

VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA

Katedra cestovního ruchu

Analýza konkurenceschopnosti hotelu Niva II

v Luhačovicích

Bakalářská práce

Autor: Kristián Koukal

Vedoucí práce: Mgr. Anica Djokic, MBA

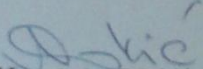
Jihlava 2013

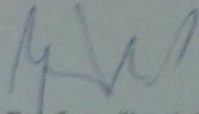


Vysoká škola
polytechnická
Jihlava

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce:	Kristián Koukal
Studijní program:	Ekonomika a management
Obor:	Cestovní ruch
Název práce:	Analýza konkurenceschopnosti hotelu Niva II. v Luhačovicích
Cíl práce:	Cílem práce je analýza poskytovaných služeb Hotelu Niva II. v Luhačovicích. Postavení hotelu na místním trhu určit pomocí SWOT analýzy a analýzy konkurence. Závěrem bude doporučení opatření vedoucí ke zlepšení služeb a konkurenceschopnosti hotelu.


Mgr. Anica Djokić, MBA
vedoucí bakalářské práce


RNDr. Eva Janoušková, Ph.D.
vedoucí katedry
Katedra cestovního ruchu

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

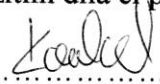
Souhlasím s umístěním bakalářské práce v knihovně VŠPJ a s jejím užitím k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě VŠPJ.

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje AZ, zejména § 60 (školní dílo).

Beru na vědomí, že VŠPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **souhlasím** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom toho, že užít své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠPJ, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše), z výtěžku dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence.

V Jihlavě dne 12.12.2013


.....

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkoval Mgr. Anice Djokic, MBA za pomoc a vedení při mé bakalářské práci. Také bych chtěl rád poděkovat mé rodině, která mě po celou dobu studia a zpracování bakalářské práce podporovala.

Anotace

KOUKAL, Kristián: Analýza konkurenceschopnosti hotelu Niva II v Luhačovicích. Bakalářská práce. Vysoká škola polytechnická Jihlava. Katedra cestovního ruchu. Vedoucí práce: Mgr. Anica Djokic, MBA. Stupeň kvalifikace: bakalář. Jihlava 2013

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti hotelu Niva II v Luhačovicích. Cílem této práce je analýza služeb, analýza konkurence a na závěr jsou navržena doporučení ke zvýšení konkurenceschopnosti hotelu. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. První část obsahuje teoretické informace z oblasti cestovního ruchu, lázeňství, hotelnictví, konkurenceschopnosti a Porterovu analýzu. Praktická část je zaměřena na hotel Niva II. Zde je provedena analýza konkurence, Porterova analýza, Benchmarking a SWOT analýza. Na konci jsou navržena doporučení ke zlepšení.

Klíčová slova

Analýza, konkurenceschopnost, analýza konkurence, služby, hotel, lázeňství, Porter analýza, SWOT analýzy

Abstract

KOUKAL, Kristián: Competitive advantage analysis of the hotel Niva II in Luhacovice. Bachelor thesis. College of Polytechnics in Jihlava. Department of tourism. Leader of thesis Mgr. Anica Djokić, MBA. Degree of qualification: bachelor. Jihlava 2013.

The bachelor thesis is focused on analyzing the competitiveness of the hotel Niva II in Luhacovice. The aim of thesis is analysis of services, competitive analysis and in conclusion I suggest recommendation to increase competitiveness of hotel. The work is divided into two parts, theoretical and practical. First part contains theoretical information from the field tourism, spa, hotel industry, competitiveness and Porter analysis. The practical part of work is focused on the hotel Niva II. There are provided competitive analysis, Porter analysis, Benchmarking and SWOT analysis. At the end of thesis I suggest recommendations to improve.

Key words

Analysis, Competitiveness, competitive analysis, services, hotel, spa, Porter analysis, SWOT analysis

Obsah

Úvod.....	10
1 Teoretická část	12
1.1 Cestovní ruch	12
1.1.1 Význam cestovního ruchu	13
1.1.2 Typologie cestovního ruchu.....	14
1.2 Lázeňství	17
1.2.1 Vývoj a situace lázeňství v ČR	17
1.2.2 Definice lázeňství	21
1.3 Historie a vývoj hotelnictví	23
1.3.1 Klášterní azyl	24
1.3.2 Ubytování ve městě	24
1.4 Ubytovací zařízení	27
1.4.1 Definice.....	27
1.4.2 Lázeňský / Spa hotel	28
1.4.3 Lázeňský hotel garni	28
1.4.4 Wellness hotel.....	29
1.5 Klasifikace ubytovacích zařízení v ČR	29
1.6 Služby lázeňského hotelu	32
1.7 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda.....	33
1.8 Formy konkurence	35
1.9 Teorie tržních forem podle klasických ekonomů	35
1.10 Teorie konkurenčních sil podle Portera	36
1.10.1 Strukturální analýza	36
1.10.2 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem	38
1.10.3 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty	39
1.10.4 Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů	41
1.10.5 Vyjednávací vliv odběratelů	41
1.10.6 Vyjednávací vliv dodavatelů	42

2	Praktická část	43
2.1	Centrála CR Východní Morava.....	43
2.2	Luhačovice	44
2.2.1	Luhačovice Město.....	44
2.2.2	Luhačovice lázně	45
2.2.3	Luhačovice a okolí.....	45
2.3	Základní informace – Hotel Niva II.	46
2.3.1	Představení společnosti.....	46
2.3.2	Lázeňský & wellness hotel Niva II.....	48
2.4	Analýza konkurence.....	49
2.4.1	ALEXANDRIA ***** Spa & Wellness hotel	51
2.4.2	Hotel Miramare *****	52
2.4.3	Hotel POHODA *****	53
2.4.4	Wellness hotel Rezidence Ambra *****	54
2.5	Benchmarking	55
2.6	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	56
2.6.1	Ohrožení ze strany nově vstupujících firem	57
2.6.2	Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty	57
2.6.3	Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů	58
2.6.4	Vyjednávací vliv odběratelů	59
2.6.5	Vyjednávací vliv dodavatelů	60
2.6.6	Souhrn Porterovy analýzy.....	61
2.7	SWOT analýza	62
2.8	Návrhy a doporučení	63
	Závěr	67
	Seznam obrázků a tabulek	68
	Seznam použité literatury	69
	Seznam přílohy	72
	Přílohy.....	72

Úvod

Lázně Luhačovice jsou řazeny mezi největší lázně celé Moravy a Slezska. Lázeňské město a okolí Luhačovic nabízí širokou škálu možností ubytování. Primární lázeňské služby a léčebné procedury jsou doplněny hlavně o wellness služby a další doprovodné služby. Lázeňské pobyty, hrazené zdravotní pojišťovnou, jsou v útlumu a tak lázeňské hotely se snaží nalákat ostatní zákazníky, kterým pobyt nehradí zdravotní pojišťovna. Konkurence je velká a hotel musí nabízet široké, ale zároveň kvalitní služby, aby byl na trhu lázeňských hotelů konkurenceschopný.

Tématem mého bakalářské práce je Konkurenceschopnost hotelu Niva II v Luhačovicích.

Cílem práce je analýza poskytovaných služeb Hotelu Niva II. v Luhačovicích. Postavení hotelu na místním trhu určit pomocí SWOT analýzy a analýzy konkurence. Závěrem bude doporučení opatření vedoucí ke zlepšení služeb a konkurenceschopnosti hotelu.

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí. První část je teoretická a druhá praktická část. Teoretická část obsahuje obecné poznatky z dané oblasti jako je cestovní ruch, hotelnictví, lázeňství a konkurenceschopnost. Praktická část obsahuje zpracování konkurenceschopnosti hotelu Niva II v Luhačovicích a nakonec nabízí návrhy a doporučení k posílení pozice na trhu.

Teoretická část mého bakalářské práce se skládá z několika kapitol. V první z nich se věnuji obecnému popisu cestovního ruchu. Druhá kapitola popisuje podrobný vývoj a historii lázeňství v České republice. Třetí kapitola pojednává o celkové historii a vzniku hotelnictví a také uvádí definice ubytovacích zařízení, které poskytují lázeňské a wellness služby. Také se zde zmiňuji o klasifikaci ubytovacích zařízení. V další kapitole popisuji základní služby lázeňského hotelu. Poté se dostáváme k hlavním tématům teoretické části. Popisuji, co to je konkurenceschopnost a konkurenční výhoda a nejvíce se věnuji formám konkurence. Zde popisuji dvě základní formy konkurence. První z nich teorii tržních forem podle klasických ekonomů popisuji stručně. Druhé z nich Porterově analýze pěti konkurenčních sil se věnuji podrobně. Každou z pěti sil detailně popisuji.

Praktická část bakalářské práce je zaměřena převážně na samotný hotel Niva II a jejich poskytované služby a konkurenceschopnost. V úvodu popisují Centrálu cestovního ruchu Východní Morava, pod kterou spadají Luhačovice i daný hotel. Dále se věnují samotným Luhačovicím a jeho okolí. V další části popisují a podrobně rozebírají společnost, která hotel vlastní a také samotný hotel spolu se zaměřením na jejich poskytované služby. Nadále se snažím analyzovat konkurenci hotelu spolu s jejich porovnáním. Poté se snažím detailně vypracovat Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil. Nadále jsem vypracoval SWOT analýzu hotelu. A na závěr jsem se snažil vypsát několik rad a doporučení na zlepšení, aby byl hotel více konkurenceschopný.

1 Teoretická část

1.1 Cestovní ruch

Cestovní ruch v dnešní době představuje velkou část světové ekonomiky i národního hospodářství a proto často bývá označován za samostatný průmysl. Turistický průmysl tvoří široký komplex služeb a produktů, na kterém se podílí mnoho subjektů.

Cestovní ruch je součinností mnoha odvětví jako je doprava, ubytovací a stravovací zařízení, služby cestovních kanceláří a agentur, informační a průvodcovské služby a další služby infrastruktury cestovního ruchu.

Za cestovní ruch se označuje činnost, která se vyznačuje určitými jevy a to :

pobyt mimo své trvalé bydliště

realizace cesty ve svém volném čase

nevýdělečný charakter cesty a pobytu

Definice cestovního ruchu je mnoho a také se dělí podle toho, z jakého pohledu se na cestovní ruch díváme. Nejpoužívanější definicí cestovního ruchu je definice Světové organizace cestovního ruchu (UNWTO), která byla ustanovena na konferenci v Ottawě v roce 1991 a zní: „*Cestovní ruch je činnost osob cestujících do míst a pobývajících v místech mimo své obvyklé prostředí po dobu kratší než jeden ucelený rok, za účelem trávení volného času a služebních cest (osoba nesmí být odměňována ze zdrojů navštíveného místa).*“.¹

¹ Didaktické podklady: Charakteristika a význam cestovního ruchu v Česku. *CzechTurism* [online]. [cit. 2013-10-01]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/didakticke-podklady/1-charakteristika-a-vyznam-cestovniho-ruchu-v-cesku/>

1.1.1 Význam cestovního ruchu

Cestovní ruch znamená pro každou lokalitu příležitost, ale zároveň i ohrožení. Příležitosti a ohrožení se projevují jak ve sféře ekonomické, tak i sociální a v oblasti životního prostředí. Příležitosti znamenají pro lokalitu určité šance, které lze využít, ohrožení naopak představují problémy, jichž je třeba se vyvarovat.²

Mezi pozitivní dopady, které cestovní ruch přináší, patří například:

- nová pracovní místa
- zvýšení finančních příjmů obce i obyvatel
- rekonstrukce kulturních památek
- zlepšení infrastruktury (doprava, parkoviště)

Negativní dopady spočívají především v:

- ohrožení přírodního bohatství
- ztrátě jedinečnosti specifické lokální kultury, památky
- negativnímu vnímání návštěvníků místními obyvateli
- ztrátě soukromí místních obyvatel.

Proto by veškeré aktivity spojené s cestovním ruchem měly být realizovány tak, aby se minimalizovala případná negativa, tzn. je důležitá snaha o dlouhodobou udržitelnost těchto aktivit.³

² Didaktické podklady: *Charakteristika a význam cestovního ruchu v Česku*. CzechTurism [online]. [cit. 2013-10-01]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/didakticke-podklady/1-charakteristika-a-vyznam-cestovniho-ruchu-v-cesku/>

³ Didaktické podklady: *Základní data a fakta o cestovním ruchu v ČR*. CzechTurism [online]. [cit. 2013-10-01]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/didakticke-podklady/6-zakladni-data-a-fakta-o-cestovnim-ruchu-v-cr/>

1.1.2 Typologie cestovního ruchu

Cestovní ruch se v každodenní praxi projevuje v různých formách a druzích. Autoři jsou v tomto dělení nejednotní a různorodost označení forem a druhů cestovního ruchu potvrzuje i jejich charakteristika v odborné literatuře. Já se tedy budu držet dělení:

- Druhy cestovního ruchu - druhy jsou stanoveny na základě způsobu realizace.
- Formy cestovního ruchu – určujeme na základě motivace účasti na cestovním ruchu.

1.1.2.1 Druhy cestovního ruchu

Dle místa realizace

- Domácí cestovní ruch – aktivity spojené s účastí občanů dané země na cestovním ruchu v rámci jejího území
- Zahraniční cestovní ruch
 - Příjezdový CR – souhrn aktivit spojených s příjezdem občanů ze zahraničí do dané země
 - Výjezdový CR – souhrn aktivit spojených s výjezdem občanů dané země do zahraničí
 - Transitzní CR – souhrn aktivit spojených s občany ze zahraničí danou zemí projíždějících
- Vnitrostátní CR – aktivity spojené s domácím a příjezdovým cestovním ruchem
- Národní CR - aktivity spojené s domácím a výjezdovým cestovním ruchem
- Světový CR – veškerý cestovní ruch spojený s překročením hranic

Dle délky pobytu

Podle délky pobytu dělíme cestovní ruch na krátkodobý a dlouhodobý. Krátkodobý cestovní ruch trvá nejdéle tři dny a zahrnuje maximálně dvě přenocování. Dlouhodobý

cestovní ruch je delší než tři dny a dále v domácím CR nesmí trvat déle než šest měsíců a zahraničním CR nesmí trvat déle než jeden rok.

Podle rozložení během roku

- Celoroční
- Sezónní

Dle počtu účastníků

Zde se cestovní ruch dělí na individuální a skupinový. Do individuálního řadíme cestování jednotlivce nebo rodiny a do skupinového formální a neformální skupiny.

Dle způsobu zabezpečení

Dělí se na organizovaný a neorganizovaný CR. V organizovaném CR je účast zajišťována prostřednictvím cestovních kanceláří nebo ostatních zprostředkovatelů. V neorganizovaném CR si účastník zajišťuje všechno sám.

Podle způsobu financování

- Volný cestovní ruch(komerční) – účastník si účast hradí sám a jeho účast není ničím podmíněna
- Vázaný cestovní ruch(nekomerční) – účastník hradí pouze část nákladů, zbytek nákladů hradí například zaměstnavatel, pojišťovna a účast je podmíněna splněním určitých podmínek (zdravotní pojištění atd.)

Dle vztahu k platební bilanci

- Aktivní CR (příjezdový) – dovoz deviz
- Pasivní CR (výjezdový) – vývoz platebních prostředků
- Tranzitní CR – část aktivního cestovního ruchu

1.1.2.2 Formy cestovního ruchu

Rekreační forma - primární forma cestovního ruchu, spojená s obnovou duševních a fyzických sil účastníka cestovního ruchu.

Kulturně–poznávací forma - spojená s rekreační formou, cílem je návštěva historických objektů a kulturních akcí; význam pro úroveň vzdělanosti osob.

Lázeňsko-léčebná forma - rekreační a léčebné pobyty v lázních.

Sportovně-rekreační forma - vodní sporty, cykloturistika, lyžování, pěší turistika.

Formy cestovního ruchu spojené s profesními motivy (business tourism):

- kongresová turistika, aktivity spojené s účastí na veletrzích a výstavách, obchodní cesty
- incentivní turistika (turistika za odměnu, za poznáním nebo např. pobyty delegátů hrazené cestovní kanceláří v místě, kde budou později provádět turisty)

Seniorská forma - ve světě má tento typ turistiky značnou dynamiku, senioři jsou vyhledávaná turistická klientela.

Mládežnická forma (youth tourism) - klientela s perspektivou pozdějších opakovaných cest.

Venkovská turistika, agroturistika, ekoturistika - význam regionálně, s ohledem na ekologickou a regenerační funkci pro lidi.

Cestovní ruch mimo veřejné formy - chataři, chalupáři nebo bezplatné ubytování u příbuzných a známých.

Ostatní formy - náboženská, lovecká, dobrodružná, nákupní, industriální turistika.

1.2 Lázeňství

1.2.1 Vývoj a situace lázeňství v ČR

Lázeňství založené na evropských tradicích se v minulém a první polovině tohoto století vyvíjelo proporcionálně, podle celkového stavu a vývoje společnosti jednotlivých zemí. Pojetí lázní v zemích Koruny české, později v samostatném Československu, bylo velmi blízké charakteru lázeňství v Německu, Rakousku nebo Francii. Období od roku 1948 do roku 1989 bylo poznamenáno u nás i u našich východních sousedů především všeobjímajícími nereálnými idejemi socialismu a komunismu, které předpokládaly, že lázně budou statkem trvale poskytovaným za odměnu, jako třeba rekreace ROH, bez vazeb na jejich ekonomické chování.

Vývoj lázeňství v Československu a nyní v ČR zaznamenal od roku 1990 zásadní přelom v majetkoprávních poměrech i ve vazbě na další aktivity. Tak transformace i změny přístupu k managementu, ekonomice a marketingu v lázeňství.⁴

1.2.1.1 Nejstarší období

Vývoj našich lázní je opředen legendami a skutečná historie není doložena. Co zůstalo skutečností mezi legendami, jsou slovanské původy jmen ze západních Čech a to – „Teplá“, „Ohře“, „Vary“, „Teplice“. Význam lázeňství v tomto období byl minimální, neboť toto období nevynikalo kultem vody a hygieny. Pro nejvýznamnější a nejbohatší obyvatelstvo byl pobyt v lázních rozptýlením spojeným s hony a další zábavou. Léčebné kúry byly velmi náročné a např. pobyt v teplé lázni trval hodiny až dny nebo pitná kúra představovala vypít až 9 litrů vřídelní vody denně.⁵

1.2.1.2 18. až 19. století

Díky pokroku se v lázeňských městech začínají stavět kolonády, stavby u zřídél, lázeňské domy a také ubytovací zařízení - hotely a penziony. Začíná se vytvářet

⁴ KNOP, Karel et al. Lázeňství - ekonomika a management. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 231 s. ISBN 80-7169-717-6. Str. 10

⁵ KNOP, Karel et al. Lázeňství - ekonomika a management. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 231 s. ISBN 80-7169-717-6. Str. 11

přirozené konkurenční prostředí. Pozornost směřuje také k přírodním zdrojům – chemické analýzy minerálních vod, apod. Pobyt se stává podpůrným léčebným prostředkem.⁶

1.2.1.3 Konec 19. a první polovina 20. století

Toto období můžeme označit za „zlatou éru“ lázeňství. Dochází k dostavbám lázeňských komplexů a modernizaci lázeňských léčebných procesů a zařízení pro tuto péči. Lázeňská místa získávají na prestiži a stávají se společenskými a kulturními centry. Vznikají zde divadla, galerie umění a hraje se lázeňská promenádní hudba. Po hlavním městě se lázně stávají druhým nejnavštěvovanějším místem. Z velké části stále hovoříme o skupině lidí, která byla bohatá. Po první světové válce se objevují první zdravotní pojišťovací společnosti, které umožňují lázeňskou péči širšímu okruhu uživatelů. Důsledkem tohoto vznikají „levnější“ možnosti ubytování, stravování a služby. Rozvoj lázní vede k diferenciaci na lázně pro bohatou a střední vrstvu a léčení „na kasu“. Tato strukturalizace vede k dalším změnám infrastruktury a služeb v lázních. Hlavním argumentem kvality a úrovně péče byla osobní doporučení a pobyty slavných osobností a tak se vedly seznamy hostů. Z ekonomického hlediska to bylo období prosperity a dynamického rozvoje podnikatelských aktivit. Pro podnikatele a obchodníky byly lázně příležitostí a velkým trhem.⁷

1.2.1.4 Období druhé světové války až do roku 1948

V období okupace byla většina našich významných lázeňských středisek zabrána Německem. Ostatní lázně byly využívány pro vojenské účely. Jedinou pozitivní věcí bylo, že lázně v Čechách a na Moravě nebyly poničeny. Při přesunu obyvatelstva docházelo k nepřehlednosti majetkových vztahů a tím pádem k zastavení dynamického rozvoje.⁸

⁶ KNOP, Karel et al. Lázeňství - ekonomika a management. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 231 s. ISBN 80-7169-717-6. Str 11-12

⁷ KNOP, Karel et al. Lázeňství - ekonomika a management. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 231 s. ISBN 80-7169-717-6. Str 12-13

⁸ KNOP, Karel et al. Lázeňství - ekonomika a management. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 231 s. ISBN 80-7169-717-6. Str 13

1.2.1.5 Vývoj do konce 60. Let

Před rokem 1940 bylo hlavním úkolem uspokojení potřeb zákazníka s maximálním ziskem, tak teď převládá začlenění lázeňství do systému zdravotní péče a utlumení komerčních aktivit.

Po válce byla pozornost soustředěna především na obnovu lázní. V roce 1947 byl obnoven podnik „Státní lázně“. Po vydání zákona č. 125/1948 Sb., o znárodnění přírodních léčivých zdrojů a lázní a o začlenění a správě konfiskovaného majetku. Vše tedy bylo ve výhradním vlastnictví státu. V roce 1951 vstoupil v platnost zákon č. 103/1951 Sb., o jednotě preventivní a léčebné péči zahrnující i lázeňskou péči. A stát poskytl prostředky na obnovu lázní a zejména přeměnu hotelů na komplexní léčebné lázeňské domy. Do roku 1954 byly lázně řízeny státní zdravotnickou správou. Změnu hospodaření přináší zákon č. 43/1955 Sb., o československých lázních a zřídlech. V roce 1957 se opět mění řízení podle metody „chozrasčotního“ ekonomického modelu. Na přelomu 50. a 60. let využívá naše lázně stále více cizinců. Dle zákona č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu, jsou lázně „lázeňské léčebné ústavy, ve kterých jsou při poskytování léčebné a preventivní péče využívány především přírodní léčivé zdroje a klimatické podmínky, vhodné k léčení“. Lázeňská péče byla masově organizovaná převážně přes odborové orgány. Opět byl vybírán lázeňský poplatek.⁹

1.2.1.6 Období 70. a 80. let

Poptávka převyšovala nabídku o 30% a chyběly investice na obnovu zařízení. Proto je v odbytu hledán kompromis mezi poptávkou a disponibilní kapacitou a také v rámci našich a zahraničních hostů. Vydán nový indikační seznam chorob. U některých indikací prodloužen pobyt na 28 dní a přichází další rozšiřování počtů lůžek a omezování sezónnosti lázní na úkor kvality služeb. Neshoda mezi potřebou a možnostmi lázeňské péče vedla postupně ke korekcím směrnic a ekonomických

⁹ KNOP, Karel et al. Lázeňství - ekonomika a management. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 231 s. ISBN 80-7169-717-6. Str 14-15

podmínek. V roce 1978 vychází nové „Směrnice o poskytování lázeňské péče v zařízeních státní zdravotní správy“ včetně nového indikačního seznamu.¹⁰

1.2.1.7 80. léta – vznik a rozvoj krize

Dlouhou dobu neřešené nebo příliš naivně a centralisticky řešené problémy vedly v lázeňství ke krizovému stavu. Docházelo k trvalému růstu nákladů bez zajištění odpovídajícího zvýšení produktivity práce při poskytování výkonů. A investice do údržby, modernizace a obnovy byly nulové. Lázně přicházely o zbytky důvěry v kvalitu lázeňské péče, což pociťovali spíše zaměstnanci než zákazníci. Zákazník většinou nic neplatil, tak si nemá co naříkat, na což stát spoléhal. Jediný kvalifikační požadavek pro řízení lázeňské organizace byl titul MUDr. Lékařům však chybí ekonomické vzdělání.¹¹

1.2.1.8 Po roce 1989

Po listopadových změnách ve společnosti nastává obrat v pohledu na funkci lázeňství, které jako komplex služeb zahrnuje řadu oblastí. Především jde o lázně v rámci zdravotního systému státu a systému hotelových a stravovacích služeb. A také dopad cestovního ruchu na lázeňské město a region. Tento soubor zasahující všechny oblasti hospodářského a společenského života představuje jedinečný potenciál a zdroj vysoké životní úrovně společnosti v lázeňském městě, regionu a státu.¹²

1.2.1.9 Privatizace a změny po roce 1990

Při Ministerstvu zdravotnictví ČR byly zřízeny pracovní týmy připravující modely privatizace. Nejprve měly za úkol zjistit aktuální stav lázeňství. Do roku 1990 tvořil soubor všech lázní a zřídil jeden státní podnik. V první polovině byl zrušen střední článek řízení – BALNEA a stát zřídil řadu státních podniků. Klíčem pro určení metody privatizace byla především hodnota základního jmění subjektu – do 5 mil . Kč malá

¹⁰ KNOP, Karel et al. Lázeňství - ekonomika a management. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 231 s. ISBN 80-7169-717-6. Str 15

¹¹ KNOP, Karel et al. Lázeňství - ekonomika a management. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 231 s. ISBN 80-7169-717-6. Str 16

¹² KNOP, Karel et al. Lázeňství - ekonomika a management. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 231 s. ISBN 80-7169-717-6. Str 16-18

privatizace, nad 5 mil. Kč velká privatizace. Lázeňské podniky měly přejít na akciové společnosti v první fázi se 100% podílem státu. Ve druhé fázi diferenciací majetkový podílů mezi akcionáře: zdravotní pojišťovny, banky a další. Privatizací měla v zásadě vznikat nestátní zdravotnická zařízení poskytující lázeňskou péči. Privatizaci doprovázela také transformace systému poskytování lázeňské péče ve spojení s novým systémem zdravotní péče v ČR.¹³

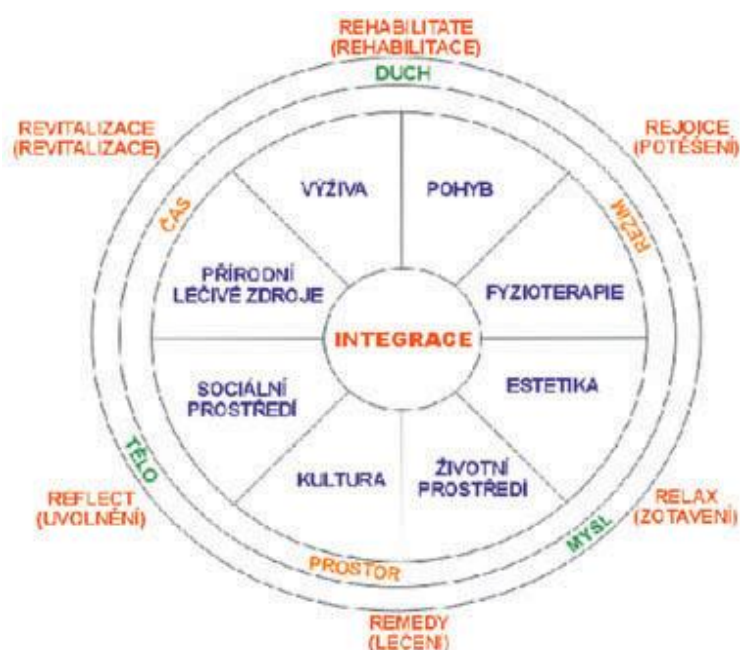
1.2.2 Definice lázeňství

Lázeňství neboli také balneologie má v dnešní době několik definic. První definice je z Výkladového slovníku cestovního ruchu (Pásková, Zelenka) : „Souhrn aktivit, specifické infrastruktury a lidských zdrojů v oblasti poznání a praxe zaměřený na znalost přírodních léčivých zdrojů a realizaci technik a procedur pro léčení somatických, psychosomatických i psychických problémů. Souhrnným cílem lázeňství je prevence a léčení lidských chorob, regenerace sil a relaxace. Je spojeno s využíváním síly přírodních léčivých zdrojů i kompozice kulturního prostředí.“. Tato poněkud krkolomná formulace vyjadřuje několik podstatných rysů lázeňství. Těmi nejdůležitějšími je zaměření lázeňství na léčení a obnovu fyzických a psychických sil lidí, a to za využití přírodních léčivých zdrojů (vody, peloidy, plyny a klimatické podmínky). V definici implicitně skrytá, avšak nutná podmínka je dlouhodobost působení léčby na pacienty (minimálně 3 týdny a více). Lázeňství je v České republice doposud vnímáno jako nedílná součást zdravotního a sociálního systému. Zároveň jsou návštěvníci lázní také účastníky cestovního ruchu (s výjimkou ambulantně léčených).¹⁴

¹³ KNOP, Karel et al. Lázeňství - ekonomika a management. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 231 s. ISBN 80-7169-717-6. Str 18-20

¹⁴ České lázeňství na rozcestí. *COT Business* [online]. [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://www.cot.cz/index.php?page=200&jazyk=1&id=2581>

Obrázek č.1 Základní znaky lázeňství



Zdroj: České lázeňství na rozcestí. *COT Business* [online]. [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://www.cot.cz/index.php?page=200&jazyk=1&id=2581>

Balneoterapie neboli lázeňské léčení má své nezastupitelné místo v primární i sekundární preventivní péči. Je to léčba pomocí přírodních léčebných zdrojů a je zároveň souhrnem konkrétních léčebných postupů užívaných v místě příslušného zdroje pod vedením lékaře, za účelem optimalizace funkcí jednotlivých subsystémů těla a jejich vzájemné souhře vedoucí ke stavu fyzické, psychické, sociální a estetické pohody. „Jde o aplikaci intervalově repetitivního dozovaného přírodního fyzikálně-chemického podnětu na kůži a sliznice i s ovlivněním smyslových orgánů, autonomního nervové soustavy a se stimulací limbického systému“.

Balneologie tedy používá přírodních léčivých zdrojů k zevní a vnitřní balneoterapii a specifickým procedurám. Pod zevní balneaci spadají různé typy koupelí, sprch, polevů a obkladů. Inhalace, kloktání, výplachy a pitná léčba jsou součástí inhalace vnitřní.¹⁵

¹⁵ JANDOVÁ, Dobroslava. Balneologie. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. xvi, 404 s., 16 s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-247-2820-9.

Lázeňství se dá také dělit do dvou skupin:

- léčebné lázeňství - léčení je prováděno za pomoci přírodních léčivých zdrojů
- klimatické lázeňství - léčení je prováděno za pomoci klimatických podmínek

1.3 Historie a vývoj hotelnictví

Od starověku se lidé vydávali na cesty obchodní, diplomatické, studijní, na vojenská tažení, náboženské pouti nebo jen z prosté existenční nutnosti. Důsledky setkávání lidí různých řečí, kultur a náboženství nelze dohlédnout, neboť díky intenzivnímu cestování milionů lidí se od antického starověku vytvořily nejenom v Evropě společné rysy, které tvoří podstatu naší civilizace. Cestovat představovalo v minulosti být vystaven přírodním živlům: člověka ohrožovaly nemoci, sucha, vedra, mrazy, na moři pak i bouře či bezvětrí. Kdo se vydal na cesty trvající měsíc a roky, táhl sotva znatelnou cestou, přes lesy a močály, ohrožován lidmi, zvířaty i živly; bez perspektivy domácího přístřeší a prostřeného stolu. Většina lidí cestovala pěšky nebo případně koňmo a primitivní vozy byly v divokém terénu často na obtíž.

Na každé cestě však lidé řešili základní problém – nalézt během cestování ubytování se stravou. Prostší, případně i honosná zařízení splňující oba požadavky mají svoji dlouhou historii, které vypovídá nejenom o stupni hospodářského vývoje, ale i o kulturní úrovni společnosti, dějinách architektury, politických událostech i každodenních lidských příbězích. Je to dlouhá historie, která dělí první nuzné ubytovací přístěnky z druhého tisíciletí před naším letopočtem od dnešní hotelových řetězců, poskytujících všemožný domácí i pracovní luxus včetně připojení na internet, kosmetických služeb, wellness a fitness provozů.¹⁶

¹⁶ KŘÍŽEK, Felix a NEUFUS, Josef. Moderní hotelový management: nejnovější poznatky a trendy v řízení hotelů: komplexní informace o hotelovém provozu a jeho organizaci: optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku: případové studie a příklady. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 195 s. ISBN 978-80-247-3868-0. Str 12

1.3.1 Klášterní azyl

Na psaných i kreslených cestovních denících se objevily jako hlavní orientační body spolu s hrady a městy i význačné kláštery. Již od 11. století začal být mapa Evropy pokryta stovkami klášterů. Křesťanská výzva o pomoci bližnímu svému zde našla naplnění. Od prvních století křesťanství se také jednotlivým obcím ukládalo, aby ubytovaly především souvěrce. Do klášterního zázemí se uschovali nejenom zbožní poutníci, ale i šlechtické družiny, kupci, studenti a v neposlední řadě i vydědenci ze společnosti. Na cestující bylo pamatováno již při výstavbě každého z klášterů. Jakýmsi prototypem novodobého hotelu se stal klášter v St. Gallen založený roku 820. V oddělené části kláštera bylo pro cestující zřizováno *Hospitium*, kde se nalézaly samostatné místnosti s postelemi. Ubytování, strava a obsluha se řídily podle důstojnosti hostů. Kláštery, které ležely na frekventovaných cestách poutníků, zřizovaly i ubytovny velkých rozměrů. Během poutí do svatých míst byly kláštery často přepřehovány a tak se ubytování z křesťanské pohostinnosti stávalo hojně podnikatelskou činností.

Vedle klášterů se cestujících a poutníků ujímaly i tzv. *Hospitia* (špitály), které se měly starat nejenom o cizince a poutníky, ale také o lidi staré, nemocné a sirotky. Byla zakládána nejen při kostelech, ale také rytířskými řády, řádovými bratrstvy a dokonce i městy. V Aplách se dodnes horské hotely nazývají jako *Hospiz*. Muži a ženy zde spali odděleně. Hrozilo tady nebezpečí nákazy od nemocných přebývajících zde. Kromě ubytování a stravování poskytovaly v nepřehledné krajině i průvodce.¹⁷

1.3.2 Ubytování ve městě

Od 12. a 13. století se středem výroby a trhu stávají města. Středověké cesty znovu ožily obchodním ruchem. K výměně zboží mezi městy a venkovem se přidává dálkový obchod. A tak teprve ve městech se dělí ubytovny na špitály s charitativní povahou a hospody pro pocestné, které ubytovaly obchodníky, tovaryše a ostatní cestující.

¹⁷ KRÍŽEK, Felix a NEUFUS, Josef. Moderní hotelový management: nejnovější poznatky a trendy v řízení hotelů: komplexní informace o hotelovém provozu a jeho organizaci: optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku: případové studie a příklady. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 195 s. ISBN 978-80-247-3868-0. Str 13-14

V Praze to byla například známá celnice v Týnském dvoře (Ungelt), kde bylo i skladiště pro zboží a ubytovací hostinec pro kupce a jejich doprovod.¹⁸

Zájezdní hostinec

Zhruba od začátku 14. století vznikaly v každém větším městě před branami i uvnitř měst zájezdní hostince. Toto ubytování nabízelo spolu s elementárním přístřeším i stravu.

V husté zástavbě převážně velkých měst, kde jedna ulice splývala s druhou, se objevil problém orientace. Proto se začínají objevovat první viditelné osobní označení. Nad budovy byly zavěšovány ozdobné malované štíty se jménem hostince nebo jeho majitele. Každý byl originální a bylo v něm označeno, co lze v hostinci očekávat. Věmec označoval oprávnění k čepování piva nebo vína a kolo bylo signálem, že se zde může návštěvník ubytovat. V hostinci se musely dodržovat obecně platné nařízení proti opilosti, hazardním hrám nebo kurtizánám. Ale městští konšelé nenařizovali jakou úroveň má ubytovací zařízení mít. Hostinští se ve městech sdružovali v cechu a jejich počty byly omezené. Držení hostinského povolení se dědilo a bylo právoplatným majetkem rodů. Ceny za ubytování nebyly jednotné a měnily se. Při panovnických vjezdech ceny rapidně vzrůstaly. Ve středověku nebylo ubytování žádným luxusem. Kupec našel jednoduchou postel ve světnici a doprovod většinou spal ve stáji nebo improvizovaném přístěnku. K jídlu se podávaly potraviny z přílehlého hospodářství.

U obchodních cest po moři byly záchytnými body přístavy a přístavní města. Ty se převážně nacházely při ústí řek (Hamburg, Bruggy, Bordeaux apod.). Tyto ubytovací základny zakládali Francouzi, Italové, Holanďané nebo Němci pro cestující svých národností. Němečtí kupci si založili *Fondacio dei Tadeschi* v Benátkách nabízející všechny vymoženosti „hotelového“ ubytování.¹⁹

¹⁸ KŘÍŽEK, Felix a NEUFUS, Josef. Moderní hotelový management: nejnovější poznatky a trendy v řízení hotelů: komplexní informace o hotelovém provozu a jeho organizaci: optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku: případové studie a příklady. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 195 s. ISBN 978-80-247-3868-0. Str. 14

¹⁹ KŘÍŽEK, Felix a NEUFUS, Josef. Moderní hotelový management: nejnovější poznatky a trendy v řízení hotelů: komplexní informace o hotelovém provozu a jeho organizaci: optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku: případové studie a příklady. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 195 s. ISBN 978-80-247-3868-0. Str. 14-15

Vznik hotelu

Až v polovině 19. století se v metropolích a lázeňských střediscích začal vyvíjet typ současného hotelu. Velké hotely se budovaly převážně u železničních nádražích, které se nacházely ve středu měst. Informace byly zveřejňovány v tištěných průvodcích měst spolu s doplňující charakteristikou, cenami a zvláštní nabídkou. To vše díky rychle se rozvíjející železniční dopravě. Takovéto ubytování ale bylo stále výsadou obchodníků a zámožných vrstev.

Hotely se díky své architektuře stávaly ikonami měst a metropolí a vymezovaly se od stále četných zájezdních hostinců. Přední hotely byly stavěny v historickém duchu napodobující palácové stavby a to zejména ve stylu neogotickém, neorenesančním i neobarokním. Architektonické slohy hotelů a nádraží se v mnoha případech shodovaly. Nově vznikající hotely „na zelené louce“ od předních architektů již pamatovaly na hygienický provoz a to zejména u lázeňských hotelových budov. Hlavní částí hotelové budovy byla vstupní hala (foyer), výkladní skříň hotelu. Dalším odlišením od zájezdních hostinců, kde se cestující stravovali přímo v kuchyni spojené s výčepem, je hotelová jídelna. Hotelové stavby byly čím dál tím více závislé na technickém pokroku. Postupem času se objevil hydraulický výtah (1870), ústřední topení, pneumatické poštovní spojení a telefon.

Městské a živnostenské úřady přísně dbaly na to, zda jsou dodržována všechna nařízení o hygieně a hoteliérství byla koncesovaná živnost, kterou mohly obdržet osoby „pouze mravně způsobilé“. Personál musel splňovat požadavky a způsobilost, které detailně vycházely v úředních bulletinech. Hotely se dělily do několika tříd a stávaly se centrem společenského života měst.

Ve Spojených státech amerických nastává díky mnoha přistěhovalcům odlišná situace než v Evropě. Nastává potřeba přechodně ubytovat desítky tisíc lidí v jednom městě a to často na delší období. V té době ve velkých městech vznikají obrovské budovy se stovkami pokojů, restauracemi, kadeřnickými i krejčovskými salony a dalšími službami. Vytvářeli se společnosti, které vlastnily i několik hotelů a tímto byly položeny základy hotelové sítě. Zároveň vznikaly i penziony a další zvláštní ubytovací zařízení jako

„hotely na kolejích“; spací vagóny doplněné restauračními vozy. V Americe to byla společnost Pullman v Evropě pak Orient-Express.²⁰

1.4 Ubytovací zařízení

1.4.1 Definice

Hotel

Hotel je ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty vybavené pro poskytování přechodného ubytování a služeb s tím spojených (zejména stravovací). Člení se do pěti tříd.²¹

Hotel garni

Hotel garni je ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty vybavené pro poskytování přechodného ubytování a má vybavení jen pro omezený rozsah stravování (nejméně snídaně), člení se do čtyř tříd.²¹

Motel

Motel je ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty poskytující přechodné ubytování a služby s tím spojené zejména pro motoristy a člení se do čtyř tříd. Zařízení se nachází v blízkosti pozemních komunikací s možností parkování. Recepce a restaurace může být mimo ubytovací část. Ubytovací zařízení jinak splňuje veškeré požadavky pro kategorii Hotel 1*–4*.²¹

²⁰ KRÍŽEK, Felix a NEUFUS, Josef. Moderní hotelový management: nejnovější poznatky a trendy v řízení hotelů: komplexní informace o hotelovém provozu a jeho organizaci: optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku: případové studie a příklady. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 195 s. ISBN 978-80-247-3868-0. Str. 15-16

²¹ Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení ČR. [online]. [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/d2e0a220-2540-4d5b-a0e0-798762e1a82c/Oficialni-jednotna-klasifikace-CR-2010-2012.pdf>

Penzion

Penzion je ubytovací zařízení s nejméně 5 a maximálně 20 pokoji pro hosty, s omezeným rozsahem společenských a doplňkových služeb a člení se do čtyř tříd. Omezené služby stravování spočívají v absenci restaurace. Penzion však musí disponovat minimálně místností pro stravování, která zároveň může sloužit k dennímu odpočinku hostů.²²

Botel

Botel je ubytovací zařízení umístěné v trvale zakotvené osobní lodi. Botel se zařazuje nejvýše do čtyř hvězdiček. Na botel se vztahují všechny požadavky a kritéria jako na hotely příslušné třídy * až ***** kromě:

- a) u botelu není možné do obytné části kajuty (pokoje) umístit ještě příležitostné lůžko;
- b) minimální rozměry lůžka včetně matrace v botelu činí 85×195 cm;
- c) minimální obytné plochy podle tříd²²

1.4.2 Lázeňský / Spa hotel

Ubytovací zařízení, které se nachází v místě se statutem lázeňského místa dle Zákona č. 164/2001 Sb. (lázeňský zákon) v aktuálním znění, které splňuje veškeré požadavky pro kategorii hotel a které zajišťuje zároveň lázeňskou péči dle § 33 zák. č. 48/1997 Sb.²²

1.4.3 Lázeňský hotel garni

Ubytovací zařízení, které se nachází v místě se statutem lázeňského místa dle Zákona č. 164/2001 Sb. (lázeňský zákon) v aktuálním znění, které splňuje veškeré požadavky pro

²² Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení ČR. [online]. [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/d2e0a220-2540-4d5b-a0e0-798762e1a82c/Oficialni-jednotna-klasifikace-CR-2010-2012.pdf>

kategorii hotel garni a které zajišťuje zároveň lázeňskou péči dle § 33 zák. č. 48/1997 Sb.²³

1.4.4 Wellness hotel

Ubytovací zařízení, které splňuje veškeré požadavky pro kategorii Hotel 3*–5* a zároveň poskytuje služby wellness, přičemž bude současně certifikováno podle výstupů z projektu MMR „Zavádění národních standardů kvality ve vybraných sektorech cestovního ruchu“.²³

1.5 Klasifikace ubytovacích zařízení v ČR

Pro lepší a jednodušší orientaci účastníků cestovního ruchu se ubytovací zařízení řadí do klasifikačních tříd. Takových to tříd je pět a jsou označeny počtem hvězdiček. Nejnižší má jednu hvězdičku(*) a nejvyšší má pět hvězdiček(*****). Podle toho, do jaké třídy ubytovací zařízení, patří můžeme očekávat kvalitu poskytovaných služeb.

Asociace hotelů a restaurací České republiky na základě Usnesení vlády ze dne 17. 7. 1999 č. 717 a za podpory Ministerstva pro místní rozvoj ČR a České centrály cestovního ruchu – CzechTourism sestavila „Oficiální jednotnou klasifikaci ubytovacích zařízení České republiky kategorie hotel, hotel garni, penzion(na tvorbě kritérii pro kategorii penzion se podílel UNIHOST – Sdružení podnikatelů v pohostinství, stravovacích a ubytovacích službách), motel a hotel“ pro období let 2013–2015.

Asociace hotelů a restaurací ČR je od roku 1993 členem evropské konfederace HOTREC zastřešující hotely a restaurace na úrovni Evropské Unie. Klasifikační systémy jednotlivých zemí směřují k postupné harmonizaci, členové HOTREC přijali

²³ Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení ČR. [online]. [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/d2e0a220-2540-4d5b-a0e0-798762e1a82c/Oficialni-jednotna-klasifikace-CR-2010-2012.pdf>

dokument 21 kritérii sjednocující tyto evropské klasifikační systémy. AHR ČR na základě aktivit, které vyvíjí v oblasti budování systému klasifikace v České republice, přijala v roce 2010 nabídku na rozšíření národní klasifikace na mezinárodní úroveň.

Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky se stala součástí evropského systému Hotelstars Union, který v současné době sjednocuje klasifikační kritéria v rámci ČR, Německa, Rakouska, Maďarska, Švýcarska, Švédska, Nizozemí, Lucemburska, Litvy, Lotyšska, Estonska a Malty. Hotelstars Union zaručuje stejné parametry kvality ubytovacích služeb v tomto významném regionu.

Rozdělení do tříd

- * Tourist
- ** Economy
- *** Standard
- **** First Class
- ***** Luxury

Ubytovací zařízení kategorie typu hotel garni, penzion, motel, hotel a dependance mohou být přiděleny maximálně čtyři hvězdičky.

Ta ubytovací zařízení, která splňují v rámci jednotlivých tříd klasifikace více než jen povinná kritéria a minimální počet nepovinných kritérií, mohou získat kromě označení „hvězdičkami“ navíc ještě označení „Superior“.²⁴

Vzhledem k tomu, že se v druhé části této práce zabývám hotelem, který patří do třídy **** First Class tak se zaměřím na to co by měly splňovat čtyřhvězdičkové hotely.

*First Class *****

Hotel, který se chce do této třídy řadit, musí samozřejmě splňovat všechny podmínky nižších kategorií. Mezi základní podmínky každé kategorie patří čistota a bezchybná

²⁴ Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení ČR. *Hotelstars union* [online]. [cit. 2013-12-09]. Dostupné z: <http://www.hotelstars.cz/metodika-klasifikace>

hygiena. Pokoje musí odpovídat 11,4 m² u jednolůžkového pokoje a 13,3 m² u dvoulůžkového pokoje. Co se týká vybavení měl by mít: postel odpovídajících rozměrů spolu s ložním matrací (minimálně 13cm), polštářem a přikrývkou, noční stolek šatní skříň, stůl, židle, elektrické zásuvky, zrcadlo, trezor, telefon, televizi a další. Součástí pokoje je koupelna s širokou nabídkou věcí: sprcha nebo vana, WC, umyvadlo, zrcadlo, ručník a osuška na osobu, kosmetické a hygienické produkty, odkládací místa, topení, vysoušeč vlasů atd. Měl by probíhat každodenní úklid, výměna ručníků, výměna ložního prádla minimálně dvakrát týdně nebo na požádání denně.

K těmto základním podmínkám a podmínkám první až třetí třídy hotelu nabízí čtyřhvězdičkové hotely:

- čalouněné křeslo/pohovka se stolem
- kosmetické produkty (např. sprchovací čepice, pilníček na nehty, bavlněné tampony), kosmetické zrcátko, velká odkládací plocha v koupelně
- osušky, pantofle na požádání, krejčovská služba – drobné opravy
- přístup na Internet a internetový terminál, možnost IT podpory
- recepce otevřená 18 hodin, dostupná telefonicky 24 hodin
- hotelová hala s místy k sezení a nápojovým servisem, hotelový bar
- snídaňový bufet nebo snídaňový jídelní lístek prostřednictvím Room Service
- minibar nebo nápoje 24 hodin denně prostřednictvím Room Service
- restaurace s „À la carte“ nabídkou otevřená alespoň 6 dnů v týdnu
- zjišťování a vyhodnocování připomínek hostů.²⁵

²⁵ Porovnání tříd. Hotelstars union [online]. [cit. 2013-12-09]. Dostupné z: <http://www.hotelstars.cz/porovnani-trid>

1.6 Služby lázeňského hotelu

Lázeňský hotel přidává ke dvěma základním službám(ubytování a stravování) i třetí základní službu (služby lázeňské péče). Samozřejmě, že hotel nabízí i další doplňkové služby, aby uspokojil poptávku hostů.

Lázeňský hotel poskytuje služby:

- ubytovací úsek
- stravovací úsek
- lázeňská péče
- sportovní a doplňkové služby.

Ubytovací úsek

Ubytovací služby zahrnují poskytování přechodného ubytování mimo domov. Ubytovací služby jsou zajišťovány v ubytovacích zařízeních různých kategorií a tříd a činí nejvýraznější část příjmu v cestovním ruchu, ačkoliv samo ubytování není cílem žádné cesty, nýbrž podmínkou pro naplnění účelu cesty. Ubytovací úsek(Room division) se dělí na dvě základní části, na část příjmu(Front Office) a na lůžkovou část(Housekeeping). Obě části ubytovacího úseku se podílí na celkové spokojenosti zákazníka s ubytováním.

Stravovací úsek

Hlavním úkolem stravovacího úseku je poskytovat stravovací služby především hotelovým hostům ale i cizím hostům. Nabídka stravování se odvíjí od kategorie a také třídy ubytovacího zařízení. Mezi možnosti stravování řadíme: snídaně, polopenze(snídaně plus oběd nebo večeře), plná penze a all-inclusive.

Stravovací úsek hotelu dělíme na dvě části, na výrobní část a na odbytovou část. Do výrobní části patří kuchyně, přípravný a sklady. Do odbytové části řadíme restaurace, bary a ostatní odbytová střediska

Lázeňská péče

Tuto péči poskytují léčebná zařízení - lázně, sanatoria, termální lázně. V rámci lázeňské péče jsou hlavními dvěma formami kategorizovanými z hlediska pobytu v lázních:

- péče ústavní – lázeňská péče je spolu s ubytovacími a stravovacími službami je nabízena dohromady
- péče ambulantní – na léčebnou péči se dochází a ubytování se stravováním je mimo lázeňská zařízení.

Skupiny zdravotních služeb:

- diagnostika – slouží k zajištění aktuálního zdravotního stavu pacienta. Patří sem zprávy ošetřujícího lékaře, který vysílá pacienta do lázní. Dále pak vstupní, průběžné a výstupní zprávy.
- terapie – obsahuje samotnou léčbu a léčebné procedury(balneoterapie, rehabilitace, koupele, inhalace atd.)
- ústavní péče
- speciální zdravotní péče.

1.7 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda

Dynamicky se měnící tržní prostředí nutí podniky, aby v zájmu udržení své konkurenceschopnosti poskytovaly zákazníkům neustále mimořádnou hodnotu a kreativně nalézaly stále nové způsoby, jak tuto hodnotu vytvářet, jak o ní informovat a jak ji svým cílovým subjektům poskytovat. Tato hodnota se stává konkurenční výhodou pro firmu. Konkurenceschopný podnik musí mít zdroje a schopnosti tuto výhodu identifikovat a získat, ale zároveň aktivně vytvářet a pokud možno i dlouhodobě udržovat. Dlouhodobá udržitelnost těchto výhod je v dnešní době obtížně zajistitelná. Firma se tedy nemůže spoléhat pouze na svou momentální výhodu, ale neustále musí hledat výhodu příští. Tato konkurenční výhoda by měla být základním kamenem, na které podnik postaví svoji strategii. Konkurenční výhodu na současném trhu nelze totiž pojímat ve smyslu jednotlivých přínosů pro zákazníka, nýbrž jako celý komplex atributů působících ve prospěch uspokojení potřeb zákazníka. Proto je účelnější se pokusit vymezit jednotlivé typy konkurenčních výhod na základě přidané hodnoty poskytované zákazníkovi.

Konkurenceschopnost podniku:

- schopnost získat konkurenční výhodu v tržním silně se měnícím prostředí snižováním nákladů nebo diferenciací využíváním nejlepších světových praktik a přístupů,
- souhrnem strategických i taktických opatření, které směřují k dosažení a udržení konkurenční výhody, je to taková kombinace výrobních faktorů, jejímž cílem a výsledkem je dosažení konkurenční výhody, přičemž vnitřní a vnější aspekty konkurenceschopnosti nelze oddělovat, ale je nutné je sledovat a vyhodnocovat ve vzájemných souvislostech,
- konkurenceschopnost znamená v současné době nutnost znát a realizovat požadavky budoucích zákazníků.

Konkurenční výhoda:

- hodnota, kterou se podnik odlišuje od ostatních konkurentů a která mu přináší dlouhodobý přiměřený zisk a výhodné konkurenční postavení,
- hodnota produktu je dána tím, jak zákazník oceňuje celkovou schopnost produktu či služby uspokojit jeho potřeby, při svém rozhodování se zákazník snaží volit produkt s nejvyšší spotřebitelskou přidanou hodnotou (rozdíl mezi tím, co spotřebitel získá a tím, co vloží),
- aby podnik realizoval v současné době i v budoucnu konkurenční výhodu, je třeba zajistit nejen jednu složku spotřebitelské přidané hodnoty, jak uvádějí autoři M. Porter a P. Kotler, ale zajistit celý soubor přínosů pro zákazníka tak, aby na jedné straně došlo ke zvýšení spotřebitelské hodnoty a na druhé straně ke snížení spotřebitelské ceny,
- konkurenční výhoda v moderním pojetí znamená uspokojovat potřeby a přání zákazníků cestou racionalizace využití výrobních zdrojů.²⁶

²⁶ KOŽENÁ, Marcela. Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku. 1. vyd. Pardubice: 2007. ISBN 978-80-7395-039-2. Str. 12-13

1.8 Formy konkurence

Poznání forem konkurence je velice důležité z toho hlediska, že na této formě závisí i způsoby a nástroje konkurenčního boje, které se v dané konkurenční struktuře používají.

Při určení formy konkurence jsou využívány dva základní nástroje:

- teorie tržních forem podle klasických ekonomů
- teorie konkurenčních sil podle Portera.

1.9 Teorie tržních forem podle klasických ekonomů

Klasičtí ekonomové uvádějí, že chování dodavatele je určováno počtem konkurujících si dodavatelů a tím, do jaké míry se jejich dodávky liší. Co se týká počtu dodavatelů, rozlišují klasičtí ekonomové situaci:

- jednoho dodavatele (monopol)
- několika dodavatelů (oligopol)
- mnoha dodavatelů (polypol).

Co se týká povahy dodávek, rozlišují dvě situace:

- dodávané výrobky jsou z hlediska zákazníka totožné (homogenní dodávka)
- dodávané výrobky se liší co do kvality, úrovně služeb a záruk (heterogenní dodávka).

Klasičtí ekonomové tedy rozlišují pět tržních forem: monopol, homogenní oligopol, heterogenní oligopol, dokonalou konkurenci a monopolní konkurenci.

Tabulka č 1 Pět tržních forem

Povaha dodávky	Počet dodavatelů		
	Jeden	Několik	Mnoho
Homogenní dodávka	Monopol	Homogenní oligopol	Dokonalá konkurence
Heterogenní dodávka		Heterogenní oligopol	Monopolní konkurence

Zdroj: vlastní zpracování

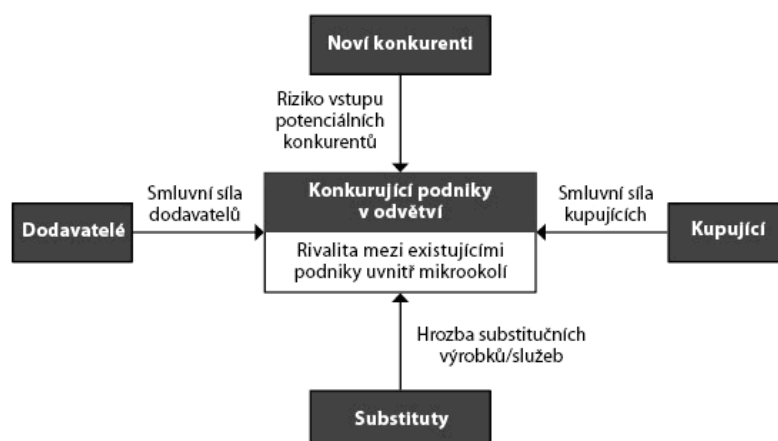
1.10 Teorie konkurenčních sil podle Portera

1.10.1 Strukturální analýza

Podstatnou formulování konkurenční strategie je uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí. Ačkoliv relevantní prostředí je velmi široké a obsahuje sociální i ekonomické vlivy, klíčovým aspektem prostředí, v němž firma působí, je to odvětví, v němž soutěží. Struktura odvětví má velký vliv na určování konkurenčních pravidel hry, stejně jako na stanovení strategií firmě potencionálně dostupných. Vnější vlivy mimo odvětví jsou důležitá především v relativním smyslu; jelikož vnější vlivy obvykle působí na všechny firmy v odvětví, klíčová je rozdílná schopnost firem vyrovnat se s nimi.

Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách (viz. Schéma). Souhrnné působení těchto pěti sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví. Všechna odvětví nemají stejný potenciál konečného zisku, který se odlišuje, jako i souhrnné působení konkurenčních sil.

Obrázek č. 2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil



Zdroj: Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP. *Businessinfo* [online]. [cit. 2013-12-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza-2769.html#b24>

Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Strukturální analýza je základním východiskem pro formulování konkurenční strategie.²⁷

Strukturální činitelé podmiňující intenzitu konkurence

Konkurence v odvětví trvale tlačí dolů míru výnosů u investovaného kapitálu na dokonale konkurenční minimální hladinu míry výnosů nebo na míru výnosů, které by bylo možné docílit v ekonomicky „dokonale konkurenčním odvětví“. Pět konkurenčních sil – nově vstupující firmy, nebezpečí substitučních výrobků, vyjednávací vliv odběratelů, vyjednávací vliv dodavatelů a soupeření stávajících konkurentů – odrážejí skutečnost, že konkurence v odvětví daleko přesahuje zavedené hrací pole. Zákazníci, dodavatelé, substituty a potencionální nové vstupující firmy jsou všichni „konkurenty“ firmám v odvětví a mohou se stát více či méně významnými

²⁷ PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. 15, 403 s. ISBN 80-85605-11-2. Str. 3-5

v závislosti na zvláštních okolnostech. Největší síla nebo síly získávají převahu a stávají se rozhodujícími z hlediska formulování strategie.²⁸

1.10.2 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Nově vstupující firmy přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často značné zdroje. To může vést ke stlačení cen nebo k růstu nákladů, a tím ke snížení ziskovosti. Podniky, které přichází na trh pomocí akvizic, s cílem získat pozici na trhu, musíme brát také jako nově vstupující firmu, i když žádný nový subjekt nevzniknul. Hrozba vstupu závisí na existujících překážkách spolu s reakcí stávajících firem. Pokud jsou překážky a reakce vysoké, tak je hrozba nových vstupů malá.

Překážka vstupu

Úspory z rozsahu

Jde o snížení jednotkové ceny produktu v závislosti na zvyšování celkového objemu produkce za určité období. Pokud chce nová firma vstoupit na trh, tak musí vstoupit s velkým rozsahem výroby a tím riskovat silnou reakci stávajících firem nebo s malým rozsahem, ale s cenovým znevýhodněním.

Diferenciace produktu

To znamená, že zavedené firmy mají své zavedené značky a věrnost zákazníků vyplývající z minulé reklamy, servisu a rozdílnosti v produkci. Překážkou vstupu jsou tedy vysoké náklady na prolomení existující loajality zákazníků. Tyto investice jsou velice rizikové, při selhání nemají žádnou zůstatkovou hodnotu.

Kapitálová náročnost

Představuje velké počáteční finanční investice jako podmínka konkurenceschopnosti. Především pokud je nezbytné investovat do reklamy nebo výzkumu a vývoje. Tato náročnost limituje i ty podniky, které mají dostatek finančních zdrojů.

²⁸ PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. 15, 403 s. ISBN 80-85605-11-2. Str. 5-6

Přechodové náklady

Jednorázové náklady, které musí vynaložit zákazník, přecházející od jednoho dodavatele ke druhému. Jde např. o náklady na přeškolení, nákup jiného doplňkového zařízení, změnu designu, čas atd. Pokud jsou tyto náklady vysoké, musí nově vstupující nabídnout podstatné zlepšení v ceně nebo kvalitě, aby změna nastala.

Přístup k distribučním kanálům

Překážka pro nově vstupující firmy může být též zajištění distribuce vlastní produkce. Distribuční kanály jsou zásobovány zavedenými firmami, které s těmito distribučními kanály udržují velmi dobré vztahy. Nové firmy musí tyto kanály přesvědčit určitými věcmi – cenové průlomy, společná reklama atd., aby akceptovali jejich produkty.

Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu

Zavedené firmy mají takové znevýhodnění, kterého nově vstupující nemají šanci dosáhnout. Rozhodující výhody jsou spojeny s následujícími faktory:

vlastnictví technologie výroby(know-how, patent), výhodná poloha, vládní subvence, znalostní nebo zkušební křivka.

Vládní politika

Vláda může omezovat nebo i uzavřít vstup do odvětví pomocí určitých nástrojů – udělování licencí, omezení přístupu k surovinám, normy maximálního znečištění vod a ovzduší, bezpečnostní a technické předpisy a další.²⁹

1.10.3 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Soupeření mezi stávajícími konkurenty má známou formu obratného manévrování k získání výhodného postavení. Používají se metody, jako cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu a zlepšený servis zákazníkům nebo záruky. K soupeření

²⁹ PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. 15, 403 s. ISBN 80-85605-11-2. Str. 7-17

dochází z důvodů, že jeden nebo více konkurentů buď pociťují tlak, anebo vidí příležitost k vylepšení své pozice. Firmy jsou na sobě vzájemně závislé, tedy že konkurenční krok jedné firmy vyvolá odvetu druhé. Cenová konkurence je vysoce nejistá, reakce konkurence je rychlá a tímto dochází ke ztrátě ziskovosti v celém odvětví. Naopak reklamní kampaň zvyšuje poptávku nebo zvyšuje míru diferenciaci produkce. Soupeření firem je někdy také nazýváno jako „válečné“, „trpké“, „řezání krků“ ale také „slušné“ nebo „džentlmenské“.

Početní nebo vyrovnání konkurenti

Při existenci mnoha firem je pravděpodobnost jednání na vlastní pěst značná.

Pomalý růst odvětví

Zde se konkurence mění v boj o podíl na trhu.

Vysoké fixní nebo skladovací náklady

Vytvářejí silný tlak na všechny firmy k naplnění kapacity, což často vede k prudkému snižování cen. Je-li zde přebytečná kapacita. Podobné je to s produkty, jakmile jsou vyrobeny, jejich skladování je nákladné. Pro podporu prodeje firmy přistupují ke snížení cen.

Nedostatečná diferenciaci nebo přechodné náklady

Pokud produkt nebo služba mají povahu komodity, tak se zákazník řídí při výběru cenou a úrovní poskytovaných služeb a usiluje o nejvýhodnější podmínky.

Rozšíření kapacity ve velkých přírůstcích

Tam, kde úspory z rozsahu diktují rozšíření kapacity ve velkých přírůstcích, může mít tento kapacitní růst chronicky rozkladný vliv na rovnováhu poptávky a nabídky.

Různorodost konkurentů

Konkurenti, lišící se strategií, původem, silou osobnosti a vztahem ke svým mateřským společnostem, mají rozdílné cíle a metody ke konkurenci a eventuálně na sebe mohou navzájem narazit. Může pro ně být těžké přesně odhadnout navzájem své

záměry a shodnout se na „pravidlech hry“ v odvětví. Strategická volba, vhodná pro jednoho, může být nepřijatelná pro ostatní.

Vysoké strategické záměry

Pokud několik firem vyčlení vysoké částky na dosažení cíle.

Vysoké překážky výstupu

To jsou ekonomické, strategické a emocionální faktory. Hlavní příčiny jsou: specializovaná aktiva, fixní náklady, emocionální překážky, vládní a sociální omezení.³⁰

1.10.4 Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů

Všechny firmy v odvětví soutěží v širším smyslu s odvětvím, která vyrábějí substituty. Substituty limitují potencionální výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy. Čím atraktivnější ceny substituty nabízí, tím je strop nad ziskovostí odvětví pevnější. Zjišťování substitutů znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví. Substituční produkty, které si zasluhují největší pozornost, jsou ty, kterým jejich zlepšující se cenová pozice umožňuje přiblížit se produkci odvětví nebo jsou vyráběny odvětvími, jež dosahují vysokého zisku. Analýza těchto trendů je důležitá při rozhodování, zda strategicky usilovat o úplné vytlačení substitutu, anebo vyvinout strategii, která s ním bude počítat jako s nevyhnutelnou klíčovou silou.³¹

1.10.5 Vyjednávací vliv odběratelů

Odběratelé soutěží s odvětvím tak, že tlačí ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě – to vše na úkor ziskovosti

³⁰ PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. 15, 403 s. ISBN 80-85605-11-2. Str. 17-23

³¹ PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. 15, 403 s. ISBN 80-85605-11-2. Str. 23-25

odvětví. Skupina odběratelů je silná tehdy, platí-li následující okolnosti: je koncentrovaná nebo nakupuje velké množství v relaci k dodavatelově celkovému objemu prodeje; produkty, které nakupuje v daném odvětví představují významnou část odběratelových nákladů nebo nákupů; produkty, které nakupují v odvětví, jsou standardní nebo nediferencované; jestliže mu nehrozí velké přechodové náklady; jestliže docílí nízkého zisku; odběratelé vytvářejí znatelnou hrozbu zpětné integrace; produkt odvětví není důležitý z hlediska kvality odběratelovy produkce nebo jeho služeb; odběratel je plně informován.³²

1.10.6 Vyjednávací vliv dodavatelů

Dodavatelé mohou uplatnit převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků a služeb. Vlivní dodavatelé tak mohou z odvětví neschopného kompenzovat růst nákladů zvýšením vlastních cen vytlačit ziskovost. Podmínky posilující postavení jsou: nabídka je ovládána několika málo společnostmi a je koncentrovanější než odvětví, jemuž dodává; nemusí čelit jiným substitučním produktům při dodávkách danému odvětví; odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny; dodavatelův produkt je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání; skupina dodavatelů má diferencovanou produkci nebo vytvořila přechodové náklady; skupina dodavatelů představuje výrazné nebezpečí perspektivní integrace do odvětví odběratelů. V moha odvětvích mají značný vliv také pracovní síly, které můžeme též zařadit k dodavatelům.³³

³² PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. 15, 403 s. ISBN 80-85605-11-2. Str. 25-27

³³ PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. 15, 403 s. ISBN 80-85605-11-2. Str. 27-29

2 Praktická část

2.1 Centrála CR Východní Morava

Centrála cestovního ruchu Východní Moravy je nestátní nezisková organizace s právním statutem obecně prospěšné společnosti. Společnost byla založena 20. 6. 2007 a jediným zakladatelem je Zlínský kraj. Společnost je nositelem ceny Destinační management ČR 1993-2010, která jí byla udělena agenturou CzechTourism. Posláním společnosti je snaha napomoci ekonomickému rozvoji kraje a zaměstnanosti, zvýšit návštěvnost kraje v jeho jednotlivých turistických oblastech, vytvářet síť partnerství a služeb. Jako organizace cestovního ruchu koordinuje rozvoj, propagaci a prezentaci cestovního ruchu v turistickém regionu Východní Morava a zaměřuje se na maximální využití turistického potenciálu území. Oficiálním webem této centrály CR a veškerého CR ve Zlínském kraji je www.vychodni-morava.cz.³⁴

Území, na kterém působí centrála cestovního ruchu Východní Morava, je totožné jako plocha Zlínského kraje tedy 3 963 km². Zlínský kraj se dále dělí na 4 okresy a ty jsou: okres Zlín, okres Vsetín, okres Uherské Hradiště a okres Kroměříž. Centrála cestovního ruchu Východní Morava se dělí na 4 oblasti, které se nazývají: Zlínsko a Luhačovicko, Valašsko, Slovácko a Kroměřížsko.

Na území této centrály cestovního ruchu se nachází dvě místa a dvě nemotné kulturní památky které se chlubí světovou výjimečností, protože jsou zapsány na Seznamu světového dědictví UNESCO. Prvním místem, který se tímto unikátem může chlubit je od roku 1998 Arcibiskupský palác a zahrady v Kroměříži. Místní Květná zahrada také jediná svého druhu, které se dochovala na světě. Druhým místem, který je zapsán v UNESCO díky programu Člověk a biosféra(MAB), je od roku 1996 biosférická rezervace Bílé Karpaty. První nemotnou kulturní památkou je lidový obyčej Jízda králů, která je zapsána na seznamu Mistrovských děl ústního a nemotného dědictví lidstva. Koná se každý rok na Slovácku a na Hané, nejznámější Jízda králů je ve

³⁴ O nás. *CCR Východní Morava o.p.s.* [online]. 2012 [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://www.vychodni-morava.cz/informace/17044/>

Vlčnově, která má více než dvousetletou tradici. Druhou je slovácký mužský tanec Verbuňk, který je na stejném seznamu od roku 2005.

2.2 Luhačovice

2.2.1 Luhačovice Město

Malebnému městečku na samém okraji Bílých Karpat vtiskly nezaměnitelný ráz překrásné secesní stavby architekta Dušana Jurkoviče z let 1902–1914. Město je také spojeno s celou řadou osobností, které se do překrásné přírody i za kouzelnou lázeňskou atmosférou rády vracely. Nejvýznamnějším hostem luhačovických lázní byl přední český hudební skladatel Leoš Janáček, který zde strávil pětadvacet sezon. Mnohá jeho díla mají k místním lázním vztah a některá z nich zde přímo vznikla. Uklidňující prostředí Luhačovic je ideální nejenom pro lázeňské hosty, ale i pro rekreaci a relaxaci turistů. Moderní hotely s širokou nabídkou služeb a speciálních pobytů pro různé skupiny, naproti tomu téměř rodinná atmosféra penzionů dávají možnost výběru i těm nejnáročnějším klientům. Prostorné kongresové sály, bohatá nabídka ubytování, stravování a další služby uprostřed nádherné přírody přímo předurčují toto město ke konání různých konferencí, setkání a firemních akcí. Pestrá nabídka kulturních akcí, kolonádní koncerty, představení v Lázeňském divadle, expozice v Muzeu luhačovického Zálesí i široká škála sportovních možností (tenis, minigolf, cyklistika, plavání, rybaření a turistika) přispívají k příjemné pohodě a relaxaci. Pro Luhačovice je charakteristické dlouhé teplé léto a mírná a suchá zima. Město má necelých šest tisíc obyvatel, přímé autobusové spojení s většinou velkých měst v České republice a rakouskou Vídní, přímé rychlíkové spojení s Prahou a Brnem.³⁵

³⁵ Kraj lázní a relaxace. *Propagační materiál CCR Východní Morava* [online]. 2010 [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://www.vychodni-morava.cz/informace/17044/>

2.2.2 Luhačovice lázně

Luhačovice jsou největší a nejnavštěvovanější moravské lázně. Jsou proslulé přírodními léčivými prameny, příznivými klimatickými podmínkami a příjemným prostředím. Na území Luhačovic vyvěrá 17 minerálních pramenů – hydrouhličitanochloridosodných kyselek a jeden sirný pramen. Všechny prameny mají podobné složení a obsahují především sodík, vápník, hořčík, chlor, draslík, jod, brom, také železo a ve značném objemu rozpuštěný oxid uhličitý. Teplota vyvěrajících minerálních vod se pohybuje mezi 10 až 12 °C. Nejstarším druhem léčebného použití minerálních vod je pitná kúra, která spolu s inhalacemi tvoří základ lázeňské léčby v Luhačovicích. K pitné léčbě se používá 5 minerálních pramenů – Vincentka, Aloiska, Ottovka, pramen Dr. Šťastného a pramen Sv. Josefa. Ostatní minerální prameny se využívají k léčebným koupelím. Pro vysoký obsah minerálních látek a pro vynikající proplynění volným oxidem uhličitým jsou luhačovické minerální prameny považovány za jedny z nejúčinnějších v Evropě. V Luhačovicích se léčí nemoci cest dýchacích, alergické nemoci dýchacího ústrojí, poruchy trávení a zažívání, stavy po operaci žaludku, žlučníku a dvanácterníku, nemoci pohybového ústrojí, cukrovka, obezita. Zdejší prameny slouží jako podpůrný léčebný prostředek při srdečních a cévních onemocněních.³⁶

2.2.3 Luhačovice a okolí

V Luhačovicích i jejich okolí se nachází celá řada dobře značených turistických a cykloturistických tras. Přímo v Luhačovicích stojí za vidění např. Jezírko lásky, obestřené řadou tajemných příběhů, a hezkou procházkou je i Jurkovičův okruh. V těsném sousedství Luhačovic leží Pozlovice s řadou lázeňských zařízení a především Luhačovickou přehradou, která je příjemným rekreačním centrem. Na břehu přehrady je k dispozici nové moderní koupaliště. Vydat se ale také můžete do Slavičina za řadou naučných stezek, na zámky v Bojkovicích a Vizovicích. Vyhlášený Distillery land – palírna firmy R. Jelínek ve Vizovicích nabízí možnost prohlídek a ochutnávek té

³⁶ Kraj lázní a relaxace. Propagační materiál CCR Východní Morava [online]. 2010 [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://www.vychodni-morava.cz/informace/17044/>

nejlepší slivovice. V sousedství palírny nevynechejte prohlídku zámku Vizovice. Daleko to není ani na zámek Buchlovice, hrad Buchlov nebo do Obuvnického muzea ve Zlíně či do Zoo a zámek v Lešné u Zlína.³³

2.3 Základní informace – Hotel Niva II.

2.3.1 Představení společnosti

Lázeňský & wellness hotel Niva II. a samotné lázně Niva Luhačovice provozuje firma INTER ZNOJEMIA Group, a.s.

2.3.1.1 Základní údaje

Obchodní firma:	INTER ZNOJEMIA Group, a.s.
Sídlo společnosti:	Kovářská 309/10, 669 02 Znojmo
Sídlo provozovny:	Antonína Václavíka 336, 763 26 Luhačovice-Pozlovice
Právní forma:	Akciová společnost
Identifikační číslo:	269 10 420
Daňové identifikační číslo:	CZ - 269 10 420
Datum zápisu:	10. listopadu 2003
Základní kapitál:	108 700 000,- Kč
	1 087 ks kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 100 000,- Kč
Předmět podnikání:	Hostinská činnost
	Velkoobchod
	Specializovaný maloobchod
	Holičství, kadeřnictví

Rehabilitační a fyzikální medicína

Diabetologie

Poskytování lázeňské péče

Podniky zajišťující ostrahu majetku a osob

Provozování cestovní agentury

Prokura: Ing. Ivan Klajmon, 15.4.1945, Antonína Václavíka 336 Pozlovice 763 26

Statutární orgán:

Předseda představenstvo: Ivo Klajmon, 22.11.1972, Kovářská 309/10 Znojmo 669 02

Místopředseda představenstva: Věra Šipulová, 6.7.1959, Pod Paluchem 538
Karolinka 756 05

Člen představenstva: Sabina Bajáková, 31.8.1971, Fejfalíková 1880/16
Znojmo 669 02³⁷

2.3.1.2 Charakteristika firmy

Lázeňský komplex Niva působí na trhu od roku 1988, kdy byl otevřen jako rekreační středisko pro Československé státní dráhy, Gumotex Břeclav a Sigmu Hodonín. Současný majitel provozuje lázeňský komplex od roku 1993 prostřednictvím společnosti NIVA, spol s r.o. V roce 2003 se společnost změnila na akciovou společnost a zároveň se přejmenovala na INTER ZNOJEMIA Group a.s. Tato společnost provozuje lázeňské domy NIVA I., NIVA II. a Restauraci Koliba „U černého psa“. Lázně jsou provozovány jako nestátní zdravotnické zařízení.

³⁷ Výpis z obchodního rejstříku. *Obchodní rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2013-12-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a566674&typ=actual&klic=wlgdhj>

2.3.2 Lázeňský & wellness hotel Niva II

Lázeňský & wellness hotel Niva II. byl 24. května 2012 po rozsáhlé rekonstrukci, která začala začátkem října roku 2011, znovu otevřen. Hotel se nachází v klidné části Pozlovice nad Luhačovickou přehradou. Je vzdálen přibližně 1500 metrů, tedy asi 20 minut chůze od centra Luhačovic a lázeňské kolonády. Hotelový komplex nabízí od lázeňských pobytů přes rehabilitační pobyty, wellness pobyty po firemní akce. Lázeňské pobyty nabízí jak samoplátcům tak pobyty prostřednictvím zdravotní pojišťovny. U zdravotní pojišťovny jsou to komplexní lázně i příspěvkové lázně. Nově zde bylo vybudováno rozsáhlé wellness centrum. V číslech tedy hotel nabízí přes 40 léčebných procedur, 15 wellness procedur a konferenční místnost pro 80 osob. Po rekonstrukci zde hosté najdou nové pokoje, apartmány, salonky, bary a stravovací prostory. V komplexu také najdeme dva bazény, první je venkovní vyhřívaný bazén a druhý je vnitřní bazén se slanou vodou.

2.3.2.1 Ubytování a stravování

Kapacita hotelu Niva II. je 110 lůžek. Nabízí dva typy ubytování v dvoulůžkových pokojích. První možnost je v pokojích(Executive) a apartmánech(Delux) splňující **** standard. A druhá možnost je v původních pokojích(Standard) nabízející *** standard. K ubytování samozřejmě patří i stravování a to v jídelnách nebo ve stylové restauraci Koliba U černého psa. Snídaně jsou formou bohatých švédských stolů. Obědy a večeře jsou nabízeny formou výběru z pestrého jídelníčku, dále možnost dietního stravování. Specialitou některých pobytů je stravování v restauraci Koliba formou talonu a výběru z širokého menu.

2.3.2.2 Léčebné a rehabilitační služby

Lázně Niva v hotelu Niva II nabízí přes 40 léčebných a rehabilitačních procedur. Ty pomáhají léčit nemoci oběhového ústrojí, trávicího systému, poruch látkové výměny, dýchacího ústrojí a pohybového aparátu Mezi procedury například patří: inhalace, minerální koupele, slatinné obklady, masáže (klasické, podvodní, reflexní), vodoléčebné procedury (perličková koupel, koupel s přísadami, vířivá lázeň na horní a dolní

končetiny), elektroléčba, laser, solux, horské slunce, biotronová lampa, ultrazvuk, parafinový obklad, plynové injekce, plynové vaky, kyslíková terapie, magnetoterapie, pohybová léčba, cvičení v bazénu, cvičení s velkými míči.

2.3.2.3 Wellness centrum

Hotelové wellness centrum nabízí opravdu rozmanitou nabídku procedur a to například: klasická finská sauna, lesní sauna, bylinková sauna, římská pára, liščí nora s masáží nohou, whirlpool malý a velký, Kneippovy koupele, multifunkční masážní sprchy, laconium, vyhřívaná štěrková pláž, vodní lůžko a další odpočinkové prostory s krbem a vyhřívanými lavicemi, vyhlídková terasa s lehátky.

2.3.2.4 Další služby

Hotel disponuje několika středně velkými i malými konferenčními a jednacími prostory vybavené potřebnou technikou. Hotelový komplex dále nabízí fitcentrum a tělocvičnu, úschovnu a půjčovnu kol, stolní tenis, tenisový kurt, výtah, Wi-Fi připojení k internetu v celém hotelu (zdarma), hotelové taxi nebo bezbariérový přístup. Přímě v hotelu jsou k dispozici zdravotní a lékařské služby .

2.4 Analýza konkurence

Jako konkurenci hotelu můžeme brát pouze hotely stejné kategorie a třídy. Ze všech čtyřhvězdičkových hotelů v Luhačovicích jsem k analýze konkurence hotelu Niva II vybral čtyři hotely. K analýze jsem vybral hotely dvou největších společností provozujících hotely v Luhačovicích. Hotel Alexandria ***** Spa & Wellness(Lázně Luhačovice a.s.) a Hotel Miramare(RoyalSpa a.s.). Dále hotel který svojí polohou leží nejblíže hotelu Niva II a to Wellness hotel Pohoda. Jako poslední jsem vybral Wellnes hotel Rezidence Ambra. Hotel Alexandria a hotel Pohoda jsem osobně navštívil a to v sobotu 16.listopadu 2013. Prostředí vstupní haly a recepce působilo velice příjemně, čistě a moderně. Personál, s kterým jsem přišel do kontaktu, vystupoval profesionálně a zároveň přátelsky. Z obou návštěv jsem měl dobrý dojem.

Tabulka č 2 Stručná analýza konkurence

Hotel	Lázeňský & wellnes hotel Niva II	Alexandria ***** Spa & wellness hotel	Hotel Miramare	Hotel Pohoda	Wellness hotel Rezidence Ambra
Počet lůžek	110	106	215	183	118
Typ pokojů	1/2/3-lůžkové, apartmán	1/2/4-lůžkový, 2-lůžkový apartmán	1/2-lůžkový, apartmán	1/2-lůžkový, apartmán	1/2/3-lůžkový, 2- lůžkový apartmán
Lázeňské procedury	ano	ano	ano	ano	ano
Wellness	ano	ano	ano	ano	ano
Restaurace	ano - mimo budovu	ano	ano	ano	ano
Hotelstars certifikace + další certifikace	ne	ano + ISO	ne + ISO + EuropeSpa	ano	ano
Významné doplňkové služby	konferenční prostory, fitcentrum, tělocvična, tenisový kurt, úschovna a půjčovna kol	Night club, konferenční prostory, fitness	squashový a tenisový kurt, bowling, tělocvična, minigolf	posilovna, tenisový kurt, konferenční prostory	Zábavní centrum U Solného pramene

Zdroj: vlastní zpracování

2.4.1 ALEXANDRIA *** Spa & Wellness hotel**

Hotel Alexandria je nový luxusní hotelový komplex s největším a nejmodernějším wellness centrem v Luhačovicích. Skládá se ze dvou vzájemně propojených budov, z nichž každá představuje jiný svět. Hlavní budova je zařízena ve stylu 30. let minulého století a nová budova je zařízena v moderním stylu.

Ubytování a stravování

Jak již bylo zmíněno hotel tvoří dvě budovy. Celková kapacita obou budov hotelu je 106 lůžek v 56 pokojích. Hlavní budova hotelu nabízí pokoje ve stylu třicátých let minulého století. Všechny prošly rekonstrukcí a mají buď balkon nebo terasu. Kapacita hlavní budovy je dvacet jedna pokojů, z toho deset jednolůžkových, deset dvojlůžkových a jedno dvojlůžkové apartmá. Nová moderní budova nese pojmenování po Alexandru Velikém a pokoje jsou vyzdobeny replikami suvenýrů tohoto dobyvatele. A také součástí všech pokojů je balkon nebo terasa. Moderní část hotelu nabízí pětatřicet pokojů. Všechny jsou dvojlůžkového typu kromě jednoho, který je čtyřlůžkový složený ze dvou ložnic. Pokoje v hlavní budově a v posledním patře moderní budovy jsou klimatizovány. Co se týká stravování v hotelu, jídlo je podáváno v hotelové restauraci, francouzské restauraci a lobby baru. Snídaně jsou podávány formou bufetu. Francouzská restaurace je také v historickém stylu 30. let minulého století a jedinečný ráz restaurace jdoucí s výjimečným gastronomickým zážitkem představuje dohotovení pokrmů přímo u stolu hosta.

Léčebné služby

Tradiční lázeňské procedury (uhličité koupele v přírodní léčivé minerální vodě, hydromasážní a perličkové koupele, rašelinové obklady, léčebné masáže a drenáže), tělové zábaly, peelingy a beauty služby jsou uspořádány do speciálních wellness balíčků, které jsou určeny pro péči o Vaše zdraví, krásu těla i obličeje. V nabídce jsou i luxusní SPA rituály Terraké, při kterých jsou všechny součásti ošetření v dokonalé harmonii.

Wellness centrum

V nové, moderní hotelové části najdete dvě podlaží velkoryse řešeného wellness centra ve stylu starořímských lázní. V prvním podlaží je umístěn bazén se dvěma zlatými světélkujícími slunci na dně, vodním zálivem, masážními tryskami po obvodu a dvěma protiproudy. V druhém podlaží můžete vyzkoušet lázně různých teplot a přísad - parní lázeň, bylinkovou lázeň, solnou lázeň, laconium, odpočívat ve finské sauně či orientální parní lázni Rasul. Součástí komplexu je i fitness centrum, které je vybaveno nejmodernějšími posilovacími stroji, běžeckými trenažéry, ergometry a multifunkční kladkovou věží.

2.4.2 Hotel Miramare ****

Lázeňský hotel MIRAMARE je oblíbený pro svoji polohu v klidném prostředí a přesto v těsné blízkosti městského i lázeňského centra Luhačovic. Lázeňský hotel MIRAMARE Luhačovice je v provozu od roku 1996 a je tvořen třemi vzájemně propojenými budovami - Miramare I***, Miramare II**** a Vila Helena****. Lázeňský hotel MIRAMARE nabízí svým hostům komplexní služby pod jednou střechou a více jak 60 léčebných, relaxačních i nadstandardních procedur. K léčbě jsou využívány vlastní léčebné minerální prameny - pramen Sv. Josefa a pramen Jaroslava. Komfortní ubytování, dvě restaurace v hotelu s možností dietní stravy a konzultací s odborným nutričním terapeutem.

Ubytování a stravování

Moderní lázeňský komplex s kapacitou 215 lůžek. Všechny pokoje s plným příslušenstvím, některé pokoje s balkonem. Hotel Miramare I. disponuje 34 pokoji v kategorii standard a z toho je 12 jednolůžkových, 21 dvojlůžkových a jeden apartmán. Hotel Miramare II. nabízí 48 pokojů kategorie superior ve složení 15 jednolůžkových, 30 dvojlůžkových a 3 apartmány. Hotel Miramare – Helena disponuje 26 pokoji kategorie superior, všechny jsou jednolůžkové až na jeden apartmán. Dvě hotelové restaurace s nabídkou české i mezinárodní kuchyně s možností dietního stravování.

Snídaně jsou podávány formou švédských stolů, obědy a večeře výběr z 5 druhů jídel, ovocné a zeleninové saláty, ovoce, teplé a studené nealko nápoje.

Léčebné služby

Dva minerální prameny přímo v hotelu. V nabídce jsou i thajské a jávské masáže, prováděné rodilými masérkami. Odborný lékařský a zdravotnický personál, zdravotnická služba 24 hodin denně. Kompletní balneoprovoz s nabídkou více jak 80 lázeňských a wellness procedur pod jednou střechou. Nabídka léčebných procedur je široká a patří mezi ně: Inhalační terapie: oxygenoterapie. Elektroléčba: diadynamik, magnetoterapie. Světloléčba: laseroterapie, solárium. Vodoléčba, masáže: klasická, reflexní. Cvičení: v bazénu, léčebný tělocvik, fitness. lázně: skotské stříky, uhličitá, minerální, přísadová. Zábaly: parafínové, slatinné. Sauny: suchá. Ostatní: pitné kúry, plynové injekce s aplikací CO₂.

2.4.3 Hotel POHODA ****

Hotel Pohoda je situován v klidné části Luhačovic, nedaleko známé Pozlovické přehrady a letního aquaparku Duha. Populární luhačovická lázeňská kolonáda je vzdálena 20 minut klidné pěší chůze od hotelové recepce. Tato poloha je ideální z hlediska klidné relaxace. V roce 2011 prošel hotel rozsáhlou rekonstrukcí. Hotel disponuje konferenčními a jednacími místnostmi až pro 150 osob, má flexibilní prostory s nejmodernějším audiovizuálním a technickým vybavením. Opět se jedná více o wellness hotel než o lázeňský hotel, ale také zde najdeme nějaké léčebné procedury.

Ubytování a stravování

Hotel Pohoda disponuje moderním komfortem nových a rekonstruovaných pokojů ve čtyřhvězdičkovém standardu. Celková kapacita hotelu je 91 pokojů o celkovém počtu 183 lůžek. Složení pokojů je jednolůžkové a dvojlůžkové a jsou nabízeny i apartmány. Všechny pokoje jsou klimatizovány a jejich součástí je buď balkon nebo francouzské okno. Pro klidné vychutnávání gastronomických zážitků je připravena stylová hotelová restaurace, která je klimatizovaná a nabízí nejružnější speciality domácí i zahraniční kuchyně. Jsou zde podávány snídaně a večeře formou bohatého výběru z rautových

stolů v případě polopenze a v případě plné penze také obědy výběrem z hotelového jídelního lístku.

Balneoprovoz, wellness a saunový svět

Dokonalý relax těla i duše nabízí hostům hotelu zrekonstruované relaxační centrum s léčebnými a relaxačními procedurami (masáže, koupele, zábaly atd.) nebo celoročně přístupné Wellness s plaveckým bazénem, relaxačním vířivým bazénem, whirlpoolem, tepidáriem, relaxační místností a Saunovým světem (finská, parní eukalyptová a bylinková sauna).

Další služby

Služby hotelu doplňují recepce, letní terasa, výtah, bezdrátové internetové připojení, bezbariérový přístup, půjčovna horských kol, úschovna kol (zdarma), fitness nebo pravidelná dopolední a odpolední doprava do centra Luhačovic a zpět.

2.4.4 Wellness hotel Rezidence Ambra ****

Hotel se nachází v těsné blízkosti lesa, ve velmi příjemném a tichém prostředí vzdálen asi 500m od centra lázeňského města Luhačovice. Tento hotel v roce 2012 i 2013 získal první místo v kategorii čtyřhvězdičkových hotelů ve Zlínském kraji v prestižní soutěži Czech Hotel Awards. Hotel nabízí moderní ubytování, kvalitní stravovací služby a pro relaxaci, wellness centrum - Centrum vitality. Nejedná se přímo o lázeňský hotel. Centrum vitality ale nabízí moderní balneoprovoz s širokou škálou léčebných procedur.

Ubytování a stravování

Wellnes hotel Rezidence Ambra disponuje ubytovací kapacitou 118 lůžek a 47 přistýlek. Složení pokojů je rozděleno do 49 jednolůžkových, dvoulůžkových a třílůžkových. Hotel dále nabízí jeden bezbariérový pokoj, 7 standardních apartmánů a 2 nové luxusní apartmány Deluxe a Superior. Hotelová restaurace s kapacitou 70 míst

nabízí různé jídelní programy s nabídkou domácí i zahraniční kuchyně. K dispozici vám je také nutriční terapeut pro konzultace týkající se stravovacích návyků, doporučení vhodné stravy či pitné kúry.

Wellness centrum – Centrum vitality

Centrum Vitality nabízí zákazníkům širokou škálu různých procedur. V nabídce najdeme léčbu pohybem(aquarehabilitace, bazén+whirlpool), různé masáže(klasická, lymfatická, lávovými kameny), koupele(perličková, hydromasážní, relaxační, uhličítá, s přísadou mrtvého moře), zábaly a obklady(slatinný, bahenní, anticelulitidní a parafínový zábal), inhalace, oxygenoterapie, infrasauna a mnoho dalších wellness zážitků(indoceánie, pивní koupel, 100% čokoládové masáže, slunce z Madagaskaru, vana s magnetickým polem, světelná terapie s muzikoterapií, čajový obřad a mnoho dalších). Součástí tohoto centra je bazén s protiproudem.

2.5 Benchmarking

Pro porovnání konkurence a hlavně porovnání s hotelem Niva II jsem vytvořil následující tabulku. Jako srovnávací kritéria jsem vybral celkovou kapacitu lůžek, lázeňské procedury, wellness, doplňkové služby a cenu pobytu. Pobyt jsem ve všech hotelech vybral Prodloužený víkend, který zahrnuje: 3x ubytování, 3x stravování, 3x spa & wellnes procedury a volné vstupy do wellness centra, bazénů a fitness centra. Tento pobyt je ve všech hotelech nejoblíbenější. Hodnotící stupnice je v rozmezí od 1(nejhorší) do 10(nejlepší).

Tabulka č 3 Benchmarking

Hotel	Lázeňský & wellness hotel Niva II	Alexandria Spa & wellness hotel	Hotel Miramare	Hotel Pohoda	Wellness hotel Rezidence Ambra
Kritérium					
Počet lůžek	5	5	10	8	5
Lázeňské procedury	8	8	10	4	4
Wellness	10	10	4	4	4
Doplňkové služby	10	6	4	4	8
Cena pobytu	8	4	9	10	8
Celkem	8,2	6,6	7,4	6	5,8
Pořadí	1	3	2	4	5

Zdroj:vlastní zpracování

Analýza benchmarking ukázala, že nejlepším hotelem v poměru cena/výkon je hotel Niva II. Největšími konkurenty se podle této analýzy potvrdily hotely dvou největší společností, které v Luhačovicích podnikají. Lépe z této analýzy vyšel hotel Miramare, který bodoval hlavně svojí kapacitou, množstvím lázeňských procedur a také cenou zvoleného pobytu. Hotel Alexandria, který skončil na třetím místě má stejné hodnocení jako hotel Niva II, nabízí méně doplňkových služeb, ale hlavním mínusem je cena pobytu. Jedná se o úplně nejdražší pobyt a analýza potvrdila, že se hotel řadí do vyšší cenové skupiny a láká zámožnější klientelu. Ostatní dva hotely dosáhly středního hodnocení a nepředstavují pro hotel Niva II tak velkou konkurenci v kategorii lázeňských hotelů.

2.6 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

K analýze jsem zvolil Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil. Porterův model se zabývá analýzou pěti konkurenčních sil, které ovlivňují chování a výkonnost každého odvětví. Jedná se o současné konkurenty, nové konkurenty, vyjednávací sílu zákazníků, vyjednávací sílu dodavatelů a substituty. Tato analýza je zaměřená na aktuální stav a jejím cílem je nalézt postavení pro hotel, ve kterém se dokáže bránit konkurenčním silám.

2.6.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Vhledem k aktuálně probíhající hospodářské krizi, zároveň k velmi vysoké kapitálové náročnosti vstupu do odvětví a velmi těžkého získání přírodních zdrojů se nedá očekávat výrazné ohrožení ze strany nově vstupujících konkurentů na trh lázeňských hotelů v Luhačovicích. K výstavbě nebo rekonstrukci hotelu a pořízení jeho vybavení je zapotřebí vysoký počáteční vklad. V dalších letech bude kapitálová náročnost ještě vyšší, protože ceny úvěrů budou stoupat.

Konkurence nutí společnost rozšiřovat a zkvalitňovat poskytované služby. Každý hotel se snaží poskytovat co nejkvalitnější služby, aby si udržel své stávající zákazníky. Měl by tedy hlavně dbát na udržení stávajících zákazníků, ale neměl by zapomenout na nové(potencionální) zákazníky a věnovat pozornost i jim. Hotely nejsou schopny rapidně snižovat své náklady při poskytování většího množství služeb, navíc jsou kapacitně omezeny.

Pokud další konkurent vstoupí do odvětví, bude se zde snažit udržet. Jeho hnacím motorem budou především vysoké počáteční náklady.

2.6.2 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Společnost patří do tzv. roztržitého odvětví, kde spolu soupeří mnoho společností, ale žádná z nich neovládá tak zřetelný podíl na trhu, že by s ním mohla významně působit na chod odvětví. Konkurent společnosti není jen protihráč v odvětví, ale také v některých případech i spoluhráč. A to třeba na poli managementu destinace nebo vytváření značky lázní Luhačovice.

Když se zaměříme na konkurenci pouze v Luhačovicích a blízkém okolí, tak zde najdeme něco kolem 50 ubytovacích zařízení. Ty disponují ubytovací kapacitou přibližně 1 780 pokojů a přibližně 3 400 lůžky. Jedná se o ubytovací zařízení typu: hotel, hotel garni, motel a penzion. Tento počet ubytovacích zařízení provozuje jen několik provozovatelů. Největší z nich je společnost Lázně Luhačovice, která provozuje na deset hotelů(např. Alexandria *****, Spa & Wellness hotel ,Hotel Palace *****, Lázeňský hotel Jurkovičův dům *****) a osm penzionů. Tyto ubytovací zařízení

disponují přibližnou kapacitou 1 400 lůžek. Tím pádem je největší konkurent na trhu i pro hotel Niva II. Další společnost, která v Luhačovicích vlastní několik lázeňských hotelů, je ROYAL SPA a.s., která provozuje hotely Miramare ****, Vila ANTOANETA **** a Luxury Spa & Wellness VILA VALAŠKA ****. Jelikož hotel Niva II. spadá do třídy čtyřhvězdičkové(****), tak samozřejmě nejvíce soupeří s konkurenty stejné kategorie. Takovýchto lázeňských hotelů je v Luhačovicích a okolí deset. Mezi další konkurenty řadím Wellness hotel Pohoda **** a Wellness hotel Rezidence Ambra *****

Samozřejmě že konkurence není jen v Luhačovicích, ale konkurenci musíme vidět i v ostatních lázních České republiky. Pokud se podíváme na lázně, které se nachází v turistických regionech Jižní Morava, Střední Morava a Severní Morava a Slezsko tak mezi konkurenty můžeme zařadit ubytovací zařízení v lázních Kostelec u Zlína, Lednice, Teplice nad Bečvou, Jeseník, Karlova Studánka a další. Konkurenti jsou samozřejmě i v lázních ležících v Čechách. Mezi ty nejvýznamnější určitě patří lázeňský trojúhelník a to Karlovy Vary, Františkovy lázně a Mariánské lázně. Konkurence je tedy docela široká a v současnosti se v ČR existuje 36 lázeňských míst, které nabízí více než 90 lázeňských zařízení.

2.6.3 Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů

Pokud se podíváme na substituty lázeňského hotelu nabízející dohromady lázeňskou péči, ubytování a stravování, tak si myslím, že na trhu takovou nabídku substitutu nenajdeme.

Když si nabídku rozdělíme na ubytování, tak substitutem pro čtyřhvězdičkové hotelové ubytování je nabídka ubytování nižší úrovně(hotel *** a méně, penzion, ubytovna a ubytování v soukromí – soukromé byty a pokoje).

Pro hotelové stravování by mohlo být substitutem stravování v okolních restauracích a jídelnách. Ale pokud zákazník potřebuje speciální, dietní stravu, kterou lázeňské hotely nabízí, myslím že substitut nenajdeme, jedině že by si sám zákazník vařil.

Co se týká lázeňské péče, zde najdeme pár substitutů, které by mohly lázeňské procedury nahradit. Každé lázně se specializují na léčbu konkrétní části těla a nabízí různé léčebné kúry a prameny. Zákazníkovi se podle indikace výběr z celkového počtu zúží na pár lázní, z kterých si vybere kam pojedí. V tomto ohledu bych tedy viděl jen malé riziko substitutu. Pokud zákazník jede do lázní jen relaxovat, odpočinout si a zregenerovat se, tak nabídka substitutů je větší. Největším a nejlákavějším substitutem se stal určitě wellness. Moderní wellness nabízí široké spektrum regeneračních procedur, velice podobným těm lázeňským. Další, co by mohlo nahrazovat lázeňské procedury, jsou například rehabilitační centra, beauty salony, day spa a další instituce, které nabízí různé masáže, zábaly, ozdravné programy a podobné procedury jak nabízejí lázně. Jedná se o podstatně levnější variantu a návštěvníci tyto zařízení navštěvují většinou po práci v průběhu týdne.

2.6.4 Vyjednávací vliv odběratelů

Odběrateli se v tomto případě rozumí hosté, klienti, kteří hotel navštěvují. Klientela společnosti je tvořena z velké části tuzemskými hosty, kteří se podle způsobu úhrady služeb dělí na dvě skupiny.

První skupina klientů je ta, kterým pobyt hradí zdravotní pojišťovna a jedná se jak o komplexní lázeňskou péči tak příspěvkovou lázeňskou péči.

Druhou skupinu tvoří samoplátci (zákazníci kteří si pobyt hradí sami) nebo zaměstnanci, kterým pobyt hradí jejich zaměstnavatel. V dnešní době tvoří větší část zákazníků druhá skupina. Je to dáno i změnami lázeňské péče, které nařídilo Ministerstvo zdravotnictví. Tím pádem je těžší dosáhnout na lázeňskou péči nějakým způsobem hrazenou zdravotní pojišťovnou. Pokud se legislativa nezmění, tak do budoucna se tento podíl zákazníků bude nadále zmenšovat. Co se týká druhé skupiny Hotel Niva II má ve svém portfoliu významné zákazníky. Lázně a hotel Niva dlouhodobě spolupracuje s podniky jako České dráhy, Severomoravská energetika nebo Hasičský záchranný sbor ČR. Jejich zaměstnanci jezdí na desetidenní rehabilitační pobyty po celý rok kromě letních prázdnin. Nárůst druhé skupiny zákazníků tedy samoplátců zvyšuje i nabídka

lázeňských hotelů, kteří nabízejí krátké týdenní(5-7nocí) a víkendové(prodloužený víkend, 2-3nocí) ozdravné, rehabilitační, relaxační a wellness pobyty.

Náklady zákazníka na přechod ke konkurenci jsou nulové. V Luhačovicích je konkurence velká a je jen na zákazníkovi, který si vybere, protože ho nic neváže. Jedna z možností jak tuto hrozbu zvýšit je zavedení věrnostní karty nebo bonusu.

Proto si myslím, že vyjednávací síla zákazníků je střední a v budoucnu se bude snižovat ačkoliv boj o zákazníky bude velký.

2.6.5 Vyjednávací vliv dodavatelů

Hotel Niva II, který nabízí širokou nabídku služeb, spolupracuje s velkým počtem dodavatelů. Hotel nabízí ubytování, stravování, lázeňské služby, wellness služby a další a na tento provoz potřebuje od dodavatelů určitý „materiál“. Mezi takovéto se řadí dodavatele potravinářských výrobků, alkoholických a nealkoholických nápojů, kancelářský materiál, hygienických potřeb, zdravotnického materiálu a ložní materiál. Mezi hlavní a nejdůležitější dodavatele ovšem patří energetické a plynárenské společnosti, které dodávají elektrický proud a plyn k vytápění a vyhřívání. Zdá se, že tito dodavatelé by měli mít největší vliv, ale v dnešní době je velmi lehké tohoto dodavatele bez větších nákladů změnit. Mezi další dodavatele patří telekomunikační společnost a společnost poskytující internet. Hotel je povinen platit koncesionářské poplatky za rozhlas a televizi, ale toto bych neřadil mezi dodavatele, protože je to ze zákona dané. Dalšími dodavateli jsou servisní společnosti, které zajišťují údržbu a servis elektrických zařízení, výtahů, klimatizací, informačních technologií atd. Hotel samozřejmě také spolupracuje s různými cestovními kancelářemi, zdravotními pojišťovnami, bankovními institucemi a reklamními agenturami. Celkově si myslím, že vyjednávací síla dodavatelů je střední s tendencí se snižovat a jen u unikátních dodavatelů se může zvýšit.

2.6.6 Souhrn Porterovy analýzy

Cílem celé Porterovy analýzy bylo poukázat na věci, které mají nebo budou mít největší vliv na výkonnost hotelu. Z výše uvedené analýzy vzešlo několik silných a slabých stránek a zde jsem z každého z faktorů vybral ten nejvýznamnější:

- hotel se nachází v „roztříštěném“ odvětví a současná konkurence je docela velká. Žádná ale nemá tak velký vliv aby ovlivňovala odvětví. Mezi největší konkurenty hotelu patří společnost Lázně Luhačovice a.s. spravující několik hotelů a penzionů a také společnost RoyalSpa a.s.
- hrozba nově vstupujících konkurentů je velmi malá a to díky vysoké kapitálové náročnosti na vybudování nebo rekonstrukci hotelu.
- největší skupinu klientů hotelu tvoří samoplátci, zákazníci co si vše platí sami nebo jim to platí zaměstnavatel.
- lázeňský hotel poskytující komplexní služby substitut nemá. Velké oblibě ale dosahují wellness hotely.
- vliv dodavatelů je střední a změna dodavatele nepředstavuje vysoké kapitálové náklady.

Na závěr jsem vytvořil tabulku, ve které je jasně číselně popsáno pomocí hodnotící stupnice v rozmezí od 1 do 5 u všech pěti konkurenčních sil jejich hrozba. Hodnota 1 je nejnižší hodnocení a znamená nízké, nepravděpodobné, negativní hledisko. Hodnota 5 je nejvyšší hodnocení a znamená vysoké, pravděpodobné, pozitivní hledisko.

Tabulka č 4 Hodnocení Porterovy analýzy

Hodnocený faktor		Hodnocení
1	Ohrožení ze strany nově vstupujících firem	2
2	Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty	4
3	Tlak ze strany náhradních výrobků - substitutů	3
4	Vyjednávací vliv odběratelů	3
5	Vyjednávací vliv dodavatelů	2

Zdroj: vlastní zpracování

2.7 SWOT analýza

Zde jsem vytvořil SWOT analýzu, která hodnotí vnitřní a vnější faktory. Do vnitřních faktorů patří hodnocení silných (Strengths) a slabých stránek (Weaknesses). Do vnější faktorů patří hodnocení příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats).

Tabulka č 5 SWOT analýza

SWOT analýza			
Vnitřní prostředí	Silné stránky (Strnghts) • Nedávná rekonstrukce – nový, moderní a luxusně vybavený hotel • Lázeňské procedury • Wellness procedury • Konferenční prostory • Tenisový kurt, fitcentrum • Příroda v okolí • Kvalita služeb	Slabé stránky (Weaknesses) • Poloha hotelu • Stravování • Internetové stránky • Malé parkoviště přímo u hotelu	
	Příležitosti (Opportunities) • Firemní akce – kongresový CR • Vyhledávání relaxace a odpočinku • Stárnoucí populace • Lidí více dbají o své zdraví	Hrozby (Threats) • Změny legislativy • Nedostatek zaměstnanců s odpovídající kvalifikací	

Zdroj: vlastní zpracování

2.8 Návrhy a doporučení

V této závěrečné části své práce se budu snažit pomocí všech informací, údajů a znalostí, které jsem v průběhu zpracovávání této práce získal, navrhnout doporučení, která by měla napomoci zlepšení konkurenceschopnosti hotelu Niva II v Luhačovicích.

Internet – Webové stránky, sociální sítě

Jelikož největší skupinou návštěvníků hotelu jsou samoplátci, tak si myslím, že většina potencionálních zákazníků hledá prvotní informace pomocí internetu. A proto si myslím, že by bylo vhodné vylepšit webové stránky hotelu. Vzhled stránek není nijak špatný, ale určitě by mu slušel moderní design. Za zmínku stojí hlavně úvodní

stránka(tvz homepage). Na té se zobrazí základní informace o hotelu jako je poloha, nabídka a to hned dvakrát ve skoro stejné podobě. Tato stránka je pod záložkou *O nás* a myslím si, že by neměla chybět v nabídce, ale také by zároveň neměla být uvítací stránkou. Doporučil bych, aby úvodní stránka obsahoval v záhlaví „flash panel“ s měnícími se fotografiemi z interiéru a exteriéru hotelového komplexu. Dále by úvodní stránka měla obsahovat aktuální akční hotelovou nabídku, která by se po překliknutí na jinou část stránek zobrazila na postraních banerech. A stránkám úplně chybí zápatí, kde se zobrazují ikony institucí, kterých je hotel členem, ikony sociálních sítí, adresa a kontakty. Když už jsem se zmínil o záložce *O nás* tak by určitě bylo dobré doplnit podrobnější informace. I rezervační systém by potřeboval změnu, současný jen v textové podobě není nijak atraktivní a dokonce bych řekl i odrazující. Ostatní záložky obsahují podrobné a velmi dostačující informace. Za závažný nedostatek internetových stránek považuji chybějící mutaci v cizích jazycích. Stránky v češtině bez možnosti přepnutí na jiný jazyk jsou pro zahraniční návštěvníky odrazující. Mutaci aspoň v anglickém jazyce považuji za základ. Poslední návrh na vylepšení webu je přidání aplikace chatu(např. zopim).

Co se týká sociálních sítí, hotel Niva II má svůj profil jen na Facebooku a obsah je poměrně zastaralý, poslední informace je z 1.2.2013. A uživatelů kteří klikli na „To se mi líbí“ je pouze 261. Případné reklamní sdělení a statusy dostává jen pár uživatelů a lákání potencionálních zákazníků tímto způsobem je mizivé. Oproti výše uvedené konkurenci, která svůj profil na Facebooku pravidelně aktualizuje o různé nabídky a akce a u dvou z nich je počet fanoušků přes deset tisíc. Nebylo by špatné vytvoření profilů na ostatních sociálních sítích – Twitter, Google + a Foursquare. Protože v dnešní době jsou sociální sítě velmi oblíbené. Další věcí, kterou by měl hotel na internetu kontrolovat, jsou všemožné hodnotící weby, kde by měl vhodně reagovat na případné stížnosti a snažit se o co nejrychlejší nápravu, případně poděkovat, jako výraz, že mu na svých zákaznících záleží.

Stravování

V dnešní době je jídlo a stravování pro mnoho lidí velmi zásadní věcí. Proto bych hotelu doporučil se tímto směrem zaměřit. Existuje řada zákazníků, která netrvá tak na kvalitě ubytování jak spíše na kvalitě stravování. Hotel má svoji externí restauraci, která

není v hotelovém komplexu s názvem Koliba „U černého psa“. Pokud by v této restauraci nabízeli velmi kvalitní jídlo, které by bylo gastronomickým zážitkem a celou ji pozvedli na vyšší úroveň, tak si myslím, že by přitahovala i návštěvníky jiných hotelů. Pokud se vrátíme ke stravování do hotelu, tak by bylo dobrým nápadem rozšíření a zkvalitnění nabídky pokrmů. Hotel by nabízel kromě klasického stravování a dietního stravování i další speciální stravu, která k lázeňské regeneraci určitě patří. V českých lázních se začíná objevovat hodně návštěvníků z Blízkého východu, muslimských a arabských států. Jejich pokrmy jsou specifické a pokud by je hotel zařadil do nabídky, určitě by to mělo svůj ohlas. Nedílnou součástí takovéto nabídky jsou i služby nutričního poradenství.

Spolupráce

Také bych doporučil, aby hotel zapracoval na spolupráci s různými organizacemi, institucemi a svazy. Aby využil jejich plný potenciál například v oblasti marketingu a zaručení kvality. Spolupráce s konkurenty na budování značky Luhačovice a vytváření destinačního managementu. Oslovit další společnosti a nabídnout jim možnost uspořádání atraktivních teambuildingů nebo také nabídnout akční pobyty pro jejich zaměstnance. A vytvářet a udržovat spolupráci se zprostředkovateli pobytů.

Doprava

Díky větší vzdálenosti od centra navázat užší spolupráci s nějakou taxi službou nebo mít svůj vlastní vůz i vícemístný než je obvyklý osobní automobil, který by mohli zákazníci využít k dojezdu na nádraží, kolonádu i na delší vzdálenost za garantovanou a velmi výhodnou cenu pro zákazníka.

Platba na účet pokoje

Zavedení možnosti, při placení v různých částech hotelu jako je restaurace, bar atd. připsání na účet pokoje. Jednu z možností bych navrhoval použití pokojových karet nebo jako na jiných místech, náramek s čipem na který by se útrata načítala.

Služby na hlídání dětí

Pro rodiny s dětmi, kteří přijedou na pobyt a chtějí mít od své ratolesti chvíli klid nebo když jdou na nějakou z procedur a nemůžou je hlídat, by hotel mohl nabízet ve svém areálu nějaké hlídání nebo by mohl nabízet animační programy pro děti. Služba může být zpoplatněná a tím vzniká i další možnost příjmu.

Věrnostní karty

V dnešní době, kdy snad i ten nejmenší obchod má svoji zákaznickou kartu, je to také jedna z možností jak o své zákazníky pečovat, informovat a zároveň možnost prostřednictvím karet nabízet různé benefity pro stávající zákazníky.

V neposlední řadě by hotel neměl zapomenout na dodržování té nejlepší a nejvyšší kvality ubytování, stravování, lázeňských procedur, wellness a dalších služeb, které hotel nabízí. Dodržovat profesionální přístup zaměstnanců, kteří dělají vše pro zákaznickou spokojenost. Protože toto je hlavní příčinou spokojenosti zákazníků a důvodem proč se zpět vracejí a šíří chválu ve svém okolí a přitahují nové zákazníky.

Také by neměl přestávat sledovat nejen své konkurenty, ale celý trh, aby mohl rychle reagovat na nové situace a tak byl stále konkurenceschopný.

Závěr

Cílem této práce bylo zanalyzovat služby poskytované hotelem Niva II. Dále pak určit postavení na trhu lázeňských hotelů v Luhačovicích a jeho konkurenceschopnost. A na závěr doporučit a navrhnout určité kroky vedoucí ke zlepšení.

Myslím si, že po detailním prostudování celého trhu lázeňských hotelů v Luhačovicích se mi podařilo plnohodnotně vypracovat Porterovu analýzu a zjistil největší hrozby, na které by si hotel měl dát pozor. Dále porovnat nabízené služby hotelu Niva II s jeho největší konkurencí na trhu. Pomocí benchmarkingu jsem zjistil, že vybraný hotel Niva II, co se týká poměru cena/výkon, je z vybrané konkurence nejlepší. Také jsem vypracoval SWOT analýzu hotelu. A závěrem jsem navrhnul několik zlepšení.

Jako první zlepšení jsem navrhnul modernizaci a doplnění internetových stránek. Hotel by se celkově měl více věnovat prostředí internetu. Měl by zapracovat na svých profilech na dnes velmi využívaných a oblíbených sociálních sítích. A také by měl pravidelně sledovat hodnotící portály a reagovat na hodnocení návštěvníků. Další zlepšení, které by mohli zavést je větší specializace na stravování. Pozvednout svoji restauraci Koliba „U černého psa“ na vyšší úroveň a tím přilákat cizí hosty a rozšířit nabídku stravování v hotelovém komplexu. Další doporučení se týká spolupráce. Hotel by neměl být uzavřený, ale spíše by se měl otvírat a spolupracovat s různými organizacemi, institucemi a svazy. Práce také obsahuje několik dalších doporučení.

Hlavním doporučení samozřejmě je, aby hotel udržel vysokou kvalitu poskytovaných služeb, profesionální a přívětivý přístup zaměstnanců a tím zajišťoval spokojenost svých zákazníků a v dnešní těžší ekonomické době nepřistoupil k nějakému velkému zvýšení cen.

Doufám, že se mi stanovené cíle, které jsem si na začátku stanovil, podařilo patřičně splnit a návrhy a doporučení budou přínosem k dalšímu vývoji hotelu Niva II. V Luhačovicích.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek č.1 Základní znaky lázeňství

Obrázek č. 2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Obrázek č. 3 Lázeňský & wellness hotel Niva II

Obrázek č. 4 Ubytování – pokoj a koupelna

Obrázek č. 5 Lesní sauna a vinná koupel

Seznam tabulek

Tabulka č 1 Pět tržních forem

Tabulka č 2 Stručná analýza konkurence

Tabulka č 3 Benchmarking

Tabulka č 4 Hodnocení Porterovy analýzy

Tabulka č 5 SWOT analýza

Seznam použité literatury

Odborná literatura

- (1) KŘÍŽEK, Felix a NEUFUS, Josef. Moderní hotelový management: nejnovější poznatky a trendy v řízení hotelů: komplexní informace o hotelovém provozu a jeho organizaci: optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku: případové studie a příklady. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 195 s. ISBN 978-80-247-3868-0.
- (2) SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. xi, 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- (3) PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. 15, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- (4) KNOP, Karel et al. Lázeňství - ekonomika a management. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 231 s. ISBN 80-7169-717-6.
- (5) KOŽENÁ, Marcela. Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2007. 176 s. Monografie. ISBN 978-80-7395-039-2.
- (6) ZELENKA, Josef a PÁSKOVÁ, Martina. Výkladový slovník cestovního ruchu. Kompletně přeprac. a dopl. 2. vyd. Praha: Linde Praha, 2012. 768 s. ISBN 978-80-7201-880-2.
- (7) JANDOVÁ, Dobroslava. Balneologie. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. xvi, 404 s., 16 s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-247-2820-9.

Akademická práce

- (1) PREŠNAJDEROVÁ, Ludmila. Projekt implementace controllingu ve společnosti INTER ZNOJEMIA Group, a.s. Zlín, 2010. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně - Fakulta managementu a ekonomiky. Vedoucí práce Ing. Karel Šteker.

(2) UHLÍŘOVÁ, Petra. Analýza konkurenceschopnosti podniku Hotel Ryšavý. Zlín, 2011. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky.

(3) JANOŠÍKOVÁ, Veronika Janošíková. Konkurenceschopnost hotelu. Praha, 2013. Diplomová práce. Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r. o. - katedra hotelnictví.

Internetové zdroje

[1] Charakteristika a význam cestovního ruchu v Česku. CzechTurism [online]. [cit. 2013-10-01]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/didakticke-podklady/1-charakteristika-a-vyznam-cestovniho-ruchu-v-cesku/>

[2] České lázeňství na rozcestí. COT Business [online]. [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://www.cot.cz/index.php?page=200&jazyk=1&id=2581>

[3] Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení ČR. Hotelstars union [online]. [cit. 2013-12-09]. Dostupné z: <http://www.hotelstars.cz/metodika-klasifikace>

[4] Porovnání tříd. Hotelstars union [online]. [cit. 2013-12-09]. Dostupné z: <http://www.hotelstars.cz/porovnani-trid>

[5] Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení ČR. [online]. [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/d2e0a220-2540-4d5b-a0e0-798762e1a82c/Oficialni-jednotna-klasifikace-CR-2010-2012.pdf>

[6] nás. CCR Východní Morava o.p.s. [online]. 2012 [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://www.vychodni-morava.cz/informace/17044/>

[7] Kraj lázní a relaxace. Propagační materiál CCR Východní Morava [online]. 2010 [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://www.vychodni-morava.cz/informace/17044/>

[8] Výpis z obchodního rejstříku. Obchodní rejstřík a sbírka listin [online]. [cit. 2013-12-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a566674&typ=actual&klic=wlgdhj>

- [9] ALEXANDRIA ***** Spa & Wellness hotel. [online]. [cit. 2013-12-05]. Dostupné z: <http://www.hotelalexandria.cz/index.php>
- [10] Wellness hotel Rezidence Ambra. [online]. [cit. 2013-12-05]. Dostupné z: <http://www.hotel-ambra.cz>
- [11] Hotel Miramare. [online]. [cit. 2013-12-05]. Dostupné z: <http://www.miramare-luhacovice.cz/>
- [12] ALEXANDRIA ***** Spa & Wellness hotel. [online]. [cit. 2013-12-05]. Dostupné z: <http://lazne.relaxos.cz/hotel-alexandria-luhacovice-a2-99-cz.htm>
- [13] Lázeňský & wellness hotel Niva. [online]. [cit. 2013-12-05]. Dostupné z: <http://www.spa.cz/lazne-luhacovice/lazensky-wellness-hotel-niva-2/>
- [14] Wellness hotel Rezidence Ambra *****. [online]. [cit. 2013-12-05]. Dostupné z: <http://www.spa.cz/lazne-luhacovice/wellness-hotel-rezidence-ambra/>
- [15] Hotel Miramare *****. [online]. [cit. 2013-12-05]. Dostupné z: <http://lazne.relaxos.cz/lazensky-hotel-miramare-luhacovice-a2-371-cz.htm>
- [16] Wellness ***** Hotel Pohoda. [online]. [cit. 2013-12-05]. Dostupné z: <http://www.lazenskepobyty.cz/lazne-luhacovice/hotel-pohoda/hotel-pohoda.php>

Seznam přílohy

Příloha č. 1 Lázeňský & wellness hotel Niva II

Příloha č. 2 Ubytování

Příloha č. 3 Wellness

Přílohy

Příloha č. 1 Lázeňský & wellness hotel Niva II



Obrázek č. 3 Lázeňský & wellness hotel Niva II

Zdroj: <http://www.niva.cz>

Příloha č. 2 Ubytování



Obrázek č. 4 Pokoj a koupelna

Zdroj: <http://www.niva.cz>

Příloha č. 3 Wellness



Obrázek č. 5 Lesní sauna a vinná koupel

Zdroj: <http://www.niva.cz>