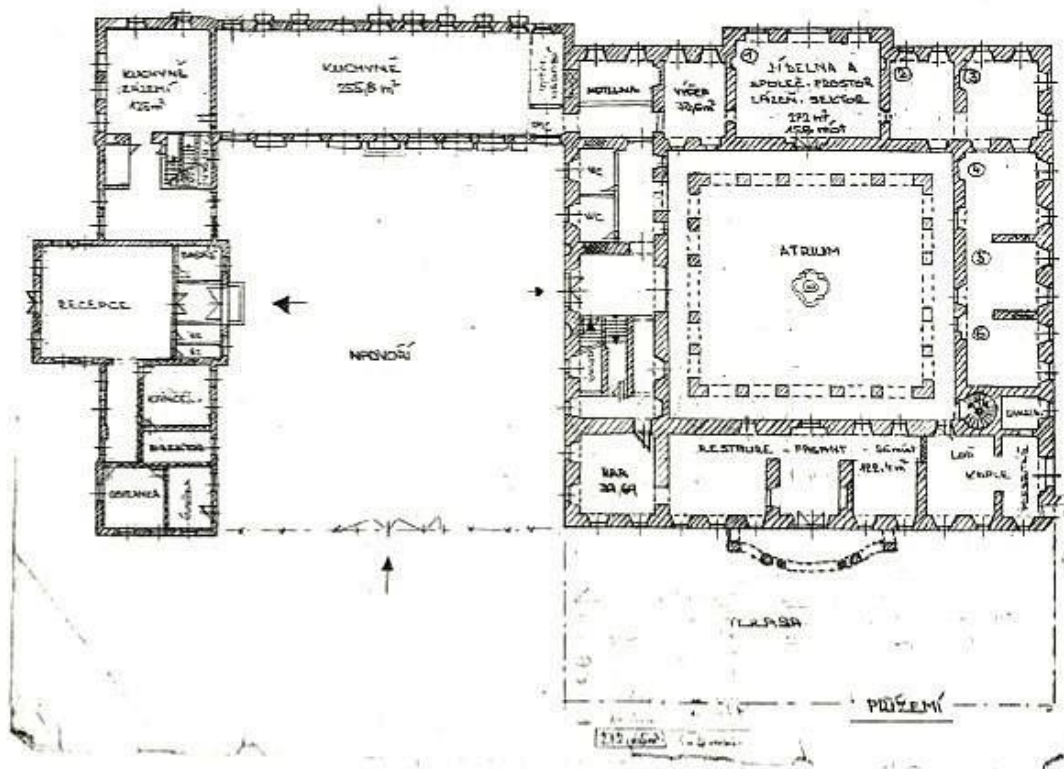
Zámek je jednopatrová budova o jedenácti okenních osách. Má čtvercový půdorys o délce stran 40x40 m a je orientována v ose severozápad – jihovýchod. V budově se nachází vnitřní dvůr, je krytá mansardovou střechou s přistavěným jednopatrovým zalomeným traktem se dvěma nárožními pavilony. Hlavní budova má severní průčelí členěné rámováním a nároží této budovy je zdůrazněné mělkým rizalitem přecházejícím ve střeše v převýšený nástavec ukončený samostatnou mansardou. Západní nároží je zdůrazněno nízkou věží, která je krytá mansardovou stříškou. Ozdobné hlavní průčelí v patře je obráceno do parku a je doplněno trojdílným francouzským oknem vedoucím na představený balkon, který je nesený čtyřmi pilíři a opatřený balustrádovým zábradlím. Nad balkonem je ozdobný kolowratovský znak. V křídlech hlavního průčelí jsou okna opatřena kamennými rámy, doplněná štukovými výplněmi s klenbovými oblouky. Okna mají střídající se zvlněné římsy, přičemž nad hlavní římsou jsou do nízkého zábradlí zasazené dva vikýře. Vstupní východní průčelí je členěno stejným rámováním a okny jako hlavní průčelí. Nad římsou jsou rovněž osazeny vikýře. V přízemní ose se nachází kamenný půlkruhový vchod. Je lemovaný ozdobnými architektonickými prvky a po obou jeho stranách jsou mělké štukové rámy. Mezi budovou zámku a správním křídlem je umístěno arkádové nádvoří. Vprostřed objektu zámku je umístěna sala terrena tvořena trojlaločnou arkádou s kašnou nacházející se přesně uprostřed. (Územní odborné pracoviště v Plzni, Evidenční listy nemovité památky)



Obrázek 5 Plán přízemí zámku (Procházka, Úlovec, 1991)

V přízemí zámku je umístěno:

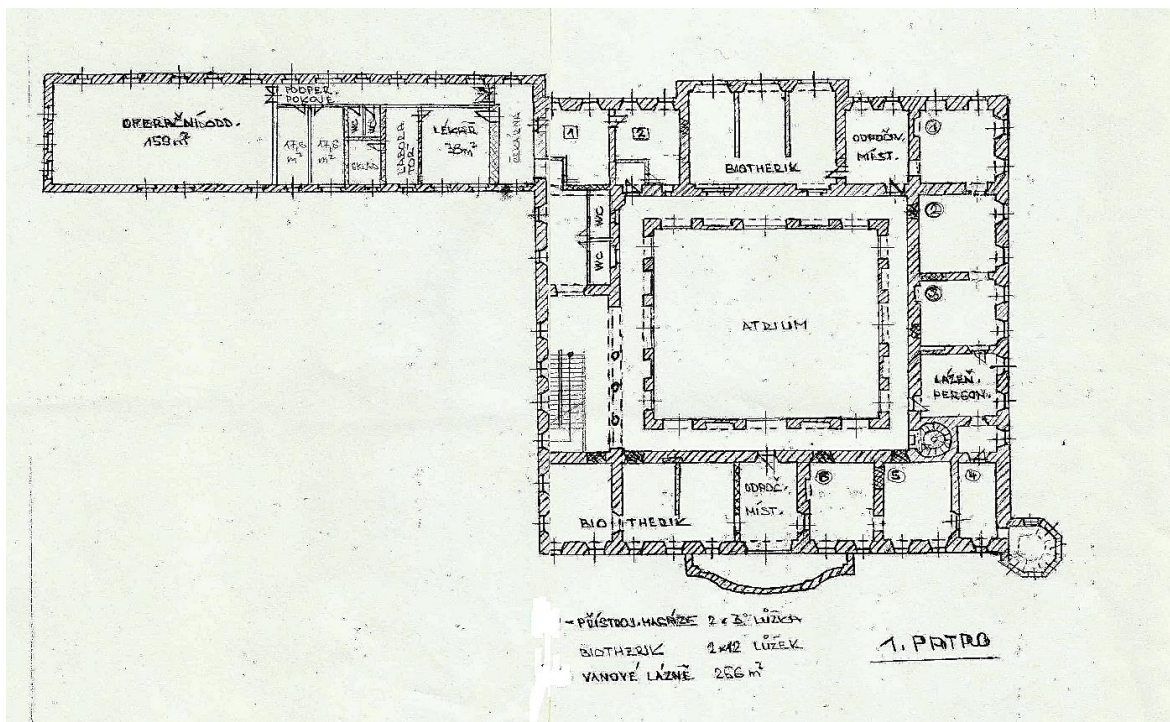
- Atrium s kašnou
- Restaurace (122,4 m², 56 míst)
- Bar (39,69 m²)
- Kaple a sakristie
- Jídelna a společenský prostor (272 m², 158 míst)
- Výčep (33,6 m²)
- Kotelna
- Úklidová místnost
- Toalety
- 5 pokojů (1 pokoj přibližně 35 m²)
- Terasa



Obrázek 6 Přízemí zámku (Územní odborné pracoviště v Plzni, Evidenční listy nemovité památky)

V nadzemním podlaží zámku je umístěno:

- Operační oddělení (159 m²)
- 2 pooperační pokoje (1 pokoj 17,6 m²)
- Sklad
- Toalety
- Laboratoř (17,6 m²)
- Lékařská místnost (38 m²)
- Čekárna (40 m²)
- Vanové lázně (256 m²)
- Místnost pro přístrojové masáže
- Biotherik
- 2 odpočinkové místnosti (jedna místnost 35 m²)
- Lázeňský prostor (35 m²)
- 8 pokojů (1 pokoj přibližně 35 m²)
- Balkon



Obrázek 7 První patro (Územní odborné pracoviště v Plzni, Evidenční listy nemovité památky)

Ve správním křídle je umístěno:

- Kuchyně (255,8 m²)
- Další kuchyně (125 m²)
- Umývárna
- Úklidová místnost
- Toalety
- Recepce
- 2 kanceláře
- Údržba
- 2 místnosti pro údržbu
- Nádvoří

Společná komunikace (chodba, schodiště) zajišťuje únik osob. (Územní odborné pracoviště v Plzni, Evidenční listy nemovité památky)

3.3 Zámecký park

Rozlehlý anglický park obklopující zámek je dendrologicky významným pro podstatné zastoupení exotickými dřevinami. Zadní části parku tvoří les. Roste zde asi 17 jehličnanů a 56 listnatých stromů. Z jehličnanů lze uvést jedli kavkazskou, jedlovec kanadský, cypřišky a sloupovitý tis. Listnaté stromy, které se zde nachází jsou kaštanovník jedlý, zmarličník, turecká líska, dub americký a mnoho druhů javorů. V roce 1957 byly některé vzácné stromy a rostliny prohlášeny za kulturní majetek. (Hieke, 1984)

V parku se nachází také klasicistní plastika z roku 1784 se stříškou z konce 19. století. Vyobrazuje pískovcovou sochu sv. Jana Nepomuckého. Skládá se z podstavce a čtyř

patníčků ze žuly. (Územní odborné pracoviště v Plzni, Evidenční listy nemovité památky)



Obrázek 8 Letecký pohled na zámek a park

3.4 Zpráva o stavu památky

V srpnu 2013 vypracoval Národní památkový úřad zprávu o stavu památky, zpráva byla doplněna o další informace v červnu roku 2015. Ve zprávě stálo, že celý areál je stále dlouhodobě neudržovaný, díky střešnímu plášti z roku 1967 nepostupuje degradace stavby tak rychle, ale dochází k postupnému dožívání krytiny a dílčí poruchy nejsou opravovány. Do podkroví zatéká srážková voda a dřevěné konstrukce jsou poškozeny biotickými škůdci. Výše zmíněná místa jsou obtížně dostupná a nebyla prohlédnuta, krov se v neexponovaných částech jeví v pořádku. Žlaby a svody jsou většinou nefunkční, místy jsou zarostlé náletovou zelení. Většina oken je poškozena a zajištěna jen provizorně. U velké části oken je zajištění poničeno povětrnostními vlivy a dochází tak k zatékání srážkové vody do interiérů. Výplně vstupních otvorů v interiéru většinou chybí či jsou poškozené mechanicky nebo pozdějšími zásahy. Vnější omítky mají dožilý nátěr a ve velkém rozsahu jsou poškozené v líci, anebo lokálně opadané až na zdivo. Balkon v jihovýchodním průčelí má výrazně degradované omítky, porušené zdivo a poničené balustrádové zábradlí. V interiérech jsou místy otlučené omítky, vlivem zatékání jsou poškozené stropy a zdivo. Dochází k rozvoji náletových dřevin ve zdivu. Objekt bývalého zahradnictví je v kritickém stavu. Střešní plášť dožívá a místy je necelistvý, zejména při okapech, v hřebeni a nárožích. Mírně tvarové deformace střechy a stav koruny zdiva poukazují na závažná poškození paty krovu a nebezpečné napadení hnilobou a houbami. Podlahy jsou poničené zatékáním a vlhkostí. Stavba

tedy trpí nadměrným zavlhčením. Balustráda před zámekem se postupně rozpadá. Bezprostřední okolí je jen občasné udržované, taktéž zarůstá nálety. Park postrádá údržbu a zarůstá. Plastika sv. Jana Nepomuckého uložená v zámku, byla povalena a má četná mechanická poškození a uraženou hlavu, podstavec je na svém místě, konstrukce krycí stříšky podléhá korozi a některé kamenné patky jsou popraskané. Samotný podstavec je v pořádku. (Seznam ohrožených nemovitých památek. Monumnet.npu.cz [online])

3.5 Investice na opravu památky

Pakliže investor přistoupí k realizaci záměru, bude objekt rekonstruován s použitím původních konstrukcí i materiálů a bude přebudován pro hotelové využití. Hodnotnější části budou opraveny restaurátorsky a při doplňování některých konstrukcí budou použity tradiční řemeslné postupy. Smíšené kamenné i cihelní zdivo bude na mnoha místech potřeba zateplit bez zásahu do fasády. Dojde k výměně střešní krytiny i okeních výplní, bude opraven původní krov, vikýře, vnější fasáda, rovněž i balkon a sala terrena. Dojde také k úpravě venkovní terasy, atria, a k restaurování kašny, k úpravě nádvoří s trojlaločnými arkádami. V interiéru budou opraveny stropy, zdivo, vstupní otvory, podlahy, omítky i schodiště s balustrádou. Stavební práce musí být provedeny tak, aby nepoškodily historický ráz národní kulturní památky. V rámci venkovních i vnitřních oprav je nutné sehnat dostatek restaurátorů a dalších odborníků, kteří budou dohlížet na zachování původního vzhledu. Práce však bude poněkud ulehčena při volbě technologických postupů, zde se bude moci využít zkušeností z oprav střechy a dalších částí, které byly provedeny v 60. – 80. letech minulého století.

Stavebními úpravami budovy zámku vznikne v přízemí vnitřní bazén, místnost s vířivkou, fitness místnost, masážní místnost, sauna, místnost pro aroma páru a aroma sauna, místnost pro kneippův chodník, místnost pro pořádání firemních či jiných akcí, úklidová komora, sklad špinavého prádla, sklad čistého prádla, 2x rozvodna, chodba, spojovací hala. V 1. nadzemním podlaží vznikne spojovací hala se společenskou a relaxační místností, 2x schodišťový prostor, chodba, 20x 2-lůžkový pokoj, 10x 3-lůžkový pokoj, 5x apartmán s předsíňkou a sociálním zařízením. Požadavky na dvě únikové cesty budou splněny návrhem výstavby dalšího schodiště s výhledem do volného prostoru. Rozlehlý park obklopující zámek bude obnoven a upraven, dojde k výstavbě tenisových kurtů, venkovního bazénu a sportovního hřiště. Socha sv. Jana Nepomuckého bude restaurována a dosazena zpět na původní místo v parku. Prostor nedaleko zámku bude upraven jako plocha parkoviště. Objekt bývalého zahradnictví bude rekonstruován a bude v něm umístěn sklad.

Odhad výše investice byl stanoven na základě obdobné rekonstrukce zámku a zámeckého parku Buštěhrad, a to podle jeho rozlohy na 145 571 000 Kč. (Kraj chce prodat chátrající zámek Buštěhrad, radnice nesouhlasí. Ceskatelevize.cz [online]) S odhadem celkové výše investice pomohly i podklady Státního oblastního archivu v Plzni, a rovněž také konzultace s architektem, který se již dříve měl podílet na tvorbě projektové dokumentace rekonstrukce zámku na polikliniku. Celkové investiční náklady jsou uvedeny v podkapitole 8.3.

Pro podrobné vypracování projektu celkové rekonstrukce včetně návrhu interiéru a exteriéru bude najata projekční kancelář, nejlépe taková, která již bude mít zkušenosti s opravami a rekonstrukcemi zámeckých objektů. Bude rovněž nutné zvolit takovou projekční kancelář, jež bude schopna zajistit získání dotací na jí svěřený projekt. Náklady na zpracování projektu rekonstrukce jsou zahrnuty v investičních nákladech v podkapitole 8.3.

3.6 Administrativní proces, soupis kroků

Přibližně v polovině května požádá majitel o vydání výpisu z katastru nemovitostí, který prokáže majetkové právo majitele k pozemkům, které jsou předmětem tohoto záměru. Bude rovněž potřeba zpracovat projektovou a stavební dokumentaci. Majitel požádá o stavební povolení a podá žádost o dotaci ze strukturálních fondů Evropské unie. Také bude provedeno výběrové řízení na zhotovitele stavby a dodavatele vybavení podle pravidel pro zadávání veřejných zakázek veřejným zadavatelem dle zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách.

Vítězem výběrového řízení na dodavatele stavby budou provedeny stavební práce, které budou probíhat v souladu s projektovou dokumentací. Dojde k rekonstrukci chátrající budovy. Stavební práce budou probíhat od června 2017 do září 2018. Kolaudace stavby je naplánována na přelom září a října 2018. Pořízení vnitřního vybavení bude probíhat v období od října 2018 do prosince 2018. Pokoje budou zařízeny ve 4* standardu s vlastní koupelnou a sprchovým koutem. Celý hotel bude pokryt internetem. Předpokládané zahájení provozu bude v lednu 2019, do pracovního poměru budou přijati noví zaměstnanci. Před samotným uvedením hotelu do provozu bude nutné zvolit vhodnou propagační strategii zámku, která přiláká potenciální zákazníky.

Průběžně bude vedena dokumentace celého projektu, souběžně s tím i sledování naplňování rozpočtu projektu, jakož i sledování výstupů a ukazatelů. Pokud bude majiteli poskytnuta dotace, bude jeho povinností vyhotovit monitorovací zprávu a po skončení realizace projektu, předloží majitel závěrečnou zprávu spolu s žádostí o platbu.

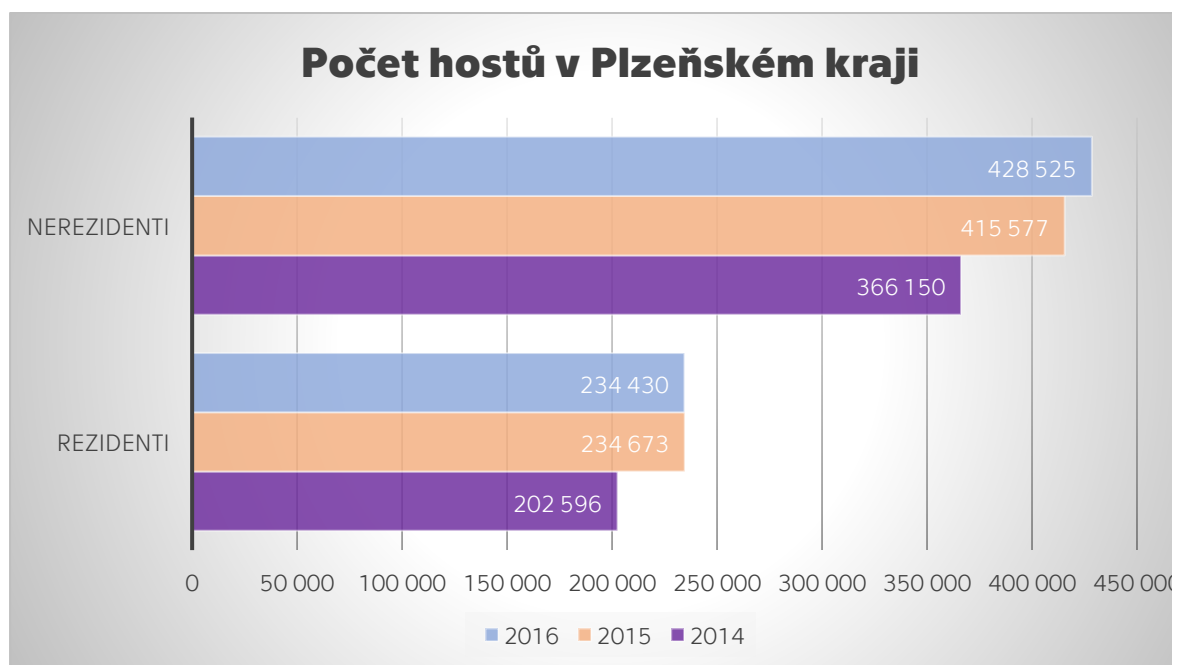
Majitel během provozní fáze zabezpečí správu a údržbu nemovitosti. I po skončení provozní fáze zajistí majitel udržitelnost projektu.

Klíčovým bodem je ovšem zpracování studie proveditelnosti. Jejím zpracovatelem je Zlata Landkammerová. Termín zpracování studie proveditelnosti je v horizontu čtyř měsíců od ledna do května 2017. Tato studie rozhodne, zda bude celý záměr realizován či nikoliv.

4 ANALÝZA PROSTŘEDÍ

4.1 Analýza zákazníků¹

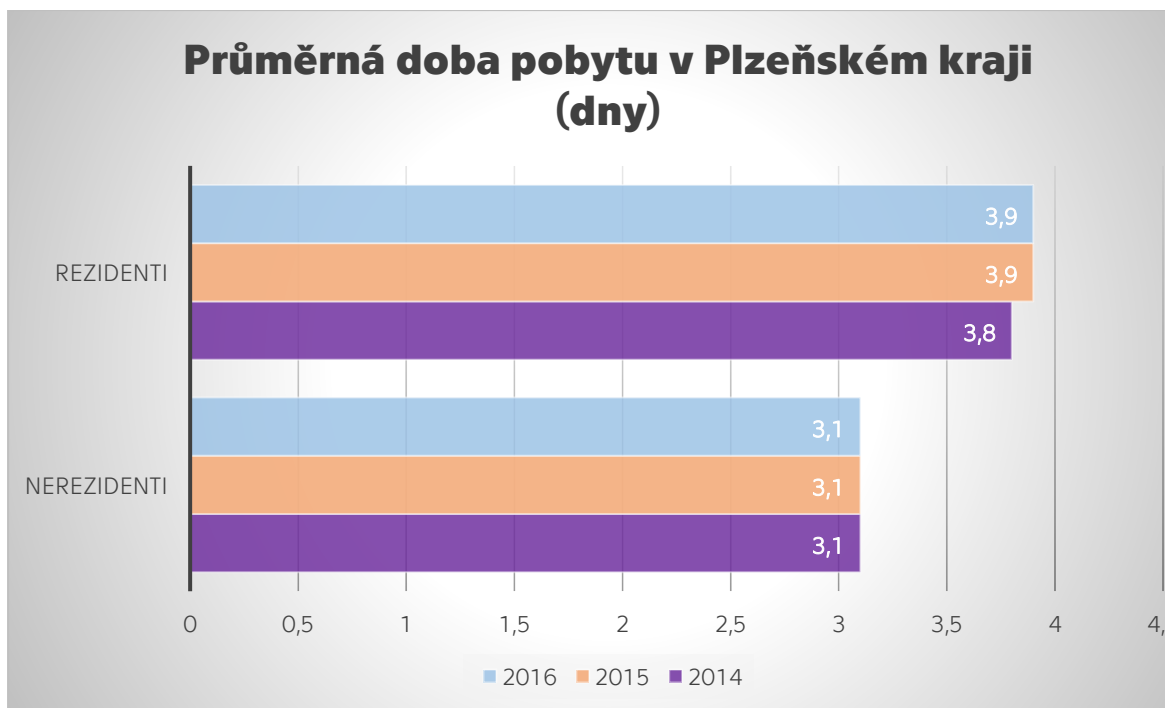
Na základě údajů získaných z Českého statistického úřadu (Cestovní ruch v Plzeňském kraji. Czso.cz [online]) a Turistického a informačního centra Plzeňského kraje (Turisté v kraji. Plzen.eu. [online]) navštívilo Plzeňský kraj v roce 2016 celkem 662 955 hostů, v porovnání s rokem 2015 tak došlo k nárůstu o 2,0 %, ve srovnání s rokem 2014 dokonce o 16,6 %. K rostoucímu počtu hostů přispívá zvýšený zájem tuzemských návštěvníků, u kterých byl zaznamenán meziroční nárůst o 3,1 % (ve srovnání s rokem 2014 dokonce o 17,0 %). Plzeňský kraj se na návštěvnosti České republiky však podílel pouze 3,6 %, což byl pátý nejnižší podíl.



Obrázek 9 Počet hostů v Plzeňském kraji (Vlastní zpracování dle údajů ČSÚ)

Hosté v Plzeňském kraji strávili celkem 1 723 056 nocí, což poukazuje na meziroční nárůst o 0,3 %, tj. o 5 725 přenocování. Průměrný počet přenocování zůstal na stejné hladině a to 2,6 noci, z čehož vyplývá i průměrná doba pobytu 3,6 dne. Delší charakter návštěv byl zřejmý v případě tuzemských hostů, u kterých doba pobytu v průměru vycházela na 3,9 dne na rozdíl od nerezidentů, kteří v kraji strávili jen 3,1 dne.

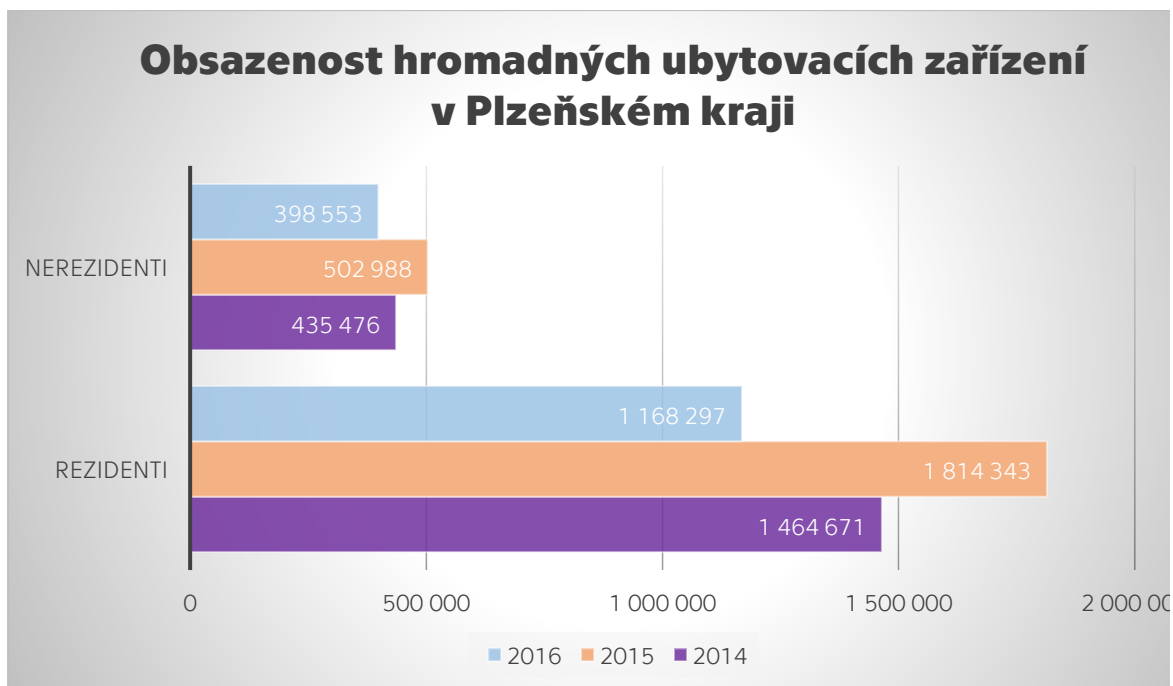
¹ Před tím, než firmy mohou zákazníky uspokojit, musí poznat jejich potřeby a přání. Je tudíž potřeba provádět pečlivou analýzu spotřebitelů a jejich chování. Údaje potřebné k analýze zákazníků lze získat z primárních a sekundárních informačních zdrojů. Sekundární data zahrnují informace, které již existují nebo byly shromážděny za jiným účelem. Primární data jsou naopak shromážděna pro specifický účel. (Kotler, Armstrong, 2004)



Obrázek 10 Průměrná doba pobytu v Plzeňském kraji (Vlastní zpracování dle dat ČSÚ)

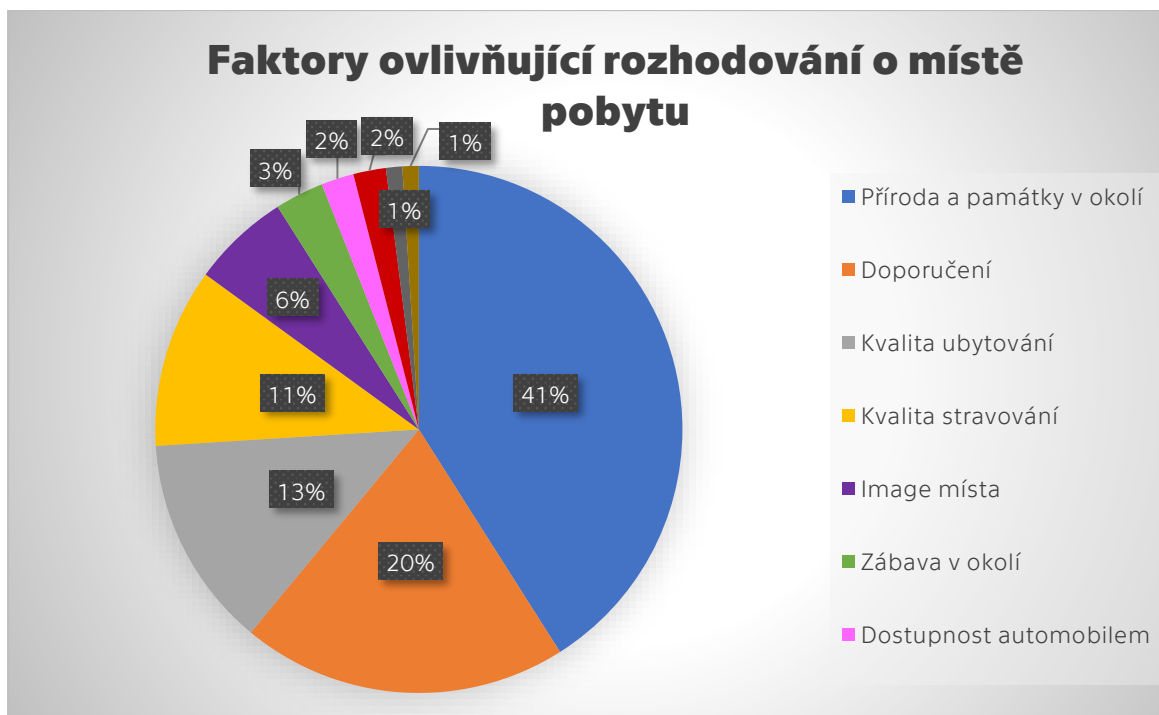
Naopak u zahraniční klientely došlo k mírnému meziročnímu poklesu o 0,1 %, což může být důsledek většího zájmu zahraničních turistů v roce 2015 o Plzeň jakožto Evropské hlavní město kultury. Celkově však návštěvníci ze zahraničí tvořili pouze 35,4 % z celkového počtu hostů, většina návštěvníků pocházela z tuzemska.

Z hlediska národností struktury zahraničních turistů se jednalo z největší části o návštěvníky z Evropy. Z důvodu příhraniční blízkosti šlo převážně o návštěvníky z Německa, kterých do Plzeňského kraje v roce 2016 zavítalo 110 722, což je však o 4,6 % méně, než tomu bylo v roce 2015. Stejně tak došlo k meziročnímu poklesu počtu jejich přenocování o 3,8 % na hodnotu 238 958 nocí. K dalším častým zahraničním návštěvníkům kraje patří hosté ze Slovenska, Číny a Jižní Koreje. Ve srovnání s rokem 2015 došlo k výraznému nárůstu hostů z Tchaj-wanu (o 134,0 %) a Číny (o 87,6 %). Značné snížení počtu hostů a jejich přenocování nastalo u návštěvníků z Rakouska a Belgie.



Obrázek 11 Obsazenost hromadných ubytovacích zařízení v Plzeňském kraji (Vlastní zpracování dle dat ČSÚ)

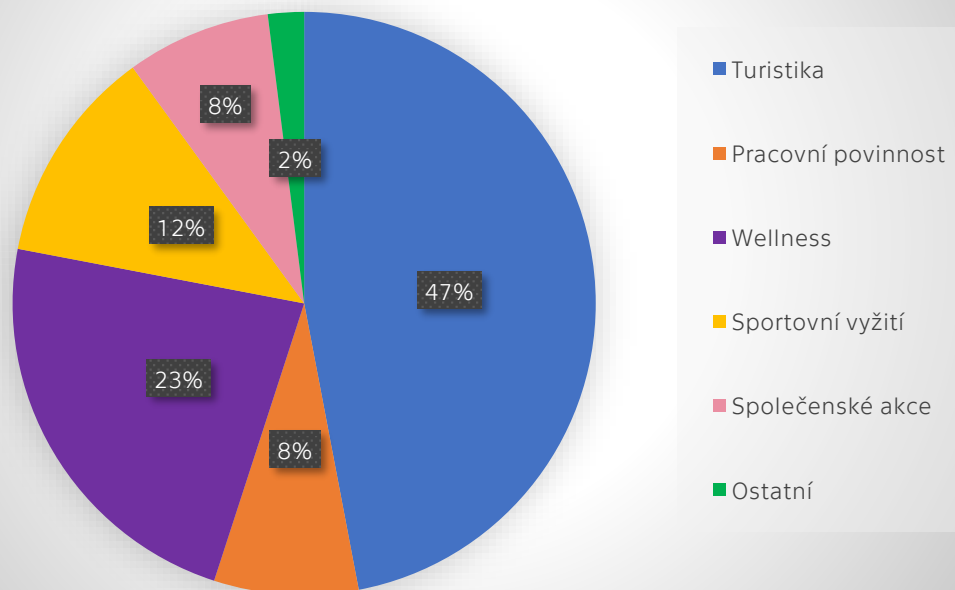
Největší roli při rozhodování o místě pobytu hraje především okolní příroda a památné objekty. Lidé se však rozhodují i na základě doporučení. Dnes má většina firem nejen své internetové stránky, ale i profily na sociálních sítích, lidé si zde mohou přečíst hodnocení zákazníků a na základě tohoto se rozhodnout, zda pobyt na daném místě absolvovat či ne. Důležitými aspekty pro potenciální zákazníky jsou i kvalita ubytování a stravování. Méně podstatnými faktory jsou pak image místa, zábava v okolí, možnost zábavy během dne, dostupnost automobilem či jinými dopravními prostředky a úroveň konferenčního zázemí.



Obrázek 12 Faktory ovlivňující rozhodování o místě pobytu (Vlastní zpracování dle dat Turistického a informačního střediska Plzeňského kraje)

Téměř polovina hostů v hromadných ubytovacích zařízeních v Plzeňském kraji nejvíce vyhledávala turistiku, tzn. návštěvu kulturních památek či pěší turistiku a putování za přírodními památkami. Celkem 23 % hostů pak dávalo přednost relaxaci a wellness pobytům, což je pochopitelné, protože v okrese Tachov se nachází lázeňská oblast. Mezi další důvody návštěvy tohoto kraje pak patří sportovní aktivity, různá školení, teambuildingy či společenské akce jako např. svatby nebo večírky či zážitková gastronomie.

Účel návštěvy hromadných ubytovacích zařízení v Plzeňském kraji v roce 2016



Obrázek 13 Účel návštěvy hromadných ubytovacích zařízení v Plzeňském kraji v roce 2016 (Vlastní zpracování dle dat Turistického a informačního střediska Plzeňského kraje)

Z dostupných údajů tedy vyplývá, že nejvýznamnějším faktorem při rozhodování o účelu návštěvy hromadných ubytovacích zařízení je turistika, resp. návštěva přírodních a kulturních památek. Následující podkapitola se tedy věnuje analýze regionu, ve kterém se nachází zámek, jenž je předmětem této studie.

4.2 Analýza regionu

Obec Velké Dvorce je součástí mikroregionu Borsko, který nabízí celou řadu turistických cílů a aktivit. Svazek obcí mikroregionu Borsko je dobrovolným svazkem obcí, jehož předmětem činnosti je ochrana a prosazování společných zájmů členů svazku, a to v oblastech veřejného pořádku, školství, kultury, cestovního ruchu, aj. Velké Dvorce jsou svým umístěním vhodné pro vyjížďky do okolí. V okolí se nabízí množství kulturních, historických a přírodních památek. Dominantou obce Velké Dvorce je samotný barokní zámek, který je předmětem této studie.

Na území mikroregionu se nachází i další historické památky – např. zřícenina staroslavného hradu Přimda, gotický hrad a zámek v Boru nebo kostel sv. Mikuláše rovněž v Boru, lovecký zámeček Diana, staré opevnění z třicetileté války zvané Tillyho šance v blízkosti obce Rozvadov i přírodní rezervace Jezírka s hlubokými lesními rašeliništi. V okolí mikroregionu se nachází velké množství zaniklých obcí, které byly opuštěny po vysídlení převážně německého obyvatelstva po druhé světové válce. Mikroregion se nachází v chráněné krajinné oblasti Český les a zdejší příroda si nachází stále více obdivovatelů. V půvabně zvládnuté krajině po obou stranách hranice, s četnými hlubokými hvozdy, s rybníky, snadno nalezne předmět svého zájmu široký

okruh návštěvníků. Nabízí se zde mnoho možností pro pěší turistiku, cykloturistiku (jsou zde značené cyklotrasy Přimda – Nové Sedliště a Přimda – Diana aj.) a řadu dalších sportovních i odpočinkových aktivit spojených s pobytem v přírodě (běžkaření, koupání, rybaření, houbaření, sběr lesních plodů, jízda na koni a další). Vedle kvalitního přírodního prostředí se může zdejší region pochlubit i řadou hodnotných kulturně historických památek. Území leží při historických zemských stezkách do Bavor. Kraj je nepřetržitě osídlen od doby kamenné a návštěvník se zde doslova na každém kroku setkává s památkami minulosti, a to jak na straně české, tak na straně bavorské. Prakticky celé území je velmi zajímavé i z hlediska lidové architektury.

V blízkosti mikroregionu se nachází největší hraniční přechod Rozvadov, kde můžou turisté navštívit kasína. Poblíž obce Stráž se také nachází rekreační středisko Sycherák s rybníkem Chobot, který mohou turisté využít v létě. V zimě mohou turisté využít sjezdovku na Přimdě. Co se týče pěší turistiky, nabízí se zde možnost navštívit několik rozhleden v okolí, např. rozhlednu Milíře, Velký Zvon, který nabízí široký rozhled na celý chodský region i na Šumavu, na německé straně je to rozhledna Böhmerwaldturm, která stojí na vrcholu kopce Ebene, nachází se zde rozvodí Labe – Dunaj. Přejásná příroda je ovšem k vidění také u pramene řeky Radbuzy. Tachovský okres, ve kterém je mikroregion situován, nabízí možnost navštívit např. klášter v Kladrubech, zámek v Plané u Mariánských Lázní či zříceniny hradů Švamberk (Krasíkov), Gutštejn a Volfštejn. V historickém okresním městě Tachov se nachází nově opravený zámek, chrám, radnice, kláštery i kostely, hradby městského opevnění i špitál s kostelíkem a zrekonstruovaný zámek Světce. V městysu Chodová Planá lze navštívit pivovar Chodovar a pivní lázně, za léčebnými procedurami je pak možnost se vydat do Konstantinových Lázní. Pro příznivce folkloru se nabízí možnost navštívit region Chodsko s kulturním centrem v Domažlicích, v Postřekově a v Klenčí pod Čerchovem. Příznivci pěší a cykloturistiky mohou absolvovat výšlap na nejvyšší vrchol Českého lesa Čerchov (1042 m.n.m.), odkud se z Kurzovy rozhledny rozprostírá nádherný výhled např. na Šumavu a za slunečného počasí je dokonce možné zahlédnout i Alpy. Pokud nebudou mít sílu vyšplhat se až na vrchol, mohou stanout na Výhledech, odkud je také krásný výhled a je zde umístěn pomník J. Š. Baara. Chodsko, jakožto folklórní oblast, má své specifické nářečí zvané bulačina, zdobné chodské kroje, lidovou hudbu, keramiku a další zvyky a obyčeje, kterými se může návštěvníkům pochlubit. S kroji, národopisnými díly a dalšími chodskými atributy se mohou turisté seznámit v muzeu nacházejícím se v Chodském hradu, v muzeu Jindřicha Jindřicha v Domažlicích či v muzeu Jindřicha Šimona Baara v Klenčí pod Čerchovem. V Domažlicích se nachází nejen klášter, historické náměstí s kašnou a podloubím, ale i pozůstatek gotického opevnění s Dolní bránou a domažlickou věží, na kterou mohou turisté vystoupat a pokochat se výhledem. Ve všeobecnou známost se Chodsko dostalo díky románu Aloise Jiráka Psohlavci. Inspiraci ke své sběratelské, literární a umělecké činnosti nebo jen chvíli oddechu zde našli mj. Karel Jaromír Erben, Božena Němcová, Josef Kajetán Tyl, Jaroslav Vrchlický, Karel Matěj Čapek Chod a malíři bratři Špillarové, jejich galerie je umístěna v Domažlicích. Turisté mohou

navštívit i Kozinův statek v Újezdě nedaleko Domažlic. V Horšovském Týně se nachází městská památková rezervace, v jejímž středu stojí státní hrad a zámek, za nímž se rozprostírá téměř 40 ha park. Barokní zámeček, kde žil proslulý Lomikar, stojí v Trhanově, v Poběžovicích je zase k vidění nejen postupně opravovaný zámek s parkem, ale i městská památková rezervace a židovský hřbitov. Nedaleko Poběžovic je zřícenina hradu Starý Herštejn, o kus dál je k vidění augustiniánský klášter v Pivoni, který prochází rekonstrukcí.

- Zajímavosti do 20 km
Zřícenina hradu Přimda, sjezdovka Přimda, hrad a zámek Bor, lovecký zámeček Diana, pramen řeky Radbuzy, Tillyho šance, rekreační středisko Sycherák, cyklostezka (Přimda – Nové Sedliště), cyklostezka (Přimda – Diana), přírodní rezervace Jezírka.
- Zajímavosti do 30 km
Historické centrum a památky města Tachov, zámek Tachov Světce, hraniční přechod a kasina Rozvadov, historické centrum a zámek Planá u Mariánských Lázní, rozhledna Milíře, zřícenina hradu Volfštejn, klášter v Kladrubech, pivovar Chodovar v Chodové Plané, zaniklé obce Pleš, Waldorf, Václav, Frančina Huť, Karlova Huť, Růžov.
- Zajímavosti do 40 km
Konstantinovy Lázně, zřícenina hradu Gutštejn, zřícenina hradu Švamberk, rozhledna Böhmerwaldturm, městská památková rezervace, zámek a židovský hřbitov Poběžovice, zřícenina hradu Starý Herštejn, klášter v Pivoni, hrad a zámek Horšovský Týn, folklórní centrum Chodska Postřekov, muzeum v Klenčí pod Čerchovem, rozhledna Výhledy, nevyšší vrchol Českého lesa Čerchov, zámek Trhanov, Kozinův statek, historické jádro a památky města Domažlice.

Hosty, kteří navštívili Plzeňský kraj pak nejvíce zaujaly právě kulturní památky, jelikož se v tomto kraji nachází jejich velké množství. Většina památek však nebyla dosud objevena nebo jsou ve špatném stavu, pokud by ovšem došlo k jejich opravě či k jejich větší propagaci, počet návštěv tohoto kraje by se jistě zvýšil. V tabulce níže jsou uvedeny počty návštěvníků ve vybraných turistických cílech kraje.

Tabulka 1 - Počty návštěvníků ve vybraných turistických a historických cílech Plzeňského kraje k datu ukončení turistické sezóny 31.10.2016 (Turistické a informační centrum Plzeňského kraje)

Turistické cíle	Stav k 31.10.2015	Stav k 31.10.2016
Hrad a zámek Horšovský Týn	19298	19845
Klášter Kladruby	20342	19010
Zámek Kozel	28469	26169

Zámek Manětín	10223	12745
Zámek Nebílovy	7304	8432
Klášter Plasy	19988	27395
Hrad Rabí	55337	61395
Hrad Švihov	31398	33793
Hrad Velhartice	48125	4693
Chodský hrad	1797	2771
Zámek Tachov	870	2441
Přimda	783	502

4.3 Popis cílových segmentů²

Turisté a návštěvníci

Dle výše zmíněných údajů by tedy hotel měl především zacílit na návštěvníky mikroregionu Borsko, města Přimdy, obce Velké Dvorce a okolí, lidé, na jejichž poptávku již nevystačuje kapacita konkurenčních hotelů. Měli by to být lidé vyhledávající rekreaci krátkodobou (1-3 dny, víkendové pobyty), ale nabídku by bylo možno rozšířit i na rekreaci dlouhodobou (více než 3 dny) a to např. pro rodiny s dětmi. Jedná se o zákazníky vyhledávající komplexní služby od stravování, ubytování až po návštěvníky preferující ubytování hotelového typu.

Cílovou skupinou jsou turisté přijíždějící za poznávací turistikou spojenou s poznáváním významných objektů v okolí. Jsou to především aktivní páry všech věkových skupin, dále rodiny s dětmi, aj. Jestliže dojde k realizaci záměru, zvýší se kvalita ubytovacích a stravovacích služeb a bude tak prodloužen pobyt turistů v regionu. Kvalita a komplexnost nabízených služeb přiláká návštěvníky opětovně a povede k širší osvětě mezi dalšími potenciálními zákazníky. Cestovní ruch přinese do obce nové finanční prostředky, v návaznosti na to se zvýší životní úroveň místních obyvatel. Realizace záměru přinese nová pracovní místa, okolí obce se stane atraktivnější pro investory, posílí se konkurenční prostředí v oblasti cestovního ruchu v celém regionu.

Návštěvníci Plzně

Krajské město Plzeň, vzdálené po dálnici přibližně 40 minut, láká návštěvníky hned z několika důvodů. V Plzni ochutnají to nejlepší pivo, a to přímo v Plzeňském Prazdroji, který město proslavil po celém světě. Mohou navštívit technické a vědecké centrum Techmania nacházející se v historických budovách plzeňské Škodovky. Turisté mají možnost pokochat se i krásným historickým centrem se spoustou kaváren a restaurací,

² Segmentace trhu sehrává významnou roli při volbě detailního zpracování marketingové strategie. Znamená rozdělení celkového trhu služeb do určitých skupin podle společenských charakteristik. Tyto skupiny jsou obvykle nazývány tržními segmenty nebo cílovými trhy. (Morrison, 1995)

rovněž tak pestrou nabídkou kulturních akcí (v roce 2015 byla Plzeň Evropským hlavním městem kultury) a je zde i zázemí a atrakce pro rodiny s dětmi. Návštěvníci tohoto města si pak mohou odpočinout od městského shonu právě ve Velkých Dvorcích, kam se pohodlně dostanou po sjezdu z dálnice D5.

Hosté vyhledávající relaxační a wellness služby

Další cílovou skupinou jsou lidé toužící po relaxačním pobytu ve formě wellness. Opět se jedná především o páry všech věkových kategorií, které využijí např. zvýhodněné pobytové balíčky či dárkové poukazy. Tito zákazníci vyhledávají spíše krátkodobější (např. víkendové) pobyty. Ovšem i tyto návštěvníci ocení kvalitní ubytovací a stravovací služby, rovněž i nejrůznější sportovní aktivity, jakož i fitness centrum situované v hotelu. Češi považují za nejlepší dárek pro své blízké poukaz na wellness pobyty. Nejoblíbenějšími jsou wellness balíčky na dvě až čtyři noci, hosté často přijíždějí na romantické víkendy pro dva nebo na regenerační pobyty. Až tři čtvrtiny zákaznic tvoří ženy od třiceti let výše, které se chtějí pobavit s kamarádkami, muži častěji přijíždějí s partnerkami, pánské jízdy se ve wellness resortech příliš nekonají. Češi utrácejí v průměru za jednu noc pro dva 1572 Kč. Zákazníci poptávají gastronomické zážitky, vybírají hotely se zajímavou kuchyní a volí nejčastěji polopenzi. Češi jsou za pobyt ochotni cestovat až 500 km daleko, např. na lázeňské pobyty do Maďarska. (Češi jezdí za wellness pobyt i 500 km. Aktualne.cz [online])

Podnikatelé a zaměstnanci firem

Víceúčelový konferenční sál bude splňovat předpoklady pro menší kongresové akce, firemní setkání, školení, semináře a teambuildingové akce. Po skončení jednání mohou návštěvníci poznávat okolí na kole či využít golfové hřiště nebo tenisový kurt, zaplavat si v bazénu, zajít si do sauny atp. Hotelové služby, které vzniknou realizací záměru, ve spojení s restaurací a s wellness a sportovními aktivitami, jsou vhodné pro všechny, kteří mají rádi komplexní služby pod jednou střešou.

Zahraniční turisté

Jak již bylo zmíněno výše, mezi nejčastější návštěvníky z řad cizinců patří Němci. Kraj navštěvují nejen z důvodu blízkosti hranic, ale i z důvodu relativně nižších cen ubytovacích, stravovacích a wellness služeb. Ačkoliv jsou ceny v hromadných ubytovacích zařízeních v ČR nižší, nejsou však o nic méně kvalitní. Zahraniční turisty zde lákají také přírodní atraktivity a kulturní památky, nejrůznější folklórní akce, lázeňství, pěší turistika a cykloturistika.

Hosté vyhledávající sportovní aktivity

Účelem návštěvy hromadných ubytovacích zařízení je mnohdy také sportovní vyžití. Využívají tyto prostory například pro různé formy sportovních soustředění, pohybové a další sportovní aktivity. Především tyto návštěvníci rádi využijí sportovní hřiště, golfové hřiště, tenisové kurty či bazény nebo fitness centrum umístěné v areálu hotelu.

I tito návštěvníci přivítají kvalitní a komplexní ubytovací, stravovací a wellness služby, které hotel nabízí.

Účastníci společenských akcí

Zákazníci také často vyhledávají prostory pro konání nejrůznějších společenských akcí, např. svateb či večírků nebo oslav, hotel proto nabídne možnost v něm tyto akce pořádat. Zámecká atmosféra k tomuto přímo podněcuje. Hosté opět rádi přivítají i již zmiňované služby, které hotel nabízí.

4.3 Porterův model 5 sil³

4.3.1 Analýza stávající konkurence⁴

Analýza konkurence by se měla pro každého podnikatele či firmu stát nedílnou součástí firemní strategie. Dochází tak k vymezení tržní pozice a s tím související znalost pozice konkurence (včetně jejich předností a nedostatků) jako třetí a poslední krok v procesu výběru cílových zákazníků. Jako oblast, ve které jsem analyzovala konkurenci, jsem vzhledem k místu realizace záměru zvolila okres Tachov, sousední okres Domažlice a sousední Bavorsko, resp. oblast poblíž česko-německých hranic.

Pro rozbor přímé konkurence byly zkoumány jen ty hotely, které alespoň trochu připomínají koncept hotelu Zámek Velké Dvorce. Za přímé konkurenty v tomto případě považuji hotely s kapacitou minimálně 50 míst, v kategorii ubytování 3* a 4* nacházející se ve vzdálenosti do 50 km. U každého konkurenčního podniku jsou vyjmenovány jeho silné stránky, na které by se měl majitel hotelu Zámek Velké Dvorce zaměřit.

V okrese Tachov se jedná o tyto hotely:

- Hotel U Sládka
- Hotel Jitřenka
- Lázeňský dům Prusík
- Lázeňský hotel Jirásek
- Hotel Alexander.

³ Porterův model pěti sil vzniknul jako reakce na SWOT analýzu, která byla považována za příliš obecnou. Model popisuje pět kategorií externích sil, které mohou působit na podnik. Tyto síly mohou působit na podnik jak souběžně, tak i jednotlivě a ovlivnit tak jeho fungování (nejčastěji např. tlakem na ceny nebo náklady, tak dochází ke snižování ziskovosti a atraktivitu odvětví). (Kotler, 2007, s. 70)

⁴ Riziko stávajících konkurentů je dáno podmínkami poptávky, výškou výstupních bariér z trhu a nejčastěji na firmu působí ve formě cenové rivality. Potom vznikají náklady na samotné soupeření a získávání zákazníka, snižování cen. Nejčastěji v segmentech trhu s vysokými fixními a nízkými mezními náklady. Konkurenční firmy chtějí získat konkurenční výhodu v odvětví, která může být podle Portera nákladová nebo diferenciací. Podnik má nákladovou konkurenční výhodu, pokud je schopen poskytovat stejný produkt nebo službu s nižšími náklady než konkurence. Diferenční konkurenční výhodu pak lze získat, pokud je podnik schopen kvalitativně odlišit svůj produkt nebo službu od konkurence. Záleží zde na několika faktorech: to, jak rychle roste daný trh, na množství produktů na daném trhu, na velikosti fixních a variabilních nákladů a na nákladových bariérách vstupu na trh. (Dedouchová, 2001, s. 23)

Hotel U Sládka

Tento hotel je umístěn v areálu rodinného pivovaru Chodovar v Chodové Plané. Hosté se mohou ubytovat v jedno až čtyř lůžkových pokojích s celkovým počtem 117 lůžek. Na jídlo si mohou zajít do restaurace Ve skále, zaměřenou na staročeskou kuchyni a do restaurace Stará Sladovna. Zde se při ochutnávce piva mohou dozvědět o historii pivovarnictví i o využívané technologii. Firmám je k dispozici zasedací sál a salónek o celkové kapacitě 100 míst. Firmy zde často pořádají teambuildingy a využívají také relaxačních pobytů. Pro firmy má hotel připravený balíček pro skupiny čítající 30 osob. Hosté si mohou odpočinout v pivních lázních a vyzkoušet např. pivní lázeň nebo zábal v pivovarském mlátě. Parkovat mohou na zpoplatněném hotelovém parkovišti. Více informací na www.chodovar.cz.

- Silná stránka: umístěno v areálu pivovaru Chodovar, staročeská kuchyně, Stará sladovna, ochutnávka piva, historie pivovarnictví a technologie, chmelypiáda v rámci teambuildingu, speciální balíček pro skupiny 30 lidí, pivní lázně

Hotel Jitřenka

Jedná se o rodinný hotel nacházející s v malebném lázeňském městečku Konstantinovy Lázně. Hotel je po celkové rekonstrukci a poskytuje zákazníkům příjemné prostřední a veškeré pohodlí. Hotel nabízí ubytování v jedno až třílůžkových pokojích s celkovým počtem 55 lůžek. V hotelu se nachází moderní restaurace a cukrárna. Restaurace je zaměřena na klasickou českou kuchyni či oblíbené mezinárodní pokrmy. Je zde také možnost pořádat teambuildingové akce, konference, školení či jiné firemní akce. Firmy mají k dispozici salónek s kapacitou 30 míst s možností zapůjčení příslušenství. Hotel rovněž nabízí pobytové balíčky s luxusními wellness pobytů pro 2 osoby. V hotelu je nabízena možnost parkování přímo před budovou nebo v garážích. Více informací na www.hotel-jitrenka.cz.

- Silná stránka: přímo v Konstantinových Lázních, po rekonstrukci, možnost parkování před hotelem/garážové parkování, směnářenské služby, sleva 15 % na všechny typy pokojů + zvýhodněný wellness balíček

Lázeňský dům Prusík

V centru Konstantinových Lázní stojí tento největší lázeňský a léčebný dům s jednolůžkovými, dvoulůžkovými pokoji a s několika luxusními nadstandardně vybavenými apartmány. Kapacita tohoto objektu je až 122 lůžek. Stravování probíhá ve velké jídelně formou bufetu, obědy a večeře probíhají výběrem z menu. Nachází se zde také kavárna. Hlavní balneo provoz se solnou jeskyní se nachází v přízemí lázeňského domu. Je zde k dispozici stálá lékařská služba. Parkování je umožněno přímo u domu. Více informací na www.hotel-prusik-konstantinovy-lazne.az-ubytovani.net.

- Silná stránka: přímo v Konstantinových Lázních, lázeňský a léčebný dům, nadstandardně vybavené apartmány, solná jeskyně, stálá lékařská služba

Lázeňský hotel Jirásek

Tento tříhvězdičkový hotel je situován přímo vedle ředitelství lázní. Hotel nabízí k ubytování v jedno a dvoulůžkových pokojích. Celková ubytovací kapacita hotelu je 52 lůžek. Hosté se mohou stravovat v hotelové restauraci, je zde rovněž i kavárna. Za hotelem je vybudováno speciální hřiště na pétanque a v zimním období se toto hřiště upravuje na hru metaná. Součástí prostoru za hotelem je i grilovací zákoutí a přírodní ohniště. Parkovací místa jsou hned vedle hotelu, dále pak na parkovišti vedle ředitelství lázní. Více informací na www.hotel-jirasek-konstantinovy-lazne.abc-ubytovani.info.

- Silná stránka: přímo v Konstantinových Lázních, balkon u většiny pokojů, krytý rehabilitační bazén, půjčovna jízdních kol a holí Nordic Walking

Hotel Alexander

Budova hotelu se nachází přímo v centru historického města Stříbro. Hotel byl znovuotevřen v roce 2006 a nachází se v prostorách jedné z nejhezčích historických budov ve městě. Hotel nabízí jedno, dvou a třílůžkové pokoje, a navíc luxusní apartmány. Celková kapacita ubytování v této budově je 50 lůžek. V hotelu se podávají snídaně ve formě bufetu a v baru je hostům po celý den nabízeno nejružnější občerstvení. V prostorách hotelu se nachází luxusní wellness centrum včetně vířivé vany, sauny, aroma páry a relaxační zóny. Vstup do wellness centra je nabízen nejen hotelovým hostům, ale i zájemcům z řad veřejnosti. Více informací na www.hotel-alexander.cz.

- Silná stránka: historické město Stříbro, historická budova, non-stop lobby bar, káva a občerstvení v salonku po celý den, občerstvení i pro zónu wellness, wellness služby i pro veřejnost

V okrese Domažlice se jedná o tyto hotely:

- Hotel Kryštof Kolumbus
- Hotel Výhledy.

Hotel Kryštof Kolumbus

Hotel Kryštof Kolumbus se nachází v chodské metropoli Domažlice v blízkosti státních hranic a tří hraničních přechodů se Spolkovou republikou Německo. Hotel nabízí ubytování v jedno až třílůžkových pokojích s celkovou kapacitou 52 lůžek. Nabízí slevy pro skupiny a rovněž dlouhodobé pobyty, ubytování pro děti do 3 let zdarma. V hotelu je restaurace se zvláštním vchodem, jsou zde pořádány pravidelné hudební pátky s živou hudbou k tanci i poslechu. Vkusný interiér restaurace je vhodný pro pořádání svatebních hostin či nejruznějších rodinných a firemních oslav. Parkovat je možné přímo u objektu. Více informací na www.krystofkolumbus.eu.

- Silná stránka: svatby, rodinné oslavy, programy pro děti, mezinárodní kuchyně, cukrářské speciality, letní terasa, speciality na grilu, akce 5 noclehů za cenu 4, časté akce – taneční zábavy, koncerty, ochutnávky

Hotel Výhledy

Hotel se nachází v samém srdci horního Chodska uprostřed přírody Českého lesa přímo nad městysem Klenčí pod Čerchovem. Hotel nabízí ubytování s kapacitou 65 lůžek v útulných převážně dvoulůžkových pokojích se sociálním zařízením. Díky své poloze nabízí výborné podmínky pro rodinné rekreace. Pomník Jindřicha Šimona Baara je vzdálen přibližně 300 m od hotelu a je zde také možnost vystoupat až na nejvyšší vrchol Českého lesa Čerchov s nadmořskou výškou 1042 m. n. m. Restaurace rodinného hotelu nabízí výbornou domácí kuchyni i bohatý výběr specialit a tradičních jídel. Pro pořádání firemních akcí jsou zde k dispozici dva salónky s odděleným vchodem a kapacitou až 60 míst s možností vypůjčení technického vybavení. Hotel rovněž poskytuje zvýhodněné dárkové vouchery. Více informací na www.hotelvyhledy.cz.

- Silná stránka: bohatá historie, výborné podmínky pro rodinné rekreace, situován pod Výhledy, možnost vystoupat odtud na Čerchov, krásná příroda, hluboké lesy, dobrá dostupnost po hlavní silnici, dva salónky na firemní akce, hotel navštívilo mnoho významných osobností

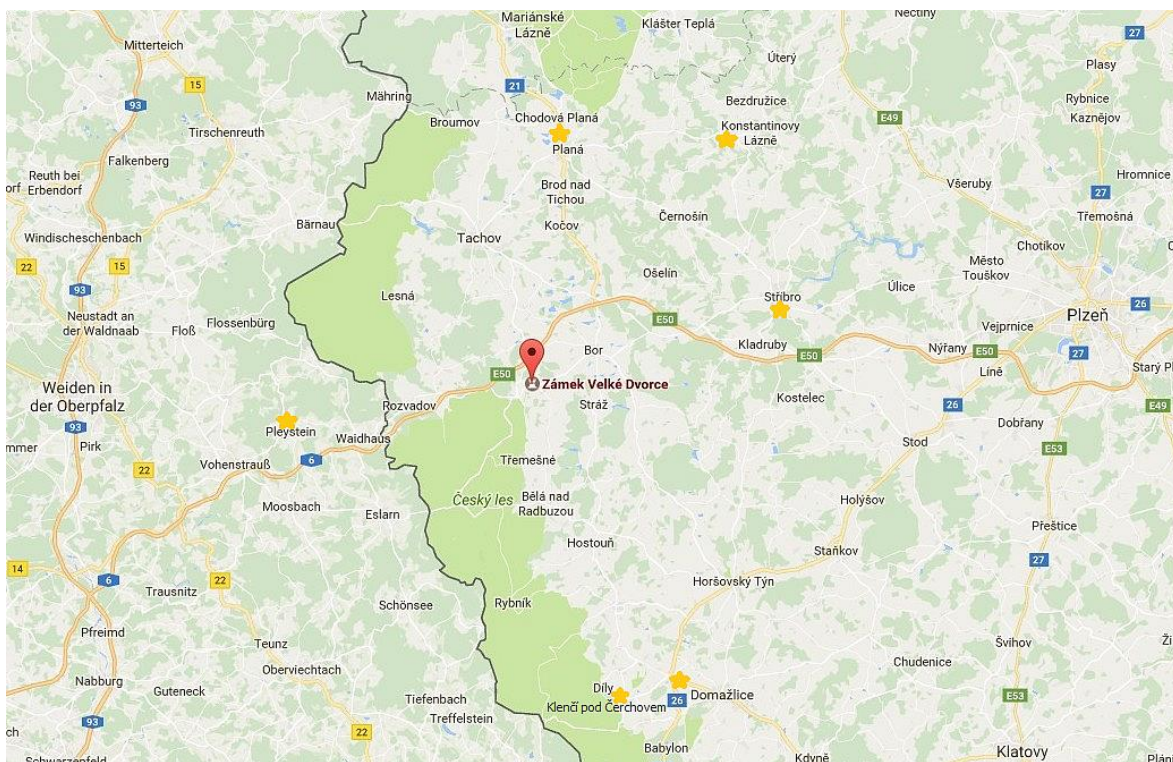
V sousedním Bavorsku se jedná o tento hotel:

- Hotel Regina

Hotel Regina

Hotel stojící v centru města Pleystein v Horní Falci nabízí 60 jedno až třílůžkových pokojů různých kategorií rozdělených mezi hlavní budovu a dva menší domy. Celková kapacita je 120 lůžek. V hotelu se také nachází útulné salónky a restaurace, kde si hosté mohou pochutnat na skvělé tradiční česko-německé kuchyni. V tomto hotelu je také možnost pořádat rodinné oslavy, stejně tak i firemní večírky. Je zde také zimní zahrada určená k odpočinku a relaxaci. Hotel nabízí i služby ve formě wellness – např. saunu, parní lázeň, solárium a vířivku. V hotelu se rovněž pravidelně pořádají nejrůznější hudební akce nebo pivní večery. Více informací na www.hotel-regina-pleystein.com.

- Silná stránka: centrum města, pokoje v nejrůznějších kategoriích, dva hlavní a dva menší domy, útulné salónky, zimní zahrada, časté akce – hudební večery, grilování, pivní večery, zvýhodněné kupony



Obrázek 14 Mapa konkurence (Google Maps.cz)

Hlavní konkurenci tedy tvoří celkem 8 hotelů. Analýza ukázala, že téměř každý jednotlivý hotel má své vlastní výhody. Největší konkurencí se zde jeví Hotel Sládek v Chodové Plané, protože se nachází přímo v areálu pivovaru a nabízí i různé služby ve formě wellness a pořádá rozsáhlé teambuildingové akce. Další větší konkurencí se jeví být hotely v Konstantinových Lázních, jelikož se však jedná spíše o lázeňské domy dosahující úrovně 3* a menší ubytovací kapacity, nepředstavují takovou hrozbu. Zbylé hotely nepředstavují velkou konkurenci. Jestliže investor dosáhne požadované úrovně, poskytne kvalitní služby v oblasti ubytování, stravování, v oblasti wellness či nabídne možnost sportovního vyžití a prostory pro firemní akce nebo zvýhodněné balíčky, není pochyb, že existence předkládaného záměru přinese do regionu atraktivitu a podpoří místní občanskou a kulturní vybavenost. Velkou výhodou bude skutečnost, že se jedná o národní kulturní památku s bohatou historií, která nabízí poměrně velkou kapacitu ubytování.

Ačkoli je wellness centrum součástí většiny hotelů vyšší kvality v České republice, wellness hotelů v pravém slova smyslu – tedy nabízejících celkovou wellness atmosféru, nepočítáme-li lázeňské hotely, které ke klasické léčbě přidaly i wellness služby, jsou zatím pouze dvě desítky. Německo je na tom s počtem hotelů tohoto typu podstatně lépe, v každém větším městě se nachází přibližně deset hotelů nabízejících tyto wellness služby a v celém Německu jsou jich stovky, ubytování v ČR je ovšem značně levnější. Hotel Zámek Velké Dvorce by tedy mohl mít šanci i vzhledem nízkému počtu hotelů tohoto typu, ale i v případě, že nenasadí příliš vysoké ceny.

4.3.2 Potenciální nová konkurence⁵

Jestliže dojde k uskutečnění záměru rekonstrukce zámku na wellness hotel, dalo by se říci, že hotel Zámek Velké Dvorce by se ocitl na vrcholu trhu v rámci mikroregionu Borsko. V případě vstupu nového konkurenta na trh by to mohlo být hrozbou, ale také motivací pro zlepšování nabídky služeb. Aby si podnik v budoucnu udržel své zákazníky, je nezbytné, aby neustále vytvářel nové pobytové (slevové) balíčky, zajímavé (nevšední) akce na víkendy nebo zavedl nějakou další doplňkovou službu (např. portýra, který pomůže hostům se zavazadly, rozšířil nabídku wellness o další nové trendy atd.). Důležitým faktorem je také naslouchat hostům, akceptovat jejich potřeby a přání a přizpůsobit se jim. V hotelu by proběhlo písemné dotazování hostů, hosté by byli požádáni o vyplnění předtím, než by opustili hotel. Toto by mohlo vést ke zlepšování nedostatků.

Pakliže se realizace záměru zdaří a hotel bude vybudován, dá se již nyní říci, že vstup nového konkurenta na trh bude velmi nepravděpodobný. Tento potenciální konkurent by musel mít dosti kvalitně vypracovaný marketingový plán, kdy by zákazníkům musel nabízet zcela nové služby, které by v okolí nebyly dosud nabízeny. Konkurent by také musel mít k dispozici dostatečné stavební plochy, které jsou v okolí mikroregionu nedostačující pro vybudování nového komplexu.

4.3.3 Substituty⁶

Volba ubytovacího zařízení záleží především na finančních možnostech odběratele. V dnešní době, kdy dochází k neustálému zdražování zboží a služeb, se lidé snaží šetřit na horší časy. Ceny za dané služby v hotelu by pro některé zákazníky mohly být nevyhovující, a tak by se tito zamýšleli nad tím, jak je nahradit za levnější služby. Mnohdy tedy volí mezi pensiony či privátním soukromým ubytováním (např. chaty). Novým trendem se stává rezervování horských chat na různé příležitosti (oslavy Silvestra). Lidé jsou ochotni se některých služeb vzdát, popřípadě si za ně najít levnější náhrady. Je možné, že tato tendence bude časem ještě vzrůstat.

⁵ Nová konkurence může přijít jako stávající podnik z jiného odvětví nebo jako zcela nový podnik. Riziko vstupu konkurence do odvětví existuje především ve vysoce ziskových odvětvích. Vždy ale záleží na tom, jak velké jsou bariéry vstupu do odvětví, například: vysoké vstupní náklady; regulace vlády, patenty; know-how; loajální zákazníci k zavedeným značkám; vzácné zdroje; distribuční síť atd. (Margretta, 2012, s. 48)

⁶ Jestliže existují blízké produkty, které mohou být zákazníky považovány jako substituty, vzniká cenová konkurence a ziskovost odvětví může klesat. Jako substituty jsou považovány produkty nebo služby z jiného průmyslového odvětví, které mohou mít stejnou funkci jako daný produkt nebo služba a mohou je nahradit. V tomto případě je potřeba počítat s těmito produkty nebo službami jako s konkurencí, jejichž cena může ovlivnit analyzovaný podnik. Po vyhodnocení jednotlivých sil je třeba zjistit, jestli jsou pro analyzovaný podnik relevantní a jak jsou velké. Poté je potřeba zaujmout postavení k těmto pěti silám a vyhodnotit, zda je možné využít změn v odvětví ve svůj prospěch. (Dedouchová, 2001)

4.3.4 Zákazníci⁷

Každý zákazník, resp. host vyžaduje co nejnižší možnou cenu za jednotlivé poskytované služby, což přináší hotelu vyšší náklady na provoz. Velké skupiny hostů mají větší vliv a při vyjednávání lepší postavení než jeden host. Hotel většinou navštíví za účelem turismu, za účelem využití služeb ve formě wellness, na kongresová setkání, účastní se firemních nebo společenských akcí či se vypraví za sportem – v tom případě většinou požadují určitou množstevní slevu/výhodu (např. levnější stravování či vstup do relaxačního centra zdarma). Zákazníci mají také možnost navštívit internetové stránky hotelů v okolí, porovnat je, a podle toho se rozhodnout, ve kterém se ubytují. Analýza zákazníků, resp. popis cílových skupin je detailněji popsán v podkapitole 4.3.

4.3.5 Dodavatelé⁸

Klíčovými dodavateli pro wellness hotely jsou dodavatelé surovin pro restauraci, což je vysoce konkurenční prostředí, kde si dodavatelé konkurují přes cenu. Hotel se bude snažit nakupovat co nejkvalitnější výrobky, díky kterým bude poté dosaženo kvalitnějších pokrmů, a tím i vyšší spokojenosti zákazníků. Hotel pro své výrobní a odbytové středisko využije dodavatelů z Plzeňského kraje, díky čemuž bude mít nižší náklady na dovoz. Jedním z dodavatelů, a to dodavatelů piva bude nedaleký pivovar Chodovar či Plzeňský Prazdroj. Hotel Zámek Velké Dvorce bude mít své klíčové dodavatele, jejich vyjednávací síla však nebude příliš vysoká, jelikož existuje mnoho dodavatelů a lze je snadno nahradit. Majitel bude mít uzavřenou smlouvu také s dodavatelem různých nealkoholických nápojů. U ostatního sortimentu je uvažováno větší množství dodavatelů, a to především z důvodu zastupitelnosti.

Definitivní výběr se uskuteční až po zahájení provozu, podle recenzí od zákazníků. Klíčovým faktorem budou v tomto případě dodavatelské podmínky, které hrají ve výběru dodavatelů největší roli. Další důležitou roli budou hrát také zaměstnanci hotelu. Náklady na jejich zaškolení a rozvoj jejich kompetencí do úrovně, která je potřeba pro spokojenost zákazníků, nejsou nezanedbatelné. Zaměstnanci musí mít specifické vzdělání, ale protože je zde poměrně velká skupina absolventů hotelových

⁷ V případě, že mají zákazníci velkou vyjednávací sílu, mohou vyžadovat snížení cen nebo zvýšení hodnoty produktu, což bude vést ke snížení ziskovosti odvětví. Vyjednávací síla závisí na velikosti objemu nákupů, zda mají na výběr mezi více výrobci, zda si mohou své vstupy vyrábět sami. Existuje několik případů, kde lze hovořit o velké vyjednávací síle odběratelů, pokud je zákazníků jen velmi malý počet, mohou si potom dovolit tlačit na cenu a na kvalitu produktu (v extrémním případě pouze jediného odběratele nastává situace, kdy si prakticky může určit cenu); pokud se jim ekonomicky nedaří, zvýšení ceny produktu nebo služby je přiměje k odchodu. Jestliže existuje malá skupina zákazníků, která je schopna koupit většinu, tato skupina pak rovněž může tlačit na cenu a na kvalitu produktu nebo služby. V případě, že jsou výrobek či služba unifikované, mohou si odběratelé zvolit kteréhokoli dodavatele s daným výrobkem. Existuje ovšem také několik případů, kdy lze mluvit o malé vyjednávací síle odběratelů, např. situace, kdy je pro zákazníka z nějakého důvodu komplikované změnit dodavatele (nejčastěji velké náklady), situace, kdy je odběratelů mnoho a jsou fragmentovaní (každý z nich kupuje jen malé množství produktu nebo služby); a také situace, kdy má jeden dodavatel příliš velký podíl na trhu (ostatní dodavatelé by nebyli schopni uspokojit poptávku po produktu nebo službě v případě změny dodavatele). (Kotler, 2007, s. 70)

⁸ Pokud je podnik závislý na významných dodavatelích a neexistují žádní alternativní dodavatelé, jejich vyjednávací síla je velká a budou usilovat o zvýšení cen nebo o výhodnější podmínky. Ziskovost odvětví se bude snižovat, protože odvětví dodavatele potřebuje více než oni dané odvětví. (Margretta, 2012, s. 48)

škol a škol obdobného typu (např. Hotelová škola v Mariánských Lázních, odborná učiliště v Domažlicích a v Tachově, aj.), je možné nové zaměstnance rekrutovat z těchto škol.

4.5 Analýza PESTLE⁹

4.5.1 Politické a legislativní faktory¹⁰

Od roku 1993, kdy vznikla samostatná Česká republika, se vystřídalo již 13 vládních kabinetů. Nyní je v čele vládního kabinetu premiér Bohuslav Sobotka, politická situace v zemi je stabilní. Podnikatelé by měli věnovat pozornost daňovému systému. V roce 2013 došlo ke zvýšení daně z přidané hodnoty z 20 % na 21 %. Snížená sazba daně z přidané hodnoty vzrostla v roce 2012 z 10 % na 14 % a v roce 2013 na 15 %. Výše daně z příjmu právnických osob měla konstantní hodnotu 19 %. Na zaměstnance s nadstandardními příjmy se vztahuje solidární daň, a to ve výši 7 % z těchto jejich příjmů. Poslední změnou roku 2016 byla dotčena i restaurační zařízení, kde došlo k přeřazení stravovacích služeb ze základní sazby 21 % do první snížené sazby daně 15 %. Změny proběhly také ve výši minimální mzdy. K navýšení minimální mzdy v období 2011 až 2016 došlo celkem třikrát. Minimální mzda se zvýšila z 8 000 Kč na 9900 Kč. Od ledna 2017 došlo opět k růstu minimální mzdy a to na 11 000 Kč. (Sazby daně z přidané hodnoty a změny DPH. Aktualne.cz [online])

Plátcům DPH vznikla také zákonná povinnost podávat tzv. kontrolní hlášení, které je podáváno pouze elektronicky a nenahrazuje řádné daňové přiznání, cílem zavedení tohoto kontrolního hlášení je zabránit daňovým únikům.

Evropská unie, jejímž členem je od 1. května 2004 i ČR, se v poslední době potýká s krizí v mnoha oblastech, zejména tedy v oblasti ekonomické – dluhová krize v eurozóně. Z tohoto důvodu bude následující programovací období charakteristické omezenými finančními zdroji z OP, což výrazně ovlivní také rozvojové aktivity v plzeňské metropolitní oblasti. Aktéři v tomto území tak musí zacílit své aktivity na omezený počet realizovaných projektů a lépe vážit jejich výběr. Další příčinou je nedostatečný institucionální rámec a pravidla fungování unie (např. způsob řešení krize, institut vystoupení země z eurozóny). Postupně dochází k posilování euroskeptických stanovisek ve společnosti a stoupá míra nedůvěry vůči institucím EU.

⁹ Jelikož se každé podnikání odehrává ve skutečném světě, který je velice složitý a dynamický, musí nutně na každý podnik působit vnější síly, které v rozhodování jak o celkovém směřování podniku, tak o dílčích skutečnostech jeho fungování, nelze opomenout. PEST vyjadřuje čtyři základní druhy faktorů působící na podnik. Z anglického originálu jsou to: Political, Economical, Social a Technological, přičemž analýza může také nést názvy SLEPT, při přidání faktoru Legal nebo být rozšířena na PESTLE o faktor Environmental. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s.45)

¹⁰ Mezi politické a legislativní faktory bývá zahrnuta veškerá soustava zákonů dané země, vliv odborů, politických orgánů. Dále jsou to pravidla, která jsou stanovena pro ochranu celospolečenských zájmů, mezinárodní legislativa, regulace zahraničního obchodu, sociální politika, stabilita/nestabilita vlády, zákony na ochranu životního prostředí a další. (Kovář, Krchová, 2007)

V ČR je poměrně slabá národní regionální politika, která má za následek prohlubující se územní diferenciaci rozvoje ČR, což se projevuje také v rozdílné ekonomické úrovni plzeňské metropolitní oblasti, oproti jiným regionům Plzeňského kraje a ČR, ale také rozdílné ekonomické úrovni jednotlivých obcí v plzeňském kraji. U nejvýznamnějších sektorových politik a programů však již dochází k postupnému zakomponování regionální dimenze, která má za cíl posílení podpory slabých oblastí. V české veřejné správě jsou dlouhodobě patrné centralizační tendence, které se projevují především rostoucím zatěžováním obcí a krajů agendami státní správy a nadměrnou regulací výkonu povinností krajů a obcí ve sféře jejich samostatné působnosti (např. školství, veřejná doprava, kultura). Tyto faktory jsou však jen velmi těžko ovlivnitelné, změnu by mohl přinést jen silný společný tlak občanské společnosti a reprezentace krajských i obecních samospráv. Politické prostředí v České republice je značně nestabilní, již od 90. let nevznikají dostatečně konzistentní většinové vlády, dochází ke střídání pravicových a levicových vlád, což má za následek neochotu přijímat dlouhodobá a koncepční řešení (např. při nepopulárních restriktivních opatřeních). Dosáhnout politické shody při prosazování zásadnějších reforem je velmi obtížné. Lepší situace je v municipálním politickém prostředí, i když se v regionální politice objevují situace, kdy skutečně prosazované rozvojové tendence jsou mnohdy podřízeny stranickým hlediskům bez zohlednění skutečných potřeb území. Míra důvěry občanů v politiky je celorepublikově nízká, což se projevuje také v důvěře místních občanů v politické vedení měst a obcí v řešené oblasti, která vykazuje podobné charakteristiky. (Strategie integrovaných územních investic „ITI“ Plzeňské metropolitní oblasti. Plzen.eu [online]) V kraji Plzeňském platí zákony České republiky, k jejímuž dodržování se zavazuje společnost při založení. Musejí se respektovat všechny vyhlášky a ustanovení týkající se podnikání. Vedení podrobného účetnictví, placení DPH, dodržování bezpečnostních předpisů (např. vyhláška o Bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a Požární ochrana), jakostní předpisy související s provozem bazénu, solária, vířivky a fitness. Nezbytnou součástí je i zajištění potřebných stavebních povolení městské vyhlášky. Mezi další vyhlášky a nařízení patří také Systém analyzující rizika a stanovení kritických kontrolních bodů (HACCP). Tento systém je ustanoven pro všechny podniky zařizující výrobu, zpracování a distribuci potravin. V případě nedodržování těchto předpisů by se podnik mohl vystavit velkému riziku.

4.5.2 Ekonomické faktory¹¹

Důležitým ekonomickým faktorem je inflace a kolísání cenové hladiny produktů. Spotřebitelské ceny vzrostly v lednu roku 2017 oproti prosinci roku 2016 o 0,8 %. Tento vývoj ovlivnilo zejména zvýšení cen v oddílech potravin a nealkoholické nápoje,

¹¹ Poznání ekonomických trendů je nesmírně důležité, jelikož určují spotřební výdaje obyvatelstva a ovlivňují podnikatelské příležitosti. Hlavním ukazatelem trhu je kupní síla. Mezi ekonomické faktory se dále řadí: HDP, měnový kurz, inflace, úroková míra, nezaměstnanost, daňová problematika (především DPH), ekonomické cykly, dostupnost energií, ceny energií a další. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

rekreace a kultura, rovněž i doprava. Meziročně vzrostly spotřebitelské ceny o 2,2 %, což bylo o 0,2 procentního bodu více než v prosinci. Vliv na zvýšení cenové úrovně měly též ceny v oddíle stravování a ubytování, kde ceny stravovacích služeb vzrostly o 5,4 % (z toho ceny v restauracích a kavárnách o 6,8 %). (Indexy spotřebitelských cen – inflace – leden 2017. Czso.cz [online])

Dalším ekonomickým faktorem je i intervence koruny Českou národní bankou, která má největší vliv na importované zboží a chování jednotlivých dodavatelů. Většina ekonomických faktorů ovlivňujících finanční zdraví jsou makroekonomického charakteru. Pro úspěšné podnikání je podstatné sledování situace potenciálních zákazníků, takovým případem může být i přehled o výši průměrných mezd v Plzeňském kraji. Ty podle Českého statistického úřadu vzrostly během 1. až 3. čtvrtletí roku 2016 na 25 855 Kč, tedy o 4,1 % oproti roku 2015. Plzeňský kraj patří mezi průměrně ekonomicky rozvinuté kraje. Na tvorbě hrubého domácího produktu se podílí přibližně 5,5 % a v podílu tvorby HDP na obyvatele zaujímá mezi kraji páté místo. (Průměrná mzda v Plzeňském kraji. Czso.cz [online]) V kraji působí řada významných firem z oblasti strojírenství (např. Škoda Transportation, Pilsen Steel atd.), výroby alkoholických nápojů (Plzeňský Prazdroj, Bohemia Sekt Starý Plzenec, Stock Plzeň), keramické výroby (Chodovia), energetiky (Plzeňská teplárenská, Plzeňská energetika). V kraji působí rovněž řada zemědělských firem a společností v oblasti obchodu a služeb.

Vzhledem k faktu, že hotel bude poskytovat služby převážně hostům z Německa, je nasnadě uvést několik informací i o ekonomických faktorech v této zemi. Německo vytvořilo HDP ve výši 2 307,2 miliard eur (na jednoho obyvatele činí HDP 28 012 €), takže má třetí největší národní hospodářství světa. Poptávka po pracovní síle dále rostla a prognózy očekávají pokračování tohoto trendu. Nicméně nabídka pracovní síly místního obyvatelstva se neustále snižuje, proto by se měla v období prognózy nezaměstnanost snižovat (vlna uprchlíků není zohledněna). V životní úrovni je Německo dle Indexu lidského rozvoje (HDI) na 22. místě na světě. Průměrná hrubá měsíční mzda v Německu se pohybuje kolem 3 499 €. Co se týče spotřebitelských cen, ty v lednu 2017 vzrostly o 1,9 %, oproti prosinci roku 2016, kdy vzrostly o 1,7 %. Celkově je index konzumentských cen, který zahrnuje ceny za služby, potraviny, restaurace, dopravu a zboží, v Německu o polovinu vyšší než v Čechách. (Německá ekonomika je v dobré kondici. CzechTrade.cz [online])

4.5.3 Sociální faktory¹²

U sociálního prostředí je důležité se zaměřit na demografický vývoj populace, tj. věková struktura obyvatelstva či životní styl. Pokud se podnik zaměří

¹² Sociální faktory ovlivňují spotřební chování obyvatelstva a úzce souvisí s demografickými faktory (velikost a věková skladba, hustota obyvatelstva, migrace, rasová struktura, charakter domácností...). Dále se mezi ně řadí: globalizace, emancipace žen, míra vzdělanosti, šíření informací díky sociálním sítím, jiná náboženství, zájem o zdravý životní styl. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

na tyto body (bude vědět, jaké věkové kategorie ho navštěvují), snadněji pro ně sestaví nejjednodušší nabídku služeb, kterou hosté ocení a budou se rádi vracet. Také znalost životního stylu je důležitá. V restauraci je vhodné zakombinovat mezi ostatní pokrmy na jídelním lístku také zdravá, lehká a chutná jídla, která host neodmítne.

V nynější době je velký zájem především o wellness pobyty nebo sportovně zaměřené pobyty např. golfové víkendy, které jsou také velmi často součástí teambuildingových akcí a incentivního turismu vůbec. Když se podíváme na věkové složení populace, zjistíme, že průměrný věk se zvyšuje a lidé více dbají o své zdraví, kondici a aktivněji se účastní cestovního ruchu, ať už se jedná o lázeňský, rekreační či poznávací turismus spojený s kulturou a historií. Z hlediska demografického, lze také pozorovat čím dál více rozšířený jev týkající se pohlaví. Ženy jsou emancipované, samostatné a dávají většinou přednost kariéře před rodinným životem. Tyto ženy buď cestují samy nebo ve skupině. Dalším trendem je, že se už rodina většinou nechápe ve složení dva rodiče a dítě/děti. Rodiny jsou z velké části neúplné, především zůstává matka sama s dětmi. Pro Česko je typický zvyšující se počet lázeňských klientů a zároveň klesající počet pobytových dnů. Kratší pobyty jsou vyhledávány převážně mladší klientelou. Mezi nové produkty v českých lázních patří například svatební pobyty nebo pobyt v lázních spojený s nějakou kulturní akcí, jakou může být návštěva hudebního nebo filmového festivalu. (Češi a cestovatelské trendy v roce 2017. Businessinfo.cz [online])

K dalším trendům patří rozvoj informačního prostředí. Neustálé zdokonalování stávajících a vytváření nových informačních a komunikačních technologií podstatně přispívá k rozvoji cestovního ruchu. Sociální sítě, jako např. Facebook, Twitter, Instagram, Skype, YouTube atp. dnes zásadně zasahují do života obrovského množství lidí. Právě tyto sociální sítě mnohy mohou posloužit jako platforma pro sdílení fotografií, názorů, zkušeností z cest a také necenzurovaných recenzí na poskytované služby v navštíveném místě, protože recenze uváděné například přímo na oficiálních webových stránkách určitého ubytovacího či stravovacího zařízení mohou být zavádějící, majitel může ponechat jen pozitivní hodnocení a případné negativní reakce na stránce nepovolit nebo ihned po zveřejnění nespokojeným zákazníkem smazat. Dalším mezníkem se stalo zavedení tzv. komplexních středisek cestovního ruchu, která nabízejí účastníkům veškeré služby na jednom místě. S tím také souvisí mezi lidmi dodnes velice populární služby „all inclusive“, které umožňují po celou dobu pobytu neomezeně využívat nabízených služeb za předem stanovenou jednotnou cenu. (Kotíková, 2013)

Další trendy se týkají zdrojových trhů, návštěvnosti hromadných ubytovacích zařízení, počtu hostů a počtu přenocování. V nynější době jsou stále více populární dovolené, které by se daly popsat jako snaha vidět během vymezeného času pro dovolenou co možná nejvíce z daného regionu, ale třeba i z celé země. Lidé přistupují k těmto dovoleným jinak, než tomu bylo v minulosti, kdy se přijelo na jedno místo a zůstalo se tam po celou dobu pobytu. Něco jiného jsou samozřejmě uzavřené resorty, či výše zmíněné hotelové komplexy masového turismu. Lidé chtějí danou destinaci poznávat i za cenu toho, že budou muset přejíždět větší vzdálenosti. S tímto právě souvisí trendy v počtu přenocování a také toho, že lidé jezdí na dovolenou na kratší dobu, ale zato

vícekrát do roka. Podrobná analýza zákazníků, cílových segmentů a regionu je podrobně provedena v kapitole 4.¹³

4.5.4 Technologické faktory¹⁴

Vliv těchto faktorů na podnikání určitě není zanedbatelný a pro podnik může být klíčové držet se trendů posledních dob. Lidé často vyhledávají a chtějí vyzkoušet nové metody masírování, druhy solárií a saun. Což by pro podnik mohlo být pozitivní, protože právě s těmito trendy vstupuje na trh. Vedle tradičních lázeňských procedur jako jsou masáže, zábaly, parní lázně nebo třeba solná jeskyně, zákazníci vyhledávají i speciální procedury, např. léčivé pивní koupele doplněné o konzumaci piva a pивní zábaly, vinné lázně v podobě koupele v dřevěné kádě s přídavkem vinného oleje a vinné soli. Dalším novějším trendem jsou mořské klimatické lázně. Bazén v takovýchto lázních je plný nejen slané vody, ale i opravdových mořských řas. Stále oblíbenější jsou masáže za pomoci medu a čokolády či možnost využít zážitkových sprch. Tyto zážitkové sprchy nabízí během chlazení po sauně hudební doprovod v podobě zpěvu ptáků, hřmění či větru. Mění se zároveň intenzita proudu vody i její směr. (Poděbradský, 2008)

4.5.5 Ekologické faktory¹⁵

Významným faktorem je environmentální politika státu spolu s pozitivní změnou postoje společnosti ke kvalitnímu životnímu prostředí. Je zvyšován tlak na podnikatelské aktivity, aby byly využívány materiály a postupy co nejvíce šetrné k životnímu prostředí a zároveň rostou požadavky na redukci čerpání přírodních zdrojů a omezování množství vzniku odpadu. Tyto trendy jsou doprovázeny legislativními změnami, jako je např. novela zákona o ovzduší nařizující výměnu neekologických kotlů (topných zařízení). (Strategie integrovaných územních investic „ITI“ Plzeňské metropolitní oblasti. Plzen.eu [online])

Nejnovějšími tendencemi nejen v oblasti poskytování hotelových služeb je ochrana životního prostředí. Z tohoto důvodu i faktor jako je ekologie hraje značnou roli při provozování hotelu. V současné době je velkým trendem stavba tzv. „zelených“ hotelů,

¹³ Na toto také navazuje práce sociologa cestovního ruchu, Smitha, který provedl segmentaci turistů. Definoval sedm typů. Objevitelé, jichž je v dnešní době velice málo, jsou omezeni tím, že už na světě není mnoho míst, kde by se dalo něco objevovat; elitní turisté, tedy velmi zkušené cestovatele, preferují drahé a obvykle „na míru šité“ cesty; nekonvenční turisté se snaží vyhýbat ryze turistickým místům, a tedy i kontaktu s ostatními turisty. Další typy, neobvyklí turisté projevují zájem o místní kulturu na úkor organizovaného programu; nastávající masoví turisté jsou konzervativní turisté, kteří vyhledávají to, na co jsou zvyklí a neprojevují zájem o místní kulturu. Masoví turisté neprojevují žádný zájem o poznání místních a jejich způsobu života, očekávají stejné standardy zařízení a služeb, jaké mají doma, poslední typ – charteroví turisté nevnímají cíl své cesty jako něco důležitého, zásadní je pro ně skutečnost, že si svou dovolenou užijí plně podle svých představ. (Smith, 1989)

¹⁴ Mezi zkoumané technologické faktory bývá zahrnuta rychlost změny technologií, vládní výdaje na výzkum a vývoj a celkový přístup vlády k podpoře inovací, trendy ve výzkumu a vývoji. (Kovář, Krchová, 2007)

¹⁵ Ekologické faktory významně ovlivňují výrobní technologie podniku, rozmístování výrobních jednotek, způsobují zakazy určitých výrob apod. Lze říci, že především vlivem ekologických faktorů, případně vyčerpáváním dosavadních přírodních zdrojů, byl v posledních desetiletích vyvinut efektivní tlak na racionalizaci spotřeby energie a využívání přírodních zdrojů. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

jenž musí splnit jasně daná kritéria. Jedná se např. o třídění odpadu, omezení výrobků na jedno použití na minimum, pořízení vybavení, které je k ekologickému životu nezbytné (popelnice na různé druhy odpadů) apod. Tuto ekoznačku EU uděluje Ministerstvo životního prostředí České republiky na základě splnění evropské a českých směrnic. Konkurence v oblasti ekologických hotelů je velice nízká. V Evropské unii je provozováno okolo 140 „zelených“ hotelů, z nichž osm se nachází v České republice. V České republice existuje legislativa, jež upravuje nakládání s odpady, zpracování odpadů a recyklaci. Tato česká právní úprava je pak doplněna legislativou Evropské unie (např. zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech, ve znění pozdějších předpisů apod.). Mezi další ekologické faktory lze zařadit také šetrné zacházení s vodou šetrné zacházení s energií, jakožto vhodné využívání přírodních zdrojů. V hotelu by se v budoucnu mohly nacházet šetřiče vody nebo také solární panely. (Zelený trend v hotelnictví. Mips.cz [online])

V rámci ochrany životního prostředí a ochrany přírody a krajiny jsou v současné době stále častější střety mezi ochrannými a ekonomickými zájmy. Nejpřísnější ochraně podléhají v ČR národní parky a CHKO. Hotel samotný se bude nacházet v CHKO Český les, navíc, jak již bylo zmíněno, je objekt zámku obklopen rozsáhlým parkem s dendrologicky významnými dřevinami a dalšími rostlinami. Stupeň ochrany je zde velmi vysoký zejména pro zachování přírodního rázu, přírodních zajímavostí, rozmanitosti fauny a flóry a eliminaci škod v krajině. Ochrana přírody má vést ke snížení negativních vlivů na ekosystémy. Jakékoliv narušení přírodních systémů může mít dlouhodobě fatální až nezvratné důsledky. Ochrana přírody a krajiny je důležitá rovněž pro zachování přirozených procesů v krajině a pro zachování biologické rozmanitosti. (Strategie rozvoje Královéhradeckého kraje 2014-2020. *Kr-kralovehradecky.cz* [online].)

4.6 SWOT analýza¹⁶

Cílem SWOT analýzy je rozbor vnitřního a vnějšího prostředí podniku, jejímž cílem je poskytnout ucelenější přehled o celkové situaci podniku. SWOT analýza pomáhá vyzdvihnout přednosti a nedostatky společnosti, ale také možné hrozby a příležitosti, které působí na podnik zvnějšku a není možné je nijak ovlivnit.

Za největší přednost hotelu Zámek Velké Dvorce je považována historie této budovy a dostatečné prostory k víceúčelovému využití a také poskytování těch nejkvalitnějších služeb v oblasti wellness, což je zajišťováno nejen příjemným prostředím, ale i naprosto profesionálním personálem. Jak již bylo zmíněno výše, zařízení tohoto typu je v ČR poskrovnu, v daném okrese pak vůbec žádné, to je také velkou výhodou. Naopak poměrně velkou nevýhodou je minimální zkušenost investora a majitele s podnikáním v daném oboru a také špatný stav budovy související s vysokými pořizovacími náklady. Velkou příležitostí podniku je nedostatek konkurence v daném oboru a čerpání dalších podpůrných programů z evropských fondů. Existuje také několik hrozeb, které nelze ovlivnit, ale je možné jim čelit. V případě poklesu poptávky po službách v oblasti wellness je možné přeformulovat navrženou strategii a vyvolat tak zájem u potenciálních zákazníků.

Tabulka 2 SWOT analýza (Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">Nemovitost v osobním vlastnictvíHistorie budovyDopravní dostupnostDostatečné prostory k víceúčelovému využitíCeloroční možnost využití objektuPříjemné prostředíProfesionální personálNabídka rozsáhlých volnočasových aktivitČistá a nedotčena příroda – CHKO	<ul style="list-style-type: none">Chátrající budovyNízká atraktivita regionu a obceVzdálenost od větších městNezkušenost v podnikání v oblasti pohostinských služebŠpatná propagace regionu

¹⁶ Analýza zkoumá vzájemné vztahy vlivů externího a interního okolí podniku. Z hlediska externího okolí zjišťuje příležitosti, které se podniku naskytují a hrozby, které jej mohou negativně ovlivnit. Z hlediska interního pohledu, SWOT analýza identifikuje silné a slabé stránky podniku. Po identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb zkoumá vzájemné vztahy těchto faktorů. Není potřeba vytvořit kompletní výčet, ale identifikovat ty nejvýznamnější, pro každou kategorii několik oblastí. Pro identifikaci silných stránek je potřeba najít v podniku právě tyto zdroje a schopnosti, které vytváří hodnotu, díky které zákazník dá přednost danému výrobku před konkurencí. (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 121) Nezbytnou pomůckou k této analýze je výzkum trhu. (Kotler, Armstrong, 2004) V rámci SWOT analýzy destinace cestovního ruchu lze provést analýzu složek primární a sekundární nabídky cestovního ruchu. (Királová, 2003) Primární nabídka cestovního ruchu zahrnuje základní složky produktu destinace cestovního ruchu, a to přírodní, kulturně-historické a kulturně-společenský potenciál. V případě analýzy sekundární nabídky cestovního ruchu účastník cestovního ruchu přichází do vybrané destinace za účelem uspokojení svých potřeb a požadavků, za účelem splnění určité touhy, snu. Sekundární nabídka představuje prostředky ke splnění uvedených tužeb a očekávání. Tvoří ji turistická suprastruktura (ubytovací a hostinská zařízení) a infrastruktura (sportovně-rekreační zařízení, kulturně-společenská zařízení). (Királová, 2003)

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečná nabídka podobných služeb v regionu • Poptávka po službách • Významné přírodní lokality a přírodní památky • Existence pěší turistiky a cyklostezek • Podpora z Evropských fondů • Nedostatek volnočasových zařízení v okolí • Blízkost hranice se SRN (potenciální zákazníci) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nízký zájem turistů o uvedený region (kvůli nedostatečné infrastruktuře cestovního ruchu) • Zájem potenciálních zákazníků o větší město • Nižší zájem o nově nabízené služby • Vyčerpání dotací na uvedený program • Nedostatek kapitálu v případě neobdržení dotace • Rostoucí nezaměstnanost • Pokles kupní síly obyvatel • Ekonomická krize

5 MARKETINGOVÝ MIX¹⁷

5.1 Produkt/služba¹⁸

Základním produktem společnosti bude poskytování pasivního i aktivního odpočinku s možností ubytování. Půjde tedy o ubytovací komplex, ve kterém budou moci hosté využít široké spektrum relaxační aktivit. Tyto aktivity budou založeny především na relaxaci, ale i pohybu a regeneraci.

Podnik tedy bude rozdělen následovně:

- Hotel

Budova ve 4* standardu bude tvořena společnou recepcí s wellness, pokoje budou umístěny v 1. patře. Hotel bude disponovat ubytovací kapacitou 85 lůžek

¹⁷ Marketingový mix je souborem taktických marketingových nástrojů, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu. (Kotler, Armstrong, 2004)

¹⁸ Produkt v odvětví pohostinství a cestovního ruchu představuje mix výrobek/služba. Každá organizace v oboru má svůj vlastní mix výrobek/služba, sortiment služeb a výrobků, které poskytuje zákazníkům. Tento mix se skládá z chování zaměstnanců, exteriéru budovy, vybavení, nábytku a inventáře, vývěsného štítu a kontaktů zákazníků s ostatní veřejností. Kvalita poskytovaných služeb hraje dominantní roli při dosažení úspěchu organizace v pohostinství a cestovním ruchu. Organizace, které věnují zvýšenou pozornost svým zaměstnancům, obvykle prosperují nejlépe. (Morrison, 1995)

ve 20 dvoulůžkových a 10 třílůžkových pokojích a 5 apartmá. Každý pokoj bude vybaven SAT TV i s cizojazyčnými programy, připojením k WiFi, telefonem, trezorem, minibarem, postelí, nočním stolem, šatní skříň, koupelnou se sprchovým koutem, vysoušečem vlasů, umývadlem a toaletou, na každém pokoji budou k dispozici také ručníky a župany.

- Wellness

Jedním z největších lákadel hotelu budou samozřejmě služby ve formě wellness. Toto nové moderní zařízení by mělo fungovat jako samostatná jednotka a mělo by být nedílnou součástí zisků. Návštěvníky bude lákat nová velká finská sauna, ale např. i prostorný bazén. Ochlazovací bazének, zážitkové sprchy a samozřejmě zóna klidu neboli odpočívárna v našem případě vnitřní i venkovní. Dalším lákadlem bude zcela určitě privátní vířivá vana jacuzzi s velkou škálou volitelných programů intenzity trysek a barevných podsvícení. Pro masáž chodidel, odstranění tvrdé kůže, lepšího prokrvení a prevenci křečí chodidel poslouží Kneippův chodník, ve kterém chodíme po speciálních kamenech se střídavě teplou a studenou vodou. Posledním, ale velmi důležitým vybavením bude Ice Bath ledově solná lázeň, která slouží pro zrychlení regenerace, léčení svalových zranění a poúrazových stavů.

- Posilovna (fitness)

Vybavená od značky inSportLine bude disponovat kardio zónou, ve které nalezneme běžecké pásy a rotopedy, dále posilovací zóna s legpressem, posilovací věží, lavicí pro benchpress, stojany na dřepy, mrtvý tah a přemístění průchozí ovšem lehce oddělen bude malý protahovací sál se zrcadly, činkami, žebřinami, podložky, overball, bosu, trx.

- Solárium

V komplexu bude také menší místnost se soláriem pro dosažení krásného opálení.

- Masérna

Bude samostatná místnost, kterou budeme moci pomocí zatahovací stěny rozdělit na dvě samostatná masážní studia, vybavená masážním lehátkem a masážním křeslem.

- Stravovací služby

Do provozu má být uveden bar, restaurace s venkovní terasou, která by mohla být hojně využívána i místním obyvatelstvem, rovněž i turisty z okolí. Celková kapacita je ve vnitřních prostorech 100 míst, ve venkovních prostorech je kapacita 60 míst. V baru, který sousedí s restaurací, je kapacita 30 míst.

- Doplňkové služby

Investor má v plánu vybudovat i kongresové centrum. Školící a jednací prostory jsou vhodné pro pořádání seminářů, firemních zasedání, školení k obchodnímu jednání s partnery firmy. Vybavení je koncipováno tak, aby dostalo požadavkům na komplexní a efektivní služby. Vybavení tvoří bezdrátový vysokorychlostní internet, data-projektor, plátno, audiotechnika. Konferenční sál je vhodný také pro pořádání večírků, plesů, koncertů či rodinných oslav. Kapacita sálu je až 160 osob.

- Sportovní vyžití

Mimo objekt budou postaveny tenisové kurty, sportovní hřiště pro outdoorové aktivity, minigolfové hřiště a venkovní bazén.

5.2 Cena¹⁹

Cena je stanovena dle konkurence tak, aby současně pokryla náklady a zajišťovala provozovateli zisk. Na základě tohoto byla cena stanovena na 1 365 Kč za osobu na noc. Výnosy hotelu jsou založeny na předpokladu obsazenosti v prvním roce užívání 40 %, v dalších letech 50 %. Materiálové náklady tvoří 15 % z poskytnutých služeb.

V prvním roce provozu je:

- Předpokládaná návštěvnost za rok: 5 000 hostů
- Předpokládané tržby: 50 000 000 Kč
- Náklady: 25 000 000 Kč

V ostatních letech:

- Předpokládaná návštěvnost: 10 500 hostů
- Předpokládané tržby: 105 000 000 Kč
- Náklady: 50 500 000 Kč

Ceny ubytování a služeb jsou znázorněny v následujících tabulkách.

Tabulka 3 Ceník ubytování (Vlastní zpracování)

Ceník ubytování		
Standard 2-lůžkový pokoj	1 osoba	1 365 Kč/noc
Standard 2-lůžkový pokoj	2 osoby	1 565 Kč/noc

¹⁹ Stanovení ceny je finální částí marketingového mixu. Cena má dvojitou úlohu, je podmínkou rentability a zároveň je zásadní propagační nástroj. (Morrison, 1995) Firma musí zvažovat ceny konkurence a další externí a interní faktory, aby našla nejlepší cenu někde mezi těmito krajními hodnotami. Firma volí některou obecnou metodu tvorby cen: nákladově orientovaná tvorba cen, hodnotově orientovaná tvorba cen, stanovení ceny podle konkurence. Zákazníci vnímají služby různých poskytovatelů jako podobné a rozhodují se stále častěji podle ceny služby, a ne podle poskytovatele. Cenové konkurenci lze čelit lepší, odlišnou nabídkou. Může obsahovat nové dodatečné služby, které konkurence neposkytuje. (Kotler, Armstrong, 2004)

De Luxe 2-lůžkový pokoj	1 osoba	1 765 Kč/noc
De Luxe 2-lůžkový pokoj	2 osoby	1 965 Kč/noc
Standard 3-lůžkový pokoj	3 osoby	1 965 Kč/noc
De Luxe apartmán	3 + 2 osoby	2 765 Kč/noc

Tabulka 4 Ceník služeb (Vlastní zpracování)

Ceník služeb		
	Hoteloví hosté	Veřejnost
Wellness (sauna, bazén, kneippův chodník, aroma pára)		
90 min	250 Kč	450 Kč
Každých dalších započatých 30 min	50 Kč	100 Kč
Fitness		
Jednorázový vstup	100 Kč	140 Kč
Vířivá vana jacuzzi pro 2 osoby		
30 min	470 Kč	550 Kč
60 min	700 Kč	780 Kč
+ osoba navíc	120 Kč	170 Kč
Solárium		
5-20 min	130 Kč	160 Kč
21-45 min	180 Kč	200 Kč
Masáže		
Masáž zad	420 Kč	460 Kč
Masáž šíje a ramen	230 Kč	250 Kč
Masáž horních končetin	230 Kč	250 Kč
Masáž dolních končetin	420 Kč	460 Kč
Masáž celého těla	730 Kč	790 Kč
Masáž plosek nohou	230 Kč	250 Kč
Zvýhodněné nabídky		
Fitness+wellness 120 min	280 Kč	350 Kč
Fitness+vířivá vana jacuzzi 60 min pro 2 osoby	550 Kč	600 Kč

5.3 Distribuce²⁰

Z přímé distribuční cesty se zájemcům o ubytování v hotelu Zámek Velké Dvorce nabídne možnost rezervovat pokoj prostřednictvím hotelových webových stránek pomocí online rezervačního formuláře. V hotelu bude samozřejmě také možnost provést rezervaci pomocí telefonu, emailu či osobně. Jednu z forem nepřímých distribučních cest představují online rezervační systémy, které nabízejí široký výběr hotelů a jiných kategorií ubytování. Hosté často využívají rezervační systém hotel.cz, následují hotely.cz, hotele.cz a bookinghotel.cz. Zahraniční hosté si nejčastěji rezervují pobyt v hotelu přes rezervační portály venere.com, easytobook.com, hrs.com, engrande.com, click4hotel.eu a WRI (Web Reservations International), který zastřešuje rezervační servery jako hostels.com či hostelworld.com. Němečtí turisté obvykle posílají objednávky na ubytování přes hotel.de. Provize za uskutečněné rezervace od jednotlivých rezervačních portálů se pohybují mezi 10 % a 25 %, provize jsou zahrnuty do provozních nákladů. Cestovní agentury a cestovní kanceláře pro hotel reprezentují další nepřímou distribuční cestu. Zajišťují především skupinové rezervace, např. pro sportovní soustředění. Cestovní agentury mají stanovené ceníkové sazby a samy si určí přírůstek pro klienta, která představuje jejich provizi.

5.4 Propagace²¹

Podpora prodeje uvnitř hotelu bude uskutečňována prostřednictvím welcome drinků, dárkovými předměty (kalendáře, bonbony, propisky), voucher, slevové kupony a další propagační materiály jako např. katalogy či letáky s odkazy na nabídku wellness služeb či služeb pro volný čas a místní speciality nebo brožury s tipy na výlety. Podpora prodeje mimo hotel samotný bude uskutečňována prostřednictvím billboardu, reklamních poutačů, které budou umístěny např. u dálnice nebo u hlavních silničních tahů spojujících okresy Tachov, Domažlice a Bavorsko. Informační letáky a inzerce budou součástí místních regionálních deníků a budou umístěny i v místních komerčních periodikách. Poskytovatel bude se zákazníky komunikovat samozřejmě také přes internet, resp. sociální sítě, aby tak mohl zjistit zákaznickova přání a potřeby a následně i jeho spokojenost s poskytovanými službami. Klíčovou sociální sítí bude

²⁰ Rozhodnutí o tom, jakými cestami (kanály) se náš produkt dostane na trh a k zákazníkovi, patří mezi nejdůležitější a následně ovlivňuje použití ostatních marketingových nástrojů. Služby mají nehmotný charakter a nelze je přemístit z místa A do místa B. Společnosti a další organizace buď poskytují své služby zákazníkům přímo, nebo nepřímo. V případě přímé distribuce organizace sama přebírá veškerou odpovědnost za propagaci, zajištění a poskytování služeb zákazníkům, u nepřímé distribuce část odpovědnosti za propagaci, zajištění a poskytování služeb, je přenesena na jednu nebo více organizací pohostinství a cestovního ruchu. (Foret, Foretová, 2001)

²¹ Propagace poskytuje zákazníkovi informace a vědomosti přesvědčivým a sdílným způsobem. Informace a vědomosti mohou být sdělovány prostřednictvím některé z pěti propagačních technik – reklamy, osobního prodeje, podpora prodeje, interní reklama a vztahů s veřejností/publicity. V jednom komplexu jsou tyto techniky označovány jako propagační mix. Záměrem propagace je modifikovat prostřednictvím marketingové komunikace spotřební chování zákazníků. Propagace představuje nejvyšší procentní podíl marketingového rozpočtu a spadá do ní i používání služeb externích poradců a odborníků. Obvykle je výběr komponent propagačního mixu bezprostředně ovlivněn finančními prostředky, které jsou k dispozici na propagaci. (Foret, Procházka, Urbánek, 2003)

Facebook, který bude neustále aktualizován a bude na něm zveřejněna nabídka wellness hotelu, sdíleny fotografie či pozvánky na případné konané akce.

Majitel se chystá provozovat vlastní internetové stránky, které budou hlavní distribuční cestou. Stránky budou obsahovat informace nejen o poskytovaných službách, ale i o dopravní dostupnosti a atraktivních a turistických cílech v okolí zámku. Jak již bylo zmíněno výše, webové stránky budou samozřejmě i místem, kde si zájemci budou moci předběžně rezervovat ubytování.

Náklady na propagaci jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 5 Náklady na propagaci (Vlastní zpracování)

Publicita	Cena
Reklamní letáky, prospekty, inzerce	12 500,-
Billboard (informační tabule)	18 250,-
Webové stránky	40 650,-
Reklamní poutače	37 600,-
Náklady celkem	109 000,-

5.5 Lidé²²

Majitel chce do pracovního poměru vzít celkem 37 osob. Všichni zaměstnanci budou důkladně proškoleni a budou se snažit poskytnout zákazníkům ty nejkvalitnější služby. Majitel chce zaměstnat jednoho manažera hotelu, 2 vedoucí směny, 6 recepčních, 4 pokojské a 4 uklízečky, jednoho správce objektu, 4 maséry, 3 fyzioterapeuty, 4 kuchaře, 6 číšníků, 4 barmany. Na pozici manažera bude přijata osoba, která již má s management v hotelnictví zkušenosti, díky čemuž je možné, že získala různé zajímavé kontakty, které využije i v hotelu. Rovněž je důležité, aby manažer uměl zaměstnance motivovat, a tak ovlivnil jejich chování. Při výběru pracovníků bude nutné zvažovat nejen jejich kvalifikaci, ale také umět s nimi komunikovat, schopnost řešit krizové situace a být odolný vůči stresu. Zaměstnanci budou chodit vhodně upraveni a budou mít své pracovní oděvy a uniformy, které jim hotel zajistí. Zaměstnanci budou motivováni osobním ohodnocením, budou moci využívat služeb wellness centra nebo získají jiné benefity např. ve formě zvýhodněných balíčků, slevových kuponů, stravenek či možnosti stravování v hotelu. Mezi zaměstnanci by měly panovat přátelské vztahy, měli by být loajální a féroví. Samozřejmostí bude jejich milé a vstřícné chování k zákazníkům a komunikace s nimi.

²² Lidmi se rozumí pracovníci a hosté. Lidský faktor hraje v cestovním ruchu velmi důležitou roli. Na jedné straně působí pracovníci, kteří jsou nositeli a poskytovateli služeb, na straně druhé hosté, kteří tyto služby spotřebovávají. Proto je při výběru pracovníků nutné zvažovat nejenom jejich kvalifikaci, ale také komunikační a organizační schopnosti, schopnosti řešit krizové situace, odolnost vůči stresu apod. (Foret, Foretová, 2001)

Do tohoto nástroje marketingového mixu patří rovněž zákazníci, jejich podrobnější analýza je provedena v kapitole 4.

5.6 Procesy²³

Pro každou pohostinskou službu je nejdůležitějším elementem právě zákazník, proto by se měl na prvním místě využívat především prozákaznický přístup. Na každém pracovišti by měla být určena pravidla a postupy, kterých se budou zaměstnanci při komunikaci se zákazníkem držet. Ve většině případů se jedná spíše o obecné a hygienické pokyny. Každý zaměstnanec hotelu by měl vycítit, co si jakému zákazníkovi může dovolit, jak s ním jednat a jak ho zaujmout, aby se do hotelu rád vrátil. Obecně se jedná o profesionální zacházení s cílem dosažení lepší image podniku. Stanovení těchto procesů je v rukou majitele, jeho povinností je i průběžné vyhodnocování situace podniku, a to například prostřednictvím kontroly ročních plánů.

5.7 Fyzické prostředí²⁴

Vzhled hotelu je velmi důležitou částí, která významně ovlivňuje zákazníka. Pro velké množství zákazníků je důležitá příjemná atmosféra v hotelu. Mezi vlivy, které působí na zákazníky, patří i útulné, moderní a čisté prostředí. Veškeré zařízení hotelu bude koncipováno v zámeckém stylu, avšak bude laděno i v moderním stylu. Hotel jistě přiláká mnoho zákazníků, protože se v tomto útulném a čistém prostředí s historickými prvky a s odpočinkovým wellness centrem budou cítit velmi příjemně. Zámek je obklopen rozsáhlým parkem, ve kterém budou umístěny tenisové kurty, sportovní a golfové hřiště, bazén. Návštěvníci si mohou zapůjčit kola a vyzkoušet rovněž i cykloturistiku. Hosté ocení také malebný ráz okolní krajiny, která je plná nejen krásné přírody, ale nachází se v ní i velké množství historických objektů, v regionu je samozřejmě i možnost kulturního vyžití.

²³ Procesy zahrnují veškeré činnosti, postupy, mechanismy a rutiny, které vyrábějí a dodávají službu zákazníkovi. Procesy poskytování služby jsou ovlivněny jednak tím, zda je jejich objektem spotřebitel nebo předměty v jeho vlastnictví, a jednak vlastnictvím hmotných prvků pro poskytování služby. (Kincl, s. 126) U procesů existuje určitá interakce zákazníka s poskytovatelem, což je důvodem zaměření se na způsob poskytování těchto služeb. Např. je-li zákazník v restauraci rychle obslužen, odchází spokojen a je pravděpodobné, že se do restaurace znovu vrátí. Nastane-li ovšem opačná situace, kdy zákazník čeká delší dobu nejen na jídelní lístek, ale i na pití a jídlo, z restauračního zařízení odchází nespokojen a málokdy se opět vrátí. Proto je nutné zvýšit pozornost na procesy při poskytování služeb, vytvořit jejich schémata, klasifikovat je, zjednodušit jednotlivé kroky těchto procesů. Jinými slovy to znamená, že každý ví, co má dělat a jak to má dělat. (Janečková, Vašítková, 2001).

²⁴ V důsledku nehmotnosti služeb by měly organizace, které se zabývají poskytováním služeb, zahrnout do svých marketingových úvah i oblast systematického řízení materiálního prostředí. Jsou to právě první vjemy a dojmy, které zákazník získá při vstupu do prostorů, kde je daná služba poskytována, které pak navodí příznivé nebo nepříznivé očekávání. Vzhled budovy, zařízení interiéru, promyšlené vytváření atmosféry navozuje v zákazníkovi představu o povaze služby, její kvalitě či profesionalitě provedení. (Janečková, Vašítková, 2001, s. 146)

6 LIDSKÉ ZDROJE A ORGANIZACE PRÁCE²⁵

Pro úspěch záměru je jedním z nejdůležitějších aspektů právě lidský faktor. Proto je na výběr zaměstnanců kladen velký důraz. Pro tento záměr byl vybrán dostatečný počet zaměstnanců, kteří budou podrobně informováni o svých kompetencích, a kteří budou splňovat všechny předpoklady pro úspěšné fungování hotelu. Při zkoumání trhu práce bylo zjištěno, že je dostatek pracovních sil v oblasti pohostinských služeb, ale o tomto faktu se majitel přesvědčí až při osobním setkání s jednotlivými uchazeči. Jak již bylo zmíněno v kapitole 5, majitel chce do pracovního poměru vzít jednoho manažera hotelu, 2 vedoucí směny, 6 recepčních, 4 pokojské a 4 uklízečky, jednoho správce objektu, 4 maséry, 3 fyzioterapeuty, 4 kuchaře, 6 číšníků, 4 barmany. Majitel prostřednictvím personální agentury zveřejní nabídky práce na nejznámějších internetových portálech práce.cz a jobs.cz, dále na sociálních sítích a v inzerci v místním tisku a na Úřadu práce. Uchazeči zašlou své životopisy a na základě jejich posouzení budou pozváni k přijímacímu pohovoru, u pohovoru s nimi bude probírána jejich životopis, jejich zkušenosti a dovednosti a budou zkoumány nejruznější dokumenty, které s sebou uchazeči přinesou (např. diplomy, certifikáty, osvědčení, atp.), aby bylo prověřeno, zda mají pro výkon povolání dostatečnou kvalifikaci. Po skončení pohovoru budou vybráni nejvhodnější uchazeči, kteří obdrží rozhodnutí o přijetí a další potřebné informace. Zaměstnanci budou samozřejmě rovněž řádně proškoleni. Dobré jméno hotelu je pro majitele jednou z nejdůležitějších věcí a zaměstnanci jsou právě ti, kteří by se měli na tomto dobrém jménu ve velké míře podílet, proto je jejich nábor a další spolupráce s nimi rozhodující.

Výběrová řízení se budou konat přibližně v polovině prosince 2018. Všichni zaměstnanci poté absolvují zákonná školení, mezi kterými bude školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP) či školení požární ochrany. Celkové vzniklé náklady na toto školení budou za všechny zaměstnance 3 600 Kč. Podrobnější popis pracovních pozic je uveden v textu níže. Všichni zaměstnanci by měli mít nejen profesionální a příjemné vystupování, ale měli by také umět jednat s hosty, protože právě spokojenost zákazníků je vždy na prvním místě.

²⁵ Aby byl projekt považován za zdařilý, je nutné zajistit potřebné lidské zdroje. Jde jak o množství pracovních sil, tak o jejich dovednosti a v neposlední řadě kalkulaci nákladů na tyto zdroje. Pro navržení lidských zdrojů je třeba sledovat trh práce, zákoník práce a jiné legislativní předpisy. (Fotr, Souček, 2005) Existuje celé množství metod, jak získat nové pracovní síly, důležitou roli tu hraje ale čas, při pozdním načasování by mohlo dojít i k opoždění celého projektu. Pokud se jedná o projekty, u kterých je nutný složitější proces zaškolení a průběžné zvyšování kvalifikací, mělo by se s těmito vzniklými náklady počítat již ve fázi přípravy. Ačkoliv bude pravděpodobně výše těchto nákladů na školení vysoká, z dlouhodobějšího hlediska představuje rychlou návratnost. Z hlediska počtu pracovníků a jejich kvalifikací se stanoví i jejich osobní náklady, tj. mzda, sociální a zdravotní pojištění, odměny a bonusy. (Sieber, 2004).

6.1 Popis pracovních pozic

Majitel

Hlavní náplní práce majitele bude zajištění obchodních vztahů s partnery a následná komunikace, nábor zaměstnanců, sestavování finančních plánů, komunikace se zaměstnanci a jejich kontrola spolu s manažerem hotelu. V průběhu chodu hotelu by měl přemýšlet nad různými inovativními postupy, které by mohly ušetřit čas nebo náklady.

Manažer

Bude dohlížet na správný chod hotelu a bude jednat jménem firmy a starat se o účetnictví. Manažer hotelu má na starosti dohled nad dodržováním standardu kvality poskytovaných služeb, nad chodem směny, dále komunikuje přímo se zákazníky, vede tým zaměstnanců, domlouvá akce, pomáhá s ubytováním zákazníků, udržuje kontakt s dodavateli a provádí základní plánování. Bude nést odpovědnost za plnění plánů hotelu. Manažer hotelu musí mít minimálně roční praxi na obdobné manažerské pozici. Velice důležitá bude komunikace s majitelem hotelu a jeho zastupitelnost.

Požadavky na tuto pozici:

- Minimálně SŠ vzdělání
- Zkušenost s vedením lidí a jejich motivace
- Schopnost pracovat pod stresem, řešení konfliktních situací
- Příjemné vystupování
- Proaktivnost

Manažer by měl do hotelu docházet každý den minimálně na 8 hodin a měl by být k dispozici ostatním zaměstnancům a dohlížet na výkon jejich práce.

Vedoucí směny

Na tuto pozici budou přijaty 3 osoby, které budou dohlížet na recepční, ale také přijímat hotelové hosty, vyřizovat rezervace, řešit vzniklé problémy, popřípadě obsluhovat bar, atp. Požadavky pro přijetí budou příjemné vystupování, pečlivost, znalost minimálně dvou světových jazyků. Bude pracovat systémem krátký/dlouhý týden, jeho úkolem na konci dne bude počítat tržby a získané údaje odesílat majiteli, stejně tak informovat o stavu zásob a připomínkách hostů.

Recepční

Tuto funkci bude zajišťovat šest osob, které pokryjí celou provozní dobu ideálně ve čtyřech šestihodinových směnách. Osoba přijatá na tuto pozici musí být usměvavá, s příjemným vystupováním a znalostí světového jazyka. Bude naslouchat pokynům vedoucího směny, vítat hosty, v nepřítomnosti vedoucího směny obsluhovat telefonáty, přijímat rezervace a dohlížet na úklid hotelu.

Uklízečka

Budou zaměstnány 4 osoby, které budou do hotelu docházet každé ráno. Jejich hlavní pracovní náplní bude starost o absolutní čistotu hotelu, která je pro dobrý pocit návštěvníků velice důležitá. Nejprve se postarají o čistotu wellness a následně o čistotu pokojů, výměnu ručníků a ložního prádla. Tato činnost bude formou dohody o pracovní činnosti.

Pokojská

Na tuto pozici budou přijaty čtyři osoby, které budou mít na starost péči o pořádek v hotelových pokojích a dalších prostorech, budou provádět drobný i generální úklid pokojů, jejich údržbu a dezinfekci. Postarají se o výměnu ručníků a ložního prádla, o dodávku toaletních potřeb, budou obsluhovat jednoduchá zařízení pohostinského provozu, čistit tato zařízení a provádět další doplňkové služby. Osoby přijaté na tuto pozici by měly být spolehlivé, pečlivé, zručné, samostatné a měly by mít smysl pro pořádek.

Správce objektu

Hlavní náplní jeho práce bude zajištění pořádku, čistoty, kontrola stavu technických zařízení, popřípadě jejich opravy, sledování hladiny chlóru v bazénu, další drobné opravy a údržba, dohled nad úklidovými pracemi, zařizování stavebních a údržbářských prací, dohled nad společnými prostory objektu.

Číšník

Šest osob, které budou přijaty, budou obsluhovat hosty v gastronomickém zařízení, zajišťovat jídelní stoly, tabule, rauty, atp.

Barman

Na tuto pozici budou přijaty 4 osoby, které budou mít za úkol přípravu a podávání sortimentu míchaných i nemíchaných alkoholických a nealkoholických nápojů, budou obsluhovat zařízení baru, obsluhovat zákazníky u pultu. Barman by měl být komunikativní, precizní, odolný vůči stresu, vyučen v gastronomickém oboru.

Kuchař

Čtyři osoby přijaté na tuto pozici budou upravovat teplé i studené pokrmy a kontrolovat chod kuchyně.

Masér

4 osoby, které budou přijaty do této funkce, by měly umět provádět klasické i relaxační masáže, měly by připravovat wellness procedury a obsluhovat provoz wellness centra. Tyto osoby musí mít příjemné a profesionální vystupování, masérský kurz – osvědčení nebo certifikát nebo zkušenost v poskytování lázeňských procedur, měly by být spolehlivé, samostatné.

Fyzioterapeut

3 osoby v této funkci – zdravotní odborníci budou pečovat o zdraví zákazníků, konkrétně o stav jejich pohybového aparátu. Budou k tomu používat pohybovou léčbu (cvičení), dále prostředky fyzikální terapie a manuální terapie.

V následující tabulce jsou znázorněny mzdové měsíční náklady v tis. Kč na každého zaměstnance.

Tabulka 6 Mzdové náklady v tis. Kč (Vlastní zpracování)

Pozice	Superhrubá mzda	Počet	Celkem	SP 25 %	ZP 9 %	Celkem SP	Celkem ZP
Manažer	53 600	1	53 600	10000	3600	10000	3600
Vedoucí směny	31 491	3	94 473	5876	2115	17628	6345
Recepční	25 058	6	150 348	4675	1683	28050	10098
Uklízečka	14 740	4	58 960	2750	990	11000	3960
Pokojská	15 410	4	61 640	2875	1035	11500	4140
Správce objektu	29 480	1	29 480	5500	1980	5500	1980
Číšník	18 224	6	109 344	3400	1224	20400	7344
Barman	20 368	4	81 472	3800	1368	15200	5472
Kuchař	28 810	4	115 240	5375	1935	21500	7740
Masér	21 842	4	87 368	4075	1467	16300	5868
Fyzioterapeut	33 500	3	100 500	6250	2250	18750	6750
Celkem	292 523	40	942 425	54576	19647	175828	63297

7 ANALÝZA RIZIK²⁶

Jednou z nejdůležitějších částí studie proveditelnosti je i analýza rizik, která následně vede k aktivitám vedoucím k prevenci realizace těchto rizik a tvorbě kontingenčních plánů, jak v případě realizace rizika postupovat, které jsou dále předávány relevantním zaměstnancům, aby se tito zaměstnanci mohli v krizové situaci zachovat takovým způsobem, že vzniklá škoda bude co nejmenší. Pro analýzu rizik jsem sestavila matici,

²⁶ Riziko a nejistota jsou významnými atributy ve většině lidských činností. Výsledky lidských (v našem případě podnikatelských) aktivit se mohou lišit od výsledků předpokládaných. Výsledná odchylka od předpokládaného výsledku je určena kvalitou přípravy, protože ta může zásadním způsobem ovlivnit úspěšnost či neúspěšnost projektu. Avšak ani kvalitní příprava nezaručí dosažení nejlepšího možného výsledku, právě kvůli existenci rizika a nejistoty. Proto je potřeba identifikovat rizika a nejistoty, které mohou ovlivnit projekt; určit míru jejich závažnosti (dopadu na projekt); zvážit opatření na snížení rizika jak z hlediska snížení závažnosti rizika, tak z hlediska nákladů daných opatření. Všechny investice jsou ovlivněny určitou mírou nejistoty. O nejistotě lze často uvažovat ve vztahu k pravděpodobnosti, která pomáhá určit výskyt daného rizika a tím pomáhá redukovat nejistotu spojenou s určitou událostí. (Fotr, Souček, 2005) Riziko je neoddelitelnou součástí řízení projektů. S jeho existencí je spojena jak naděje na výsledky, které jsou lepší než-li očekávané, tak hrozba, že tomu bude naopak. Významné je pro nás nalézt a vymezit v této části studie základní rizikové faktory, tedy takové faktory, které jsou příčinou či zdrojem rizika. (Sieber, 2004)

kteřá bude u kařžděho individuálního rizika hodnotit pravděpodobnost jeho realizace na škále nízká, střední, vysoká a jeho závažnost, resp. jak vysoká škoda by podniku vznikla, a to rovněž na stejné škále.

Tabulka 7 Rizika (Vlastní zpracování)

		Míra pravděpodobnosti		
		Nízká	Střední	Vysoká
Závažnost (výše škod)	Nízká			1. Fluktuace zaměstnanců 2. Kurzové riziko při ubytování zahraniční klientely
	Střední		3. Chybná volba marketingové strategie typu wellness 4. Problémy při náboru zaměstnanců	5. Nedostatečná poptávka po službách
	Vysoká	6. Živelná katastrofa závažně poškozující budovu hotelu	10. Problémy při rekonstrukci zámku vedoucí ke zvýšení nákladů na rekonstrukci/snížení kvality rekonstrukce	12. Selhání zaměstnance vedoucí k negativní publicitě
		7. Výběr nekvalitního dodavatele	11. Nedodržení termínu rekonstrukce	
		8. Navýšení cen vstupů		13. Neobdržení dotace
		9. Nesplnění podmínek ROP		

1. Fluktuace zaměstnanců

Protože v ubytovacím a stravovacím sektoru je obecně vyšší fluktuace zaměstnanců obvyklá, dá se podobná situace očekávat i v rámci našeho hotelu. Prevencí proti tomuto riziku je jasná komunikace požadavků na zaměstnance ze strany managementu, správně, a především motivačně nastavený hodnotící a odměňovací systém a kvalitní náborový a adaptační proces. Kontingenční plán zahrnuje standardizaci všech pracovních postupů a jejich písemný záznam tak, aby při odchodu jednoho či více zaměstnanců nedošlo ke ztrátě potřebného know-how.

2. Kurzové riziko při ubytování zahraničních klientely

Vzhledem k zaměření hotelu a jeho geografickému umístění v příhraniční lokalitě v ČR, lze tedy očekávat, že značná část hostů budou cizinci, resp. Němci. Z důvodu konkurenceschopnosti, například při prodeji služeb přes internetové portály (booking.com, hotels.com a další), je nutné stanovit cenu za služby také v eurech. Z tohoto důvodu se hotel vystavuje kurzovému riziku, kdy při negativní změně kurzu za shodnou částku v eurech obdrží méně českých korun. Jedinou možnou prevencí je zde upravování cen podle změn měnového kurzu, což ovšem může být například u dlouhodobých smluv s cestovními kancelářemi poněkud komplikované.

3. Chybná volba marketingové strategie typu wellness

Riziko spočívá v chybné analýze trhu a cílové skupiny a ve volbě chybné nabídky služeb, která nebude pro hosty dostatečně atraktivní a tím negativně ovlivní výnosy hotelu. Je tedy nutná velmi dobrá analýza poptávky po wellness ubytovacích službách, a to jak s využitím vlastních zdrojů (dotazníkové šetření atd.), tak výzkumem sekundárních zdrojů (zprávy CzechTourism, MMR) a případně konzultacemi s odborníky přes cestovní ruch v ČR. Kontingenční plán spočívá v nastavení monitorovacích ukazatelů, jako je například průměrná výše účtenky za hosta, obsazenost hotelu a dalších, a v případě nesplnění plánovaných cílů v relevantním časovém horizontu flexibilně reagovat a v rámci možností změnit skladbu služeb.

4. Problémy při náboru zaměstnanců

Pro provoz hotelu je nutný určitý počet kvalifikovaných a zkušených zaměstnanců, je tedy žádoucí kvalitní personální marketing, který společnost vykreslí jako atraktivního zaměstnavatele nabízejícího adekvátní ohodnocení a potenciál k dalšímu profesnímu růstu. Je také nutno nabízet zaměstnancům atraktivní benefity, např. možnost bezplatně mimo pracovní dobu využívat hotelových wellness služeb, aj. Kontingenční plán spočívá ve spolupráci se zkušenými personálními agenturami, které budou schopny zaměstnance s požadovanou kvalifikací a zkušenostmi vyhledat.

5. Nedostatečná poptávka po službách

Dalším rizikem s vysokou mírou pravděpodobnosti a se závažností středního rozsahu je i tento faktor. Záměr je zaměřen na službu, která se v blízkém okolí nevyskytuje, tudíž lze očekávat, že poptávka existuje. Investor navíc diverzifikuje svou činnost i na další nabízené služby, nejen ty v oblasti ubytování a stravování, ale i služby wellness a nabídne prostory pro teambuildingy a možnost sportovního vyžití. Problém je však v nedostatečné propagaci regionu a nízké návštěvnosti. Tomu lze předejít nejen kvalitními nadstandardními službami, které bude poskytovat hotel samotný, ale i lepší propagací regionu, o kterou se mohou postarat různá turistická a informační centra a reklamy.

6. Živelná katastrofa závažně poškozující budovu hotelu

Zde se jedná se o riziko s relativně malou pravděpodobností, jelikož vzhledem ke geografické poloze ČR a hotelu je pravděpodobně jedinou možnou katastrofou např. neočekávaná blesková povodeň. Prevencí je v tomto případě zakoupení kvalitního pojištění nemovitosti a kontingenční plán spočívající v kvalitním tréninku zaměstnanců v případě takovýchto krizových situací (trénink neočekávané evakuace hotelu apod.).

7. Výběr nekvalitního dodavatele

Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je malá, avšak jeho závažnost je vysoká. Výběr dodavatele musí proběhnout na základě řádného výběrového řízení, je třeba oslovit

především ty, kteří mají kladné reference, poskytují kvalitní služby a ty, kteří dosáhli nějaké certifikace a mají zkušenosti s obdobnými projekty.

8. Navýšení cen vstupů

Míra pravděpodobnosti u tohoto rizika je rovněž nízká a závažnost opět vysoká. Důležité je stanovit finanční rezervy při realizaci projektu. Jakožto další aspekt, kterým je možné předcházet vzniku tohoto rizika je uvést do smlouvy s dodavatelem sankce za případné překročení stanovené ceny.

9. Nesplnění podmínek IROP

Jedním z méně pravděpodobných rizik je právě toto, kdy žadatel o dotaci nedodrží podmínky daného programu, např. tím, že nedodrží rozpočtovou kázeň, nedodrží tudíž ani principy hospodárnosti či účelnosti a následně je mu tedy udělena sankce. K pochybení však může dojít již při samotném zadávání veřejných zakázek. Riziko je možné eliminovat tím, že žadatel bude podmínky regionálního operačního programu dodržovat, vše bude konzultovat s odborným poradcem a členové týmu budou mít s projekty z veřejných zdrojů zkušenosti.

10. Problémy při rekonstrukci hotelu vedoucí ke zvýšení nákladů na rekonstrukci/snížení kvality

Na tomto místě se jedná např. o riziko průtahů, zdržení a nárůstu ceny samotné rekonstrukce nad původně plánované hodnoty. Vzhledem k provázanosti financování s odhadovanými náklady by dramatické navýšení ceny rekonstrukce mohlo ohrozit financování celého projektu minimálně do té míry, že by bylo nutno sjednat vyšší úvěrový rámec s méně výhodnými podmínkami. Možností je dodržení rozpočtového omezení, ale snížení kvality rekonstrukce, což je vzhledem k zaměření na náročnou klientelu a k orientaci na dlouhodobý provoz hotelu rovněž nepřijatelné řešení. Prevencí je kvalitní projektová dokumentace, zaplacení spolehlivého stavebního dozoru a pravidelné kontroly nejen kvality odváděných stavebních prací, ale také průběžné fakturace a případné řešení problémů s dostatečným předstihem. Včasná komunikace se všemi zúčastněnými stranami je klíčová pro úspěšné dokončení výstavby s minimálním nárůstem nákladů.

11. Nedodržení termínu rekonstrukce

Vysoce závažným rizikem je i tento fakt. Proto je vhodné zvolit si kvalitní projektový tým, rozdělit projekt do jednotlivých etap, stanovit si časové rezervy a je také vhodné uvést do smlouvy sankce za případné zpoždění.

12. Selhání zaměstnance vedoucí k negativní publicitě

Riziko chyby zaměstnance či skupiny zaměstnanců je vždy jedno z nejvyšších, vzhledem k počtu kontaktů mezi hosty a zaměstnanci a zejména v cestovním ruchu a v současné době i jedním z těch, které mohou mít nejzávažnější dopad na hospodaření hotelu. V době moderních technologií a portálů jako booking.com

a tripadvisor.com, je velmi důležité, jak hosté hotel hodnotí a doporučují či nedoporučují dalším návštěvníkům. Jedna nebo více negativních zkušeností s daným hotelem se může zásadně projevit a odradit tak velké množství budoucích potenciálních hostů. Špatné renomé se pak jen velmi těžko napravuje. Prevencí je nastavení jasných hotelových standardů a operačních procedur, dle nichž se zaměstnanci vždy musí řídit. Všichni manažeři musí intenzivně kontrolovat práci svých podřízených a musí být schopni zvládat stížnosti hostů tak, aby nedocházelo ke vzniku vyhocených, emocionálně vypjatých situací. Manažer by měl rychle reagovat a omluvit se danému zákazníkovi např. pomocí nabídky pobytu zdarma nebo vrácení peněz, atd.

13. Neobdržení dotace

Velice katastrofická se jeví situace, kdy by investor, resp. majitel neobdržel dotaci. Pravděpodobnost tohoto rizika je velmi vysoká. Toto riziko lze eliminovat tím, že si majitel nechá zpracovat kvalitní projektovou dokumentaci, studii proveditelnosti a povinné i nepovinné přílohy, toto vše podle příruček a doporučení.

8 FINAČNÍ A EKONOMICKÁ ANALÝZA²⁷

8.1 Kalkulace výnosů

Kalkulace výnosů je vypočítána na základě odhadu denních tržeb, ten byl stanoven na základě 100 % obsazenosti hotelu, kdy bude ubytováno všech 95 hostů. Odhad tržeb u stravování byl rovněž stanoven dle počtu hostů hotelu, ale i dle kapacity míst v restauraci a baru, kde je místo i pro veřejnost. Ostatní služby jsou také určeny nejen pro hotelové hosty, ale i pro hosty zvenčí.

²⁷ Finanční a ekonomická analýza je souhrnným vyhodnocením ekonomické situace podniku. Její výsledky dokáží odhalit zdraví podniku, rovněž také analyzovat slabé a silné stránky nebo příležitosti a hrozby pro společnost. Analýza vyhodnotí i naplnění stanovených cílů a celkovou strategii podniku. Finanční analýza je vyústěním celé studie proveditelnosti, rozhodne o dalším osudu projektu. Na základě výstupů z této analýzy je rozhodnuto o jejím přijetí či zamítnutí. Před samotným vypracováním finanční analýzy je nutnost zahájit sběr dat, tedy informace o rozvaze, výkazu zisku a ztráty, výkazu cash flow, výroční zprávy, statistické údaje a informace o konkurenčních podnicích. Úkolem finančního managementu je především získávat peněžní prostředky na provoz i rozvoj podniku. Dalším úkolem je investovat volné peněžní prostředky tak, aby majetek firmy rostl. Důležitým faktorem je také udržovat celkovou finanční rovnováhu firmy a zabezpečit tímto její úspěšný rozvoj. (Synek, Kislíngrová, 2010, s. 259). V souvislosti s finanční analýzou se setkáváme s pojmem investiční a finanční rozhodování. Investiční rozhodování odpovídá na otázku, do čeho investovat, finanční rozhodování oproti tomu uvažuje, za kolik investovat. Spojujícím článkem mezi nimi je cash flow projektu, které se řeší od začátku projektu až do jeho konce. Vypracování finanční analýzy je pro investory klíčovou činností, protože na základě vypočtených ukazatelů se rozhodují o svých investicích do zvažovaného projektu. (Fotr, Souček, 2005, s. 63) Finanční plán je velice významný faktorem pro samotné řízení projektu, pro žádost o úvěr, žádost o dotaci, apod. Je tedy složen z plánované výsledovky, rozvahy a výkazu o cash flow (výkaz o hotovostních tocích resp. příjmech a výdajích) a podobnými výstupy. (Sieber, 2004)

Tabulka 8 Odhad denní obsazenosti (Vlastní zpracování)

PLNÁ OBSAZENOST (100%)	Cena/hoteloví hosté	Cena/veřejnost	Prodej/den	Tržby/den (Kč)
Ubytování				
Standard 2-lůžkový, 1 osoba	1 365	-	5	6 825
Standard 2-lůžkový, 2 osoby	1 565	-	15	23 475
De Luxe 2-lůžkový, 1 osoba	1 765	-	5	8 825
De Luxe 2-lůžkový, 2 osoby	1 965	-	15	29 475
Standard 3-lůžkový, 3 osoby	1 965	-	30	58 950
De Luxe apartmán, 3+2 osoby	2 765	-	25	69 125
Celkem		-	95	196 675
Restaurace				
Snídaně	100	100	130	13 000
Oběd	200	200	130	26 000
Večeře	150	150	130	19 500
Celkem			390	58 500
Bar	120	120	30	3 600
Celkem			30	3 600
Wellness služby				
Wellness 90 min	250	450	135	41 750
Wellness dalších 30 min	50	100	135	8 750
Celkem			270	50 500
Fitness	100	140	135	15 100
Celkem			135	15 100
Vířivka 30 min	470	550	135	66 650
Vířivka 60 min	700	780	135	97 700
Vířivka + osoba navíc	120	170	135	18 200
Celkem			405	182 550
Solárium, 5-20 min	130	160	135	18 750
Solárium, 21-45 min	180	200	135	25 100
Celkem			270	43 850
Masáž zad	420	460	135	58 300
Masáž šíje a ramen	230	250	135	31 850
Masáž horních končetin	230	250	135	31 850
Masáž dolních končetin	420	460	135	58 300
Masáž celého těla	730	790	135	100 950
Masáž plosek nohou	230	250	135	31 850
Celkem			810	313 100
Zvýhodněné nabídky				
Fitness+wellness	280	350	135	40 600
Fitness+vířivka	550	600	135	76 250
Celkem			270	116 850
Celkem všechny služby			2 675	980 725

Výpočty v následující tabulce jsou uskutečňovány ve třech variantách a odvíjí se podle 100 % obsazenosti z předešlé tabulky. Obsazenost v roce 2019 je pro realistickou

variantu 15 %, pro optimistickou 20 % a pro pesimistickou 5 %. V dalších letech se hodnoty obsazenosti zvyšují vždy o 5 % v každé variantě.

Tabulka 9 Odhad roční obsazenosti (Vlastní zpracování)

VARIANTA/ROK	OBS.	2019	OBS.	2020	OBS.	2021	OBS.	2022	OBS.	2023
REALISTICKÁ	15 %	53 694 694	20 %	71 592 925	25 %	89 491 156	30 %	107 389 387	35 %	125 287 619
OPTIMISTICKÁ	25 %	89 491 156	30 %	107 389 387	35 %	125 287 619	40 %	143 185 850	45 %	161 084 084
PESIMISTICKÁ	5 %	17 898 231	10 %	35 796 463	15 %	53 694 694	20 %	71 592 925	25 %	89 491 156

8.2 Kalkulace nákladů²⁸

Tabulka znázorňuje nejen výši odpisů jednotlivých položek, ale i náklady na vybavení. Jelikož budovu zámku zakoupil majitel již v roce 2008, jsou celkové náklady na vybavení o tuto položku sníženy a činí tedy 7 252 300 Kč. V tabulce je i položka technického zhodnocení budovy, kam spadá rekonstrukce a projekt, náklady na vybavení jsou tedy sníženy i o tuto položku. Tabulky odpisů pro další roky jsou uvedeny v přílohách.

Tabulka 10 Odpisy (Vlastní zpracování)

Majetek	Doba odepisování	Cena	Odpisy pro rok 2019	Oprávky
Budova	50	8 000 000 Kč	161 600 Kč	1 859 200 Kč
Technické zhodnocení budovy	50	136 836 000 Kč	2 764 693 Kč	6 925 420 Kč
Vybavení pokojů	5	1 750 000 Kč	389 375 Kč	581 875 Kč
Televize	3	700 000 Kč	280 000 Kč	420 000 Kč
Vybavení restaurace a baru	5	800 000 Kč	178 000 Kč	266 000 Kč
Nábytek	5	50 000 Kč	11 125 Kč	16 625 Kč
Počítačové zařízení	3	80 000 Kč	32 000 Kč	48 000 Kč
Projekce	5	100 000 Kč	22 250 Kč	33 250 Kč
Nábytek	5	100 000 Kč	22 250 Kč	33 250 Kč
Počítačové zařízení	3	80 000 Kč	32 000 Kč	48 000 Kč
Sauna	20	234 000 Kč	12 051 Kč	17 082 Kč
Vířivka	10	285 000 Kč	29 925 Kč	45 600 Kč
Kneippův chodník	5	50 000 Kč	11 125 Kč	16 625 Kč
Bazény	10	500 000 Kč	52 500 Kč	80 000 Kč
Masérna	5	150 000 Kč	33 375 Kč	49 875 Kč
Fitness	10	623 300 Kč	65 446 Kč	99 728 Kč
Hřiště	5	1 000 000 Kč	222 500 Kč	332 500 Kč

²⁸ Kalkulace nákladů je písemný přehled jednotlivých složek nákladů a jejich celková suma na kalkulační jednici slouží jako pomůcka vnitropodnikového řízení. V kalkulačních položkách se vyčísľují jednotlivé položky nákladů, které obsahují kalkulační vzorec. Tento vzorec není povinný používat firmami, a podnik si sám může sestavit jeho strukturu. (Synek, 2001)

Bazén	10	750 000 Kč	78 750 Kč	120 000 Kč
Celkem		152 088 300 Kč	4 398 965 Kč	10 993 030 Kč

Tabulka 11 Kalkulace nákladů (Vlastní zpracování)

Druh nákladů	měsíční	roční
Přímý materiál	50 000 Kč	600 000 Kč
Přímé mzdy	942 425 Kč	11 309 100 Kč
Přímé náklady celkem	992 425 Kč	11 909 100 Kč
Nákladové úroky	109 785 Kč	1 317 419 Kč
Odpisy	-	4 398 965 Kč
Pojištění majetku	5 000 Kč	60 000 Kč
Rezervační portál	12 000 Kč	144 000 Kč
Náklady na publicitu	9 084 Kč	109 000 Kč
Telefon	2 250 Kč	27 000 Kč
PAM	20 000 Kč	240 000 Kč
Televize	1 400 Kč	16 800 Kč
Internet	550 Kč	6 600 Kč
Spotřeba energie a vody	120 000 Kč	1 440 000 Kč
Opravy a údržba	50 000 Kč	600 000 Kč
Kancelářské potřeby	1 400 Kč	16 800 Kč
Hygienické potřeby	15 000 Kč	180 000 Kč
Popelnice	300 Kč	3 600 Kč
Ostatní režijní náklady	250 000 Kč	3 000 000 Kč
Režijní náklady celkem	596 769 Kč	11 560 184 Kč
Provozní náklady celkem	1 589 194 Kč	23 469 284 Kč

Celkové provozní náklady pro prvních pět let provozu hotelu jsou znázorněny v následující tabulce. Náklady jsou stanoveny podle odhadované obsazenosti hotelu ve třech variantách.

Tabulka 12 Odhad ročních nákladů (Vlastní zpracování)

VARIANTA/ROK	OBS.	2019	OBS.	2020	OBS.	2021	OBS.	2022	OBS.	2023
REALISTICKÁ	15 %	23 469 284	20 %	31 292 379	25 %	39 115 473	30 %	46 938 568	35 %	54 761 663
OPTIMISTICKÁ	25 %	39 115 473	30 %	46 938 568	35 %	54 761 663	40 %	62 584 757	45 %	70 407 852
PESIMISTICKÁ	5 %	7 823 095	10 %	15 646 189	15 %	23 469 284	20 %	31 292 379	25 %	39 115 473

8.3 Investiční rozpočet

Před samotným zhodnocením záměru je také nutné určit výši celkové investice. V následující tabulce jsou shrnuty celkové investiční náklady projektu.

Tabulka 13 Celkové investiční náklady (Vlastní zpracování)

Položka	Cena bez DPH v Kč	DPH v Kč	Cena s DPH v Kč	Cena v Kč zaokr.
Náklady na zprac. projektu	112 000	23 520	135 520	136 000
Náklady na rekonstrukci	113 000 000	23 730 000	136 730 000	136 730 000
Náklady na vybavení	7 252 300	1 522 983	8 775 283	8 776 000
Publicita	89 650	18 827	108 477	109 000
Celková investice	120 453 950	25 295 330	145 749 280	145 751 000

8.4 Zdroje financování

8.4.1 Dotační programy²⁹

Pro Českou republiku byly vyčleněny prostředky ve výši téměř 24 miliard eur. Fondy Evropské unie slouží především k podpoře hospodářského růstu členských zemí EU a snižování sociálních a ekonomických nerovností mezi státy a regiony (tzv. politika soudržnosti). V programovém období 2014–2020 jsou v České republice nastavena společná pravidla pro pět fondů, které dohromady tvoří Evropské strukturální a investiční fondy (ESI), tyto jsou dále členěny na další programy, mezi ně patří i národní operační program Ministerstva pro místní rozvoj ČR IROP.

Integrovaný regionální operační program

Tematické cíle:

- Rozvoj využívání informačních a komunikačních technologií (PO 3)
- Snižování energetické náročnosti ekonomiky (PO 2)
- Omezování přírodních rizik, povodní a ekologické zátěže (PO 1)
- Ochrana životního prostředí a využívání přírodního bohatství (PO 3)
- Modernizace dopravní infrastruktury a ekologická doprava (PO 1)
- Fungující sociální systém a boj proti chudobě (PO 2, PO 4)
- Zkvalitnění systému vzdělávání (PO 2)
- Kvalitní, efektivní a transparentní veřejná správa a instituce (PO 3)

²⁹ Regionálních operačních programů bylo celkem 7 a byly určeny pro celé území České republiky kromě Hlavního města Prahy. Regionální operační programy pokrývaly několik tematických oblastí s cílem zvýšení konkurenceschopnosti regionů, urychlení jejich rozvoje a zvýšení atraktivity regionů pro investory. Každý regionální operační program reagoval na potřeby příslušného regionu. ROP se zaměřovaly na různé oblasti. Jednou z nich byl i rozvoj cestovního ruchu. Zde se poskytovaly finanční prostředky na výstavbu a rekonstrukci turistických cest včetně doprovodné infrastruktury a značení, rekonstrukce, modernizace a rozvoj ubytovacích kapacit, rekonstrukce kulturních a technických památek, rozvoj a obnova sportovních areálů využitelných primárně pro cestovní ruch včetně návazné infrastruktury, modernizace, rozvoj a rekonstrukce lázeňské infrastruktury, apod. Od roku 2014 však došlo ke změně, sedm regionálních operačních programů se integrovalo do jediného programu. Tento nový Integrovaný regionální operační program (IROP) umožňuje vyvážit rozvoj území, zkvalitnit infrastrukturu, zlepšit veřejné služby a veřejné správy a zajistit udržitelný rozvoj v obcích, městech a regionech. (Regionální operační programy. Strukturální-fondy.cz [online])

Podporované oblasti:

- Prioritní osa 1: Konkurenceschopné, dostupné a bezpečné regiony
- Prioritní osa 2: Zkvalitnění veřejných služeb a podmínek života pro obyvatele regionů
- Prioritní osa 3: Dobrá správa území a zefektivnění veřejných institucí
- Prioritní osa 4: Komunitně vedený místní rozvoj
- Prioritní osa 5: Technická pomoc

Operační program IROP vyhlašuje výzvu č. 55 – Kulturní dědictví

- Prioritní osa: Komunitně vedený místní rozvoj
- Specifický cíl: Posílení komunitně vedeného místního rozvoje za účelem zvýšení kvality života ve venkovských oblastech a aktivizace místního potenciálu
- Typy podporovaných operací: Aktivita Památky – jejich obnova, restaurování, odstraňování přístupových bariér, zvýšení ochrany památek, obnova parků, apod.
- Podporované aktivity: revitalizace a zatraktivnění památek zapsaných na Seznam světového dědictví UNESCO, národních kulturních památek, aj.

Výzva byla vypsána v roce 2016 a bude ukončena v roce 2022. (55. výzva k předkládání žádostí o podporu z Integrovaného regionálního operačního programu. Strukturalni-fondy.cz [online].) Pakliže investor dodrží podmínky dotačního programu, bude mu poskytnuta dotace.

Celkové rozložení nákladů je uspořádáno v následující tabulce.

Tabulka 14 Celkové rozložení nákladů (Vlastní zpracování)

Náklady	Částka v Kč
Celkové výdaje záměru	145 751 000 Kč
Celkové uznatelné výdaje	145 615 000 Kč
Celkové neuznatelné výdaje	136 000 Kč
Vlastní zdroje žadatele	100 000 000 Kč
Dotace	45 751 000 Kč

8.4.2 Bankovní úvěr

Poskytovatelem bankovního úvěru je společnost ACEMA Credit Czech, a.s., jelikož podmínky pro poskytnutí úvěru a výše měsíční splátky byly nejvýhodnější. Výše bankovního úvěru je 50 000 000 Kč, bude splácen po dobu 8 let, je splácen jednorázově pravidelnými anuitními splátkami. Úvěr je zajištěný nemovitostí, která je ve vlastnictví firmy Humuk Finance, s.r.o. Kalendář měsíčních splátek je uveden v příloze.

Tabulka 15 Bankovní úvěr (Vlastní zpracování)

Výše půjčky	50 000 000 Kč
Úroková sazba	4,9 %
Doba splácení	8 let
Výše úrokové splátky	630 618,26 Kč

8.4.3 Vlastní zdroje investora

Vzhledem k tomu, že investor již podniká v jiném oboru, má k dispozici vlastní kapitál ve výši 50 000 000 Kč, který využije k uskutečnění záměru.

8.5 Finanční výkazy

8.5.1 Rozvaha³⁰

V následující tabulce jsou uvedeny jednotlivé položky rozvahy ve zjednodušené formě. V roce 2017 je sestavena rozvaha na počátku období, resp. před zahájením projektu a také na konci období, po zahájení projektu. Na rok 2019 je naplánováno zahájení provozu hotelu. Nárůst hodnoty dlouhodobého majetku v roce 2018 je zapříčiněn uskutečněním obou fází rekonstrukce (hodnota rekonstrukce byla rozložena na polovinu) a pořízením nového vybavení. Od rok 2018 si majitel začne tvořit rezervní fond, protože je velká pravděpodobnost, že hodlá rozšířit kapacitu ubytovacích prostor, rozšířit sportovní aktivity, atp. Majitel žádá o dotaci ve výši 45 751 000 Kč, tato bude rozdělena do dvou etap. V první etapě získá majitel 22 875 500 Kč na konci roku 2017 a zbývající část obdrží v roce následujícím. Majitel na konci roku dostane také podnikatelský úvěr ve výši 50 000 000 Kč, úvěr se mu každým rokem postupně sníží o částku 7 567 419 Kč.

Tabulka 16 Rozvaha v Kč (Vlastní zpracování)

Položka/rok	Poč. 2017	Konec 2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Aktiva								
DM								
DHM	8 000 000	76 365 000	153 506 000	153 506 000	153 506 000	153 506 000	153 506 000	153 506 000
Kumul. odp.		-161 600	-1 556 728	-5 955 087	-10 353 446	-14 407 805	-18 462 164	-21 626 523
OM								
Zásoby				200 000	210 000	220 000	230 000	240 000
Finanční účty								

³⁰ Rozvaha je statickým přehledem majetku a finančního krytí podniku k určitému datu a slouží jako základ pro průběžné a pravidelné zhodnocení majetkové a finanční situace podniku. (Synek, 1999)

(BÚ a pokl.)	50 000 000	54 265 500	0	15 022 961	42 451 938	78 136 274	122 109 967	173 293 018
Pohl. z obch. s.				300 000	315 000	330 000	345 000	360 000
Poskyt. zál.								
Pohl. dlouh.								
Zálohy								
Aktiva	58 000 000	130 468 900	151 949 272	163 073 874	186 129 492	217 784 469	257 728 803	305 772 495
Pasiva								
VK								
ZK	58 000 000	58 000 000	58 000 000	58 000 000	58 000 000	58 000 000	58 000 000	58 000 000
Rezervní fondy			30 713 519	36 343 018	32 952 009	30 201 251	27 780 473	25 499 694
Kumul. zisk			-406 600	1 259 128	25 137 018	56 975 055	96 772 451	144 529 204
Výsl. hosp. úč.		-406 600	-1 665 728	23 877 890	31 838 037	39 797 396	47 756 753	55 716 111
Cizí zdroje								
Záv. z obch. s.				1 200 000	1 260 000	1 320 000	1 380 000	1 440 000
Záv. vůči zam.				942 425	942 425	942 425	942 425	942 425
Záv. ke spol.								
Záv. vůči st..				239 125	239 125	239 125	239 125	239 125
Daň				6 347 126	8 463 115	10 578 893	12 694 672	14 810 451
Dlouh. záv.		50 000 000	42 432 581	34 865 162	27 297 763	19 730 324	12 162 904	4 595 485
Dotace		22 875 500	22 875 500					
Pasiva	58 000 000	130 468 900	151 949 272	163 073 874	186 129 492	217 784 469	257 728 803	305 772 495

8.5.2 Výkaz zisků a ztrát³¹

V následující tabulce je uvedena výše výnosů, nákladů a zisku pro sedm následujících období. V roce 2017 je do nákladů zahrnut projekt rekonstrukce, odpisy zámecké budovy a náklady na propagaci, proto je majitel ve ztrátě. V roce 2018 jsou v nákladech zahrnuty odpisy budovy a jejího technického zhodnocení a další náklady na propagaci, podnik je stále ve ztrátě. Od roku 2019 je však zahájen provoz hotelu, což přináší tržby, které ve všech letech převyšují náklady, tržby přinesou majiteli zisk, a tudíž je hospodářský výsledek kladný a postupně dochází k jeho zvyšování.

Tabulka 17 Výkaz zisků a ztrát v Kč (Vlastní zpracování)

Položka/rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Tržby za služby	0	0	53 694 694	71 592 925	89 491 156	107 389 387	125 287 619
Výnosy celkem	0	0	53 694 694	71 592 925	89 491 156	107 389 387	125 287 619

³¹ Výkaz zisků a ztrát (výsledovka) poskytuje informace o nákladech, výnosech a výsledku hospodaření podniku za určité období. Výkaz zisků a ztrát je zákonem předepsané schéma, které slouží ke zjištění ročního přebytku (zisku/ztráty). (Struck, 1992)

Přímý materiál			600 000	1 201 223	1 949 668	2 694 214	11 273 915
Přímé mzdy			11 309 100	12 500 000	12 530 000	12 560 000	12 508 000
Přímé náklady celkem			11 909 100	13 701 223	14 479 668	15 254 214	23 781 915
Projekt	136 000						
Nákladové úroky			1 317 419	1 317 419	1 317 419	1 317 419	1 317 419
Odpisy	161 600	1 556 728	4 398 359	4 398 359	4 054 359	4 054 359	3 164 359
Pojištění majetku			60 000	100 000	170 000	260 000	315 000
Rezervační portál			144 000	179 000	215 000	227 000	230 000
Náklady na propagaci	109 000	109 000	110 000	115 000	115 000	115 000	117 000
Telefon			27 000	27 000	27 200	28 000	28 000
PAM			240 000	260 000	291 320	299 014	298 799
Televize			16 800	18 000	21 000	21 000	23 400
Internet			6 600	7 000	7 000	7 500	7 500
Spotřeba energie a vody			1 440 000	2 523 620	3 390 000	4 615 000	4 593 000
Opravy a údržba			600 000	1 578 000	2 059 033	2 824 000	2 802 000
Kancelářské potřeby			16 800	25 000	29 600	32 000	37 800
Hygienické potřeby			180 000	356 000	481 016	580 000	494 209
Popelnice			3 600	3 600	3 700	3 900	4 100
Ostatní režijní náklady			3 000 000	6 682 552	12 453 552	17 299 556	17 546 556
Režijní náklady celkem	406 600	1 665 728	11 560 578	17 590 550	24 635 199	31 683 748	30 979 142
Náklady celkem	406 600	1 665 728	23 469 678	31 291 773	39 114 867	46 937 962	54 761 057
Výsl. hosp. před zdaněním	-406 600	-1 665 728	30 225 016	40 301 152	50 376 289	60 451 425	70 526 562
Daň 21 %	0	0	6 347 126	8 463 115	10 578 893	12 694 672	14 810 451
Čistý zisk/ztráta	-406 600	-1 665 728	23 877 890	31 838 037	39 797 396	47 756 753	55 716 111

8.5.3 Cash flow³²

V tabulce níže jsou uvedeny příjmy a výdaje, které určují finanční tok. Průběh cash flow je v tabulce znázorněn pro několik následujících období. Na konci roku 2018 a na začátku roku 2019 je stav hotovosti v záporných hodnotách, a to kvůli hospodářskému výsledku, který je ztrátový, dále z důvodu uskutečnění druhé fáze rekonstrukce a pořízení vybavení do hotelu. Na konci roku 2019 už je však peněžní tok opět kladný, díky zahájení provozu a růstu tržeb. Cash flow se pak postupně stále navyšuje.

³² Cash flow (tok peněz) označuje sledování finančních příjmů a výdajů v podniku. Na rozdíl od výsledovky podniku, která sleduje náklady a výnosy, cash flow sleduje fyzicky přijaté a fyzicky vydané peněžní prostředky. Celkové cash flow lze rozdělit na provozní cash-flow, které sleduje pohyb peněžních prostředků souvisejících s hlavním předmětem podnikání; investiční cash-flow, které sleduje pohyb a změny v případě dlouhodobého majetku podniku a finanční cash-flow, které sleduje nejen získávání finančních zdrojů, ale také jejich splácení. Cash flow lze vypočítat dvěma způsoby. První způsob, který je nejčastěji nazýván přímý výpočet, používají menší podnikatelé, pro krátkodobější účely. Naopak v případě druhého způsobu výpočtu, tzv. nepřímého výpočtu je postup složitější a dělí se na dílčí výsledky, které nakonec sečteme. Používá se běžně pro výpočet ročního cash flow podniku. (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007)

Tabulka 18 Peněžní tok v Kč (Vlastní zpracování)

Položka/rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
PS	50 000 000	54 265 500	-7 567 419	15 022 961	42 451 938	78 136 274	122 109 967
Čistý zisk	-406 600	-1 665 728	23 877 890	31 838 037	39 797 396	47 756 753	55 716 111
Odpisy	161 600	1395728	4 398 359	4 398 359	4 054 359	4 054 359	3 164 359
Změna stavu zásob	0	0	-200 000	-1 200 000	-550 000	-350 000	-200 000
Změna stavu pohl.	0	0	-300 000	-100 000	-110 000	20 000	10 000
Změna stavu záv. z obch.	0	0	1 200 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Změna stavu záv. zam.	0	0	942 425	0	0	0	0
Změna stavu záv. vůči st.	0	0	239 125	0	0	0	0
Změna stavu rezerv	0	0					
CF provozní	-245 000	-270 000	30 157 799	34 996 396	43 251 755	51 541 112	58 750 470
Dlouhodobý úvěr	50 000 000	-7 567 419	-7 567 419	-7 567 419	-7 567 419	-7 567 419	-7 567 419
Dotace	22 875 500	22 875 500					
Rekonstrukce	-68 365 000	-68 365 000					
Vybavení		-8 776 000					
CF finanční	4 510 500	-61 832 919	-7 567 419	-7 567 419	-7 567 419	-7 567 419	-7 567 419
			0	0	0	0	0
CF investiční	0	0	0	0	0	0	0
CF celkem	4 265 500	-61 832 919	22 590 380	27 428 977	35 684 336	43 973 693	51 183 051
KS	54 265 500	-7 567 419	15 022 961	42 451 938	78 136 274	122 109 967	173 293 018

8.6 Poměrové ukazatele

8.6.1 Ukazatele rentability

Tyto ukazatele určují výnos z vloženého kapitálu. Mezi tyto ukazatele patří:

- Rentabilita vlastního kapitálu³³

$$ROE = \frac{\text{Zisk po zdanění (čistý zisk)}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Tabulka 19 ROE

ROK	2019	2020	2021	2022	2023
Zisk po zdanění	23 877 890	31 838 037	39 797 396	47 756 753	55 716 111
Vlastní kapitál	119 480 036	147 927 064	184 973 702	230 309 677	283 745 009
ROE	0,20	0,22	0,22	0,21	0,20

³³ Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity) informuje o výnosnosti projektu a o tom, zda byl dosažen požadovaný zisk. (Sedláček, 2007, s. 57)

Ideální výsledek tohoto ukazatele by se měl pohybovat kolem 10 %, toto ovšem neplatí v žádném roce provozu. Trend by měl být rostoucí, avšak v daném případě se pohybuje stále v relativně stejných hodnotách. Ukazatel ROE poskytuje pouze orientační hodnoty, není příliš spolehlivý, protože se v čitateli nachází čistý zisk.

- Rentabilita celkového kapitálu³⁴

$$ROA = \frac{\text{Zisk po zdanění + úroky}}{\text{Celkový kapitál}}$$

Tabulka 20 ROA (Vlastní zpracování)

ROK	2019	2020	2021	2022	2023
Zisk před zdaněním	30 225 016	40 301 152	50 376 289	60 451 425	70 526 562
Celková aktiva	163 073 874	186 129 492	217 784 469	257 728 803	305 772 495
ROA	0,19	0,22	0,23	0,23	0,23

Tento ukazatel je klíčovým měřítkem rentability, poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, odkud jsou financovány. Trend by měl být rostoucí, toto ovšem platí pouze do roku 2021, pak se pohybuje ve stejných hodnotách.

- Rentabilita dlouhodobého investovaného kapitálu³⁵

$$ROI = \frac{\text{Zisk po zdanění + úroky}}{\text{Vložený kapitál}}$$

Tabulka 21 ROI (Vlastní zpracování)

ROK	2019	2020	2021	2022	2023
Zisk po zdanění	23 877 790	31 838 037	39 797 396	47 756 753	55 716 111
Úroky	1 317 419	1 317 419	1 317 419	1 317 419	1 317 419
Celkový kapitál	163 073 874	186 129 492	217 784 469	257 728 803	305 772 495
ROI	0,15	0,18	0,19	0,19	0,19

Doporučená hodnota je zde 12 – 15 %. Toto je splněno pouze v prvním roce provozu, v ostatních letech hodnota mírně stoupá, není to však nijak markantní.

³⁴ Rentabilita celkového kapitálu (ROA – Return on Assets) představuje poměr zisku k celkovému majetku, tedy ke stálým a oběžným aktivům. (Rosochatecká, 2006, s. 95)

³⁵ Rentabilita dlouhodobého investovaného kapitálu (ROI – Return on Investments) znázorňuje návratnost investovaného kapitálu do projektu. (Sedláček, 2007, s. 58)

- Rentabilita tržeb³⁶

$$ROS = \frac{\text{Zisk po zdanění}}{\text{Tržby}}$$

Tabulka 22 ROS (Vlastní zpracování)

ROK	2019	2020	2021	2022	2023
Zisk po zdanění	23 877 790	31 838 037	39 797 396	47 756 753	55 716 111
Tržby	53 694 694	71 592 925	89 491 156	107 389 387	125 287 619
ROS	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44

Hodnota tohoto ukazatele je všech letech stále stejná, v tomto odvětví se průměrná hodnota pohybuje okolo 40 % a tomuto získaná hodnota odpovídá.

8.6.2 Ukazatele aktivity³⁷

Mezi tyto ukazatele patří:

- Obrat celkových aktiv³⁸

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}}$$

Tabulka 23 Obrat celkových aktiv (Vlastní zpracování)

ROK	2019	2020	2021	2022	2023
Tržby	53 694 694	71 592 925	89 491 156	107 389 387	125 287 619
Celková aktiva	163 073 874	186 129 492	217 784 469	257 728 803	305 772 495
Obrat celkových aktiv	0,33	0,38	0,41	0,42	0,41

Doporučená hodnota je 1,6 – 3. Podnik je hluboko pod těmito hodnotami, zdá se, že příliš efektivně svůj majetek nevyužívá.

³⁶ Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales) vyjadřuje zisk, který se váže k dosaženým tržbám. (Rosochatecká, 2006, s. 96)

³⁷ Dalšími poměrovými ukazateli jsou ukazatele aktivity. Tyto ukazatele se užívají pro řízení aktiv. Informují, jak vedení podniku využívá jednotlivé majetkové části. (Kislingerová, 2005)

³⁸ Obrat celkových aktiv je komplexní ukazatel aktiv. Vyjadřuje efektivnost využívání celkových aktiv. Poměruje veškeré tržby ku celkovým aktivům. (Kislingerová, 2005)

- Obrat zásob³⁹

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

Tabulka 24 Obrat zásob (Vlastní zpracování)

ROK	2019	2020	2021	2022	2023
Tržby	53 694 694	71 592 925	89 491 156	107 389 387	125 287 619
Zásoby	200 000	210 000	220 000	230 000	240 000
Obrat zásob	268,47	340,92	406,78	466,91	522,03

Hodnota by měla mít klesající trend, resp. měla by se snižovat, zde se naopak každým rokem zvyšuje.

- Doba obratu zásob⁴⁰

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{365}{\text{Obrat zásob}}$$

Tabulka 25 Doba obratu zásob (Vlastní zpracování)

ROK	2019	2020	2021	2022	2023
Obrat zásob	268,47	340,92	406,78	466,91	447,46
Doba obratu zásob	1,36	1,07	0,90	0,78	0,82

Tento ukazatel se uvádí spíše u výrobních podniků, proto zde nemá moc velký význam. Hodnoty nejsou příliš odlišné, postupně klesají.

- Obrat pohledávek⁴¹

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}}$$

Tabulka 26 Obrat pohledávek (Vlastní zpracování)

ROK	2019	2020	2021	2022	2023
Tržby	53 694 694	71 592 925	89 491 156	107 389 387	125 287 619

³⁹ Obrat zásob udává, kolikrát se zásoby v určitém období prodají a znovu nakoupí. Pro přesnější vyjádření je zapotřebí použít v čitateli místo tržeb celkové náklady. (Valach, 1999)

⁴⁰ Doba obratu zásob vyjadřuje, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána v podniku ve formě zásob. Pro dobrý chod podniku je ideální co nejvyšší obrat zásob a co nejkratší doba obratu zásob. Zároveň musí být optimální relace mezi velikostí zásob a rychlosti jejich obratu. (Sedláček, 2007)

⁴¹ Tento ukazatel udává rychlost přeměny pohledávek v hotovost. Poměří tržby a pohledávky. Platí, že vyšší obrat pohledávek znamená rychlejší inkasování a možnost použít peněžní prostředky k dalším investicím.

Pohledávky	300 000	315 000	330 000	345 000	360 000
Obrat pohledávek	178,98	227,28	271,19	311,27	348,02

Tento ukazatel je důležitý z hlediska plánování finančních toků, určuje platební kázeň odběratelů. V našem případě v každém roce stoupá, protože mírně stoupají i pohledávky, není to však nijak zásadní růst.

- Doba obratu pohledávek⁴²

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{365}{\text{Obrat pohledávek}}$$

Tabulka 27 Doba obratu pohledávek (Vlastní zpracování)

ROK	2019	2020	2021	2022	2023
Obrat pohledávek	0,35	0,47	0,58	0,70	0,82
Doba obratu pohledávek	1042,86	776,60	629,31	521,43	445,12

To, že doba obratu pohledávek postupně klesá, je dobré znamení, udává, za jak dlouho jsou průměrné zaplacené faktury, avšak hodnoty by určitě měly být nižší.

- Obrat dlouhodobého majetku⁴³

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Dlouhodobý hmotný majetek}}$$

Tabulka 28 Obrat DHM (Vlastní zpracování)

ROK	2019	2020	2021	2022	2023
Tržby	53 694 694	71 592 925	89 491 156	107 389 387	125 287 619
Dlouhodobý hmotný majetek	153 506 000	153 506 000	153 506 000	153 506 000	153 506 000
Obrat DHM	0,35	0,47	0,58	0,70	0,82

V případě, že by chtěl majitel pořídit nějaký další majetek, využije k tomu tento ukazatel. Hodnoty s každým rokem stoupají díky stále vyšším tržbám.

⁴² Doba obratu pohledávek vyjadřuje, jak dlouho se majetek podniku vyskytuje ve formě pohledávek. Mluvíme o tzv. inkasním období. Stejně jako u doby obratu zásob i zde se čtenáři setkají s různými čitateli. Tímto ukazatelem zjišťujeme, zda je podnik schopen dodržovat obchodně úvěrovou politiku. (Valach, 1999)

⁴³ Obrat dlouhodobého hmotného majetku informuje o efektivnosti dlouhodobého hmotného majetku. Udává, kolik bylo vyprodukováno tržeb z jedné koruny dlouhodobého hmotného majetku. Klesající hodnota ukazatele znamená relativní zvyšování fixních nákladů. (Sedláček, 2007)

8.6.3 Ukazatele likvidity⁴⁴

K těmto ukazatelům se řadí:

- Běžná likvidita⁴⁵

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Tabulka 29 Běžná likvidita (Vlastní zpracování)

ROK	2019	2020	2021	2022	2023
Oběžná aktiva	15 522 961	42 976 938	78 686 274	122 684 967	173 893 018
Krátkodobé závazky	8 728 676	10 904 665	13 080 443	15 256 222	17 256 222
Běžná likvidita	1,78	3,94	6,02	8,04	10,08

Doporučená hodnota běžné likvidity je 1,8 – 2,5. Toto podnik splňuje pouze v prvním roce, další roky hodnota značně stoupá, tzn. podnik není příliš schopen hradit krátkodobé závazky z oběžného majetku.

- Pohotová likvidita⁴⁶

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Tabulka 30 Pohotová likvidita (Vlastní zpracování)

ROK	2019	2020	2021	2022	2023
Oběžná aktiva	15 522 961	42 976 938	78 686 274	122 684 967	173 893 018
Zásoby	200 000	210 000	220 000	230 000	240 000
Krátkodobé závazky	8 728 676	10 904 665	13 080 443	15 256 222	17 432 001
Pohotová likvidita	1,76	3,92	6,00	8,03	9,96

⁴⁴ Ukazatele likvidity měří schopnost podniku uhradit své finanční závazky v okamžiku jejich splatnosti. Aby byl podnik solventní, musí mít určitou část svých aktiv ve vysoce likvidní formě, tj. v takové formě, která je rychle přeměnitelná na peníze. (Máče, 2006)

⁴⁵ Ukazatel běžné likvidity ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku, resp. kolika jednotkami (Kč) oběžných aktiv je kryta jedna jednotka (1 Kč) krátkodobých závazků. Znamená to, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku v hotovost. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je obecně pravděpodobnější zachování platební schopnosti podniku. Za optimální je považována hodnota ukazatele 1:2, což znamená, že jednotka krátkodobých závazků je kryta dvěma jednotkami oběžných aktiv. Stačilo by tedy likvidovat polovinu oběžných aktiv, aby se uhradily všechny krátkodobé závazky podniku. (Grünwald, Holečková, 1997)

⁴⁶ Tento ukazatel lépe vystihuje okamžitou platební schopnost. Hodnoty jsou srovnávány s odvětvovým průměrem a se standardními hodnotami 1–1,5. Podstatně nižší hodnota pohotové likvidity ukazuje nadměrnou váhu zásob ve struktuře aktiv podniku. Vyšší hodnota ukazatele bude příznivější z hlediska věřitelů, méně však z hlediska vedení podniku nebo akcionářů. Bude totiž znamenat, že značný objem oběžných aktiv je vázán ve formě pohotových prostředků, které přinášejí pouze malý nebo žádný úrok. (Synek, 2003)

Doporučená hodnota u pohotovosti likvidity je 1 – 1,5. Toto však podnik opět splňuje pouze v prvním roce. V dalších letech je hodnota poměrně vysoká, protože je však analyzován podnik poskytující služby, má nízké zásoby.

- Okamžitá likvidita⁴⁷

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Tabulka 31 Okamžitá likvidita (Vlastní zpracování)

ROK	2019	2020	2021	2022	2023
Krátkodobý finanční majetek	15 022 961	42 451 938	78 136 274	122 109 967	173 293 018
Krátkodobé závazky	8 728 676	10 904 665	13 080 443	15 256 222	17 432 001
Okamžitá likvidita	1,72	3,89	5,97	8,00	9,94

Trend by měl být rostoucí a hodnota by neměla být nižší než 1. Toto podnik splňuje v každém roce a trend je skutečně rostoucí, je tedy schopen okamžitě hradit krátkodobé závazky z peněz v pokladně a na účtu.

8.6.4 Ukazatele zadluženosti⁴⁸

Mezi tyto ukazatele se řadí:

- Celková zadluženost⁴⁹

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}}$$

Tabulka 32 Celková zadluženost (Vlastní zpracování)

ROK	2019	2020	2021	2022	2023
Cizí zdroje	43 593 838	38 202 428	32 810 767	27 419 126	22 027 486

⁴⁷ Ukazatel měří schopnost podniku hradit právě splatné dluhy. Do čitatele se dosazují peníze (v hotovosti a na běžných účtech) a jejich ekvivalenty (volně obchodovatelné krátkodobé cenné papíry aj.). Za optimální hodnotu bývá považována hodnota ukazatele 0,2–0,5. (Sedláček, 2007)

⁴⁸ Na financování aktiv podniku se v určité míře podílí jak vlastní, tak cizí kapitál. Důvodem k financování činnosti podniku cizími zdroji je jejich relativně nižší cena ve srovnání se zdroji vlastními. Poměr cizího a vlastního kapitálu je v různých zemích a v různých odvětvích odlišný. Obecná zásada říká, že vlastní kapitál má být pokud možno vyšší než cizí vzhledem k tomu, že cizí kapitál je nutné splatit. Předpokladem použití cizích zdrojů je, že dosažený zisk z použití cizích zdrojů bude vyšší než náklady spojené s jejich získáním (úrok z úvěrů nebo dluhopisů), tzn. rentabilita celkového kapitálu bude větší než úroková míra z úvěrů nebo dluhopisů. Určitá výše zadlužení je tedy pro firmu užitečná a nemusí vést k potížím v likviditě, ale příliš velké zadlužení zvyšuje finanční riziko investorů a věřitelů, protože podnik je hodně zatížen splácením úroků. (Máče, 2006)

⁴⁹ Vypočte se jako poměr celkových dluhů a celkových aktiv. Odráží celkovou míru věřitelského rizika. Informuje o tom, z jaké výše je majetek podniku financován cizími zdroji. Často bývá nazýváno ukazatelem věřitelského rizika. S jeho růstem roste totiž i riziko, že věřitelé o investovaný kapitál přijdou, protože podnik nebude solventní. (Kislingerová, 2005)

Celková aktiva	163 073 874	186 129 492	217 784 469	257 728 803	305 772 495
Celková zadluženost	0,27	0,21	0,15	0,11	0,07

Ukazatel má význam spíše pro dlouhodobé věřitele, např. banky. Trend by měl být klesající, protože tím se snižuje i riziko věřitelů – což je splněno a hodnota 50:50 či 60:40 vůči koeficientu samofinancování rovněž.

- Koeficient samofinancování⁵⁰

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Tabulka 33 Koeficient samofinancování (Vlastní zpracování)

ROK	2019	2020	2021	2022	2023
Vlastní kapitál	119 480 036	147 927 064	184 973 702	230 309 677	283 745 009
Celková aktiva	163 073 874	186 129 492	217 784 469	257 728 803	305 772 495
Koeficient samofinancování	0,73	0,79	0,85	0,89	0,93

Hodnota nad 40 % ukazuje příznivou finanční situaci, v tomto případě jsou všechny hodnoty vyšší, což je dobré znamení. Hodnoty se navíc v každém roce zvyšují. Avšak není efektivní, aby veškeré potřeby byly kryty vlastními zdroji, a to podnik také splňuje.

- Míra zadluženosti⁵¹

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Tabulka 34 Míra zadluženosti (Vlastní zpracování)

ROK	2019	2020	2021	2022	2023
Cizí zdroje	43 593 838	38 202 428	32 810 767	27 419 126	22 027 486
Vlastní kapitál	119 480 036	147 927 064	184 973 702	230 309 677	283 745 009
Míra zadluženosti	0,36	0,26	0,18	0,12	0,08

Ukazatel navazuje na předchozí dva a je jejich kombinací. Ukazatel udává, kolikrát cizí zdroje převyšují vlastní kapitál. V daném případě to ovšem neplatí, protože je situace

⁵⁰ Tento ukazatel vyjadřuje, do jaké míry jsou aktiva podniku financována vlastními zdroji, a je doplňkovým k předchozímu ukazateli. Jeho převrácená hodnota se nazývá finanční páka a informuje, kolikrát podnik posílil pomocí cizího kapitálu vlastní zdroje za účelem dosažení vyššího zisku. (Synek, 2003)

⁵¹ Vyjadřuje podíl celkových dluhů (krátkodobých i dlouhodobých) k celkovému majetku (kapitálu). Ukazatel zadluženosti skýtá orientaci o míře zajištění pohledávek věřitelů, čím vyšší zadluženost existuje, tím větší je riziko věřitelů. Proto je také tento ukazatel využívám k měření finančního rizika. Zadluženost sama o sobě není pouze negativní charakteristikou podniku. Ve finančně stabilním podniku může její růst přispívat k celkové rentabilitě a tím i k tržní hodnotě firmy. (Valach, 1999)

opačná, míra zadluženosti je tudíž ve všech letech velice nízká a s každým rokem se ještě víc snižuje.

- Úrokové krytí⁵²

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{Úroky}}$$

Tabulka 35 Úrokové krytí (Vlastní zpracování)

ROK	2019	2020	2021	2022	2023
EBIT	28 907 597	38 983 733	49 058 870	59 134 006	69 209 143
Úroky	1 317 419	1 317 419	1 317 419	1 317 419	1 317 419
Úrokové krytí	21,94	29,59	37,24	44,89	52,53

Nejnižší přípustná hodnota tohoto ukazatele je 1, ale podnik by měl dosáhnout podstatně vyšších hodnot, což je splněno a hodnota každým dalším rokem stoupá.

8.7 Doba návratnosti⁵³

Doba návratnosti se vypočítá následujícím způsobem:

$$DN = \frac{\text{investice}}{\text{Ø cash flow}}$$

Po dosazení do vzorce:

$$DN = \frac{145\,571\,000}{17\,613\,288}$$

$$DN = 8,26$$

Doba návratnosti investice je tedy 8,26 roku, což je vzhledem k výši investice celkem příznivý výsledek.

⁵² O zisk před úrokovými daněmi EBIT se dělí věřitelé a vlastníci, proto i použití ukazatele úrokového krytí v této podobě má svůj smysl. Na základě docílených hodnot tohoto ukazatele úrokového krytí v této podobě má svůj smysl. Na základě docílených hodnot tohoto ukazatele podnik vydělá pouze na úroky, tedy vytvořený zisk je nulový. Je-li ukazatel nižší než 100 %, znamená to, že podnik si nevydělá ani na úroky. Firmy, které jsou stabilní mají výsledek 6 – 8. (Sedláček, 2007)

⁵³ Doba návratnosti (DN) je čas, během kterého se vrátí investorovi všechny prostředky, které do projektu vložil. Doba návratnosti zobrazuje potřebný časový úsek, během kterého je nutné uhradit vzniklé investiční náklady z budoucích příjmů projektu. V praxi si firma tuto dobu určí a po skutečném vyčíslení se tyto položky porovnávají. Projekt je nejvýhodnější, jestliže vykazuje nejkratší dobu návratnosti. Metoda je velice snadná a jasná. Nevýhodou je však nerespektování cash flow, a rovněž fakt, že tato metoda ignoruje časovou hodnotu peněz a riziko projektu. Existují účinnější metody pro hodnocení investic, avšak doba návratnosti oproti nim např. rozlišuje projekty krátkodobé a dlouhodobé. (Fotr, Souček, 2005, s. 65-67).

8.8 Čistá současná hodnota⁵⁴

Diskontní míra je stanovena na základě vzorce:

$$d = \frac{i}{1 + i * n}$$

Po dosazení do vzorce:

$$d = \frac{0,049}{1 + 0,049 * \frac{2880}{360}}$$

$$d = 0,0352$$

Tabulka 36 Diskontované CF v Kč (Vlastní zpracování)

Položka/rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
diskontní faktor	0,97	0,93	0,90	0,87	0,84	0,81	0,78
Cash flow	4 265 500	-61 832 919	22 590 380	27 428 977	35 684 336	43 973 693	51 183 051
diskontované CF	4 397 423	-66 487 010	25 100 422	31 527 560	42 481 352	54 288 510	65 619 296
Celkem diskontované CF							156 927 553

Samotná čistá současná hodnota se pak vypočítá na základě tohoto vzorce:

$$\check{C}SH = -I + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}$$

kde:

I – hodnota počáteční investice

CF – roční cash flow

i – diskontní sazba

t – daný rok

Hodnocení ČSH:

Čistou současnou hodnotu je možné hodnotit těmito variantami:

⁵⁴ Pro financování podniku je podstatný fakt, že peníze dnes nemají stejnou hodnotu jako peníze v budoucnosti. Diskontování tedy znázorňuje proces převedení budoucích příjmů či výdajů na jejich současné hodnoty. Tato hodnota představuje současné hodnoty všech budoucích příjmů a všech budoucích výdajů projektu. (Fotr, Souček, 2005, s. 69) ČSH vyjadřuje celkovou sumu diskontovaného cash flow během celého trvání projektu, od předinvestiční fáze až do fáze provozní. Tato metoda hodnocení investice je velmi spolehlivá, její výhodou je, že zohledňuje faktor času, jediný problém by mohl nastat u určení diskontní sazby, bez níž nelze výpočet provést. (Dolanský, Měkota, Němec, 2006)

- ČSH > 0 – vyjde-li hodnota ČSH kladná, zvyšuje hodnotu podniku a doporučuje projekt realizovat. Čím je výsledná hodnota vyšší, tím je projekt prospěšnější.
- ČSH < 0 – pakliže ČSH nabývá záporných hodnot, je projekt vhodné zamítnout, jelikož snižuje hodnotu podniku.
- ČSH = 0 – pokud při výpočtu dostaneme nulový výsledek, nelze jednoznačně určit, zda projekt realizovat nebo zamítnout (Svozilová, 2006, s. 92).

Po dosazení do vzorce:

$$\check{C}SH = -145\,751\,000 + 156\,927\,553$$

$$\check{C}SH = 11\,176\,553$$

Vzhledem k tomu, že čistá současná hodnota je vyšší než nula, a tudíž kladná, je vhodné projekt přijmout.

8.9 Vnitřní výnosové procento⁵⁵

Výpočet vnitřního výnosového procenta je dán následujícím vztahem:

$$VVP = i_1 + \frac{\check{C}SH_1}{\check{C}SH_1 + \check{C}SH_2} * (i_2 - i_1)$$

kde:

i_1 – diskontní sazba kladné ČSH

i_2 – diskontní sazba záporné ČSH

$\check{C}SH_1$ – kladná ČSH při i_1

$\check{C}SH_2$ – záporná ČSH při i_2

Hodnocení VVP:

Existují dvě varianty hodnocení vnitřního výnosového procenta.

VVP > i – projekt přijmout

VVP < i – projekt zamítnout (Němec, 2002)

⁵⁵ Vnitřní výnosové procento (VVP), resp. vnitřní míra výnosu (IRR) představuje celkovou výnosnost projektu, od jeho zahájení až po jeho ukončení. Tato metoda hledá takovou diskontní sazbu, při níž je ČSH právě rovna nule. Sazba, která této podmínce vyhovuje, pak vyjadřuje skutečnou rentabilitu investic, resp. kapitálu a současně i procento nejvýše možného úrokového zatížení podniku. (Dolanský, Měkota, Němec, 2006) Výpočet procenta bývá poněkud náročnější, čistá současná hodnota se zde porovnává s různými diskontními sazbami. Při rozhodování, zda daný projekt realizovat či nikoliv, je obecnou pomůckou právě ukazatel vnitřního výnosového procenta, neboť je-li jeho hodnota větší než nula, pak by měl být daný projekt realizován. Obecně se udává, že za přijatelný projekt lze považovat ten, jehož vnitřní výnosové procento je vyšší než diskontní sazba či očekávaná výnosnost projektu. (Fotr, Souček, 2005, s. 73) Čím vyšší je vnitřní úroková míra, tím je projektový záměr výhodnější. Vnitřní úroková míra by neměla klesnout pod dolní hranici. Touto hranicí je úroková míra dlouhodobého úvěru (alternativní náklad kapitálu). (Duchoň, 2007, s. 233).

Po dosazení do vzorce:

$$VVP = 0,0352 + \frac{11\,176\,553}{11\,176\,553 - (-61\,474\,805)} * (0,0552 - 0,0352)$$

$$VVP = 0,0383 \doteq 3,8 \%$$

Vzhledem k tomu, že hodnota vnitřního výnosového procenta vyšla 3,8 %, je vhodné projekt přijmout, získaná hodnota je vyšší než diskontní sazba, která činí 3,52 %.

Veškeré diskontní hodnoty, které byly v rámci finanční analýzy zjišťovány, poskytují kladné hodnoty. Na základě těchto údajů lze říci, že je projekt z finančně-ekonomického hlediska přijatelný a uskutečnitelný.

Závěr

Cílem bakalářská práce bylo vypracovat studii proveditelnosti pro daný investiční záměr rekonstruovat a otevřít nový wellness hotelu na zámku ve Velkých Dvorcích. Tento cíl byl v práci splněn.

Bakalářská práce se skládá veskrze z praktické části, teoretická základna, která je oporou praktické části, je umístěna v poznámkách pod čarou. Práce je zahájena základní charakteristikou daného záměru, tato charakteristika posloužila jako rychlý a jednoduchý přehled informací týkající se všech aspektů souvisejících se záměrem, byla zde představena stavba a investor. Následující kapitola blíže specifikovala záměr otevřít v zámku wellness hotel, kapitola třetí pak vyprávěla, jakými změnami prošel objekt v průběhu své historie, a především, jaký je výchozí stav zámku i zámeckého parku. Kapitola rovněž poskytla informace o investici na uskutečnění záměru a jaké úpravy je zde nutné učinit a jaké kroky podniknout před samotným zahájením uskutečňování záměru.

Nezbytnou součástí studie proveditelnosti je analýza trhu, proto byl trh analyzován i ve čtvrté kapitole této práce. Analýza zákazníků a analýza regionu, jakožto součásti této kapitoly, ukázaly, že záměr zřídit na výše zmiňovaném zámku hotel poskytující wellness služby by se mohl setkat s kladnou odezvou, obdobných zařízení v České republice příliš není a v regionu, v němž se nachází objekt, pak téměř žádný. Region sám o sobě nabízí spoustu možností, jak využít volný čas, proto by mohl přilákat potenciální hosty, kteří by se ubytovali právě na zámku. Popis cílových segmentů pak ukázal, na jaké typy zákazníků by se měl majitel zámku soustředit, aby zvýšil návštěvnost hotelu. Další součástí kapitoly byla i Porterova analýza, v níž byla analyzována nejen konkurence a její srovnání se zámekem, který je součástí této studie, ale i potenciální nová konkurence, substituty, zákazníci a dodavatelé. Analýza těchto aspektů měla investorovi přinést informace o konkurenčním prostředí a dozvěděl by se také, jakým způsobem získat silnou pozici na trhu, jak vysokých kvalit dosahuje konkurence a kdo konkrétně by pro něj představoval největšího konkurenta. Prostřednictvím PESTLE analýzy pak byly zkoumány faktory politické (legislativní), ekonomické, sociální, technologické a ekologické, které mají vliv na vnější tržní prostředí. Analýza SWOT posloužila jako souhrn všech silných stránek hotelu, všech příležitostí, které může hotel využít, ale nastínila i možné hrozby a představila i slabé stránky.

Prostřednictvím marketingového mixu, jakožto obsahu páté kapitoly, jsem postupně rozebrala všech 7P, konkrétně produkt/služba, cena, distribuce, propagace, lidé, procesy a fyzické prostředí. Díky těmto komunikačním nástrojům by se mohl hotel dostat do povědomí široké veřejnosti. Šestá kapitola se zaměřila na lidské zdroje potřebné pro provoz hotelu a na způsob, jakým bude organizována práce. Byly zde popsány pracovní pozice a nastíněny mzdové náklady. V osmé kapitole byla analyzována rizika spojená s uskutečněním záměru a to podle míry pravděpodobnosti a závažnosti škod.

Poslední kapitola byla věnována nejdůležitějšímu aspektu studie proveditelnosti – finanční a ekonomické analýze. V této kapitole byla vypočítána kalkulace výnosů na základě odhadu denní obsazenosti, stejně tak i odhad výnosů pro následující roky, dále pak kalkulace celkových provozních nákladů a odhad nákladů pro další roky. Dále zde byly rozpočítány investiční náklady a rozebrány zdroje financování, část bude majitel hradit z vlastních zdrojů, další finanční prostředky získá prostřednictvím úvěru a zbylé zajistí dotace. V kapitole byly uvedeny i finanční výkazy, které jsou velmi důležité pro každého podnikatele. Do finanční analýzy byly zahrnuty také poměrové ukazatele, konkrétně ukazatele rentability, aktivity, likvidity a ukazatele zadluženosti. Součástí této kapitoly byl i výpočet doby návratnosti investice, výpočet čisté současné hodnoty a výpočet vnitřního výnosového procenta. Všechny hodnoty získané z těchto ukazatelů poskytly kladné výsledky, a právě na jejich základě je možné zhodnotit záměr jako realizovatelný. Doba návratnosti investice byla stanovena na 8,26 roku, což je z hlediska výše investice velmi kladný výsledek. Čistá současná hodnota vyšla 11 176 553 Kč a vnitřní výnosové procento dosáhlo hodnoty 3,8 %, což je stále více než hodnota diskontní sazby. Díky těmto hodnotám bych investorovi doporučila projekt přijmout. Je ovšem nutné zohlednit fakt, že záměr by se mohl uskutečnit pouze za předpokladu, že majitel obdrží potřebné finanční prostředky z dotačního fondu. To se mu může podařit pouze v případě, že svou žádost o dotaci vypracuje správně a dodrží podmínky daného dotačního programu. Mohl by toho docílit například tím, že si najme vhodnou projekční kancelář, která se o všechny tyto náležitosti postará. Záměr je tedy přijatelný nejen z hlediska finančního, ale vnesl by do západočeského regionu i značnou atraktivitu a mohl by přilákat spoustu návštěvníků jak z české strany, tak i turisty z Německa. Tento záměr by byl samozřejmě nejvíce prospěšný budově zámku samotné, která je v seznamu národních kulturních památek a dnes pouze chátrá. Ať už by se majitel zámku rozhodl pro tento záměr nebo jemu podobné uskutečnit či by zvolil jinou alternativu, bylo by to jediné ku prospěchu věci a pomohlo by to zachránit tento historicky cenný skvost v srdci Českého lesa.

Seznam použité literatury

Odborná literatura:

1. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 978-80-7179-603-9.
2. DUCHOŇ, Bedřich. *Inženýrská ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2007. 490 s. ISBN 80-7179-763-0.
3. DOLANSKÝ, Václav, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 1996. 372 s. ISBN 80-7169-287-5
4. FORET, Miroslav a Věra FORETOVÁ. *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. Praha: Grada, 2001. 180 s. ISBN 80-247-0207-X.
5. FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003. 199 s. ISBN 80-722-6888-0.
6. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
7. GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku..* Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. 197 s. ISBN 80-7079-257-4.
8. HEBER, František Alexander. *České hrady, zámky a tvrze, Západní Čechy*. Praha: Argo, 2002. 532 s. ISBN 80-7203-424-3.
9. HIEKE, Karel. *České zámecké parky a jejich dřeviny*. Praha: Státní zemědělské nakladatelství, 1984. 459 s. ISBN 04/40,07-036-84.
10. JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing služeb*. Praha: Grada, 2001. 180 s. ISBN 80-7169-995-0.
11. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
12. KIRÁLOVÁ, Alžběta. *Marketing destinace cestovního ruchu*. 173 s. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-861-1956-4.
13. KISLINGEROVÁ, Eva. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2005. 138 s. ISBN 80-7179-321-3.
14. KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
15. KOTÍKOVÁ, Halina. *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. Praha: Grada, 2013. 208 s. ISBN 978-80-247-4603-6.
16. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
17. KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
18. KOVÁŘ, František a Hana KRCHOVÁ. *Strategický management*. Praha: VŠEM, 2007. ISBN 978-8-086730-29-5.

19. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
20. MÁČE, Miroslav. *Finanční analýza obchodních a státních organizací (praktické příklady a použití)*. Praha: Grada Publishing, 2006. 156 s. ISBN 80-247-1558-9.
21. MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
22. MORRISON, Alastair M. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 523 s. ISBN 80-85605-90-2.
23. POUROVÁ, Renáta. *Hrady, zámky a tvrze, které přežily rok 2000*. Plzeňský kraj. České Budějovice: Herbia, 2011. 527 s. ISBN 978-80-8701-814-9.
24. PROCHÁZKA, Zdeněk a Jiří ÚLOVEC. *Hrady, zámky a tvrze okresu Tachov*. Tachov: Okresní muzeum, 1991. S. 191-327. ISBN 80-900017-0-X.
25. ROSOCHATECKÁ, Eva. *Ekonomika podniků*. Česká zemědělská univerzita, 2012. 201 s. ISBN 978-80-213-2259-2.
26. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
27. SMITH, Valene L. *Hosts and Guests: The Anthropology of Tourism*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1989. 300 s. ISBN 8-8122-1280-0.
28. STRUCK, Uwe. *Přesvědčivý podnikatelský plán*. Praha: Management Press, 1992. 136 s. ISBN 80-85603-12-8.
29. SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 1999. 456 s. ISBN 80-7179-228-4.
30. SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2003. 472 s. ISBN 80-247-0515-X.
31. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2010. 528 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
32. VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

Internetové zdroje:

1. *Mapy Google* [online]. [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <https://www.gogle.cz/maps/place/Z%C3%A1mek+Velk%C3%A9+Dvorce/@49.777254,14.4251212,8z/data=!4m5!3m4!1s0x47a074fbcff6b67d:0xe80e35b23b06cd3d!8m2!3d49.6849372!4d12.7002676>
2. Seznam ohrožených nemovitých památek. *MonumNet.cz* [online]. [cit. 2017-04-06]. Dostupné z: <http://monumnet.npu.cz/ohr/ohrdetail.php?Id-Reg=152001&oKodOk=3207&PriUbytOd=03.05.1958&PriUbytDo=18.04.2017&Limit=25>
3. Kraj chce prodat chátrající zámek Buštěhrad, radnice nesouhlasí. *Ceskatelevize.cz* [online]. [cit. 2017-05-01] Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/regiony/2013283-kraj-chce-prodat-chatrajici-zamek-bustehrad-radnice-nesouhlasí>

4. Cestovní ruch v Plzeňském kraji. *Czso.cz* [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp/cestovni-ruch-v-plzenskem-kraji-v-1-az-4-ctvrtleti-2016>
5. Turisté v kraji. *Plzen.eu* [online]. [cit. 2017-04-06]. Dostupné z: <http://plzen.eu/turistevkraji>
6. Češi jezdí za wellness pobytem i 500 km. *Aktualne.cz* [online]. [vid. 2017-04-15]. Dostupné z: <https://magazin.aktualne.cz/slevotekacz-cesi-jezdi-za-wellness-pobytem-i-500-km/r~i:article:796075/>
7. Sazby daně z přidané hodnoty a změny DPH. *Aktualne.cz* [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <https://www.aktualne.cz/wiki/finance/dph-dan-z-pri-dane-hodnoty-sazby-zmeny/r~0d2bd12edbab11e488b0002590604f2e/?redirected=1492526757>
8. Strategie integrovaných územních investic „ITI“ Plzeňské metropolitní oblasti. *Plzen.eu*. [online]. [cit. 2017-04-06]. Dostupné z: <http://iti-plzen.cz/zakladni-informace/iti/>
9. Indexy spotřebitelských cen – inflace – leden 2017. *Czso.cz* [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-leden-2017>
10. Průměrná mzda v Plzeňském kraji. *Czso.cz* [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/xp/prumerna-mzda-v-plzenskem-kraji-v-1-az-3-ctvrtleti-2016>
11. Německá ekonomika je v dobré kondici. *CzechTrade.cz* [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/media/czechtrade-media/monitoring/nemecka-ekonomika-je-v-dobre-kondici>
12. Češi a cestovatelské trendy v roce 2017. *Businessinfo.cz* [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/cesi-a-cestovatele-trendy-v-roce-2017-86986.html>
13. Zelený trend v hotelnictví. *Hotel-marketing.cz* [online]. [vid. 2017-04-15]. Dostupné z: <http://www.mip-s.cz/hotelovy-marketing-2010/zeleny-trend-v-hotelnictvi/>
14. Strategie rozvoje Královéhradeckého kraje 2014-2020. *Kr-kralovehradecky.cz* [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: http://www.kr-kralovehradecky.cz/assets/rozvoj-kraje/rozvojove-dokumenty/rozvoj-2014-2020/Strategie_rozvoje_KHK_2014-2020.pdf
15. Regionální operační programy. *Strukturalni-fondy.cz* [online]. [cit. 2017-05-06]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programove-obdobi-2007-2013/Programy-2007-2013/Regionalni-operacni-programy>
16. Integrovaný regionální operační program. *Strukturalni-fondy.cz* [online]. [cit. 2017-05-06]. Dostupné z: <https://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/Integrovaný-regionální-operacni-program>

17. 55. výzva k předkládání žádostí o podporu z Integrovaného regionální operačního programu. *Strukturalni-fondy.cz* [online]. [cit. 2017-05-06]. Dostupné z: https://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/a5b36b77-7e61-495f-bca7-ad-facee1d7b4/Text-vyzvy_SC-4-1_vecne-zamereni-3-1_CLLD_v1-1.pdf?ext=.pdf

Ostatní zdroje:

1. Národní památkový ústav, Územní odborné pracoviště v Plzni. Evidenční listy nemovité památky, číslo rejstříku ústř. Seznamu 39955/4-1972.
2. VÁŇOVÁ, Ladislava. 2003. Velkostatek Velké Dvorce (1548) 1698-1941 Inventář. Klatovy: Inventáře a katalogy fondů Státního oblastního archivu v Plzni, pobočka Klatovy. 23 s.
3. SIEBER, Patrik. 2004. Studie proveditelnosti. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.
4. PODĚBRADSKÝ, Jiří. 2008. Wellness v ČR. Praha: EPO consult.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Poloha zámku.....	7
Obrázek 2 Nynější stav zámku.....	8
Obrázek 3 Předchůdce zámku, poplužní dvůr.....	11
Obrázek 4 Nově rekonstruovaný zámek.....	13
Obrázek 5 Plán přízemí zámku.....	14
Obrázek 6 Přízemí zámku.....	15
Obrázek 7 První patro.....	16
Obrázek 8 Letecký pohled na zámek a park.....	17
Obrázek 9 Počet hostů v Plzeňském kraji.....	20
Obrázek 10 Průměrná doba pobytu v Plzeňském kraji.....	21
Obrázek 11 Obsazenost hromadných ubytovacích zařízení v Plzeňském kraji.....	22
Obrázek 12 Faktory ovlivňující rozhodování o místě pobytu.....	23
Obrázek 13 Účel návštěvy HUZ.....	24
Obrázek 14 Mapa konkurence.....	33

Seznam tabulek

Tabulka 1 Počty návštěvníků ve vybraných cílech k datu ukončení turistické sezóny.....	26
Tabulka 2 SWOT analýza.....	42
Tabulka 3 Ceník ubytování.....	45
Tabulka 4 Ceník služeb.....	46
Tabulka 5 Náklady na propagaci.....	48
Tabulka 6 Mzdové náklady v tis. Kč.....	53
Tabulka 7 Rizika	54
Tabulka 8 Odhad denní obsazenosti.....	57
Tabulka 9 Odhad roční obsazenosti	59
Tabulka 10 Odpisy	59
Tabulka 11 Kalkulace nákladů	60
Tabulka 12 Odhad ročních nákladů.....	60
Tabulka 13 Celkové investiční náklady.....	60
Tabulka 14 Celkové rozložení nákladů.....	62
Tabulka 15 Bankovní úvěr.....	62
Tabulka 16 Rozvaha.....	63
Tabulka 17 Výkaz zisku a ztrát.....	64
Tabulka 18 Cash flow.....	65
Tabulka 19 ROE.....	66
Tabulka 20 ROA.....	67
Tabulka 21 ROI.....	67
Tabulka 22 ROS	68
Tabulka 23 Obrat celkových aktiv.....	68
Tabulka 24 Obrat zásob.....	69
Tabulka 25 Doba obratu zásob.....	69
Tabulka 26 Obrat pohledávek.....	69
Tabulka 27 Doba obratu pohledávek.....	70
Tabulka 28 Obrat DHM.....	70
Tabulka 29 Běžná likvidita.....	71
Tabulka 30 Pohotová likvidita.....	71
Tabulka 31 Okamžitá likvidita.....	72
Tabulka 32 Celková zadluženost.....	72
Tabulka 33 Koeficient samofinancování.....	73
Tabulka 34 Míra zadluženosti	73
Tabulka 35 Úrokové krytí	74
Tabulka 36 Diskontované CF	75

Seznam příloh

- Příloha 1 Splátkový kalendář
- Příloha 2 Odpisy pro rok 2020
- Příloha 3 Odpisy pro rok 2021
- Příloha 4 Odpisy pro rok 2022
- Příloha 5 Odpisy pro rok 2023
- Příloha 6 Zámecký park
- Příloha 7 Zámecký park
- Příloha 8 Nádvoří s arkádami
- Příloha 9 Boční trakt
- Příloha 10 Chátrající zámek
- Příloha 11 Zámek z jiného úhlu
- Příloha 12 Pohled na zámek z další strany
- Příloha 13 Nádvoří s kašnou
- Příloha 14 Pomník
- Příloha 15 Chodba
- Příloha 16 Schodiště
- Příloha 17 Méně zanedbaná místnost
- Příloha 18 Okenní výklenky

Příloha 1

Rok	Měsíc	Splátka (Kč)	Úrok (Kč)	Úmor (Kč)	Úvěr (Kč)
1	1	630 618,26	204 166,67	426 451,60	49 573 548,40
1	2	630 618,26	202 425,32	428 192,94	49 145 355,47
1	3	630 618,26	200 676,87	429 941,39	48 715 414,07
1	4	630 618,26	198 921,27	431 696,99	48 283 717,08
1	5	630 618,26	197 158,51	433 459,75	47 850 257,33
1	6	630 618,26	195 388,55	435 229,71	47 415 027,62
1	7	630 618,26	193 611,36	437 006,90	46 978 020,72
1	8	630 618,26	191 826,92	438 791,34	46 539 229,38
1	9	630 618,26	190 035,19	440 583,08	46 098 646,30
1	10	630 618,26	188 236,14	442 382,12	45 656 264,18
1	11	630 618,26	186 429,75	444 188,52	45 212 075,66
1	12	630 618,26	184 615,98	446 002,29	44 766 073,38
2	1	630 618,26	182 794,80	447 823,46	44 318 249,92
2	2	630 618,26	180 966,19	449 652,07	43 868 597,84
2	3	630 618,26	179 130,11	451 488,15	43 417 109,69
2	4	630 618,26	177 286,53	453 331,73	42 963 777,96
2	5	630 618,26	175 435,43	455 182,84	42 508 595,12
2	6	630 618,26	173 576,76	457 041,50	42 051 553,62
2	7	630 618,26	171 710,51	458 907,75	41 592 645,87
2	8	630 618,26	169 836,64	460 781,62	41 131 864,25
2	9	630 618,26	167 955,11	462 663,15	40 669 201,10
2	10	630 618,26	166 065,90	464 552,36	40 204 648,74
2	11	630 618,26	164 168,98	466 449,28	39 738 199,46
2	12	630 618,26	162 264,31	468 353,95	39 269 845,51
3	1	630 618,26	160 351,87	470 266,39	38 799 579,12
3	2	630 618,26	158 431,61	472 186,65	38 327 392,47
3	3	630 618,26	156 503,52	474 114,74	37 853 277,73
3	4	630 618,26	154 567,55	476 050,71	37 377 227,02
3	5	630 618,26	152 623,68	477 994,59	36 899 232,43
3	6	630 618,26	150 671,87	479 946,40	36 419 286,04
3	7	630 618,26	148 712,08	481 906,18	35 937 379,86
3	8	630 618,26	146 744,30	483 873,96	35 453 505,90
3	9	630 618,26	144 768,48	485 849,78	34 967 656,12
3	10	630 618,26	142 784,60	487 833,67	34 479 822,45
3	11	630 618,26	140 792,61	489 825,65	33 989 996,80
3	12	630 618,26	138 792,49	491 825,78	33 498 171,02
4	1	630 618,26	136 784,20	493 834,06	33 004 336,96
4	2	630 618,26	134 767,71	495 850,55	32 508 486,41
4	3	630 618,26	132 742,99	497 875,28	32 010 611,13
4	4	630 618,26	130 710,00	499 908,27	31 510 702,86

4	5	630 618,26	128 668,70	501 949,56	31 008 753,31
4	6	630 618,26	126 619,08	503 999,19	30 504 754,12
4	7	630 618,26	124 561,08	506 057,18	29 998 696,94
4	8	630 618,26	122 494,68	508 123,58	29 490 573,35
4	9	630 618,26	120 419,84	510 198,42	28 980 374,93
4	10	630 618,26	118 336,53	512 281,73	28 468 093,20
4	11	630 618,26	116 244,71	514 373,55	27 953 719,65
4	12	630 618,26	114 144,36	516 473,91	27 437 245,75
5	1	630 618,26	112 035,42	518 582,84	26 918 662,91
5	2	630 618,26	109 917,87	520 700,39	26 397 962,52
5	3	630 618,26	107 791,68	522 826,58	25 875 135,94
5	4	630 618,26	105 656,81	524 961,46	25 350 174,48
5	5	630 618,26	103 513,21	527 105,05	24 823 069,43
5	6	630 618,26	101 360,87	529 257,40	24 293 812,03
5	7	630 618,26	99 199,73	531 418,53	23 762 393,50
5	8	630 618,26	97 029,77	533 588,49	23 228 805,02
5	9	630 618,26	94 850,95	535 767,31	22 693 037,71
5	10	630 618,26	92 663,24	537 955,02	22 155 082,68
5	11	630 618,26	90 466,59	540 151,67	21 614 931,01
5	12	630 618,26	88 260,97	542 357,29	21 072 573,71
6	1	630 618,26	86 046,34	544 571,92	20 528 001,80
6	2	630 618,26	83 822,67	546 795,59	19 981 206,21
6	3	630 618,26	81 589,93	549 028,34	19 432 177,87
6	4	630 618,26	79 348,06	551 270,20	18 880 907,67
6	5	630 618,26	77 097,04	553 521,22	18 327 386,45
6	6	630 618,26	74 836,83	555 781,43	17 771 605,01
6	7	630 618,26	72 567,39	558 050,87	17 213 554,14
6	8	630 618,26	70 288,68	560 329,58	16 653 224,55
6	9	630 618,26	68 000,67	562 617,60	16 090 606,96
6	10	630 618,26	65 703,31	564 914,95	15 525 692,01
6	11	630 618,26	63 396,58	567 221,69	14 958 470,32
6	12	630 618,26	61 080,42	569 537,84	14 388 932,48
7	1	630 618,26	58 754,81	571 863,45	13 817 069,03
7	2	630 618,26	56 419,70	574 198,56	13 242 870,46
7	3	630 618,26	54 075,05	576 543,21	12 666 327,26
7	4	630 618,26	51 720,84	578 897,43	12 087 429,83
7	5	630 618,26	49 357,01	581 261,26	11 506 168,57
7	6	630 618,26	46 983,52	583 634,74	10 922 533,83
7	7	630 618,26	44 600,35	586 017,92	10 336 515,92
7	8	630 618,26	42 207,44	588 410,82	9 748 105,10
7	9	630 618,26	39 804,76	590 813,50	9 157 291,60
7	10	630 618,26	37 392,27	593 225,99	8 564 065,61

7	11	630 618,26	34 969,93	595 648,33	7 968 417,28
7	12	630 618,26	32 537,70	598 080,56	7 370 336,72
8	1	630 618,26	30 095,54	600 522,72	6 769 814,00
8	2	630 618,26	27 643,41	602 974,85	6 166 839,15
8	3	630 618,26	25 181,26	605 437,00	5 561 402,15
8	4	630 618,26	22 709,06	607 909,20	4 953 492,94
8	5	630 618,26	20 226,76	610 391,50	4 343 101,44
8	6	630 618,26	17 734,33	612 883,93	3 730 217,51
8	7	630 618,26	15 231,72	615 386,54	3 114 830,97
8	8	630 618,26	12 718,89	617 899,37	2 496 931,60
8	9	630 618,26	10 195,80	620 422,46	1 876 509,15
8	10	630 618,26	7 662,41	622 955,85	1 253 553,30
8	11	630 618,26	5 118,68	625 499,59	628 053,71
8	12	630 618,26	2 564,55	628 053,71	0

Příloha 2

Majetek	Doba odepisování	Cena	Odpisy pro rok 2020	Oprávky
Budova	50	8 000 000 Kč	161 600 Kč	2 020 800 Kč
Technické zhodnocení	50	136 866 000 Kč	2 764 693 Kč	9 690 113 Kč
Vybavení pokojů	5	1 750 000 Kč	389 375 Kč	971 250 Kč
Televize	3	700 000 Kč	280 000 Kč	700 000 Kč
Vybavení restaurace a baru	5	800 000 Kč	178 000 Kč	444 000 Kč
Nábytek	5	50 000 Kč	11 125 Kč	27 750 Kč
Počítačové zařízení	3	80 000 Kč	32 000 Kč	80 000 Kč
Projekce	5	100 000 Kč	22 250 Kč	55 500 Kč
Nábytek	5	100 000 Kč	22 250 Kč	55 500 Kč
Počítačové zařízení	3	80 000 Kč	32 000 Kč	80 000 Kč
Sauna	20	234 000 Kč	12 051 Kč	29 133 Kč
Vířivka	10	285 000 Kč	29 925 Kč	75 525 Kč
Kneippův chodník	5	50 000 Kč	11 125 Kč	27 750 Kč
Bazény	10	500 000 Kč	52 500 Kč	132 500 Kč
Masérna	5	150 000 Kč	33 375 Kč	83 250 Kč
Fitness	10	623 300 Kč	65 446 Kč	165 174 Kč
Hřiště	5	1 000 000 Kč	222 500 Kč	555 000 Kč
Bazén	10	750 000 Kč	78 750 Kč	198 750 Kč
Celkem		152 118 300 Kč	4 398 965 Kč	15 391 995 Kč

Příloha 3

Majetek	Doba odepisování	Cena	Odpisy pro rok 2021	Oprávky
Budova	50	8 000 000 Kč	161 600 Kč	2 182 400 Kč
Technické zhodnocení	50	136 866 000 Kč	2 764 693 Kč	12 454 806 Kč

Vybavení pokojů	5	1 750 000 Kč	389 375 Kč	1 360 625 Kč
Televize	3	700 000 Kč	0 Kč	0 Kč
Vybavení restaurace a baru	5	800 000 Kč	178 000 Kč	622 000 Kč
Nábytek	5	50 000 Kč	11 125 Kč	38 875 Kč
Počítačové zařízení	3	80 000 Kč	0 Kč	0 Kč
Projekce	5	100 000 Kč	22 250 Kč	77 750 Kč
Nábytek	5	100 000 Kč	22 250 Kč	77 750 Kč
Počítačové zařízení	3	80 000 Kč	0 Kč	0 Kč
Sauna	20	234 000 Kč	12 051 Kč	41 184 Kč
Vířivka	10	285 000 Kč	29 925 Kč	105 450 Kč
Kneippův chodník	5	50 000 Kč	11 125 Kč	38 875 Kč
Bazény	10	500 000 Kč	52 500 Kč	185 000 Kč
Masérna	5	150 000 Kč	33 375 Kč	116 625 Kč
Fitness	10	623 300 Kč	65 446 Kč	230 620 Kč
Hřiště	5	1 000 000 Kč	222 500 Kč	777 500 Kč
Bazén	10	750 000 Kč	78 750 Kč	277 500 Kč
Celkem		152 118 300 Kč	4 054 965 Kč	18 586 960 Kč

Příloha 4

Majetek	Doba odepisování	Cena	Odpisy pro rok 2022	Oprávký
Budova	50	8 000 000 Kč	161 600 Kč	2 344 000 Kč
Technické zhodnocení	50	136 866 000 Kč	2 764 693 Kč	15 219 499 Kč
Vybavení pokojů	5	1 750 000 Kč	389 375 Kč	1 750 000 Kč
Televize	3	700 000 Kč	0 Kč	0 Kč
Vybavení restaurace a baru	5	800 000 Kč	178 000 Kč	800 000 Kč
Nábytek	5	50 000 Kč	11 125 Kč	50 000 Kč
Počítačové zařízení	3	80 000 Kč	0 Kč	0 Kč
Projekce	5	100 000 Kč	22 250 Kč	100 000 Kč
Nábytek	5	100 000 Kč	22 250 Kč	100 000 Kč
Počítačové zařízení	3	80 000 Kč	0 Kč	0 Kč
Sauna	20	234 000 Kč	12 051 Kč	53 235 Kč
Vířivka	10	285 000 Kč	29 925 Kč	135 375 Kč
Kneippův chodník	5	50 000 Kč	11 125 Kč	50 000 Kč
Bazény	10	500 000 Kč	52 500 Kč	237 500 Kč
Masérna	5	150 000 Kč	33 375 Kč	150 000 Kč
Fitness	10	623 300 Kč	65 446 Kč	296 066 Kč
Hřiště	5	1 000 000 Kč	222 500 Kč	1 000 000 Kč
Bazén	10	750 000 Kč	78 750 Kč	356 250 Kč
Celkem		152 118 300 Kč	4 054 965 Kč	22 641 925 Kč

Příloha 5

Majetek	Doba odepisování	Cena	Odpisy pro rok 2023	Oprávky
Budova	50	8 000 000 Kč	161 600 Kč	2 505 600 Kč
Technické zhodnocení	50	136 866 000 Kč	2 764 693 Kč	17 984 192 Kč
Vybavení pokojů	5	1 750 000 Kč	0 Kč	0 Kč
Televize	3	700 000 Kč	0 Kč	0 Kč
Vybavení restaurace a baru	5	800 000 Kč	0 Kč	0 Kč
Nábytek	5	50 000 Kč	0 Kč	0 Kč
Počítačové zařízení	3	80 000 Kč	0 Kč	0 Kč
Projekce	5	100 000 Kč	0 Kč	0 Kč
Nábytek	5	100 000 Kč	0 Kč	0 Kč
Počítačové zařízení	3	80 000 Kč	0 Kč	0 Kč
Sauna	20	234 000 Kč	12 051 Kč	65 286 Kč
Vířivka	10	285 000 Kč	29 925 Kč	165 300 Kč
Kneippův chodník	5	50 000 Kč	0 Kč	0 Kč
Bazény	10	500 000 Kč	52 500 Kč	290 000 Kč
Masérna	5	150 000 Kč	0 Kč	0 Kč
Fitness	10	623 300 Kč	65 446 Kč	361 512 Kč
Hřiště	5	1 000 000 Kč	0 Kč	0 Kč
Bazén	10	750 000 Kč	78 750 Kč	435 000 Kč
Celkem		152 118 300 Kč	3 164 965 Kč	21 806 890 Kč

Příloha 6



Příloha 7



Příloha 8



Příloha 9



Příloha 10



Příloha 11



Příloha 12



Příloha 13



Příloha 14



Příloha 15



Příloha 16



Příloha 17



Příloha 18



Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Zlata Landkammerová

V Praze dne: 19. 05. 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis