

Projekt optimálního rozdělení obnovovacích investic na  
peněžitelné jednotky Interhotelu Moskva a.s.

Bc. Katarína Košíková

---

Diplomová práce  
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Katarína KOŠÍKOVÁ**  
Osobní číslo: **M10826**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt optimálního rozdělení obnovovacích investic na peněžotvorné jednotky Interhotelu Moskva a.s.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních zdrojů a zpracujte kritickou literární rešerši v oblasti hotelových služeb a služeb cestovního ruchu.

#### II. Praktická část

- Analyzujte současný stav peněžotvorných jednotek s důrazem na potřebu reinvestic.
- Provedte výzkum u cílové skupiny zákazníků s cílem zjistit jejich preference v nabídce společnosti.
- Na základě analýzy vytvořte projekt optimálního rozdělení obnovovacích investic na peněžotvorné jednotky.

### Závěr

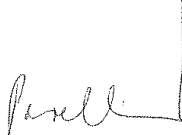
Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

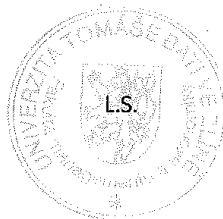
Seznam odborné literatury:

BERÁNEK, Jaromír. Řízení hotelového provozu. Praha: Mag Consulting, 2003. 218 s. ISBN 808672400X.  
HOLLOWAY, J. Christopher. The business of tourism. Harlow, England; New York: Financial Times/Prentice Hall, 2009. 776 s. ISBN 978-0-273-71710-2.  
KRÍŽEK, Felix. 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. Praha: Grada, 2011. 195 s. ISBN 978-80-247-3868-0.  
ORIEŠKA, Ján. Služby v cestovním ruchu. Praha: Idea Servis, 2010. 405 s. ISBN 978-80-85970-68-5.  
RYGLOVÁ, Kateřina. Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi. Praha: Grada, 2011. 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Svěrák  
EXT.  
Datum zadání diplomové práce: 26. března 2012  
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2012

Ve Zlíně dne 26. března 2012

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*aekanka*



  
doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.  
*režent ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevyúdelečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla něčím svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat náhrady chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 25. 2012

Tomáš Bati

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Cieľom práce je investičný projekt, ktorého úlohou je zistiť preferencie klientov a následne rozhodnutie, ktorá časť výnosových stredísk Interhotela Moskva a.s. sa má rekonštruovať.

Práca je rozdelená na dve základné časti. V prvej, teoretickej časti sa venujem skúmaniu literárnych zdrojov z oblasti služieb, cestovného ruchu, hotelierstva, marketingového výskumu, ale aj finančnej analýze, či ukazovateľov hodnotiacich efektívnosť investícií. Tieto teoretické znalosti poslúžia k vykonaniu projektovej časti mojej práce.

Druhá časť mojej práce, takzvaná praktická časť je rozdelená do troch podskupín a to na analytickú časť, ktorá je venovaná analýze poskytnutých dát, predprojektová časť, ktorá je zameraná na dotazníkové šetrenie, ktoré je dôležitým výstupom pre projektovú časť, kde sa konkrétne zaoberám možnosťami investície spoločnosti Interhotel Moskva a.s.

Kľúčová slova: služby, cestovný ruch, hotelierstvo, marketingový výskum, investície

## **ABSTRACT**

Diplomathesis is focused on investment project, which aims to find out interests of customers and then make a decision, which units of hotel services should be reconstructed.

This piece of work is divided into two main parts. First one is dealing with exploring of literary sources of services, tourism, marketing inquiry or financial analysis of the company and financial indexes connected with investments. These theoretical knowledges should help me to make the second part of my work – the project.

The second part of my thesis is divided into three parts. First one is focused on analysis of data given from the company, second one is dealing with marketing inquiry, which is the ground for the last part of my thesis – the project. In the project I am dealing with investments connected with the reconstruction of certain part of hotel service.

Keywords: service, tourism, hotel, marketing inquiry, investments

Touto cestou by som sa rada poďakovala svojmu vedúcemu diplomovej práce Ing. Petrovi Svěrákovi za čas strávený konzultáciami na tejto práci. Vďaka jeho odborným radám a názorom som pochopila často krát problematiku danej tematiky. Jeho odborná spôsobilosť a skúsenosti boli neodlučiteľnou súčasťou tvorby celej diplomovej práce.

Taktiež ďakujem spoločnosti Interhotel Moskva a.s. za možnosť práce na diplomovej práci práve u nich. Táto možnosť mi dala naozaj veľa a chcem sa poďakovať aj za poskytnutie všetkých údajov, ktoré boli potrebné pre spracovanie mojej diplomovej práce. Najmä teda marketingovému riaditeľovi – Ing. Petrovi Svěrákovi.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 CESTOVNÝ RUCH</b> .....	<b>13</b>
1.1 HISTORICKÝ VÝVOJ TURIZMU.....	13
1.2 DEFINOVANIE TURIZMU.....	13
1.3 SLUŽBY V CESTOVNOM RUCHU.....	14
1.3.1 Druhy cestovného ruchu.....	15
1.4 VÝNOSOVÉ STREDISKÁ HOTELA.....	16
1.4.1 Ubytovacie služby.....	16
1.4.2 Kongresové služby.....	17
<b>2 CESTOVNÝ RUCH V ZLÍNSKOM KRAJI</b> .....	<b>19</b>
<b>3 MARKETINGOVÝ VÝSKUM</b> .....	<b>21</b>
3.1 PROCES MARKETINGOVÉHO VÝSKUMU.....	21
3.2 METÓDY MARKETINGOVÉHO VÝSKUMU.....	22
<b>4 FINANČNÁ ANALÝZA</b> .....	<b>26</b>
4.1 ZDROJE INFORMÁCII PRE FINANČNÚ ANALÝZU.....	26
4.2 UKAZOVATELE PRE FINANČNÚ ANALÝZU.....	27
4.2.1 Absolútne ukazovatele.....	27
4.2.2 Rozdielové ukazovatele.....	27
4.2.3 Pomerové ukazovatele.....	27
<b>5 EFEKTÍVNOSŤ INVESTIČNÝCH PROJEKTOV</b> .....	<b>29</b>
5.1 DOBA NÁVRATNOSTI.....	29
5.2 VÝNOS Z INVESTÍCIE - ROI.....	30
5.3 ČISTÁ SÚČASNÁ HODNOTA.....	30
5.4 VNÚTORNÉ VÝNOSOVÉ PERCENTO.....	31
<b>6 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI</b> .....	<b>32</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>34</b>
<b>7 ANALYTICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>35</b>
7.1 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI.....	35
7.1.1 História spoločnosti v hlavných míľnikoch.....	35
7.1.2 Súčasnosť, plány a ciele Interhotelu Moskva a.s.....	36
7.1.3 Organizačná štruktúra.....	37
7.1.4 SWOT analýza spoločnosti Interhotel Moskva a.s.....	38
7.2 KONKURENCIA.....	40
7.3 ANALÝZA VÝNOSOVÝCH STREDÍSK.....	41
7.3.1 Ubytovacie zariadenia Interhotelu Moskva a.s.....	41
7.3.2 Konferenčné a školiace priestory.....	44
7.3.2.1 Tržby za prenájom konferenčných sál.....	45
7.3.2.2 Sezónnosť konferenčných sál.....	47
7.4 FINANČNÁ ANALÝZA INTERHOTELU MOSKVA A.S.....	48
7.4.1 Analýza ČPK.....	49



7.4.2	Analýza rentability .....	49
7.4.3	Analýza zadlženosti .....	50
7.4.4	Analýza likvidity .....	51
7.4.5	Analýza aktivity .....	52
7.4.6	Zhrnutie finančnej analýzy.....	52
7.5	ZHODNOTENIE ANALYTICKEJ ČASTI .....	53
<b>8</b>	<b>PREDPROJEKTOVÁ ČASŤ.....</b>	<b>56</b>
8.1	ANALÝZA DOTAZNÍKU.....	56
8.1.1	Vyhodnotenie dotazníkového výskumu .....	56
8.1.2	Zhrnutie dotazníkového výskumu.....	60
<b>9</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČASŤ.....</b>	<b>61</b>
9.1	PLÁNY REKONŠTRUKCIE.....	61
9.1.1	Vizualizácia rekonštrukcie .....	62
9.2	FINANCOVANIE REKONŠTRUKCIE .....	64
9.2.1	Financovanie krátkodobým úverom.....	64
9.2.2	Financovanie dlhodobým úverom.....	64
9.2.3	Financovanie vlastnými zdrojmi .....	65
9.2.4	Zhrnutie financovania rekonštrukcie.....	67
9.3	NÁKLADY NA PREVÁDZKU KONFERENČNÝCH PRIESTOROV .....	67
9.4	VÝVOJ TRŽIEB .....	70
9.4.1	Vývoj tržieb pomocou štatistického modelu.....	70
9.4.2	Vývoj tržieb podľa odhadu manažmentu hotela .....	72
9.4.3	Výsledný odhad.....	73
9.5	VÝVOJ PRÍJMOV SPOLOČNOSTI POČAS OBNOVOVACIEHO CYKLU .....	73
9.6	EFEKTÍVNOSŤ INVESTIČNÉHO PROJEKTU .....	75
9.6.1	Náklady na vlastný kapitál .....	75
9.6.2	Čistá súčasná hodnota .....	76
9.6.3	Doba návratnosti .....	76
9.6.4	Vnútorne výnosové percento.....	77
9.6.5	Výnos z investície .....	78
9.6.6	Zhrnutie efektívnosti investičného projektu.....	78
9.7	ZHRNUTIE A ODPORUČENIE PROJEKTOVEJ ČASTI .....	79
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>89</b>

## ÚVOD

V súčasnej dobe môžeme označiť cestovný ruch za fenomén, ktorý sa neustále vyvíja a mení sa v závislosti na požiadavkách klientov. Ľudia si veľmi dobre uvedomujú, že dnes už nie sú tí, ktorí prijímajú to, čo im spoločnosť ponúka, ale že sú to práve oni, kto ovplyvňuje služby a utvára ponuku v cestovnom ruchu. Cestovný ruch je v sektore služieb a už samotné slovo služba je odvodené od slúžiť, čiže ponúkať len to najlepšie. Koniec koncov aj najznámejšie heslo jedného z najúspešnejších podnikateľov Českej republiky, Tomáša Baťa znie: „Môj zákazník, môj pán.“. Podľa tohto hesla by sa mali riadiť všetky spoločnosti, ktoré pôsobia práve v sektore služieb. Realita je však často veľmi odlišná.

Myslím si, že práve aj mnou sledovaná spoločnosť Interhotel Moskva a.s. si uvedomuje tento fakt, že zákazník najviac ovplyvňuje úspešnosť podnikania a preto sa rozhodla urobiť všetko pre to, aby si udržala svoj štandard a pritiahla nových klientov. Súčasná doba je veľmi krutá a náročná pre podnikateľov v oblasti hotelierstva, čo je hlavnou tematikou celej tejto práce. Je to druh priemyslu, v ktorom prakticky všetky spoločnosti značne finančne krvácajú a prežiť dokáže len ten, kto má najviac krvi. Táto metafora v podstate môže byť chápaná aj tým spôsobom, že ten, kto chce byť na trhu úspešný a prežiť, sa musí snažiť inovovať a modernizovať, aby pritiahol ďalších zákazníkov. Je to dané predovšetkým tým, že na trhu pôsobia ďalšie spoločnosti, ktoré môžu významne konkurovať. Ak zaspíme a budeme prehliadať potrebu inovácie a modernizácie, môže sa stať práve tá nešťastná situácia, že podnik vykrváca, zomrie.

V tejto práci sa budem zaoberať práve spoločnosťou pôsobiacou v sektore služieb v hotelierstve a to Interhotelom Moskva a.s. je to spoločnosť s dlhou históriou siahajúcou až do roku 1932. Je neodmysliteľnou súčasťou Zlína ako aj Zlínskeho kraja. Spoločnosť sa rozhodla, že chce modernizovať a inovovať hotelové zariadenia.

Cieľom práce je zistiť, ktoré výnosové strediská sú pre klientov najdôležitejšie a následne rozplánovať možnosti investície spoločnosti do preferovaných výnosových jednotiek. Z toho dôvodu musím najskôr analyzovať skúmanú spoločnosť, analyzovať jednotlivé výnosové strediská, ich tržby, ich vývoj ako aj zhodnotiť celkové finančné zdravie spoločnosti pomocou skrátenej, nie však zjednodušenej finančnej analýzy.

Ako je už spomínané mojou úlohou je zistiť, o ktoré hotelové jednotky majú klienti najväčší záujem. Tento výsledok získam dotazníkovým výskumom, ktorí je posielaný priamo spoločnostiam pôsobiacim v Zlínskom kraji. Na základe výsledkov z prieskumu určím,

ktoré výnosové stredisko je najviac preferované a tým pádom, ktoré stredisko je najdôležitejšie zrekonštruovať. Následne zistím možnosti spoločnosti, ako je možné hrať investičný projekt a vyberiem najlepšiu možnosť. Na koniec zistím efektívnosť investičného projektu.

Predpokladám, že táto práca bude určitým prínosom pre spoločnosť, keďže im ponúkne náhľad na preferencie zákazníkov a budú vedieť, ktorým smerom sa uberať v ich ďalšom podnikaní, keďže ako už bolo vyššie zmienené, práve zákazník je ten, kto ovplyvňuje úspešnosť podniku. Dôležitosť celej práce je postavená na spolupráci s marketingovým riaditeľom Interhotelu Moskva a.s., Ing. Petrom Svěrákom.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 CESTOVNÝ RUCH

## 1.1 Historický vývoj turizmu

Cestovný ruch a cestovanie majú veľmi dlhú históriu spätú s počiatkami našej civilizácie. Prvé výpravy sa viedli po suchu aj po vode, neskôr prišli výpravy, ktoré sa viedli vzduchom a nakoniec aj do vesmíru. Dôvody týchto výprav boli a sú rôzne. Dôvody boli vojensko-politické (vojny, dobývanie nových oblastí), obchodné (existujú rôzne obchodné cesty), náboženské (misie), poznávacie (rôzne expedície), športové, či dokonca dôvody čisto prestížne (prvý človek vo vesmíre, prvé pristanie na Mesiaci). (Palatková a Zichová, 2011)

Je možné povedať, že turizmus, ako ho poznáme v súčasnosti možno začleniť do obdobia 19. Storočia a do obdobia spojeného s priemyselnou revolúciou. Toto obdobie bolo veľmi náročné na pracovné nasadenie vtedajších obyvateľov, čím potrebovali regenerovať svoje sily, preto využívali možnosti turizmu. Taktiež priemyselnou revolúciou došlo k rozčleňovaniu ľudí na rôzne sociálne vrstvy.

V dôsledku tohto rozvoja boli vyvolané potreby vzdelávania, regenerácie síl a potreba posilňovania a obnovovania sociálnych väzieb na strane jednej a na strane druhej boli postupne vytvárané aj predpoklady pre realizáciu turizmu v podobe voľného času, voľných prostriedkov, rozvoja dopravy a ďalšej vybavenosti. (Holloway, 2009)

### **Kritéria pre zaistenie existencie turizmu:**

- Sloboda pohybu.
- Voľné disponibilné prostriedky.
- Fond voľného času.
- Potenciál turizmu a nemu odpovedajúca infraštruktúra a supraštruktúra. (Palatková a Zichová, 2011)

## 1.2 Definovanie turizmu

Nájsť jednotnú definíciu turizmu je veľmi zložitú. Existuje mnoho odborníkov na cestovný ruch, ktorých definície sa trochu líšia, ale v konečnom dôsledku ich poslanie je rovnaké. Ako teda definovať turizmus?

Podľa priekopníkov v oblasti vedeckého skúmania turizmu Hunzíkera a Krapfa je možné definovať turizmus ako súhrnné označenie vzťahov a javov vznikajúcich na základe cesty

a pobytu nerezidentov, pokiaľ sa pobytom nesleduje usídlenie a pokiaľ s ním nie je spojená žiadna zárobková činnosť. (Palatková a Zichová, 2011)

Atribúty turizmu podľa Burkarta a Medlika:

- Turizmus je súhrnom vzťahov a javov.
- Tieto vzťahy a javy vyplývajú z pohybu ľudí a pobytov v rôznych destináciách, obsahujú prvok dynamický (cesta) i statický (pobyt).
- Cesta a pobyt sa uskutočňujú mimo obvyklého životného, či pracovného prostredia.
- Cesta a pobyt majú dočasný charakter.
- Cesta a pobyt nie sú spojené s výkonom zárobkovej činnosti, respektíve účastník turizmu nie je z navštíveného miesta odmeňovaný. (Vanhove, 2005)

### 1.3 Služby v cestovnom ruchu

K tomu, aby som sa mohla v praktickej časti venovať analýze a projektu hotelových zariadení, je nutné, aby sme si na začiatok vysvetlili termíny spojené so službami v cestovnom ruchu, keďže hotelová prevádzka je určite súčasťou služieb cestovného ruchu.

*„Účasťou na cestovnom ruchu dochádza k uspokojovaniu rôznych potrieb súvisiacich s cestovaním a pobytom mimo miesta trvalého bydliska a zvyčajne vo voľnom čase za účelom získania komplexného zážitku podmieneného odpočinkom, poznávaním, spoločenským kontaktom, zdravím, rozptýlením a zábavou, kultúrnym alebo športovým vyžitím“* (Orieška, 2010, str.7)

Toto tvrdenie je vysvetlené tým, že ľudia sa snažia o uspokojovanie svojich potrieb, ktoré sú v podstate nedostatkom niečoho, čo je pre nás dôležité, či už sú to základné fyziologické potreby alebo potreby nejakého sociálneho, či kultúrneho vyžitia.

*„V cestovnom ruchu ide jednak o primárne – cieľové potreby (poznávanie kultúrnych a historických pamiatok, športové vyžitie, odpočinok...) jednak o potreby sekundárne – sprostredkujúce, ktoré podmieňujú efektívne uspokojovanie cieľových potrieb (potreba prepraviť sa do rekreačného priestoru, potreba výživy, prenocovanie, hygieny....).“* (Orieška, 2010, str.7)

Existuje mnoho služieb, ktoré sú späté s cestovným ruchom. Z toho dôvodu môže byť primárne rozdelenie služieb v cestovnom ruchu na dve základné skupiny:

- **Služby cestovného ruchu** – kde sa zahrňujú všetky služby, ktoré sú priamo spojené s prevádzkovaním cestovného ruchu (dopravné, ubytovacie, pohostinské, kúpeľné...)
- **Ostatné služby** – sú to služby, ktoré nie sú primárne určené pre spotrebu návštevníkmi cestovného ruchu, ale sú najmä využívané miestnym obyvateľstvom ako informačné, obchodné, zdravotnícke, záchranné služby. Ďalej sa jedná aj o firmy a spoločnosti, ktoré produkujú špeciálne služby ako sú poisťovacie služby, colné, zmenárenské. (Orieška, 2011)

### 1.3.1 Druhy cestovného ruchu

Rozdelenie cestovného ruchu sa môže líšiť podľa jednotlivých kritérií, ktoré si zvolíme. Môžeme deliť cestovný ruch podľa návštevníkov – domáci, či zahraniční, podľa dĺžky pobytu na dlhodobé, či krátkodobé alebo aj podľa počtu návštevníkov – skupinový, či individuálny cestovný ruch.

Taktiež však môžeme deliť cestovný ruch podľa Foretovej a Foreta účelovo na:

- **Rekreačný** – realizovaný s cieľom odpočinku a regenerácie síl a zlepšenie psychickej a fyzickej kondície.
- **Kultúrno-poznávací** – zameraný na poznávanie histórie, kultúry, tradícií, zvykov vlastného i iných národov. Základom sú architektonické pamiatky, umelecké diela, prírodné zaujímavosti, spoločenské udalosti.
- **Náboženský** – návštevy pútnických, posvätných miest, cirkevných pamiatok.
- **Vzdelávací** – cieľom je niečo sa naučiť.
- **Spoločenský** – ide o stretávanie príbuzných, vytváranie priateľských vzťahov a známostí ľudí s rovnakými záujmami, záľubami o spoločenský život.
- **Zdravotný** – zahŕňa zdravotné prevencie, rehabilitáciu, rekonvalescenciu i liečenie následkov chorôb v kúpeľoch či v iných zdravotne priaznivých prostrediach.
- **Športový** – nie len aktívne športové aktivity, ale aj pasívne divanie športových akcií.
- **Poznávanie prírody** – návštevy prírodných rezervácií, národných parkov, ekoturistika.
- **Dobrodružný** – spojené s nebezpečenstvom, testovaním fyzických a psychických vlastností účastníkov.

- **Profesijný** – zahrňa obchodné služobné cesty, účasť na kongresoch, veľtrhoch, výstavách.
- **Politický** – zahrňa zjazdy a mítingy politických strán.
- **Nákupný** – cesty za nákupmi.
- **Špecifický** – napríklad turistika pre vodičkarov. (Foretová a Foret, 2001)

## 1.4 Výnosové strediská hotela

Cieľom diplomovej práce je zistiť preferencie klientov na rekonštrukciu výnosových stredísk a následné vyčíslenie danej rekonštrukcie. Z toho dôvodu si musíme najskôr charakterizovať jednotlivé výnosové strediská, ktorými disponuje aj Interhotel Moskva a.s. a ktoré sú plánované na rekonštrukciu.

### 1.4.1 Ubytovacie služby

Ubytovacie služby sú spojené najmä s pobytovým cestovným ruchom. Zahrňa služby spojené s poskytovaním prechodného ubytovania klientom, ktorí sa nachádzajú mimo svojho trvalého bydliska. Medzi tieto aktivity radíme činnosti spojené s poskytovaním informácií o ubytovaní, rezervovanie ubytovania, príchod hosťa a jeho registrácia, pobyt hosťa spojený s poskytovaním služieb, zúčtovanie s klientom a jeho odchod. (Beránek, 2003)

Ubytovaním sa nemusí rozumieť len prespanie v hotelových zariadeniach, ale napríklad tam môžeme zaradiť aj prespanie v lôžkových vozňoch v železničnej doprave, alebo prívesné vozíky, výletné lode ale taktiež je už možné hovoriť aj o prespaní na palubách veľkokapacitných lietadiel.

Aj ubytovacie zariadenia sa delia do rôznych skupín na základe ich kvalít a štandardu vybavenia, podľa umiestnenia (prímorské, horské, mestské...) ich zamerania (wellness, rodinné, kúpeľné).

Predtým však, než budeme môcť rozlíšiť jednotlivé kategórie, je dôležité si vysvetliť rozdiel medzi triedou a kategóriou.

*„Kategória vyjadruje druh ubytovacieho zariadenia. Triedy vyjadrujú štandard vybavenosti, kvalitu poskytovaných služieb, a označujú sa 1 až 5 hviezdikami.“* (Gúčík, 2010, str.194)

Rozlišujeme kategórie podľa rozdelenia Ministerstva priemístní rozvoj ČR na:



- **Hotel** – ubytovacie zariadenie, ktoré má minimálne 10 izieb pre hostí vybavené pre poskytovanie prechodného ubytovania a služieb s tým spojených. Rozdeľuje sa do 5 tried. Hotel garni má vybavenie len pre obmedzený rozsah stravovania a člení sa do štyroch tried.
- **Motel** - je ubytovacie zariadenie s najmenej 10 izbami pre hostí, poskytujúce prechodné ubytovanie a služby s tým spojen, najmä pre motoristov a člení sa do 4 tried a spĺňa veškeré požiadavky pre kategóriu Hotel 1\*-4\*. Ubytovanie sa nachádza blízko pozemných komunikácii s možnosťou parkovania.
- **Penzión** - ubytovací zařízení s minimálne 5 a maximálne 20 izbami pre hostí, s obmedzeným rozsahom spoločenských a doplnkových služieb a člení sa do štyroch tried. Penzión ma obmedzené služby v stravovaní, nemá reštauráciu, ale musí disponovať aspoň miestnosťou pre stravovanie, ktorá zároveň môže slúžiť k dennému odpočinku.
- **Botel** – je ubytovacie zariadenie umiestnené na trvalo ukotvenej osobnej lodi. Zaraďuje sa najviac do štyroch hviezdíčiek a spĺňa kritéria ako hotely príslušnej triedy.
- **Špecifické hotelové zariadenia** – patrí sem
  - Spa Hotel – nachádza sa v mieste so štatútom kúpeľného miesta
  - Wellness Hotel – spĺňa všetky požiadavky pre Hotel 3\*-5\*, ale musí ponúkať služby Wellness
  - Resort/Golf resort hotel - spĺňa všetky požiadavky pre Hotel 3\*-5\*, jedná sa o uzavretý súbor objektov, kde môže byť reštaurácia a recepcia mimo ubytovacej časti.
- **Dependance** – vedľajšia budova ubytovacieho zariadenia bez vlastnej recepcie, organizačne súvisí s hlavnou budovou, ktorá zaisťuje plný rozsah služieb odpovedajúcej príslušnej triede.
- **Ostatné ubytovacie zariadenia**–kemp, chatová osada, turistická ubytovňa. (Ministerstvo promístní rozvoj, 2010)

#### 1.4.2 Kongresové služby

Už v dávnej minulosti mali ľudia potrebu sa stretávať a zoskupovať, aby si mohli vymieňať názory, znalosti a skúsenosti. Niekde sa tvrdí, že kongresový cestovný ruch siaha až do 14. – 16. Storočia, kedy sa stretávali spolu pútnici, ktorých spájali religiózne záležitosti.

Kongresový cestovný ruch je vo svete známy ako meetingindustry a jedná sa o cestovný ruch, kde sú jeho účastníci motivovaní sa stretnúť s rôznymi odborníkmi z praxe alebo aj teoretickými odborníkmi, s ktorými si vymieňajú vedecké informácie, nejaké poznatky alebo skúsenosti. Zahŕňame tam organizovanie rôznych kongresov, seminárov alebo školení.

*„Na označenie trhu kongresového a incentívneho cestovného ruchu, ako aj služobných ciest, sa používa medzinárodne prijatá skratka MICE:*

*M – Meetings (porady, schôdze, zhromaždenia)*

*I – Incentives (podnety, stimuly)*

*C – Congresses/Conventions (kongresy, konferencie)*

*E – Events/Exhibitions (podujatia, výstavy)“ (Orieška, 2010, str. 90)*

Charakteristickým znakom tohto cestovného ruchu je to, že ich organizovanie je na vysokej úrovni a štandarde, taktiež sú kladené vysoké nároky na technické zabezpečenie, na zabezpečenie priestoru, čo znamená na rozmiestnenie nábytku, ktoré sa líši od toho, aký charakter má organizovaná akcia.

*„Funkcie kongresového cestovného ruchu:*

- *Vedecko-informačná funkcia*
- *Kultúrno-poznávacia funkcia*
- *Ekonomická funkcia*
- *Funkcia regionálneho rozvoja“ (Orieška, 2010, str. 90)*

## 2 CESTOVNÝ RUCH V ZLÍNSKOM KRAJI

Zlínsky kraj je napriek súčasnej podpriemernej tvorbe hrubého domáceho produktu, naďalej vnímaný ako bohatá a dynamická oblasť v rámci Českej republiky. Negatívum tejto oblasti je najmä zlá infraštruktúra, kde do Zlína v podstate nevedie žiadna diaľnica, čo samozrejme zohralo úlohu v rozhodovaní rôznych väčších investičných projektov. Táto situácia sa mierne vylepšila tým, že sa otvorila diaľnica do Otrokovíc, čím sa v podstate o niečo dokáže skrátiť aj cesta do Zlína.

Tematika celej práce sa však venuje cestovnému ruchu a aj preto v tejto časti si napíšeme, ako sa vyvíja cestovný ruch v Zlínskom kraji. Nás v podstate zaujíma cestovný ruch spojený s ubytovacími službami a kongresovými službami

*Tab. 1 Konferencie v hromadných ubytovacích zariadení v Zlínskom kraji a v Českej republike.*

	Zlínsky kraj		Česká republika	
	Počet akcií	Počet účastníkov	Počet akcií	Počet účastníkov
2006	126	19 293	3 230	655 227
2007	129	21 645	3 518	702 586
2008	118	17 865	3 832	761 901
2009	318	43 880	9 411	1 192 909
2010	343	37 045	10 146	1 295 287
2011	286	27 235	10 601	1 350 459

(Český statistický úrad, 2012)

V prvej tabuľke vidíme množstvo proiadaných konferencií v rámci Zlínskeho kraja, ale aj v celej Českej republike. Z tabuľky je vidieť určitú tendenciu nárastu organizovaných akcií, keď v rokoch 2006 bolo množstvo nižšie. Je to zrejme dané situáciou, že trh a aj ekonomika štátu sa vyvíja, rastú spoločnosti a tým pádom aj počet organizovaných akcií, školení, či banketov.

Z tabuľky taktiež vidíme, že Zlínsky kraj sa podieľa zhruba 3,5% na celkových konferenciách v celej Českej republike. Nie je to vysoké číslo, ale môže to byť dané skutočnosťou, že väčšina akcií sa organizuje vo väčších mestách.

Tab. 2 Návštevnosť ubytovacích zariadení v Zlínskom kraji a v Českej republike

	Počet hostí - Zlínsky kraj			Počet hostí - Česká republika		
	Celkom	Nerezidenti	Rezidenti	Celkom	Nerezidenti	Rezidenti
<b>2006</b>	508 557	72 020	436 537	7 916 625	5 298 385	2 618 240
<b>2007</b>	532 482	77 308	455 174	8 442 193	5 646 445	2 795 748
<b>2008</b>	497 452	72 938	424 514	8 874 222	5 836 041	3 038 181
<b>2009</b>	448 222	59 236	388 986	8 308 140	5 386 058	2 922 082
<b>2010</b>	462 676	57 939	404 737	8 830 391	5 763 626	3 066 765
<b>2011</b>	469 335	64 723	404 612	9 439 247	6 168 455	3 270 792

(Český statistický úřad, 2012)

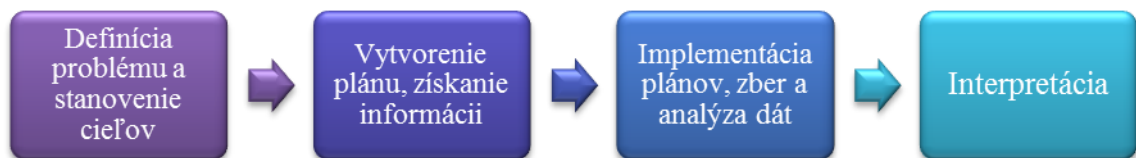
Z tejto tabuľky možno vyčítať množstvo ľudí, ktoré využíva ubytovacích služieb. V rámci Zlínskeho kraja je v podstate vidno konštantný vývoj návštevnosti, aj keď má klesajúcu tendenciu, najmä medzi rokmi 2008 a 2009, kedy zasiahla hospodárska recesia, ktorá sa prejavila samozrejme na ubytovacích službách.

### 3 MARKETINGOVÝ VÝSKUM

V mojej praktickej časti práce vychádzam z výsledkov dotazníkového šetrenia, z toho dôvodu v teoretickej časti popíšem, ako taký výskum prebieha. Marketingové výskumy sú veľmi dôležité z hľadiska toho, že je nimi možno analyzovať správanie sa spotrebiteľov a na základe výsledkov z rôznych výskumov, môže spoločnosť, ktorá daný výskum riadila, získať cenné informácie, ktorými môže sama vylepšiť svoje fungovanie.

#### 3.1 Proces marketingového výskumu

V procese marketingového výskumu zaznamenávame primárne 4 hlavné kroky, podľa ktorých sa riadime. Sú to:



Obr. 1 Proces marketingového výskumu (Havlíček, Kašík, 2005)

**Definícia problému a stanovenie cieľov** – v tomto bode je potrebné, aby si spoločnosť určila, čo chce tým výskumom dosiahnuť, aké sú ciele ich výskumu a aký problém má daný dotazník riešiť.

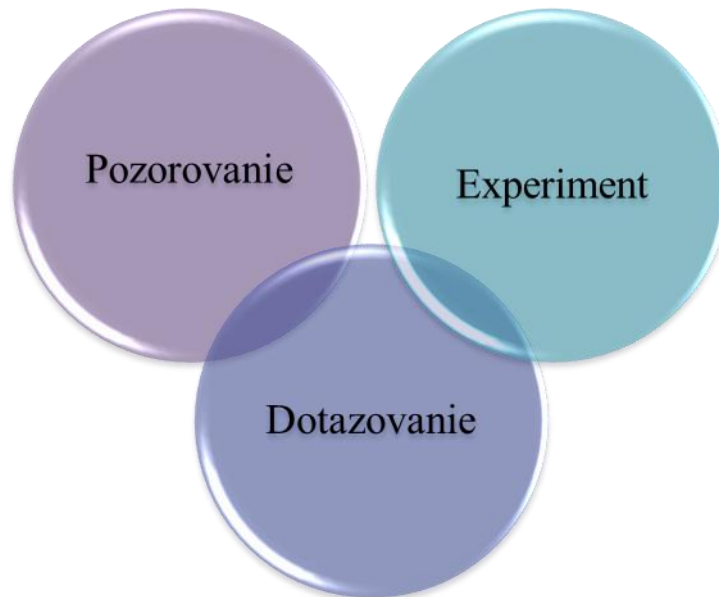
**Vytvorenie plánu, získanie informácií** – zahŕňa nutnosť, aby sa vytvoril plán získavania informácií a taktiež metód, podľa ktorých sa bude výskum robiť.

**Implementácia plánov, zber a analýza dát** – realizovanie plánov je podľa vopred stanovených metód a zber a analýza dát je potom na základe napríklad dotazníku, ktorý sa vyhodnocuje.

**Interpretácia** – jednotlivé výsledky získané z analýzy dát sa ďalej predávajú a na základe nich sa môžu realizovať nápravy alebo projekty, ku ktorým bol výskum určený. (Havlíček, Kašík, 2005)

### 3.2 Metódy marketingového výskumu

V nasledujúcej podkapitole sa budeme venovať rôznym metódam, podľa ktorých môže byť vedený marketingový výskum. Každá z týchto metód obsahuje nejaké výhody, ale nesie so sebou aj problémy, ktoré sa líšia v závislosti od konkrétnych podmienok výskumu.



Obr. 2 Metódy marketingového výskumu (Kozel, 2006)

V obrázku vidíme základné metódy výskumu. Ako už bolo spomínané, každá z nich má svoju výhodu, ale aj nevýhodu.

#### **Pozorovanie**

Je to typ výskumu, na ktorom sa podieľa pozorovateľ a človek pozorovaný. Dôležitosťou je, aby pozorovaný človek nevedel o pozorovaní a aby bol celý výskum bez aktívnej účasti pozorovaného.

Je veľmi dôležité, aby pozorovateľ presne poznal kultúrne prostredie a zázemie, kam mieri robiť výskum, bez týchto znalostí, by nemusel rozumieť rôznym situáciám. Pozorovanie môže prebiehať za pomoci rôznych prístrojov alebo bez nich, čiže čisto človekom. V prípade, ak sa používajú prístroje, môže sa stať to, že pri analýze získaných informácií, nebudeme vedieť presne interpretovať pocity pozorovaného človeka. (Havlíček, Kašík, 2005)

Podľa **Příbovej** rozlišujeme päť typov pozorovania:

- Umelo vyvolané (skupinové rozhovory) / prirodzené pozorovanie (správanie ľudí pred výlohou)

- Zřejmé/skryté – rozdiel je v tom, či pozorovaní o výskume vedia alebo nie
- Štruktúrované/neštruktúrované
- Osobné/s pomôckami
- Priame (účasť pozorovateľa a jeho úloha sú zverejnené)/nepriame (Příbová, 1996)

Výhodou pozorovania je to, že pozorovaný objekt o tom nevie, takže sa nesnaží robiť veci iným spôsobom alebo sa nesnaží správať inak v iných situáciách, takže pozorovateľ môže získať objektívne, reálne a presné údaje.

Naopak nevýhodou pozorovania je, že dané informácie si pozorovateľ nemôže vždy presne poznačiť a zapísať, nemôže zachytiť každú informáciu, ktorú mu daný pozorovaný človek dá, čo môže viesť k tomu, že výsledky môžu byť skreslené.

### **Experiment**

Môžeme ho rozdeliť podľa metód (pozorovacie, dotazovacie) alebo miesta realizácie (laboratórium, prirodzené podmienky) alebo podľa časového sledu (predchádzajúce testovanie a následné testovanie).

### **Dotazovanie**

Je to jedna z najčastejšie používaných techník marketingového výskumu. Ide v podstate o dávaní otázok respondentovi a ich odpovede sú v podstate primárnym zdrojom potrebných informácií. Rozlišujeme niekoľko typov dotazovania a to osobné, písomné, telefonické a elektronické.. (Havlíček, Kašík, 2005)

Písomné – základom písomného dotazovania je to, že respondent dostane písomný dotazník, o ktorom sám rozhoduje, kedy a kde ho vyplní. Nevýhodou je to, že často sa respondenti rozhodnú neodpovedať na dané otázky, čím sa môže stať výskum zložitejším, keďže percentuálne vyjadrenie návratnosti dotazníka je nízke. Taktiež pri písomnom dotazníku, nemôžeme objektívne zhodnotiť, ako sa respondent správal pri vyplňaní a nemôžeme sa dostať do hĺbky problematiky. Výhodou však môže byť nízka náročnosť organizovania výskumu a taktiež sa môže zabrániť ovplyvneniu respondenta tázateľom.

Osobné – tento druh dotazovania sa zakladá na osobnom kontakte medzi respondentom a anketárom, ktorý mu pokladá otázky. Do osobného dotazovania môžeme zaradiť aj **focusgroup**, čo sú väčšie skupiny ľudí, pomocou ktorých sa robí výskum, môžu sa tam využívať rôzne techniky, pomocou ktorých sa dá získať od ľudí názor na danú problematiku. výhodou osobného dotazovania je to, že tázateľ môže vidieť reakcie ľudí na rôzne podnety

a môže sa zastaviť pri niektorých otázkach a preniknúť v nich viac do hĺbky. Nevýhodou však môže byť to, že často krát môžu byť výsledky skreslené, ak by náhodou tázateľ sa snažil ovplyvňovať diskusiu a tým pádom aj odpovede respondentov, ďalšou nevýhodou môže byť aj časová náročnosť.

Telefonické dotazovanie je v podstate podobné ako osobné, akurát že rozhovor prebieha pomocou telefonického spojenia. Fungovanie tohto typu dotazovania závisí na hustote telefónnej siete a jej fungovaní. Výhodou je, že to nie je až tak veľmi nákladné, je to rýchle a anketár sa môže pýtať aj na ďalšie otázky, než len na tie, ktoré sú primárne uvedené v dotazníku.

Elektronické – tento typ dotazovania je podobný s dotazovaním písomným. Respondent má pred sebou dotazník a sám si určuje, kedy dotazník vyplní. Využíva sa elektronická pošta. Výhodou je rýchlosť a nízka nákladovosť. Naopak nevýhodou môže byť, že anketár sa nedostane do hĺbky problematiky a taktiež môže hroziť nízka návratnosť odpovedí. (Berg, 2006)

### **Dotazník**

V mojej práci sa zaoberám práve elektronickým dotazovaním, kedy rozposielam dotazníky do firiem, kde zisťujem preferencie a názory respondentov. Z toho dôvodu je dôležité popísať štruktúru dotazníku.

Pri zostave dotazníka je dôležité dbať na jeho štruktúru a na skladanie otázok. Zlým zostavením dotazníku môže dôjsť k získaniu zavádzajúcich informácií, ktoré môžu znehodnotiť výskum.

Dobrý dotazník by mal vyhovovať dvom základným požiadavkám a to:

- Psychologickým požiadavkám – vytvoriť také prostredie, podmienky, aby respondent odpovedal stručne a pravdivo.
- Účelovo-technické požiadavky – štruktúra otázky musí byť taká, aby respondent chápal, na čo sa ho presne pýtajú a tým pádom mohol odpovedať presne.

Tieto požiadavky môžeme rozdeliť do nasledujúcich štyroch bodov:

- Celkový dojem –je veľmi dôležité, ako celý dotazník vyzerá, to znamená, aké sú použité farby, písmo, papier. Všetko toto vplýva na respondenta a od toho závisí, či sa respondent rozhodne dotazník vyplniť, je preto nutnosťou, aby dotazník pôsobil lákavo.



- Formulácia otázok - je veľmi dôležité vedieť formulovať otázky, tak, aby boli jasné, jednoznačné a zrozumiteľné. Je nutné, aby otázky boli validné, čiže nám odpovedali presne na to, na čo potrebujeme zistiť odpoveď.
- Typológia otázok – existujú dva základné typy otázok, takzvané otvorené otázky a uzavreté otázky, taktiež však môžeme používať poloopené respektíve polouzavreté otázky
- Manipulácia dotazníkov – v tejto časti hovoríme o spôsobe distribúcie dotazníka. Najčastejšie spôsoby sú buď poštou, taktiež sem môžeme zahrnúť elektronickú poštu alebo osobne. Vyššia návratnosť dotazníkov je pri osobnej distribúcii, keďže respondenti majú väčší pocit zodpovednosti pri vyplňovaní dotazníku. (Foret a Stávková, 2003)

### Typy otázok:

#### 1. Otvorené otázky

- Dichotomické (áno/nie)
- Mnohonásobný výber
- Škála súhlasov
- Škála dôležitosti
- Významový diferenciál

#### 2. Zatvorené otázky

- Neštruktúrovaná otázka
- Slovné asociácie
- Dokončenie vety
- Dokončenie príbehu
- Dokončenie obrázku
- Dokončenie tematického návrhu (Kotler, 2007)

## 4 FINANČNÁ ANALÝZA

Finančná analýza je dôležitou súčasťou finančného riadenia podniku. Je úzko spätá s finančným účtovníctvom, ktoré poskytuje všetky materiály potrebné k tvorbe finančnej analýzy. Je to dôležitý nástroj, ktorým môžeme zhodnotiť jak riadenie podniku, tak jeho finančné zdravie, od ktorého sa odvíjajú ďalšie rozhodnutia firiem. Vďaka finančnej analýze sa dajú odhaliť rôzne nedostatky v riadení firmy.

Účelom a zmyslom finančnej analýzy je vykonať, s pomocou špeciálnych metodických prostriedkov, diagnózu finančného hospodárenia podniku, podchytiť všetky jeho zložky, prípadne pri podrobnejšej analýze zhodnotiť bližšie niektorú zo zložiek finančného hospodárenia. Jedná sa napríklad o analýzu rentability, zadlženosti, analýzu likvidity. (Valach, 1999)

### 4.1 Zdroje informácií pre finančnú analýzu

- Zdroje finančných informácií
  - účtovné výkazy,
  - výročné správy,
  - vnútropodnikové účtovníctvo.
- Kvantifikované nefinančné informácie
  - podnikové plány,
  - kalkulácie (cenové, nákladové)
  - podniková evidencia,
  - podniková štatistika
- Nekvantifikované informácie
  - komentáre od zamestnancov,
  - Odborná tlač,
  - nezávislé hodnotenia a prognózy. (Grünwald a Holečková, 2008)

## 4.2 Ukazovatele pre finančnú analýzu

### 4.2.1 Absolútne ukazovatele

Sú to údaje, ktoré nájdeme priamo v účtovných výkazoch a môžeme ich ďalej použiť na analýzu vývoja trendov, či na percentuálne rozborov.

### 4.2.2 Rozdielové ukazovatele

Názov vychádza z faktu, že ich získame rozdielom absolútnych ukazovateľov. Slúžia k analýze a riadeniu finančnej situácie podniku s orientáciou na jeho likviditu. K najvýznamnejším ukazovateľom patrí:

- *Čistý pracovný kapitál* – rozdiel medzi obežným majetkom a krátkodobými cudzími zdrojmi a má významný vplyv na platobnú schopnosť podniku.
- *Čisto pohotové prostriedky* – určujú okamžitú likviditu práve splatných krátkodobých záväzkov. (Grünwald a Holečková, 2008)

### 4.2.3 Pomerové ukazovatele

Sú to základné ukazovatele, ktoré sú jadrom finančnej analýzy. Sú formou číselného vzťahu, do ktorých sú transformované finančno-účtovné informácie. Analýzy pomocou pomerových ukazovateľov patrí k najpoužívanejším metódam práve preto, že umožňuje rýchly a nenákladný obraz o základných finančných charakteristikách podniku. Existuje množstvo pomerových ukazovateľov, ktoré sa časom vyvinuli. (Grünwald a Holečková, 2008)

- **Analýza rentability** – je to meradlom schopnosti podniku vytvárať nové zdroje, dosahovať zisku použitím investovaného kapitálu. Používa sa pre hodnotenie a taktiež posúdenie celkovej efektívnosti podniku. Rentabilita je obecné definovaná ako pomer zisku a vloženého kapitálu. Rozlišujú sa tri základné ukazovatele rentability:
  - *rentabilita celkového kapitálu*
  - *rentabilita vlastného kapitálu*
  - *rentabilita dlhodobého investovaného kapitálu* (Valach, 1999)
- **Analýza zadlženosti** – zadlženosťou rozumieme, že podnik na svoje aktivity využíva cudzie zdroje. Používaním cudzích zdrojov ovplyvňuje riziko aj výnosnosť kapitálu akcionárov, pre ktorých je veľmi dôležitá informácia o zadlženosti podniku. Je normálne, že podniky využívajú na svoje aktivity cudzie zdroje a nehradia všetky činnosti vlastnými zdrojmi, čo by znamenalo nižšiu výnosnosť vloženého

kapitálu. Analýza zadlženosti porovnáva rozvahové položky a na základe nich určí, pomocou ktorých zdrojov budú podnikové aktíva financované. Následne sa zameria na ukazovatele odvodené z položiek výkazu zisku a straty a určí, koľkokrát sú náklady na cudzie financovanie pokryté prevádzkovým rizikom. Rozlišujeme:

- *celkovú zadlženosť*
  - *mieru zadlženosti*
  - *úrokové krytie*
  - *krytie dlhodobého majetku.* (Valach, 1999)
- **Analýza likvidity**–vyjadruje schopnosť podniku hradiť svoje záväzky. Je to v podstate meradlom solventnosti spoločnosti. ukazovatele pomerujú to, čo je možné platiť s tým, čo je nutné zaplatiť. Medzi ukazovatele likvidity patria:
    - *ukazovateľ bežnej likvidity*
    - *ukazovateľ pohotovej likvidity*
    - *ukazovateľ hotovostnej likvidity.* (Valach, 1999)

## 5 EFEKTIVNOST INVESTIČNÝCH PROJEKTOV

Podniky investujú väčšinou z dôvodu, že dúfajú, že sa hodnota spoločnosti zvýši danou investíciou. Pri rozhodovaní o investičnom zámere podniku, by si mal každý manažment najskôr položiť niekoľko základných otázok a to, či náklady spojené s investíciou nebudú vyššie, než celkový efekt, ktorý nám to prinesie, ako nás môže investícia ohroziť a ktorá z ponúkaných variant investície je najlepšia. Existujú metódy, ktoré nám pomáhajú sa správne rozhodnúť a zodpovedať na všetky, otázky. Týchto metód je mnoho, niektoré z nich sú veľmi náročné na výpočet a niektoré z nich sú jednoduchšie. V tej časti teoretickej práce budeme popisovať štyri základné metódy, ktoré hodnotia investičné príležitosti.

### 5.1 Doba návratnosti

Doba návratnosti nám v podstate hovorí, aký je nutný počet rokov (mesiacov alebo dní), k tomu, aby sa nám vrátili náklady spojené s investíciou. Investícia, ktorá nám vykazuje najnižšiu dobu návratnosti, možno považovať za najvýhodnejšiu. Je počítaná pomocou kumulovaných tokov hotovosti.

Rozoznávame dva typy doby návratnosti:

- *Nediskontovaná doba návratnosti* – pracuje s nominálnymi hodnotami
- *Diskontovaná doba návratnosti* – berie v úvahu časovú hodnotu peňazí (Finanční řízení v praxi, 1998)

Ak sa podnik rozhodne investovať, je dobré, aby sa nespoliehal iba na výsledky ukazovateľov doby návratnosti. Táto metóda má svoje nedostatky a preto je veľmi vhodné ju kombinovať s ďalšími kritériami, najmä s časovou hodnotou peňazí.

Vzťah pre použitie doby návratnosti:

$$D_n = \frac{\textit{náklady na investice}}{\textit{ročné CF}}$$

(Managementmania, 2011)

## 5.2 Výnos z investície - ROI

Výnos z investície je počítaný ako priemerný hotovostný tok za obdobie trvania investície delený počiatocnou investíciou. Hlavnou nevýhodou tejto metódy je fakt, že ignoruje časové hodnoty peňazí. (Finanční řízení v praxi, 1998)

Vzťah pre použitie ROI:

$$ROI = EBIT / (\text{Celkové aktíva} - \text{krátkodobé cudzie zdroje})$$

## 5.3 Čistá súčasná hodnota

Je to najčastejšie používaná metóda, ktorá sa využíva pri vyhodnocovaní investičného zámeru. Je to z toho dôvodu, že berie do úvahy faktor času pomocou diskontného počtu.

Čistá súčasná hodnota vyjadruje v absolútnej výške, rozdiel medzi aktualizovanou hodnotou peňažných príjmov z investície a aktualizovanou hodnotou kapitálových výdajov na investície. Aktualizovaná hodnota peňažných príjmov a kapitálových výdajov je nazývaná diskontovaný peňažný tok. (Valach, 1999)

Výhodou tejto metódy je fakt, že sa berú do úvahy všetky hotovostné toky, ďalej časovú hodnotu peňazí a ak spoločnosť má viac investičných zámerov, ktoré prebiehajú súčasne, tak je možné sčítať hodnoty u jednotlivých projektov a tým získať celkovú čiastku o ktorú sa zvýši hodnota spoločnosti. (Finanční řízení v praxi, 1998)

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

(Managementmania, 2011)

*NPV* – čistá súčasná hodnota

*CF<sub>t</sub>* – peňažné toky v jednotlivých rokoch

*r* – diskontná úroková miera

*n* – doba životnosti projektu

## 5.4 Vnútorné výnosové percento

Vnútorné výnosové percento je definované ako taká úroková sadzba, pri ktorej je čistá súčasná hodnota rovná nule, teda keď sa diskontné príjmy rovnajú diskontným výdajom.

Pre výpočet IRR sa vychádza zo vzťahu čistej súčasnej hodnoty. Neexistuje totiž žiadny vzťah pre zistenie IRR a tým pádom sa využíva metóda pokus – omyl.

Výhodou tejto metódy je to, že berie do úvahy faktor času a vychádza z finančných tokov. Naopak nevýhodou môže byť, že jednotlivé projekty je ťažké sčítať.

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} \quad (\text{Managementmania, 2011})$$

$CF_t$  – peňažné toky v jednotlivých rokoch

$n$  – doba životnosti projektu

## 6 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

Úvodná časť mojej práce sa venovala teoretickej analýze zdrojov, ktoré mi pomôžu v ďalších častiach mojej práce, keďže práca obsahuje niektoré finančné výpočty, ktoré sú dôležité pre správnosť mojej práce.

Podľa mňa dôležitou časťou je definovanie, čo vlastne služby ako také samotné sú, respektíve ako je možné charakterizovať vývoj turizmu, ktorý je primárnym podnetom k využívaniu služieb cestovného ruchu. Je dôležité vedieť, aké druhy cestovného ruchu existujú.

Keďže táto práca je zameraná na hotelierstvo, tak som sa venovala aj popisu práve dvom výnosovým strediskám, ktoré sú pre moju ďalšiu prácu podstatné. Jedná sa o:

- **ubytovacie služby** a ich kategorizácia a rozdelenie do jednotlivých tried, kde sme si charakterizovali rozdiely medzi jednotlivými triedami.
- **kongresové služby**, ktorými sme v podstate charakterizovali, k čomu slúžia a aká je ich história.

Celá diplomová práca sa zaoberá investíciami do rekonštrukcie výnosových stredísk hotela. Predtým, než sa pustíme do rekonštrukcie je dôležité, aby sme si vedeli zhodnotiť aj finančné zdravie podniku a teda, či je to pre podnik dobrý nápad. Kvôli tomuto som sa rozhodla do teoretickej časti zapojiť kapitolu Finančná analýza, kde popisujem jednotlivé pomerové ukazovatele, ktoré sú dôležité pre posúdenie stavu financií v podniku. zameriavam sa na základné ukazovatele ako je rentabilita, zadlženosť, likvidita, čistý pracovný kapitál či analýza aktivity. Sú to prostriedky, ktoré nám dokážu vysvetliť situáciu v podniku a poukázať na slabé, či silné stránky vo finančnom riadení.

Projektová časť mojej diplomovej práce bude vychádzať z výsledkov dotazníkového šetrenia, preto je dôležité popísať marketingový výskum ako taký, či sa zamerať práve na jeden druh výskumu a to je dotazovanie. Je dôležité vedieť, aké druhy otázok sa používajú, akým chybám sa vyvarovať alebo akými cestami je možné dotazník použiť. Na základe údajov som sa rozhodla práve pre písomný dotazník, ktorý je šírený prostredníctvom e-mailu.

V neposlednej rade je dôležité pripomenúť, že celá práca sa týka investície do rekonštrukcie, preto je samozrejmosťou, že je treba sa zaoberať aj ukazovateľmi, ktoré merajú efektivitu investícií. V mojom prípade som sa rozhodla pre použitie ukazovateľov ako sú:

- čistá súčasná hodnota



- vnútorné výnosové percento
- ROI
- doba návratnosti

Jednotlivé ukazovatele sú často krát veľmi nepresné a skresľujú celkový pohľad na situáciu, ja si však myslím, že spojením všetkých tých ukazovateľov je možné realisticky zhodnotiť investíciu.

Verím, že prostredníctvom týchto ukazovateľov bude možné objektívne posúdiť úspešnosť investície a rozhodnúť sa, či spoločnosti danú rekonštrukciu výnosového strediska odporučiť alebo nie.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 ANALYTICKÁ ČASŤ

Praktická časť diplomovej práce je rozdelená na dve časti. V prvej časti sa budem venovať analytickému zhodnoteniu spoločnosti ako celku, taktiež jednotlivých výnosových stredísk a budem sa venovať aj finančnému zhodnoteniu spoločnosti. Cieľom analytickej časti je zhodnotenie stavu spoločnosti v súčasnosti.

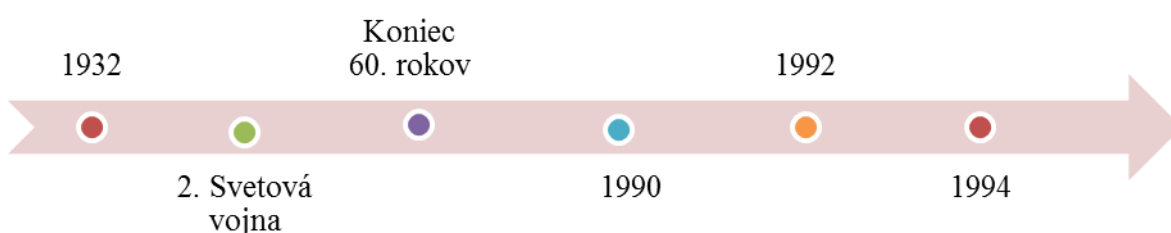
### 7.1 Charakteristika spoločnosti

Hotel bol založený v období Baťovej éry v roku 1932. Počas svojej dlhej histórie je to hotel gastronómickým strediskom, s európskym menom. V posledných rokoch sa stalo z hotela aj strediskom obchodného, spoločenského a kultúrneho diania v Zlíne.

Podľa výpisu v obchodnom registri sa hotel zaoberá nasledujúcimi aktivitami:

- ubytovacia činnosť,
- hostinská činnosť,
- zmenárenská činnosť,
- maloobchod so zmiešaným zbožím,
- realitná činnosť.

#### 7.1.1 História spoločnosti v hlavných míľnikoch



Obr. 3 História spoločnosti (interní zdroje spoločnosti)

- 1932 – založenie spoločnosti Hotel Moskva, v rámci Baťovej éry rozvoju mesta.
- Obdobie 2. Svetovej vojny – Hotel Moskva prestal byť súčasťou komplexu firmy Baťa
- Koniec 60. rokov – Hotel bol zaradený do siete Interhotelov v rámci trustu Čedoku.
- 1990 – vznik samostatného štátneho podniku Interhotel Moskva Zlín, ktorý zahrňoval hotely Moskvu a Družbu v Zlíne a Alexandriu v Luhačoviciach.

- 1992 – Interhotel Moskva sa stal rozhodnutím štátu ČR akciovou spoločnosťou.
- 1994 – došlo k zmene podnikateľského zámeru, kedy bol hotel premenovaný z čisto hotelového domu na spoločenské a podnikateľské centrum Zlína. v tom období došlo k rekonštrukcii polovice hotelovej časti na kancelárske objekty, ktoré sa následne prenajímali renomovaným firmám a spoločnostiam.

### 7.1.2 Súčasnosť, plány a ciele Interhotelu Moskva a.s.

V súčasnosti možno označiť hotel za multifunkčné centrum v centre Zlína, ktoré ponúka rôznorodé využitie. Časť hotela slúži ako dlhodobé ubytovanie, časť ako ubytovanie pre študentov, časť k prenájmu nebytových priestorov ako kancelárie a sídla firiem, časť pre hotelové služby – služby ubytovacie, gastronómické, kongresové.

Hotel má svoju dlhú tradíciu v Zlíne a je to veľké centrum spoločenského diania v rámci Zlína, či Zlínskeho kraja. S hotelom sú späté rôzne kultúrne, športové, akademické, či vedecké akcie Zlínskeho kraja. Medzi najznámejšie akcie, ktoré sa každoročne uskutočňujú v hoteli, patrí Medzinárodný Filmový Festival pre deti a mládež, Barum Rallye alebo pravidelné medzinárodné doktorské konferencie.

Hotel sa snaží o permanentné zlepšovanie svojich služieb, aby zachoval a v prípade možnosti zvyšoval svoj štandard v rámci ubytovacích jednotiek, gastronómických, ale aj kongresových služieb k spokojnosti zákazníkov.

Okrem štandardných krátkodobých plánov, ako je zachovanie kvality, sa hotel zaoberá dlhodobými plánmi, ktorými sú:

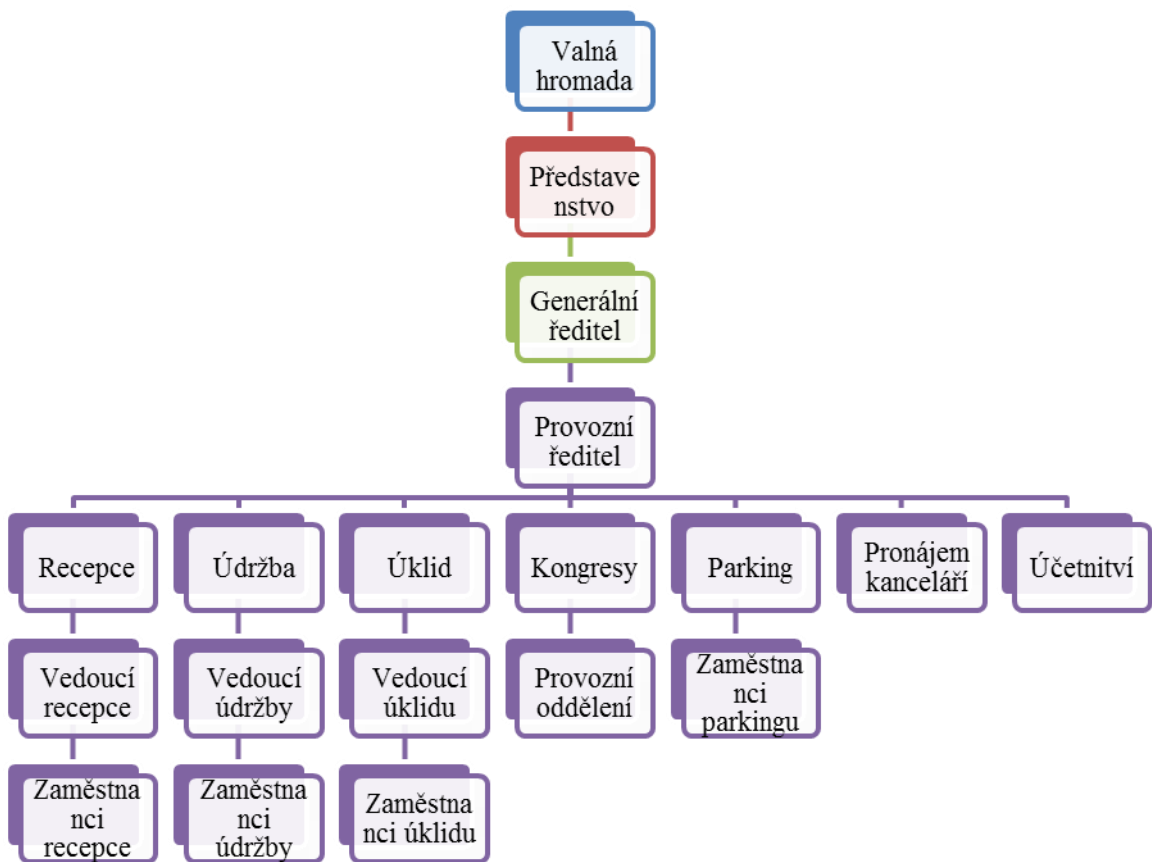
- zmena kategorizácie z 3 \*\*\* na 4 \*\*\*\*\*
- rozsiahla rekonštrukcia – hotel plánuje v rámci regionálneho operačného projektu zrekonštruovať hotelové časti budovy, interiéry, izby, kúpeľne, kongresové priestory predovšetkým v II. etáži, aby tak mohli vzniknúť nové a moderné priestory so špičkovým vybavením pre organizáciu rôznych kongresov, seminárov, ale aj plesov, banketov atď.
- rekonštrukcia vstupnej haly, lobby baru, recepcia, či ubytovacie priestory pre hostí.

Cieľom všetkých plánov je, aby si hotel vylepšil svoje vnímanie, ktoré voči nemu v súčasnosti zaujímajú mnohí ľudia a aby sa navrátila prestíž, ktorú hotel mal.

### 7.1.3 Organizační struktúra

Dôležitou súčasťou základnej charakteristiky spoločnosti Interhotel Moskva a.s. je krátka charakteristika systému riadenia spoločnosti a jej fungovanie na základe organizačnej štruktúry.

Interhotel Moskva a.s. využíva funkcionálnu organizačnú štruktúru. Jednotlivé podnikové úseky sú charakteristické špecifickou činnosťou alebo súborom činností.



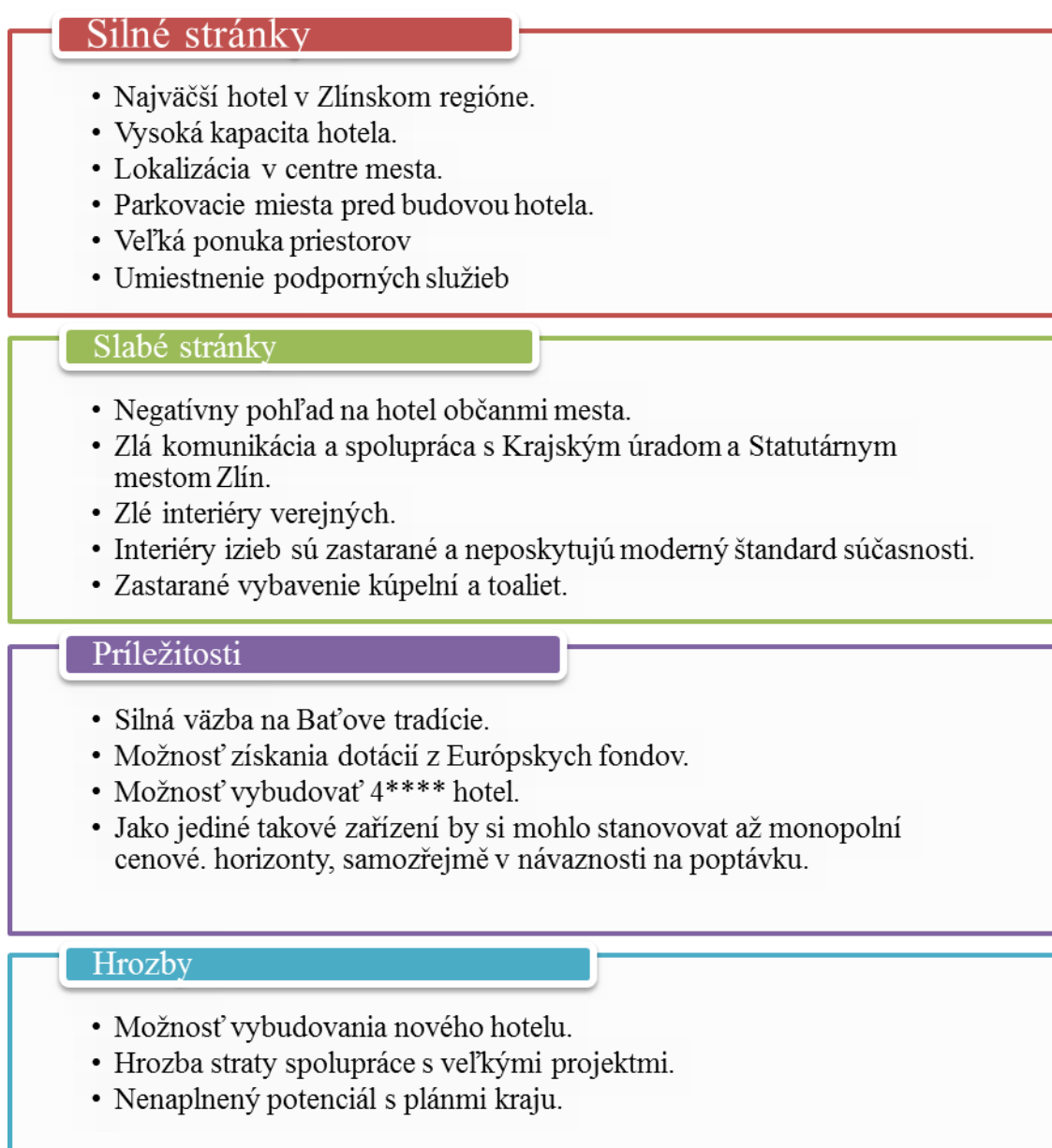
Obr. 4 Organizační struktúra spoločnosti (interní zdroje spoločnosti)

#### 7.1.4 SWOT analýza společnosti Interhotel Moskva a.s.

SWOT analýza je určitým ekonomickým nástrojom, druh analýzy, ktorý slúži k zhrnutiu stavu podniku, firmy alebo organizácie. Všetky faktory, ktoré ovplyvňujú pôsobenie spoločnosti sú následne slovne popísané v 4 kvadrantoch – silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), príležitosti (opportunities), hrozby (threats).

Je to druh analýzy, ktorá posudzuje interné prostredie spoločnosti, ale taktiež externé prostredie firmy, ktoré spoločnosť nemôže kontrolovať, ale ovplyvňuje jej pôsobenie.

V nasledujúcom obrázku vidíme SWOT analýzu sledovanej spoločnosti.



Obr. 5 SWOT analýza spoločnosti Interhotel Moskva a.s (interní zdroje spoločnosti)

### **Silné stránky**

V tejto časti možno určite vyzdvihnúť fakt, že Interhotel Moskva a.s. je najväčším hotelom v Zlínskom regióne, čo mu dáva výhodu, pri realizácii rôznych podujatí, ktoré potrebujú veľkú kapacitu ubytovacích priestorov, stravovacích, kongresových a školiacich priestorov. S tým súvisí aj lokalizácia hotela, ktorý sa nachádza práve v centre Zlína a má veľmi dobrú dostupnosť. Parkovisko patriace k hotelu tiež pridáva veľké pozitívum, prečo si vybrať hotel.

### **Slabé stránky**

Za slabé stránky možno považovať práve fakt, že hotel je negatívne vnímaný. Za príčinu tohto vnímania možno označiť spoločnosť, ktorá sa pôvodne stretávala v hoteli. Táto skutočnosť negatívne ovplyvňuje fungovanie hotela. Taktiež zastarané priestory interiéru, ktoré neodpovedajú súčasným požiadavkám zákazníkom možno označiť za slabú stránku. Zlá komunikácia s krajským úradom, či so štatutárnym mestom Zlín, má tiež negatívny dopad na fungovanie spoločnosti.

### **Príležitosti**

Zlín je miesto Tomáša Baťu a jeho histórie, z tohto dôvodu možno považovať silnú väzbu hotela na tradície Tomáša Baťu ako veľkú príležitosť, vzhľadom k tomu, že obyvatelia sa hrdo hlásia k histórii mesta Zlín. Za ďalšiu príležitosť možno považovať možnosti, ktoré ponúka Európska únia a to čerpanie z fondov EU, ktoré sa dajú použiť na rekonštrukciu hotela. Ak by sa naplnil cieľ o zvýšení štandardu na 4\*\*\*\*, tak by sa hotel stal jediným v regióne s týmto štandardom, čo by samozrejme pozitívne ovplyvnilo ďalšie fungovanie hotela.

### **Hrozby**

Za hrozbu možno považovať vybudovanie nového hotela, ktorý by mohol odlákať klientov nášho hotela. Ako je už spomenuté, interiéry hotela sú zastarané a potrebujú rekonštrukciu, z tohto faktu vychádza hrozba, že usporiadatelia významných spoločenských akcií sa rozhodnú ďalej nespolupracovať s hotelom.

## 7.2 Konkurencia

V tejto časti sa pozrieme na možnú konkurenciu, ktorú by mohol mať Interhotel Moskva a.s. v rámci Zlína. Ako sa už spomínalo Interhotel Moskva a.s. je centrum, ktoré poskytuje nie len ubytovacie zariadenia, ale aj školiace a kongresové priestory. Z tohto dôvodu pripadajú do úvahy len Kongresové centrum Zlín a hotel Baltaci.

### Kongresové centrum Zlín

Základný kameň kongresového centra bol položený 26. 6. 2006. Táto budova je výsledkom práce známej architektky Evy Jiříčnej.

Kongresové centrum ponúka nasledujúce priestory:

- Veľký sál: hudobný a spoločenský sál s maximálnou kapacitou 837 miest. Sál je určený najmä pre koncerty, veľké konferencie, plesy a iné spoločenské udalosti.
- Malý sál: malý koncertný a prednáškový sál s kapacitou až 100 miest pre menšie verejné produkcie, semináre, školenia, svadby, firemné večierky.

Oba tieto sály majú technické vybavenie, čo sa týka ozvučenia, projekcie, osvetlenia, kamerového systému na špičkovej úrovni.

Nevýhodou však je, že centrum neposkytuje možnosť ubytovania hostí, ktorí sa tu zúčastnia konferencie alebo inej spoločenskej akcie.

### Hotel Baltaci Atrium Zlín

Hotel je situovaný v blízkosti centra mesta. Návštevníkom je k dispozícii hlavný konferenčný sál a štyri salóniky. Hlavný sál má kapacitu 200 osôb a je určený pre školenia, konferencie, firemné večierky, súkromné oslavy, divadlá, či koncerty. Priestory sú vybavené potrebnou audiovizuálnou technikou i internetovým pripojením.

Hotel disponuje 21 štandardnými izbami, ktoré dopĺňa 7 špecifických apartmánov.

### Zhrnutie

V konečnom dôsledku možno zhrnúť, že každý z vymenovaných objektov je niečím charakteristický, no napriek tomu je svojím spôsobom odlišný od nášho sledovaného objektu. Mohli by sme povedať, že také kongresové centrum priamo nahráva Interhotelu Moskva a.s. a to tým, že neposkytuje ubytovanie, tým pádom náš sledovaný hotel môže ťažiť práve z tejto situácie a môže poskytnúť ubytovanie pre účastníkov kongresu, dokonca to môže



vymyslieť tak šikovne, že navýši cenu za poskytnutie ubytovacích služieb, čím sa mu zvýšia tržby za ubytovacie služby.

### 7.3 Analýza výnosových stredísk

Cieľom tejto podkapitoly je zhodnotenie stavu súčasných výnosových stredísk Interhotelu Moskva a.s. Ako už bolo zmienené, spoločnosť nie je len hotelom poskytujúcim ubytovacie zariadenia, ale taktiež ponúka školiace a kongresové priestory. K charakteristike jednotlivých výnosových stredísk budem využívať interné informácie hotelu. Zameriam sa na analýzu ubytovacích zariadení, ich kategorizáciu, obsadenosťou, na charakteristiku kongresových priestorov a školiacich priestorov, či krátke zhodnotenie wellness zariadenia v hoteli.

#### 7.3.1 Ubytovacie zariadenia Interhotelu Moskva a.s.

Jednou z predmetu činností spoločnosti, je poskytovanie ubytovacích služieb. V minulosti hotel slúžil primárne na poskytovanie ubytovacích služieb, až v posledných rokoch sa zmenil aj na centrum spoločenského, obchodného, kultúrneho diania.

Hotel disponuje 110 izbami rôznych štandardov. Z nich:

- 10 jednolôžkových izieb
- 62 dvojlôžkových izieb twin
- 30 dvojlôžkových izieb double
- 7 obchodných apartmánov
- 1 prezidentský apartmán

Hotel ponúka dlhodobé ubytovacie služby, taktiež izby slúžia aj ako krátkodobé ubytovanie pre študentov a v neposlednom rade sú to ubytovacie služby pre turistické potreby.

Predtým, než začneme porovnávať dáta, je dôležité poznamenať, že hotel sa nenachádza v žiadnej turistickej oblasti, ale v centre mesta a preto majoritnú väčšinu návštevníkov tvorí business klientela.

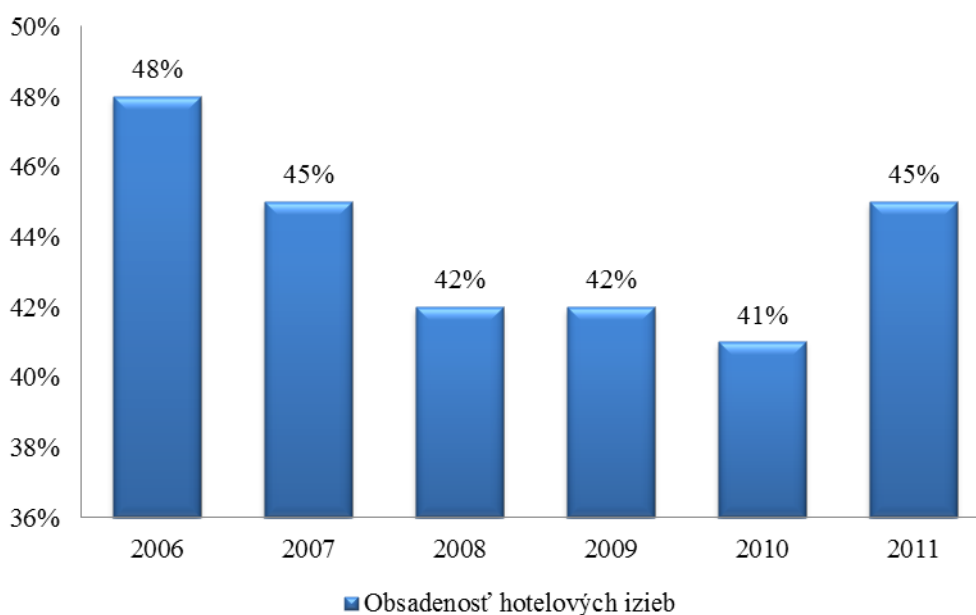
Údaje, ktoré vidíme v nasledujúcej tabuľke, zaznamenávajú situáciu v hoteli v období rokov 2006-2011. Nachádzajú sa tam dáta, ktoré sú spojené s jednotlivými izbami ako je počet prenocovaných hostí a počet obsadených izieb. Následne je tam zaznamenaná priemerná tržba na jednu izbu a tržba z celkového ubytovania.

Tab. 3 Analýza ubytovacích zariadení

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Počet prenocovaní - osôb	30000	28800	27000	25400	25500	25 500
Počet prenocovaní - izby	23500	22800	22000	20300	20600	21 600
Obsadenosť	48%	45%	42%	42%	41%	45%
Ø tržba/izba (Kč)	596	592	568	591	590	621
Tržba ubytovania (Kč)	14 000 000	13 500 000	12 500 000	12 000 000	12 200 000	13 500 000

(interní zdroje spoločnosti)

V nasledujúcich grafoch sú graficky znázornené dáta z tabuľky, kde je zaznamenaný vývoj obsadenosti hotelových kapacít, priemerná tržba za izbu a celkové tržby za ubytovacie služby v rozmedzí rokov 2006-2011. Z grafov je vidieť vývoj a hlavne rozdiely medzi jednotlivými rokmi.

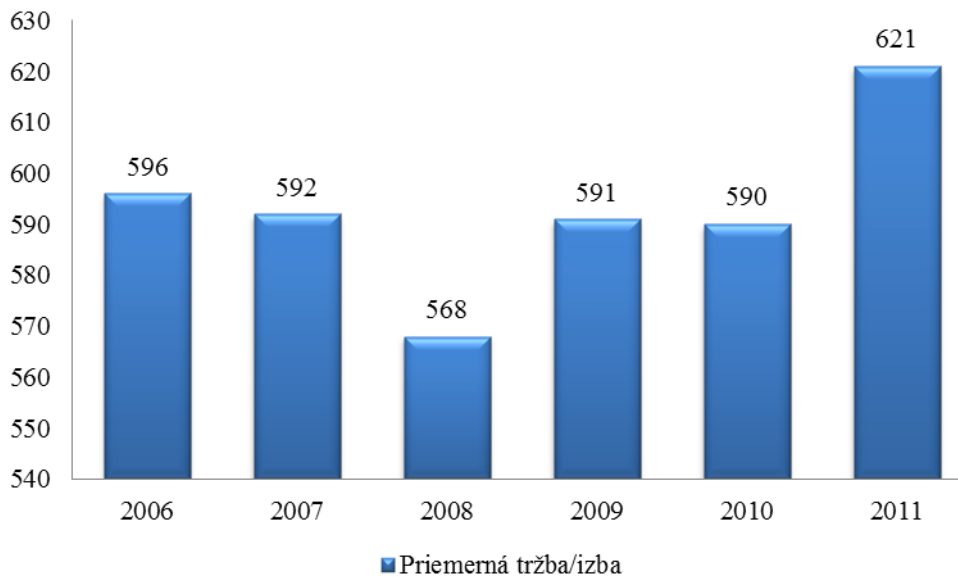


Obr. 6 Obsadenosť hotelových izieb(interní zdroje spoločnosti)

Z grafu názorne vidíme, že najvyššia obsadenosť hotela bola dosiahnutá v roku 2006, kde dosiahla až 48%. Od tohto obdobia obsadenosť hotela začala klesať a s ňou aj tržby. Tento fakt možno prisúdiť aj ekonomickej situácii vo svete, ktorá nepriaznivo vplývala na všetky sektory a taktiež aj na sektor cestovného ruchu.

Pozitívne však možno zhodnotiť, že v roku 2011 začína obsadenosť hotelových izieb znovu stúpať a s ňou aj tržby za ubytovacie služby. Rekonštrukcia ubytovacích priestorov

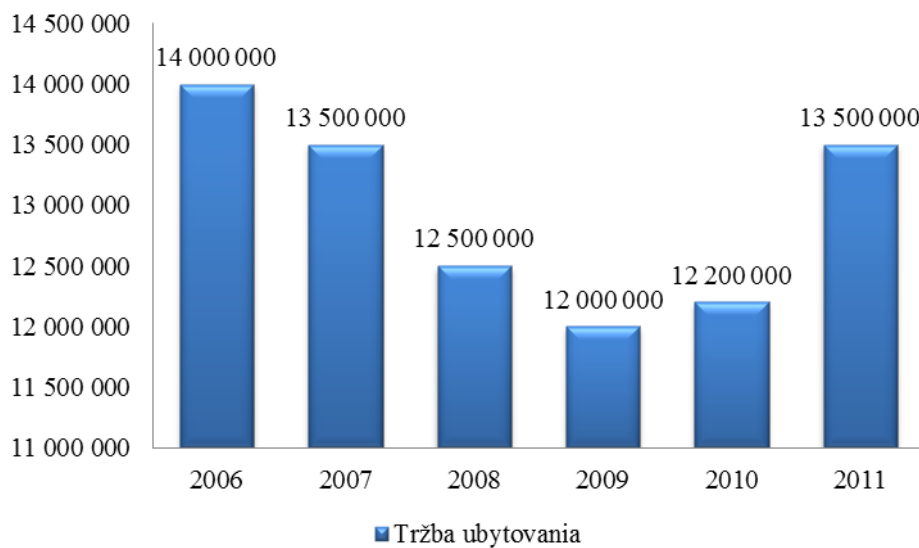
by mohla priniesť zvýšenie úrovne ubytovania, čo by mohlo priviesť viacero nových klientov a tým by sa mohli zvýšiť tržby za ubytovacie služby.



Obr. 7 Priemerná tržba/izba (interní zdroje spoločnosti)

V nasledujúcom grafe je graficky znázornený vývoj tržieb za jednotlivé izby. Najvyššie tržby sú dosahované v roku 2011. Podľa interných informácií, v tomto období dosiahli tržby za izbu 598 Kč. Tento výsledok možno priradiť k faktu, že ceny za poskytnutie ubytovacích služieb vzrástli z dôvodu, že bolo nazmluvnených veľa akcií, ktoré sa opakujú s periodicitou 5 rokov. Jedná sa o väčšie športové podniky, respektíve o Majstrovstvá sveta v hádzanej WU18, kedy tie kapacity sú zjednané zhruba na 14 dní. V tomto prípade vzniká tlak na cenu a hotel si môže dovoliť navýšiť cenu za poskytnutie ubytovacích služieb, čo má prínos v tržbách. Tým pádom, aj keď obsadenosť hotela nedosahuje percentuálne také výsledky ako v roku 2006, tak priemerná cena za izbu je vyššia. Dopad týchto akcií, však nie je významný.

Najnižšia priemerná tržba je dosiahnutá v roku 2008, kedy dosiahla 561 Kč. Je to spôsobené tým, že v tomto období bola zlá ekonomická situácia jak vo svete, tak aj v Českej republike a obsadenosť poklesla na 42%. Pri kombinácii zníženej obsadenosti hotelových kapacít a nižšej ceny za poskytnutie ubytovacích služieb, došlo k nižšej priemernej tržbe za jednu izbu.



Obr. 8 Tržba za ubytovanie (interní zdroje spoločnosti)

V poslednom grafe je znázornený vývoj celkových tržieb za ubytovanie v období od roku 2006 do 2011. Najvyššie tržby sú dosahované v roku 2006, kedy aj hotel mal najviac obsadené hotelové kapacity a z toho dôvodu sa samozrejme tržby za poskytnuté služby vyšplhali na 14 000 000 Kč. Napriek tomu, že tržba za jednu izbu bola najnižšia v roku 2008, najnižšie celkové tržby za ubytovacie služby boli až v roku 2009, kedy dosiahli sumu 12 000 000 Kč. Je to možné prirovnať faktu, že práve v tom období sa začali naplno prejavovať dôsledky zlej ekonomickej situácie. V ďalšom období sa začína situácia zlepšovať a tržby za poskytnuté ubytovacie služby sa začínajú zvyšovať. Je to spôsobené aj navýšením cien za ubytovanie plus zvýšenou obsadenosťou hotelových kapacít.

### 7.3.2 Konferenčné a školiace priestory

Ako už bolo predtým zmieňované, Interhotel Moskva a.s. neposkytuje len ubytovacie služby, ale ponúka aj služby spojené s prenájomom konferenčných sál, či menších salónikov. Tieto priestory sú veľmi často využívané na rôzne spoločenské akcie ako sú bankety, firmné večierky, akademické plesy, ale taktiež sa využívajú na usporiadanie rôznych kongresov, konferencií, či menších školiacich aktivít.

Hotel disponuje siedmymi konferenčnými priestormi, kde sa celkovo zmestí až 550 osôb pri školnom usporiadaní a ktorých plocha je 780 m<sup>2</sup>. K tomu ešte patria ďalšie výstavné a obslužné plochy. Všetky miestnosti majú prístup na internet, sú tam zabudované projekčné plátna a denné svetlo s možnosťou otvorenia okien. (Hotel Moskva, 2011)

Je možnosť usporiadať akcie od:

- Malé školenia do 25 osôb.
- Väčšie semináre pre 60 a 70 osôb.
- Veľké kongresy pre 250, respektíve 400 osôb.
- Je možné pripraviť spojením viacerých priestorov akciu až pre 1 000 osôb. (Interné zdroje spoločnosti)

Ceny za prenájom jednotlivých konferenčných priestorov sú zmluvné. Existuje však pultový cenník za poskytnutie služieb a to nasledovne:

- Malé priestory (salónik 301,304) – 400 Kč/za začatú hodinu vč. DPH
- Veľké priestory (salónik 303, 308, 201) -600 Kč/za začatú hodinu vč. DPH
- Kongresový sál – 1 500 Kč/za začatú hodinu vč. DPH
- Ozvučenie vrátane mikrofónov –750 Kč
- Dataprojektor DLP 2000 ANSI – 1 000 Kč
- Dataprojektor LCD 4000 ANSI – 2 000 Kč (Interné zdroje spoločnosti)

### 7.3.2.1 Tržby za prenájom konferenčných sál

V nasledujúcej tabuľke vidíme celkové tržby, ktoré hotel získal za poskytnutie konferenčných sál. Hotel disponuje piatimi salónikmi (301, 303, 304, 306,308) a dvoma väčšími sálami (201, KS).

Tab. 4 Tržby za prenájom konferenčných sál

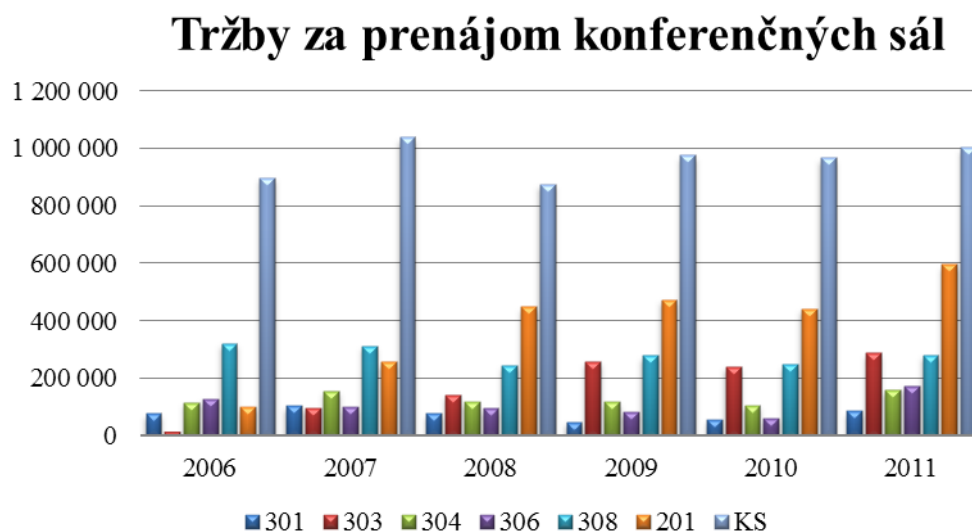
Rok/č. salónu	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>301</b>	78 330	105 500	78 200	48 000	58 200	86 500
<b>303</b>	14 200	98 500	143 650	258 550	240 650	287 850
<b>304</b>	116 460	156 000	119 100	118 300	106 350	161 700
<b>306</b>	129 000	101 000	96 056	84 700	62 150	173 650
<b>308</b>	322 330	311 750	246 200	278 000	248 750	280 908
<b>201</b>	102 300	257 700	449 250	473 800	443 300	597 100
<b>KS</b>	898 500	1 039 950	876 400	977 250	968 450	1 003 300
<b>Celkom</b>	<b>1 661 120</b>	<b>2 070 400</b>	<b>2 008 856</b>	<b>2 238 600</b>	<b>2 127 850</b>	<b>2 591 008</b>

(Interné zdroje spoločnosti)

V predchádzajúcej kapitole je zhodnotený vývoj tržieb a obsadenosť ubytovacích kapacít sledovanej spoločnosti. Aj z tých údajov vychádzalo, že najlepší rok pre hotel bol rok 2006, kedy bola dosahovaná najvyššia obsadenosť a taktiež najvyššie tržby.

Inak to nie je, ani pri sledovaní konferenčných sál. Na základe údajov v tabuľke vidíme, že najvyššia tržba bola dosiahnutá práve v roku 2006 a to až 2 591 008Kč. Od tohto roku začali tržby klesať. Je to možné prisúdiť faktu, že na základe zhoršenej ekonomickej situácie sa potenciálni klienti rozhodli plánovať akcie alebo sa rozhodli pre konkurenciu. Čo sa týka kongresových sál, v období od roku 2010 bolo vybudované kongresové centrum, ktoré taktiež mohlo odlákať niektorých klientov, čím sa znížili tržby za prenájom konferenčných sál.

Na základe interných údajov poskytnutých hotelom, sú informácie v tabuľke pretransformované do grafu, kde je graficky znázornené vývoj tržieb jednotlivých salónikov a väčších kongresových sál.



Obr. 9 Tržby za prenájom konferenčných sál (Interné zdroje spoločnosti)

V grafe vidíme porovnanie tržieb za jednotlivé salóniky a konferenčné sály v období od roku 2006 až po rok 2011. Z grafu je jasne vidieť, že najvýnosnejším konferenčnou sálou je KS. Je to spôsobené tým, že je to najväčší sál, ktorým hotel disponuje, tým pádom cena za prenájom tejto miestnosti je najvyššia. Vývoj tržby za túto miestnosť je v sledovanom období piatich rokov veľmi vyrovnaná.

Zaujímavý vývoj má sál 201, ktorá je druhou najväčšou sálou hotela. Najvyššie tržby dosahoval v roku 2006, od tohto roku začal záujem klesať o prenájom sálu 201. Podobný vývoj zaznamenával aj salónik 303, ktorý v roku 2006 dosiahol tržbu 287 850Kč a v roku 2011 len 14 200Kč.

### 7.3.2.2 Sezónnosť konferenčných sál

V nasledujúcich tabuľkách budeme rozoberať vplyv sezónnosti na tržby za prenájom konferenčných sálach v roku 2011. Rok rozdelíme na dve obdobia po šiestich mesiacoch.

Tab. 5 Tržby za konferenčné sály v prvom polroku 2011 (Kč)

Mesiac/konf.sál	1	2	3	4	5	6	Celkom
<b>KS</b>	112 400	67 600	183 100	90 900	91 100	71 500	<b>616 600</b>
<b>201</b>	65 200	70 400	64 800	69 000	34 700	57 700	<b>361 800</b>
<b>308</b>	19 000	27 500	32 450	21 400	41 500	18 608	<b>160 458</b>
<b>303</b>	45 700	32 650	28 050	37 200	22 900	25 900	<b>192 400</b>
<b>306</b>	15 200	28 300	15 300	6 400	20 500	16 200	<b>101 900</b>
<b>304</b>	12 300	23 800	21 300	11 300	29 300	17 200	<b>115 200</b>
<b>301</b>	4 100	14 100	15 600	8 500	20 000	16 200	<b>78 500</b>
<b>Celkom</b>	<b>273 900</b>	<b>264 350</b>	<b>360 600</b>	<b>244 700</b>	<b>260 000</b>	<b>223 308</b>	<b>1 626 858</b>

(Interné zdroje spoločnosti)

Z tabuľky vidíme, že v prvom polroku je najsilnejším mesiacom marec, kedy tržby za prenájom konferenčných priestorov dosiahol výšku 360 600 Kč. Tento fakt možno prisúdiť skutočnosti, že je to obdobie plesovej sezóny a mnoho spoločností usporiada plesy, či bankety. Z toho dôvodu má najvyššiu tržbu Kongresový sál, ktorá činí 616 600 Kč. Celkové tržby za jednotlivé salóniky, či sály samozrejme možno prisúdiť ich veľkostiam a rôznym nájomom. Celkovo možno zhodnotiť, že prvé tri mesiace v roku sú veľmi silné a tvoria väčšinu celkových tržieb za prvý polrok.

Tab. 6 Tržby za konferenčné sály v druhom polroku 2011 (Kč)

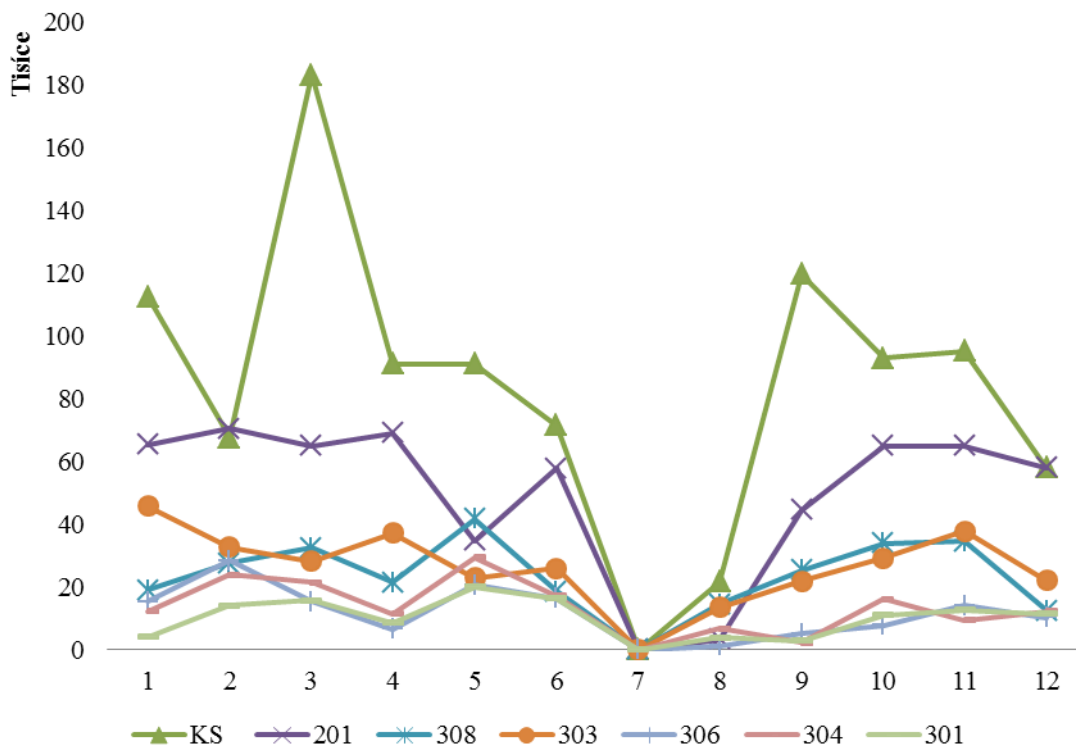
Mesiac/konf.sál	7	8	9	10	11	12	Celkom
<b>KS</b>	0	21 500	119 500	92 800	95 000	57 900	<b>386 700</b>
<b>201</b>	0	3 200	44 500	64 800	64 800	58 000	<b>235 300</b>
<b>308</b>	0	14 400	25 350	33 900	34 400	12 400	<b>120 450</b>
<b>303</b>	0	13 350	21 700	29 100	37 800	22 000	<b>123 950</b>
<b>306</b>	0	1 200	5 000	7 800	14 100	10 100	<b>38 200</b>
<b>304</b>	0	6 700	2 200	16 000	9 300	12 300	<b>46 500</b>
<b>301</b>	0	3 900	2 900	11 000	12 600	11 400	<b>41 800</b>
<b>Celkom</b>	<b>0</b>	<b>64 250</b>	<b>221 150</b>	<b>255 400</b>	<b>268 000</b>	<b>184 100</b>	<b>992 900</b>

(Interné zdroje spoločnosti)

V druhej časti roku je zaujímavá skutočnosť, že siedmy mesiac – júl je nulový. Tržby sa v tomto mesiaci nedosahujú, čo znamená, že o prenájom konferenčných a školiacich priestorov v tomto období záujem nie je. Za najvýnosnejšie mesiace v druhom polroku možno

označit' október a november. Celkovo možno zhodnotiť, že druhý polrok roku, je výrazne slabší, čo sa týka tržieb oproti prvému polroku.

### Tržby z konferenčných priestorov - 2011



Obr. 10 Sezónnosť konferenčných sál v roku 2011 (Interné zdroje spoločnosti)

V grafe vidíme názorne premietnuté čísla z jednotlivých tabuliek. Je tam vidno sezónnosť konferenčných sál, z ktorých nám jasne vychádza, že najvýnosnejším mesiacom v roku je marec, kedy je obdobie plesovej sezóny. Naopak je presne vidieť, ktorý mesiac je pre hotel najťažší, je ním júl, kedy hotel nemá žiadne tržby za prenájom konferenčných priestorov. Je to zlomový bod v roku.

Na základe tohto grafu je možné povedať, že letné mesiace nie sú priaznivé pre prenájom priestorov, naopak zimné obdobie je najvýnosnejšie pre hotel.

#### 7.4 Finančná analýza Interhotelu Moskva a.s.

Finančnú analýzu je považujeme za dôležitý analytický nástroj, ktorý má výpovednú hodnotu o stabilite spoločnosti a jej finančnom zdraví. Rozhodla som sa zapojiť do svojej analytickej časti skrátenú, nie však zjednodušenú finančnú analýzu, ktorá zahrňuje niekoľko



finančných ukazovateľov, ktorých výsledkom bude zhodnotenie finančnej stability sledovanej spoločnosti Interhotel Moskva a.s.

#### 7.4.1 Analýza ČPK

Čistý pracovný kapitál je rozdielový ukazovateľ, ktorý vzniká rozdielom obežného majetku a krátkodobých cudzích zdrojov spoločnosti. Úlohou ČPK je zaistiť bezproblémové fungovanie spoločnosti pri jej bežnej činnosti.

Tab. 7 Analýza ČPK, 2008-2010

v tis. Kč	2008	2009	2010
<b>OA</b>	30 062	27 696	29 320
<b>KCZ</b>	4 532	4 957	4 726
<b>ČPK</b>	25 530	22 739	24 594
<b>ČPK/OA</b>	84,92%	82,10%	83,88%

(vlastné spracovanie)

Výšku čistého pracovného kapitálu je možné považovať v každom roku za dostatočujúcu. Zaujímavý výsledok dosahuje pomer čistého pracovného kapitálu a obežného majetku, čo môže značiť aj prílišné držanie obežného majetku, ktoré môže byť aj v prípade krytia dlhodobým majetkom veľmi nákladné. Na druhú stranu o istej stabilite podniku vypovedá vyrovnaná hodnota ukazovateľa vo všetkých sledovaných obdobiach.

#### 7.4.2 Analýza rentability

Ukazovateľ rentability je jeden zo základných ekonomických ukazovateľov, ktorý nám hovorí o schopnosti podniku dosahovať výnosy na základe vložených prostriedkov. Všeobecne platí, že čím spoločnosť dosahuje vyššiu rentabilitu, tým je to pre ňu lepšie. Samotné posúdenie veľkosti rentability naberá na význame pri porovnávaní v rámci daného odvetvia, danej časti trhu, kde analyzovaný podnik pôsobí. Rentabilitu vypočítame ako pomer výnosov k vynaloženým prostriedkom.

Tab. 8 Analýza rentability 2008-2010

v tis. Kč	2008	2009	2010
EBT	-12 289	-1 354	-770
Tržby	41 160	38 790	36 527
<b>ROS</b>	<b>-29,86%</b>	<b>-3,49%</b>	<b>-2,11%</b>
EBIT	-12 289	-1 354	-717
A=P	129 774	131 012	132 792
<b>ROA</b>	<b>-9,47%</b>	<b>-1,03%</b>	<b>-0,54%</b>
EAT	-11 633	-316	-870
VK	106 609	106 292	105 423
<b>ROE</b>	<b>-10,91%</b>	<b>-0,30%</b>	<b>-0,83%</b>
EBT/EBIT	1	1	1,073919
<b>A/VK</b>	<b>1,217289</b>	<b>1,232567</b>	<b>1,259611</b>

(vlastné spracovanie)

Analýza rentability spoločnosti Interhotel Moskva a.s. je významne narušená výsledkami hospodárenia v období rokov 2008-2010. Záporné, respektíve stratové dáta totiž vo svojej podstate popierajú základnú úvahu o akejkol'vek výnosnosti podnikania a kapitálu do neho vloženého. Naopak pozitívne možno hodnotiť prístup vedenia spoločnosti, ktoré si neľahkú situáciu uvedomuje a snaží sa vytvárať nápravné opatrenia v takej miere, aby krízový stav panujúci od roku 2008 bol čo najskôr zažehnaný a otočený do kladných čísel.

#### 7.4.3 Analýza zadlženosti

Pri analýze zadlženosti sa snažíme čo najlepšie zhodnotiť spôsob financovania s prihliadnutím k povahe a nákladnosti podnikania. Využívaním vlastného a cudzieho kapitálu, prípadne pomerom medzi týmito dvoma hodnotami sa podnik od podniku odlišuje. Je to dané konzervatívnosťou alebo naopak agresivitou pri rozhodovaní o spôsobe financovania.

Tab. 9 Analýza zadlženosti 2008-2010

v tis. Kč	2008	2009	2010
CZ	22 936	24 529	26 999
A	129 774	131 012	132 792
<b>Celková zadlženosť</b>	<b>17,67%</b>	<b>18,72%</b>	<b>20,33%</b>
CZ	22 936	24 529	26 999
VK	106 209	106 292	105 423
<b>Miera zadlženosti</b>	<b>21,60%</b>	<b>23,08%</b>	<b>25,61%</b>
NÚ	0	0	53
EBIT	-12 289	-1 354	-717
<b>Úrokové krtyie</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-7,39%</b>
VK	106 609	106 292	105 423
DM	99 602	103 247	103 438
<b>Krytie DM - VK</b>	<b>107,03%</b>	<b>102,95%</b>	<b>101,92%</b>
DZ	6 519	5 430	5 560
DM	99 602	103 247	103 438
<b>Krytie DM - DZ</b>	<b>6,55%</b>	<b>5,26%</b>	<b>5,38%</b>

(vlastné spracovanie)

Mnou analyzovaná spoločnosť dlhodobo nevyužívala bankové úvery a výpomoci k financovaniu svojej či už bežnej alebo investičnej činnosti. S príchodom roku 2010 tak došlo k zmene, kedy záväzky plynúce z obchodných vzťahov boli doplnené záväzkami s dlhodobejšou povahou. To vyvolalo rast zadĺženia vo všetkých ohľadoch. Ide však o veľmi malé riziko, ktoré si spoločnosť môže dovoliť niesť. To potvrdzuje aj krytie majetku, kde viac než 100% dlhodobého majetku je krytého vlastnými zdrojmi. Ako sme si však ukázali vyššie, celé to vedie k tomu, že na úkor zadĺženosti a prijatia rizika je ohrozovaná rentabilita podnikania.

#### 7.4.4 Analýza likvidity

Schopnosť a ochota spoločnosti splácať svoje záväzky je nielen nevyhnutnou požiadavkou pre prevádzkové fungovanie, ale aj prvkom, ktorý vytvára image a dobré meno organizácie navonok.

Tab. 10 Analýza likvidity, 2008-2010

v tis. Kč	2008	2009	2010
OA	30 062	27 696	29 320
KCZ	4 532	4 957	4 726
<b>Bežná likvidita</b>	<b>6,63</b>	<b>5,59</b>	<b>6,20</b>
Pohľadávky + KFM	30 062	27 696	29 320
KCZ	4 532	4 957	4 726
<b>Pohotovú likvidita</b>	<b>6,63</b>	<b>5,59</b>	<b>6,20</b>
KFM	12 519	10 562	9 459
KCZ	4 532	4 957	4 726
<b>Okamžitá likvidita</b>	<b>2,76</b>	<b>2,13</b>	<b>2,00</b>

(vlastné spracovanie)

Na prvý pohľad je možné zhodnotiť, že spoločnosť nie je príliš šťastne riadená. Nedochádza k efektívnemu využívaniu finančných prostriedkov, ktoré sú k dispozícii, či už v podobe peňazí na účte alebo v menej likvidnej podobe pohľadávok, či zásob. Väčšie zameranie sa na prácu s nadbytočnou likviditou potom logicky vedie i k vyššej výnosnosti a následne k vyššiemu hospodárskemu výsledku. To potvrdzuje aj ekonomická teória, kedy vypočítané hodnoty sú niekoľkonásobne vyššie než hodnoty tržne odporučené. Na druhú stranu prebytok viacej či menej likvidných prostriedkov môže byť i jedným z impulzov pre spracovanie určitého projektu, viď ďalšiu časť tejto práce.

### 7.4.5 Analýza aktivity

Dobré meno firmy je dané nielen schopnosťou a ochotou splácať svoje záväzky, ale aj celkovým riadením dodavateľsko-odberateľných vzťahov. Rýchlosťou v podobe doby obratu sa zaoberá práve analýza aktivity.

Tab. 11 Analýza aktivity, 2008-2010

v tis. Kč	2008	2009	2010
Tržby	41 160	38 790	36 527
Aktíva	129 774	131 012	132 792
<b>Obrat aktív z tržieb</b>	<b>0,32</b>	<b>0,30</b>	<b>0,28</b>
Pohľadávky	17 543	17 134	19 861
Tržby	41 160	38 790	36 527
<b>Doba obratu pohľadávok</b>	<b>155,57</b>	<b>161,22</b>	<b>198,46</b>
Záväzky	11 051	10 387	10 286
Tržby	41 160	38 790	36 527
<b>Doba obratu záväzkov</b>	<b>98,00</b>	<b>97,74</b>	<b>102,78</b>

(vlastné spracovanie)

K jednoduchšiemu financovaniu vlastnej prevádzkovej činnosti napomáha situácia, kedy najskôr dostaneme zaplatené od odberateľov a až potom platíme svojim dodávateľom. U našej analyzovanej spoločnosti sa tak nedeje. Panika však nie je na mieste, pretože v spojení s ostatnými ukazovateľmi je vidieť, že nedostatok prostriedkov rozhodne nie je veľkým problémom, ale skôr naopak. Z dlhodobého uhl'u pohľadu by som rada odporučila spoločnosti, aby si dala pozor na znižujúce sa tržby, ktoré tak vzhľadom k objemu využívaných aktív zhoršujú pohľad na situáciu.

### 7.4.6 Zhrnutie finančnej analýzy

Na prvý pohľad sa môže zdať, že spoločnosť si nevedie najlepšie. Napriek tomu je možné zhodnotiť, že rok od roku sa výsledky zlepšujú. Môžeme predpokladať, že výsledky spoločnosti sa budú zlepšovať. K tomu môže práve dopomôcť práve fakt, že hotel sa rozhodol rekonštruovať a investovať do zlepšenia a rekonštrukcie výnosových stredísk.

Aj keď nemusí byť práve najlepšie obdobie na investície podľa údajov vo finančnej analýze, tak si myslím, že hotel sa rozhodol správne a svojou inováciou môže pritiahnúť nových klientov a tým dosiahnuť v budúcnosti kladné čísla.

## 7.5 Zhodnotenie analytickej časti

Cieľom tejto časti diplomovej práce bolo analyzovať samotnú spoločnosť, jej jednotlivé výnosové strediská, ale aj finančné zdravie podniku. K tomu, aby som mohla robiť túto časť praktickej časti svojej práce bolo nutné spolupracovať s vedením spoločnosti, ktoré mi pomohlo s vyriešením niektorých zaujímavostí vo fungovaní spoločnosti.

Na začiatku celej práce je charakteristika spoločnosti, presne Interhotelu Moskva a.s., ktorá pôsobí v Zlíne a v Zlínskom kraji už od roku 1932, teda je možné zhodnotiť, že je to spoločnosť, ktorá má dlhú históriu a je tu od počiatku fungovania mesta a je jeho nedielnou súčasťou. Už z toho faktu je jasné, že spoločnosť sa musí neustále vyvíjať a rekonštruovať svoje strediská, aby držala krok s konkurenciou.

Ciele hotela možno zhodnotiť nasledovne:

- Zmena kategorizácie
- Rozsiahla rekonštrukcia
- Rekonštrukcia ubytovacích kapacít, lobby baru, recepcie atď.

Tieto ciele hodnotím ako rozumné vzhľadom k tomu, že ak chce byť spoločnosť konkurencieschopná, je treba aby modernizovala a dokázala pritiahnúť nových klientov a tým dokázala zvýšiť svoje tržby.

S týmito cieľmi je možné spojiť SWOT analýzu, v ktorej sa analyzovali jak interné prostredie spoločnosti, tak aj externé vplyvy pôsobiace na fungovanie spoločnosti. v podstate nám táto analýza jasne ukázala, v čom sú jej silné stránky a v čom naopak má spoločnosť značné nedostatky.

- **Výhody** - najmä stále sa opakujúca história, ktorá je spätá s hotelom. Okrem toho jeho umiestnenie je vynikajúce, keďže sa hotel nachádza v centre mesta. Ak spoločnosť prejde rozsiahlou rekonštrukciou a zmodernizuje zastarané vybavenie v konferenčných priestoroch, či v ubytovacích zariadeniach, tak je vysoká pravdepodobnosť, že sa hotel stane veľmi úspešným a vyhľadávaným miestom pre organizáciu rôznych akcií, školení, či banketov.
- **Nevýhody** – ak by sa spoločnosť zasekla a neuskutočňovala potrebné opravy späté s rekonštrukciou a modernizáciou hotelových stredísk, mohlo by dôjsť k tomu, že skalný klienti by si vybrali iný hotel, ktorý by poskytoval služby na vyššej úrovni. V tomto prípade je nutné poznamenať, že veľkou slabinou v podnikaní hotela je

fakt, že býva často krát vnímaný zo strany občanov veľmi negatívne. Môže to už byť spoločnosťou, ktorá sa stýkala v tom prostredí, či neslávnym predchádzajúcim vedením.

### **Konkurenčné prostredie:**

Ako už bolo zmienené, ak sa spoločnosť nerozhodne konať, môže nastať situácia, že potenciálni klienti sa budú obracať na konkurenciu. V tomto prípade však treba poznamenať, že Interhotel Moskva a.s. je vo svojej podstate spoločnosťou, ktorá nie je priamo ohrozovaná inými hotelmi. Jej výhoda je vo veľkosti, keďže takýto veľký hotel v Zlíne nie je. Môže sa zdať, že konkurenciou môže byť kongresové centrum, no ja si myslím, že práve naopak by v našom prípade mohlo byť kongresové centrum aj výhodou pre sledovaný hotel. Je to dané tým, že centrum neposkytuje ubytovanie a je v tesnej blízkosti Interhotela Moskva a.s. Z toho dôvodu, môže spoločnosť navýšiť cenu za poskytnutie ubytovacích služieb, čím získa vyššie tržby a tým pádom výjde v tomto prípade zo situácie veľmi dobre. Podnikanie v oblasti hotelierstva je v súčasnej dobe veľmi náročné a sme sami svedkami toho, že v okolí sa zatvára veľa hotelov, keďže už ďalej nedokážu udržať ťažkú situáciu, príkladom môže byť práve Parkhotel, ktorý je uzavretý a špekuluje sa aj o ďalšom uzavretí Lesního hotela.

### **Výnosové strediská:**

Ako je zmienené v úvode a obsiahnuté aj v cieľoch spoločnosti, hotel sa snaží o modernizáciu výnosových stredísk. V tejto analytickej časti svojej práce som sa venovala práve analýze poskytnutých dát od spoločnosti, kde som sa zamerala na zhodnotenie tržieb z prenájmu jak ubytovacích, tak aj konferenčných priestorov.

- **Ubytovacie zariadenia** – zaujímavosťou v analýze ubytovacích zariadení je vývoj tržieb v jednotlivých rokoch. Najväčšie tržby hotel dosahoval práve v období roku 2006-2007, potom nasledoval pokles v roku 2009 a následný nárast opäť v rokoch 2010, či 2011. Ten pokles je zapríčinený nepriaznivou ekonomickou situáciou v Českej republike, okrem toho v tomto priemysle sa často poklesy preukazujú až o rok neskôr, takže keď už v roku 2008 začala hospodárska recesia, tak na tržbách hotela sa to prejavilo výrazným poklesom v roku 2009. Ďalšou zaujímavosťou bolo, že síce obsadenosť hotela sa nezvýšila v rokoch 2010, či 2011, ale tržby áno. Toto je dané tým, že existujú rôzne akcie, či udalosti, ktoré majú istú periodicitu napríklad každých 5 rokov, takže ak sa koná v tomto období nejaká väčšia udalosť,

prejaví sa to na tržbách hotela, ktorý využije vzniknutú situáciu navýšením ceny za poskytnutie ubytovacích služieb. Situáciu spojenú s ubytovacími službami nemožno hodnotiť ako prílišne kladnú, no môžeme povedať, že situácia sa bude v najbližších rokoch zlepšovať.

- **Kongresové priestory** – hotel disponuje siedmymi konferenčnými priestormi, prostredníctvom ktorých poskytuje kongresové služby. Má dve veľké sály a niekoľko malých salónikov. Kongresové služby tvoria nižšiu časť celkových tržieb z celkového množstva tržieb za výnosové strediská. No napriek tomu môžeme zhodnotiť, že konferenčné priestory sú veľmi využívané na rôzne akcie, školenia, či dokonca bankety. Spoločnosť dlhodobo spolupracuje s niektorými projektmi, ktoré využívajú kongresové služby. Pri analýze poskytnutých dát ma zaujala časť sezónnosť konferenčných priestorov. Z čísel a i z názorného grafu bolo jasne vidieť, že počas letných mesiacoch sa konferenčné priestory nevyužívajú vôbec. Je to dané letným obdobím, kedy spoločnosti často krát čerpajú dovolenky. Naopak najvyššie tržby hotel dosahuje najmä počas zimných mesiacoch, teda v období, ekdy spoločnosti organizujú rôzne vianočné večierky, či plesy počas plesovej sezóny. Ak hotel zrekonštruje konferenčné priestory, môže dôjsť k nárastu tržieb a aj k vyššej obsadenosti týchto priestorov.

Posledná časť analytickej časti mojej práce sa venovala posúdeniu finančného zdravia podniku. Celá táto práca je v podstate zameraná na rekonštrukciu výnosových stredísk spoločnosti, preto je veľmi dôležité vedieť a vidieť, ako si na tom spoločnosť stojí. V podstate môžeme zhodnotiť, že spoločnosť nemá práve najoptimistickejšie výsledky hospodárenia, no na druhej strane hodnotím spoločnosť kladne, pretože si túto nepriaznivú situáciu dokonale uvedomuje a napriek tomu sa snaží vytvoriť investičný projekt rekonštrukcie, čím by si mohla v budúcnosti polepšiť a zlepšiť aj svoje hospodárske výsledky.

## 8 PREDPROJEKTOVÁ ČASŤ

V tejto predprojektovej časti zhrniem výsledky vyplývajúce z dotazníkového šetrenia, ktoré je pokladom pre spracovanie projektovej časti a môjho návrhu na rekonštrukciu výnosových stredísk spoločnosti Interhotel Moskva a.s.

### 8.1 Analýza dotazníku

Dôležitou časťou pre projektovú časť je analýza dotazníkového výskumu, ktorého cieľom bolo zistiť preferencie klientov spoločnosti Interhotel Moskva a.s. Dotazník bol zameraný na zhodnotenie preferencií zákazníkov na vybavenie hotelových zariadení v centre miest v rámci Zlínskeho kraja.

Cieľovou skupinou pre výskum boli spoločnosti pôsobiace v Zlínskom kraji. Oslovených bolo 380 firiem v rámci Zlínskeho kraja. Odpovedalo však iba 53 spoločností, čiže návratnosť dotazníkov bola iba 13,9%.

Za výhodu tohto dotazníkového šetrenia považujem jednoduché spracovanie údajov, jeho rýchlosť, ktorá respondentom nezaberie veľa času. Nevýhodou mohlo byť, že nie všetky spoločnosti chceli uviesť svoj názov, čo mohlo spôsobiť nízky záujem o vyplnenie dotazníku.

#### 8.1.1 Vyhodnotenie dotazníkového výskumu

Dotazník sa skladal zo šiestich otázok. Respondentom bola vysvetlená skutočnosť, že hotel v centre mesta má vzhľadom k zložitej situácii nie len v sektore cestovného ruchu, ale aj k nepriaznivým prognózam do budúcnosti, k dispozícii iba obmedzenú finančnú čiastku, ktorú plánuje investovať do rekonštrukcie hotelových stredísk, ktorou chce skvalitniť svoje služby. Z tohto dôvodu disponibilný rozpočet neumožňuje rekonštrukciu všetkých priestorov – ubytovacie kapacity, kongresové priestory alebo wellness zariadenia.

Tým pádom v jednotlivých otázkach, ktoré zaznamenávali určitú situáciu, mali za úlohu označiť, čo je pre nich nutnosť a čo naopak nemá vysokú dôležitosť, ak by sa rozhodli organizovať viacdenné aktivity v hoteli v centre mesta.

#### **Otázka č. 1.** *Organizujete viacdenné konferencie, eventy, ubytovanie, teambuildingy?*

Toto bola základná otázka pre ďalšie spracovanie dotazníku, pretože na základe odpovede sa vyseletovali spoločnosti, ktoré majú reálny záujem na lepšie vybavenie hotelových zariadení, pretože sami usporiadávajú rôzne akcie.



Tab. 12 Dotazníková otázka č.1

Áno	73,58%	39
Nie	26,42%	14

(vlastné spracovanie)

Ako je už spomenuté, táto otázka bola kľúčová pre ďalšie vyhodnotenie odpovedí, vzhľadom k tomu, že nás zaujímali iba odpovede od spoločností, ktoré organizujú viacdenné konferencie, eventy a tak ďalej. Zo získaných odpovedí máme 39 spoločností, ktoré by mohli byť potenciálnym klientom hotela, z toho dôvodu budú pre nás primárne odpovede len od týchto 39 spoločností.

**Otázka č. 2.** *Rekonštrukcia hotelových izieb na úroveň FirstClassSuperior(\*\*\*\*).*

pri tejto otázke mali respondenti na výber z troch možných odpovedí, na základe ktorých vyjadrili svoje preferencie ohľadne ubytovania.

Tab. 13 Dotazníková otázka č.2

Klienti uprednostňujú tento štandard aj za cenu, že ostatné priestory by nezodpovedali vyššiemu štandardu.	7,69%	3
Je možné uvažovať aj o nižšom štandarde vzhľadom k tomu, že klienti kladú dôraz aj na iné aspekty v rozhodovaní ako napríklad veľkosť a kvalita kongresových priestorov alebo kapacita parkovacích miest, prípadne kvalita a rozsah wellness.	74,36%	29
Kvalita ubytovania nie je dôležitá. Rozhodujúca je kvalita kongresových priestorov, audiovizuálnej techniky atď.	17,95%	7

(vlastné spracovanie)

Ako vidíme, väčšina respondentov nepovažuje za dôležité mať štandard ubytovania 4\* a to z toho dôvodu, že radšej uprednostnia vybavenie konferenčných sál na vyššej úrovni. Je to v podstate situácia, ktorá je pochopiteľná, ak spoločnosti, ktoré označili odpoveď b), organizujú konferencie alebo školenia, ktoré požadujú určitý štandard vybavenia sál.

**Otázka č. 3.** *Rekonštrukcia hotelových izieb na úroveň FirstClass / Standard (\*\*\*)*.

Otázka podobná predchádzajúcej otázke. Cieľom bolo zistiť, akú úroveň ubytovania požadujú potenciálni klienti.

Tab. 14 Dotazníková otázka č.3

Klienti budú preferovať nižší štandard izieb s ohľadom na nižšiu finančnú náročnosť prenajatia priestorov. Vzhľadom k nižším nákladom spojených s rekonštrukciou, klienti budú požadovať v rovnakom štandarde aj vybavenie ostatných stredísk.	66,67%	26
Klienti uprednostňujú ubytovanie na vyššej úrovni, než je úroveň štandard.	12,82%	5
Pre klientov ubytovanie nie je dôležité, hlavnú úlohu v ich rozhodovaní hrá úroveň kongresových priestorov.	20,51%	8

(vlastné spracovanie)

Výsledky sú v podstate rovnaké, ako v otázke č. 2. Výsledkom je, že klienti naozaj uprednostnia nižšiu úroveň ubytovania, ak však bude zachovaný vyšší štandard vybavenia konferenčných sál.

#### Otázka č. 4. Rekonštrukcia konferenčnej sály.

Taktiež tu mali respondenti možnosť vyjadriť svoj názor ohľadne vybavenia hotelových zariadení, v tomto prípade zariadenie konferenčných priestorov.

Tab. 15 Dotazníková otázka č.4

Klienti uprednostňujú kvalitne vybavenú konferenčnú sálu s osvetlením, mikrofónmi, klimatizáciou, projektormi, videoprehrávačmi atď. aj za cenu toho, že ubytovanie nedosiahne najvyššiu úroveň	74,36%	29
Pre klientov nie je dôležitá konferenčná sála a uprednostňujú vysokú kvalitu iných stredísk a to – ubytovanie, wellness, parkovanie...	7,69%	3
Klienti požadujú vyššiu úroveň ubytovania aj za cenu toho, že kongresové sály nebudú obsahovať špičkové elektronické vybavenie.	17,95%	7

(vlastné spracovanie)

Nachádzame sa v období, kedy si klienti určujú požiadavky a ak chce byť hotel obsadený, musí tieto požiadavky plniť. Je nutné, aby hotel disponoval moderným vybavením techniky v rámci konferenčných sál, čo nám v podstate potvrdzuje aj výsledok z odpovedí respondentov na otázku č.4, kde majoritná väčšina označila odpoveď a), čiže požiadavku na kvalitne vybavenú konferenčnú sálu.

**Otázka č. 5. Wellness zariadenia**

V tomto prípade bolo cieľom zistiť, či klienti pri výbere miesta na uskutočňovanie svojich akcií prihliadajú na prítomnosť wellness zariadenia a či požadujú toto zariadenie, ako základnú súčasť vybavenia hotelových zariadení.

Tab. 16 Dotazníková otázka č.5

Pre klienta je dôležité, aby hotel mal vybudované wellness stredisko aj za cenu toho, že hotelier nebude mať ďalšie prostriedky na rekonštrukciu ostatných stredísk.	17,95%	7
Wellness stredisko nie je najdôležitejšia položka pre rozhodovanie klienta o využití hotela. Klient uprednostní vysoký alebo stredný štandard kongresových sál a ubytovacích zariadení pred vybudovaním wellness.	82,05%	32

(vlastné spracovanie)

Výsledkom prieskumu je fakt, že väčšina respondentov nepovažuje wellness zariadenia za primárne. Je to možno aj skutočnosťou, že je zmienené, že hotel je v centre mesta a aj väčšina respondentov je z firiem, ktoré organizujú primárne konferencie, školenia alebo firemné akcie, z toho dôvodu vyžadujú vybavenie konferenčných miestností na vyššej úrovni. Wellness zariadenia berú skôr ako výhodu hotela.

**Otázka č. 6. Parking**

Klienti sa vyjadrili, aké sú ich požiadavky v oblasti parkovacích miest a ich zaistenie pre výber hotela na uskutočnenie svojich akcií.

Tab. 17 Dotazníková otázka č.6

Klient potrebuje a preferuje hotely s možnosťou vyhradeného a dostatočne veľkého parkovania napríklad z dôvodov outdoorového vybavenia a podobne..	58,97%	23
Je to benefit, ku ktorému klient prihliada	28,21%	11
Preferencie klienta sa týmto smerom neuberajú.	12,82%	5

(vlastné spracovanie)

Väčšina odpovedí sa zhoduje, že parkovisko je dôležité pre výber miesta na organizovanie rôznych podujatí. Existujú rôzne kongresy a konferencie, ktoré si vyžadujú veľké parkoviská, z toho dôvodu aj získané odpovede korešpondujú s odpoveďou a)

### 8.1.2 Zhrnutie dotazníkového výskumu

Dotazníkového šetrenia sa zúčastnilo 13,9% z celkového počtu oslovených firiem. Z nich však pre môj výskum malo reálnu váhu len 10,26%, čo je počet respondentov, ktorí odpovedali kladne na prvú otázku.

Dôvodom, prečo sa vrátilo také malé množstvo dotazníkov môže byť fakt, že väčšina firiem to nepovažovalo za potrebné odpovedať alebo ich voľbu nevyplniť dotazník mohla mať aj skutočnosť, že firmy uvádzali svoj názov, o čo nie vždy majú firmy záujem.

Zo získaných odpovedí som zistila, že väčšina respondentov mierila svoje odpovede smerom, že hotel by mal pri investícii do rekonštrukcie premýšľať najmä o vylepšení konferenčných priestorov. Tieto priestory by mali mať špičkové elektronické vybavenie, ktoré by odpovedalo súčasným najmodernejším požiadavkám klientov.

Na základe výskumu je zrejmé, že potenciálni klienti by nemali problém s ubytovaním v nižšom štandarde hotelových izieb, ak by však konferenčné priestory boli na vyššej úrovni.

Z výsledku dotazníka teda vyplýva, že rekonštruovaným výnosovým strediskom je konferenčná sála. Z toho dôvodu v mojej projektovej časti budem riešiť investície do rekonštruovania práve konferenčných priestorov.

## 9 PROJEKTOVÁ ČASŤ

V projektovej časti svojej práce sa budem zaoberať investíciou do rekonštrukcie priestorov Interhotelu Moskva a.s. na základe dotazníku, ktorého cieľom bolo zistiť preferencie potenciálnych klientov. Z výsledkov, získaných od respondentov vyplýva, že najväčší záujem je o rekonštrukciu konferenčných priestorov. Z toho dôvodu sa bude moja projektová časť uberať týmto smerom a budeme plánovať investície do inovácie konferenčných výnosových stredísk.

### 9.1 Plány rekonštrukcie

Hotel disponuje dvoma väčšími konferenčnými priestormi na jednom poschodí. Cieľom rekonštrukcie by bolo prepojenie týchto dvoch väčších sál do jednej sály spolu s predsálou. Niektorí klienti uprednostňujú catering a ostatné služby mimo hlavného sálu. Z toho dôvodu je treba myslieť aj na to, že predsálie musí spĺňať taktiež isté štandardy.

Hotel plánuje investovať na **rekonštrukciu konferenčnej sály** 3 milióny Kč. Táto sála bude v štandarde Hi-Tech, čo znamená, že bude disponovať najmodernejším technickým vybavením. Dôležitým faktorom pri rekonštrukcii konferenčných sál je výber nábytku, ktorý musí byť disponibilný, aby zamestnanci hotela mohli voľne hýbať nábytkom a usporiadať nábytok do požadovaného stavu. Z toho dôvodu sa musia použiť stoličky, ktoré sú ľahko sťahovateľné, taktiež konferenčné stoly, ktoré je možné prestavať z klasického konferenčného usporiadania na iné usporiadanie, napríklad banketové. Kvôli tomu, že sály sa budú využívať nie len na školenia a kongresy, ale aj na bankety, tak je dôležité, aby hotel disponoval aj stolmi vhodnými na organizovanie banketu.

Okrem toho, kongresový sál bude zahŕňať veškerú audio-vizuálnu techniku, riadenú výmenu vzduchu, klimatizáciu, denné svetlo, nákladný výtah, tri vstavané premietacie plátna, tri vstavané LCD dataprojektory so špičkovým výkonom 5000 ANSI.

Veľkosť bude zrekonštruovaný tak, aby sa tam vmestilo:

- 300 osôb školne
- 400 osôb divadelne
- 250 osôb pri usporiadaní banket a pri zachovávaní tanečného parketu
- 300 osôb pri usporiadaní banketu bez tanečného parketu (Hotel Moskva, 2011)

Na **rekonštrukciu predsáľia** je plánovaná investícia odhadovaná na sumu 1 500 000 Kč. Do tejto rekonštrukcie sa zahŕňa obnova podlahových plôch, stropnej klimatizácie, či rekonštrukcia kaviarničky, ktorá býva často krát požadovaná klientmi už z vyššie zmieneného dôvodu a to, že je to miesto, kde sa môže umiestniť catering. Nábytok musí byť disponibilný, je tam dôraz na variabilitu.

### 9.1.1 Vizualizácia rekonštrukcie

Na nasledujúcich obrázkoch uvidíme vizualizáciu rekonštrukcie kongresových priestorov. Ako už bolo spomínané, tak je treba, aby nábytok bol variabilný a mohol sa prispôbovať súčasným požiadavkám klientov.

Na prvom obrázku vidíme banketné usporiadanie konferenčného priestoru, v tomto prípade bude potrebné, aby hotel disponoval banketnými stolmi. Toto usporiadanie je významné pri organizovaní spoločenských akcií, kde v strede sa bude nachádzať priestor na tanečný parket, prípadne módnu prehliadku.



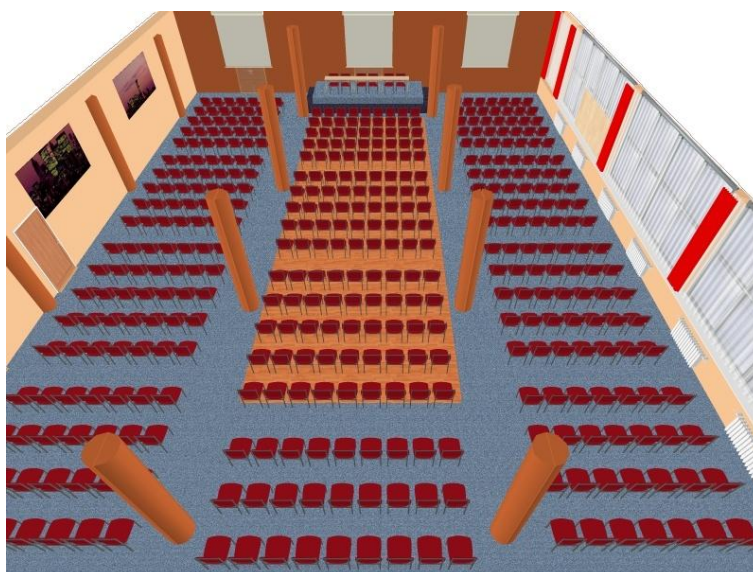
*Obr. 11 Vizualizácia rekonštrukcie (banketné usporiadanie)(Hotel Moskva, 2011)*

Hotel sám uvádza, že chce, aby konferenčné priestory boli využívané na rôzne druhy podujatí. To znamená, na organizáciu školení, banketov, či školení. Na druhom obrázku máme školné usporiadanie kongresového priestoru. Ako je zjavné, je nutné, aby znova hotel disponoval iným vybavením, respektíve iným druhom stolov, ktoré sú vhodné práve na školenia.



*Obr. 12 vizualizácia rekonštrukcie (školné usporiadanie)  
(Hotel Moskva, 2011)*

Posledné usporiadanie ktoré vidíme na obrázku je divadelné usporiadanie. V tomto prípade je možné navýšiť kapacitu sedenia na počet 400 osôb, čo je možné vzhľadom k faktu, že pri divadelnom usporiadaní nie je potreba vybavenie stolmi.



*Obr. 13 Vizualizácia rekonštrukcie (divadelné usporiadanie)  
(Hotel Moskva, 2011)*



## 9.2 Financovanie rekonštrukcie

Ako je už vyššie zmienené, celková rekonštrukcia konferenčných priestorov je odhadovaná na 4 500 000 Kč. Následne si vysvetlíme možnosti financovania tohto projektu. Zahŕňame sem 3 možnosti financovania a to čerpanie krátkodobého úveru, čerpanie dlhodobého úveru alebo financovanie vlastnými zdrojmi.

### 9.2.1 Financovanie krátkodobým úverom

Analyzovaná spoločnosť Interhotel Moskva a.s. dlhodobo využíva úzkej spolupráce s Československou obchodnou bankou počas spravovania vlastných financií. Táto dlhodobá nadštandardná spolupráca v spojení s vysokou hodnotou dlhodobého majetku (netto hodnota viac než 100 mil. Kč) aj likvidného majetku (krátkodobý finančný majetok v hodnote 9,5 mil. Kč) je významným katalyzátorom pri zacielení na nízku hodnotu úrokovej sadzby.

ČSOB ponúka krátkodobý prevádzkový úver, tak zvaný úver pre podnikateľov, kde je možné čerpať až 8 mil. Kč, teda čiastku pre nás absolútne dostačujúcu. Úroková sadzba sa bude pohybovať v závislosti na aktuálnej sadzbe PRIBOR okolo 3,7 – 3,9%.

Vzhľadom k tomu, že sadzby ČNB sú na historickým minimách a ani do budúcnosti sa neuvažuje o ich navýšení, tak potom môžeme uvažovať sadzbu 3,7%. Musíme však počítať s poplatkom na zriadenie, respektíve poskytnutie úveru a taktiež mesačné splátky, ktoré sa stanovujú rádovo na niekoľko sto korún mesačne.

Ak teda uvažujeme tak jak úrokovú mieru, tak všetky ďalšie poplatky, ktoré s čerpaním a správou úveru súvisia, tak sa dostaneme na cca 4% p.a., čo je veľmi slušná úroková sadzba pre prevádzkový úver.

### 9.2.2 Financovanie dlhodobým úverom

U dlhodobého financovania rekonštrukcie je situácia veľmi obdobná financovaniu krátkodobému. Aj v tomto prípade by došlo k spolupráci s Československou obchodnou bankou, ktorá pozná kreditnú históriu spoločnosti a označuje spoločnosť Interhotel Moskva a.s. za veľmi bonitného klienta.

Táto banková inštitúcia ponúka úver na dobu od 5 do 30 rokov bez hornej hranice obmedzenia čerpania. Spoločnosť Interhotel Moskva a.s. vzhľadom k veľkosti a charakteru investície využije skôr dolnú hranicu doby splatnosti úveru, pravdepodobne na 6 rokov, po



tomto čase totiž dochádza k zastaraniu zariadenia a konferenčné priestory vyžadujú ďalšiu modernizáciu technickým zariadení, či vybavenia miestností.

Úroková sadzba je opäť zaťažená nie len samotnou úrokovou mierou po dobu splácania, ale aj 0,5% z objemu úveru ako poplatku za schválenie a poskytnutie úveru. Reálne by sa dlhodobá miera nelíšila od úrokovej miery, pre zjednodušenie teda môžeme opäť uvažovať so 4% p.a.

### 9.2.3 Financovanie vlastnými zdrojmi

Ako už bolo zmienené vyššie, spoločnosť Interhotel Moskva a.s. má pomerne zaujímavé vlastné finančné zdroje. Čo však zmienené nebolo je, že v minulých rokoch dochádzalo k tvorbe rezerv na investície obdobného rázu, o ktorých sa bavíme v tejto diplomovej práci. Rezervy tvorené podľa zvláštnych právnych predpisov sú v súčasnej dobe v hodnote cca 13,5 mil. Kč.

Za dôležitý bod je považované stanovenie nákladov na vlastný kapitál. Pokiaľ by bola spoločnosť verejne obchodovateľná, išlo by využiť modelov ako je model oceňovania kapitálových aktív (CAPM = capital asset pricing model) alebo v odlišnom prípade potom stavebnicový model, kde by sme využili rizikových prirážok.

Akcionári spoločnosti Interhotel Moskva a.s. však situáciu riešia odlišne. Uvažujú prostredníctvom alternatívneho zhodnotenia peňažných prostriedkov (oportunitných nákladov). Alternatíva, ktorá je braná predstavenstvom ako optimálna je dlhodobý termínovaný vklad s úrokovou sadzbou cca 4,5% (pri individuálnom jednaní ju môžu ponúknuť napríklad Moravský Peňažný Úrad alebo J&T), čo je hodnota považovaná za náklad vlastného kapitálu.

Okrem toho môže spoločnosť využiť financovanie prostredníctvom Regionálnych operačných projektov Střední Morava, na rozvoj cestovného ruchu. Výzva bola vyhlásená 27. 3. 2012 a týka sa oblasti Podnikateľská infraštruktúra a služby, podoblast' Podnikateľská infraštruktúra a služby na území definovanom oblasťou podpory.

#### **Cieľom programu:**

je zvýšenie ekonomickej vyspelosti, konkurencieschopnosti a lepšej životnej úrovne obyvateľov. (ROP Střední Morava, 2012)

#### **Cieľ prioritnej osy 3:**

Zlepšení atraktivnosti regionu soudržnosti Střední Moravy pro účely cestovního ruchu zlepšením infrastruktury, informovanosti, propagace a služeb. (ROP Střední Morava, 2012)

**Ciel' oblasti podpory:**

Zvýšení atraktivnosti územia, pro rozvoj cestovního ruchu prostřednictvím investic do rozvoje podnikatelských aktivit.

Tento cíl bude uskutočňován prostřednictvím:

- Skvalitnění infrastruktury pro rozvoj kúpeľov, výstavnictva a kultúrno-poznávacie formy cestovního ruchu.
- Rozvoj a obnova infrastruktury pro aktivní formy cestovního ruchu vrátane budovania a rozvoja vybavenosti v oblasti športu a rekreácie.
- Stavebné úpravy kultúrnych a technických pamiatok a zaujímavostí s cieľom zvýšenia atraktivity územia pre cestovný ruch.
- Budovanie a rozvoj doplnkovej a nadväzujúcej infrastruktury využívané pre cestovný ruch. (ROP Střední Morava, 2012)

**Podporované projekty v rámci výzvy:**

1. Modernizácia, výstavba alebo rozšírenie ubytovacieho zariadenia za účelom zvýšenia ubytovacieho štandardu, vrátane prípadnej modernizácie alebo rozšírenia stravovacích služieb a nadväzujúcich služieb.
2. Rozvoj a obnova športových areálov využiteľných primárne pre cestovný ruch vrátane nadväzujúcej infrastruktury.
3. Stavebné úpravy a prípadne rozšírenie a modernizácia kúpeľného objektu vrátane nadväzujúcej infrastruktury.
4. Stavebné úpravy kultúrnych pamiatok, technické pamiatky alebo kultúrne zaujímavosti so zámerom využitia pre cestovný ruch vrátane nadväzujúcej infrastruktury.
5. Vybudovanie nadväzujúcej infrastruktury a doplnkových služieb primárne využiteľných pre cestovný ruch. (ROP Střední Morava, 2012)

V rámci tohto projektu je možné financovať aj investície do rekonštrukcie konferenčných priestorov, vzhľadom k tomu, že to môžeme považovať ako doplnkové služby primárne využiteľné pre cestovný ruch. Výška financií, ponúknutá z týchto fondov závisí na veľkosti podniku. My uvažujeme o Interhoteli Moskva a.s. ako o stredne veľkom podniku, kedy

spoločnosť získa dotácie z rozpočtu Regionálnej rady regiónu súdržnosti Stredná Morava v o výške **maximálne 50%** z celkovej sumy, pričom vlastné zdroje žiadateľa musia dosahovať výšku **minimálne 50%**.

#### 9.2.4 Zhrnutie financovania rekonštrukcie

V predchádzajúcich podbodoch sme si ukázali možnosti financovania rekonštrukcie kongresových priestorov v sledovanej spoločnosti. výhodou spoločnosti vidím v tom, že spoločnosť je bonitným klientom pre banky. Majú nadštandardné vzťahy s poskytovateľmi úverom, čo sa prikladá faktu, že bankové inštitúcie poznajú veľmi dobre kreditnú históriu spoločnosti, či tým, že hotel môže ručiť svojimi budovami.

Napriek tomu si však myslím, že najvhodnejším riešením financovania investičného projektu je práve využitím vlastných zdrojov spolu s využitím dotácie prostredníctvom Regionálnych operačných projektov Střední Morava. Tento môj názor vychádza najmä z faktu, že spoločnosť má dostatočné vlastné zdroje na hradenie tejto rekonštrukcie a taktiež si môže pomôcť tou dotáciou, ktorá hradí až 50% celkových nákladov. Z môjho uhľa pohľadu je v tomto prípade zbytočné sa zadlžovať a brať úver od bankových inštitúcií. Takže v ďalších častiach budeme počítat práve s financovaním investičného projektu z výlučne vlastných zdrojov spoločnosti.

### 9.3 Náklady na prevádzku konferenčných priestorov

V nasledujúcej tabuľke vidíme rozdelenie nákladov, ktoré sú spojené s prevádzkou konferenčných priestorov.

Tab. 18 Náklady na prevádzku konferenčných priestorov

v Kč	2011
Mzdové náklady	340 000
Náklady na prevádzkové energie	70 000
Marketingové náklady	50 000
Povinné poplatky	25 000
Poistenie	25 000
Ďalšie náklady	10 000
<b>Celkom</b>	<b>520000</b>

(Interné informácie spoločnosti)

**Mzdové náklady:**

Tieto náklady sa skladajú najmä z nákladov, ktoré sú spojené s upratovaním priestorov a údržbou priestorov (viď tabuľku Organizačná štruktúra, oddelenie úklidu a údržby). Okrem týchto nákladov sem zahŕňame aj náklady spojené s prevádzkovým oddelením, ktorých úlohou je zaisťovanie termínov, zabezpečovanie občerstvenia, potrebnej techniky a dohliada na hladký priebeh akcie. Taktiež sem radíme marketingové aktivity, ktoré majú za úlohu propagáciu konferenčných priestorov.

**Náklady na prevádzkovú energiu:**

Do týchto nákladov sú zaradené platby za elektriku, paru (teplo), vodné a stočné.

**Marketingové náklady:**

Zahŕňajú náklady spojené s prezentáciou konferenčných priestorov, okrem mzdových nákladov, tie sú popísané vyššie. V tomto prípade ide o zaistenie reklamy na konferenčné priestory, ktoré sa prezentujú rôznymi distribučnými kanálmi – väčšinou ide o elektronické materiály, ktoré sa využívajú viac než tlačené materiály a sú smerované rôznym ľuďom.

**Povinné poplatky:**

Medzi povinné poplatky radíme najmä poplatky OSA (ochranný svaz autorský pro práva k dílům hudebním, o.s.). Býva samozrejmosťou, že počas banketov a iných významných akcií sa púšťa hudba alebo popríklad počas školení sa môže púšťať rádio. Povinnosťou vedenia hotela je, aby sa zachovala ochrana práv hudobníkov, tým pádom musia platiť tieto poplatky OSA-e.

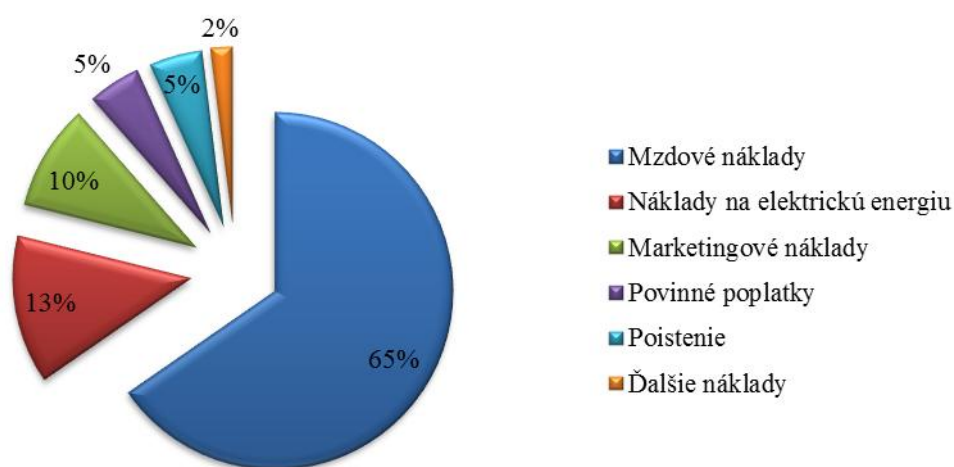
**Poistenie:**

Jedná sa o pomernú čiastku, ktorá pokrýva celú budovu, je vytvorená pre krytie rôznych škôd v rámci poistnej udalosti. Ročne je táto suma odhadovaná na 25 000 Kč.

**Ďalšie náklady:**

Do tejto časti radíme drobný inventár, žiarovky prípadne nejaké drobné opravy v rámci konferenčných priestorov.

## Náklady na prevádzku konferenčných sál



Obr. 14 Náklady na prevádzku konferenčných priestorov (Vlastné spracovanie)

Z grafu je možné vidieť, že najväčší podiel na tvorbe nákladov na prevádzku konferenčných sál tvoria mzdové náklady. Zaberajú až 65% celkových nákladov, je to dané tým, že konferenčné priestory vyžadujú množstvo pracovných síl, aby mohli fungovať, tým pádom je treba zaplatiť marketingových pracovníkov, aby dotiahli klientelu, následne prevádzkových pracovníkov, ktorý kontrolujú priebehy akcií, či je nutné zabezpečiť pracovníkov, ktorý sa starajú o údržbu a úklid priestorov. Naopak najmenší podiel na celkových nákladoch tvoria ostatné náklady, kde zahŕňame nejaké drobné náklady spojené napríklad s malými opravami.

Nákladovosť konferenčných priestorov nie je až taká vysoká v porovnaní s tržbami za prenájom konferenčných sál. Nákladovosť dosahuje okolo 20% z celkových tržieb. V porovnaní s nákladmi na ubytovacie zariadenia, ktorá dosahuje až okolo 60 – 80%, sú náklady na konferenčné sály nízke.

Dôležité je spomenúť, že údaje v tabuľke sú konštantné. Je možné očakávať pohyb DPH, čím pádom môžu náklady vzrásť. Z toho dôvodu by bolo vhodné zostaviť dáta, ktoré budú diskontované s ohľadom na predpokladaný nárast.

## 9.4 Vývoj tržieb

V tejto podkapitole sa budeme venovať vývoju tržieb hotela za prenájom konferenčných priestorov. Použijem dve zhodnotenia, jedno na základe štatistického modelu analýzy trendovej zložky a druhé zhodnotenie bude na základe odhadu manažmentu. Vývoj tržieb je veľmi dôležitý faktor, ktorý nám hovorí o možnej úspešnosti rekonštrukcie. Ak sa budú tržby zvyšovať je možné, že hotel nadobudne ďalšie prostriedky, z ktorých bude môcť hrať záväzky vyplývajúce z rekonštrukcie, prípadne hrať ďalšie investičné projekty, ktoré budú zamerané na rekonštrukciu a modernizáciu hotelových zariadení.

### 9.4.1 Vývoj tržieb pomocou štatistického modelu

V nasledujúcej tabuľke som vypočítala vývoj tržieb. Použila som analýzu trendovej zložky časových radov. Výsledkom je teda nejaký trend, ktorý nám zaznamenáva ako sa budú tržby vyvíjať v ďalších rokoch.

Tab. 19 Analýza trendovej zložky časových radov

	t	$y_t$	$t^2$	$t \cdot y_t$	$T_t$
2006	1	1 661 120	1	1 661 120	1 755 481
2007	2	2 070 400	4	4 140 800	1 899 810
2008	3	2 008 856	9	6 026 568	2 044 139
2009	4	2 238 600	16	8 954 400	2 188 468
2010	5	2 127 850	25	10 639 250	2 332 797
2011	6	2 591 008	36	15 546 048	2 477 126
$\Sigma$	21	12 697 834	91	46 968 186	12 697 823

(Vlastné spracovanie)

$$\bar{t} = 3,5 ; \bar{y}_t = 2 116 305,67$$

$$b_1 = \frac{(46 968 186 - 3,5 * 12 697 834)}{(91 - 6 * 3,5^2)} = 144 329$$

Táto hodnota nám vyjadruje priemerný ročný nárast miery tržieb za prenájom konferenčných sál v Interhoteli Moskva a.s.

$$b_0 = 2 116 305,67 - 144 329 * 3,5 = 1 611 152,3$$

Táto hodnota nám označuje veľkosť tržby za prenájom konferenčných priestorov v čase 0.

Rovnica odhadovanej trendovej priamky má tvar:

$$\hat{T}_t = 1 611 152,3 + 144 329 * t$$

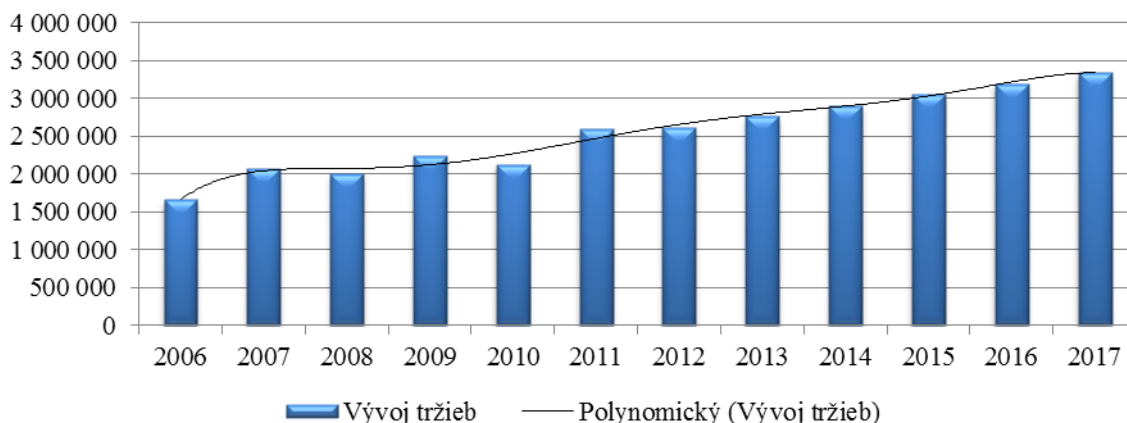
Pre odhad tržieb na ďalších 6 rokov sme použili rovnicu odhadovanej trendovej priamky a vyšli nám nasledujúce údaje.

Tab. 20 Odhad tržieb v období 2012-2017 pomocou štatistického modelu

Rok	Odhadované tržby v Kč
2012	2 621 455
2013	2 765 784
2014	2 910 113
2015	3 054 442
2016	3 198 771
2017	3 343 100

(Vlastné spracovanie)

## Vývoj tržieb



Obr. 15 Vývoj tržieb (Vlastné spracovanie)

Z výsledkov vidíme, že hotel môže očakávať nárast tržieb za prenájom konferenčných priestorov. Predikcie dokonca hovoria o tom, že o šesť rokov bude mať hotel zvýšené tržby za prenájom konferenčných priestorov až o jeden milión korún českých. Tento fakt je možné zhodnotiť aj tým, že konferenčné priestory prejdú celkovou rekonštrukciou, tým pádom sa budú môcť zvýšiť ceny za poskytnuté služby, čím sa tržby evidentne navýšia.

Ďalšou pozitívnou skutočnosťou na tejto predikcii je aj to, že investícia na rekonštrukciu priestorov by mala byť úspešná, a jej cieľom bude to, že hotel získa naspäť svoje investované finančné prostriedky.

### 9.4.2 Vývoj tržieb podľa odhadu manažmentu hotela

Teraz sa zameriame na hodnotenie manažmentu a na ich odhad vývoja tržieb. Podľa štatistického odhadu nám vyšlo, že tržby sa budú zvyšovať každým rokom oko 5,8%. Podľa však odhadu vedenia hotela je však tento odhad viac optimistický než reálny.

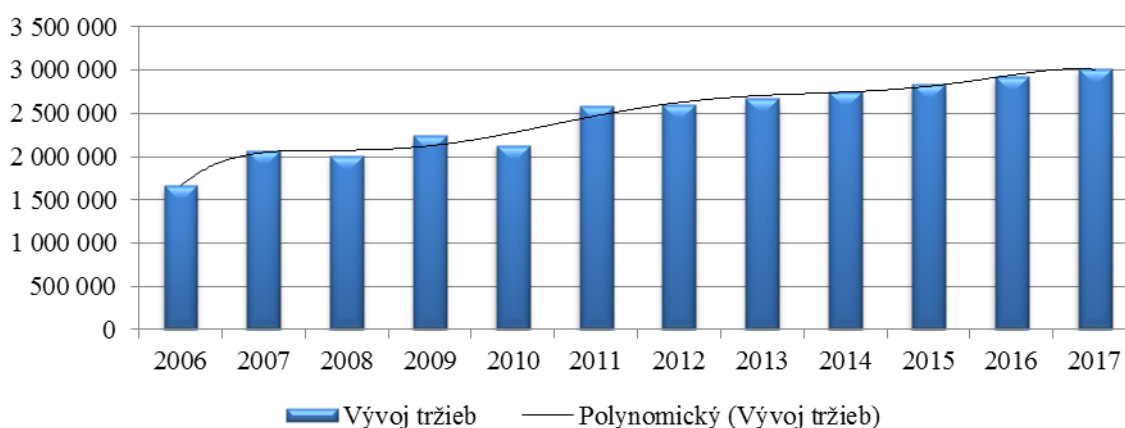
Tab. 21 Vývoj tržieb podľa odhadu manažmentu

Rok	Odhadované tržby v Kč
2012	2 596 028
2013	2 673 909
2014	2 754 126
2015	2 836 750
2016	2 921 852
2017	3 009 508

(Vlastné spracovanie)

V tabuľke vidíme vývoj tržieb podľa odhadu manažmentu hotela. Ten odhaduje nárast tržieb v priemere 3% ročne. Vyplýva to zo skúseností vedenia hotela. Najväčší efekt na toto rozhodnutie má práve fakt, že výsledok hospodárenia nie je veľmi priaznivý, podľa čoho manažment usudzuje, že nárast tržieb, aký je spočítaný podľa ekonometrického modelu nie je reálny, pretože nezohľadňuje rôzne faktory, ktoré majú významný vplyv na vývoj tržieb.

### Vývoj tržieb



Obr. 16 Vývoj tržieb podľa odhadu manažmentu hotela (Vlastné spracovanie)

Okrem toho manažment hotela počíta aj s možnými ďalšími obmedzeniami vlády, ktoré môžu nastať, môže to byť navýšenie daňovej sadzby. Okrem toho je nutné počítať aj s tým,



že situácia v hotelovom priemysle nie je priaznivá, nevyvíja sa takým tempom, ako by si manažment hotela prial, z toho dôvodu je treba radšej počítať s viac realistickou až pesimistickou prognózou, než s odhadom až príliš optimistickým.

### 9.4.3 Výsledný odhad

Porovnala som dve možnosti vývoja tržieb v Interhoteli Moskva a.s. Môj výsledný odhad sa prikláňa k odhadu manažmentu hotela. Zdôvodnenie tohto rozhodnutia je jednoduché z toho dôvodu, že vedenie hotela má presný prehľad o tom, ako sa situácia vyvíja v jednotlivých rokoch. Dokážu kriticky zhodnotiť nepriaznivý vývoj hospodárskeho výsledku, čo sa u nich premieta do rozhodnutia o potenciálnom vývoje tržieb. Manažment pozná situáciu na trhu, podľa ktorej dokáže spraviť odhad, taktiež má samozrejme prehľad o dlhodobých kontraktoch, ktoré má a tie dokážu ovplyvňovať vývoj tržieb. Existujú akcie, ktoré sa konajú v určitých intervaloch, napríklad každých 5 rokov a tie majú veľký vplyv na vývoj tržieb.

Vedenie hotela odhaduje medziročný nárast tržieb na 3%, podľa ekonometrického modelu to bol medziročný nárast 5,8%. Tento nárast mi príde príliš optimistický, hlavne tento model nezohľadňuje situáciu na trhu. Je to vývoj odvodený od predošlých rokov, ktoré v sebe majú isté zákonitosti, ako som už spomínala vyššie, čím myslím akcie, ktoré majú periodicitu každých 5 – 6 rokov. Takže z týchto dôvodov sa prikláňam k odhadu manažmentu.

## 9.5 Vývoj príjmov spoločnosti počas obnovovacieho cyklu

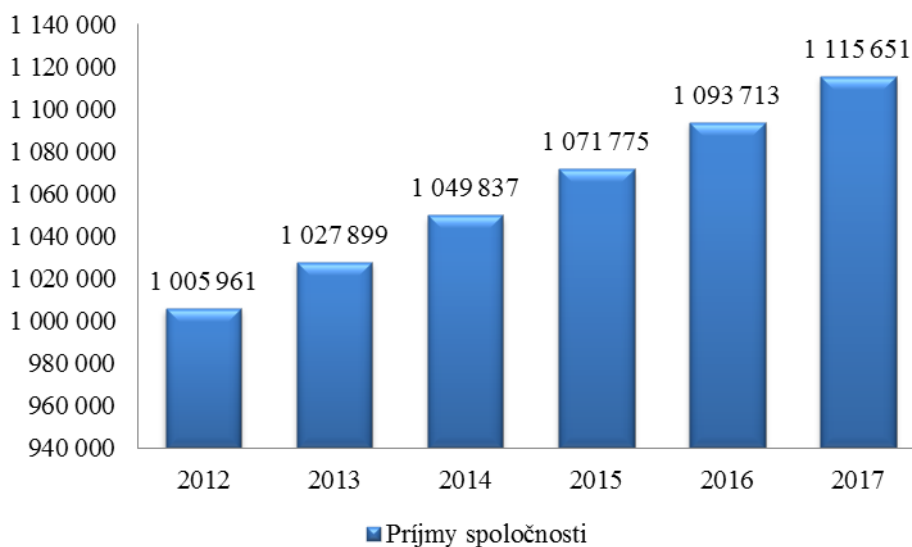
V nasledujúcej tabuľke si ukážeme predpokladaný vývoj príjmov počas obnovovacieho cyklu. V tabuľke sú zahrnuté prírastky nákladov, ktoré predstavujú 20% z celkových tržieb za prenájom konferenčných priestorov. Ako už bolo spomínané vyššie, náklady spojené s prevádzkou konferenčných služieb sú nižšie v porovnaní s ubytovaním, ktoré dosahujú až 70-80%.

Tab. 22 Príjmy spoločnosti počas obnovovacieho cyklu hotela

v Kč	Prírastok tržieb	Prírastok nákladov	Odpisy	Zisk pred zdanením	Zisk po zdanení	Odpisy	Celkom
2012	2 621 455	524 291	750 000	1 347 164	255 961	750 000	<b>1 005 961</b>
2013	2 765 784	553 157	750 000	1 462 627	277 899	750 000	<b>1 027 899</b>
2014	2 910 113	582 023	750 000	1 578 090	299 837	750 000	<b>1 049 837</b>
2015	3 054 442	610 888	750 000	1 693 554	321 775	750 000	<b>1 071 775</b>
2016	3 198 771	639 754	750 000	1 809 017	343 713	750 000	<b>1 093 713</b>
2017	3 343 100	668 620	750 000	1 924 480	365 651	750 000	<b>1 115 651</b>
						<b>Σ</b>	<b>6 364 837</b>

(Vlastné spracovanie)

V tabuľke sa nachádza zisk pred zdanením, ktorý som zdanila súčasnou sadzbou daní z príjmu právnických osôb 19%. Napriek tomu je však možné, že sa táto sadzba v budúcnosti zmení, je mnoho aspektov, ktoré môžu ovplyvniť zmenu daní z príjmu právnických osôb ako napríklad navýšenie sadzby z dôvodu posilnenia ekonomickej stability štátu.



Obr. 17 Príjmy spoločnosti (Vlastné spracovanie)

Ako môžeme sledovať v grafe, príjmy v jednotlivých rokoch sa mierne zvyšujú. Aj keď ten nárast nie je markantný, je možné ho považovať za veľmi priaznivý. V takomto prípade je možné hodnotiť, že hotelu by sa malo dariť a bude môcť po období šiestich rokov, znova investovať do modernizácie technických zariadení v rámci konferenčných priestorov, ktorých životnosť je vždy maximálne do 8 rokov. Po tomto období už sú zariadenia príliš zastarané a klienti požadujú novšiu, modernejšiu techniku.

## 9.6 Efektivnost' investičného projektu

V tejto podkapitole sa budem venovať zhodnoteniu efektívnosti investičného zámeru Interhotela Moskva a.s. Budem sa zaoberať počítaním doby návratnosti, čistej súčasnej hodnoty, vnútorného výnosového percenta.

Investičné rozhodovanie je jedným z najvýznamnejších druhov manažérskeho rozhodnutia. Význam tohto rozhodnutia spočíva najmä v tom, že dôsledky rozhodnutia pôsobia dlhodobo a so značnou zotrvačnosťou v podniku a ďalej, že sú vynakladané veľké objemy zdrojov, s ktorými je spojená nebezpečnosť značných strát. Rozhodovanie o prijatí či zamietnutí investičných projektov dlhodobo ovplyvňuje budúci vývoj, prosperitu a ďalšiu existenciu podniku. Nesprávne zameraná a neefektívna investícia môže spôsobiť finančné problémy a stratu konkurencieschopnosti na trhu. (Dluhošová, 2010)

### 9.6.1 Náklady na vlastný kapitál

Spoločnosť sa rozhodla, že financovanie celkovej rekonštrukcie konferenčných priestorov bude hrazená z vlastných zdrojov, bez využitia cudzieho kapitálu. Z toho dôvodu je nutné, aby sa najskôr spočítali náklady na vlastný kapitál, keďže vlastný kapitál je drahší, než využitie kapitálu cudzieho.

Akcionári spoločnosti si každoročne určujú prirážku k nákladom na cudzí kapitál, a tým pádom získavajú náklady na vlastný kapitál. Táto prirážka je určovaná vždy na základe aktuálnej situácie na trhu a pôsobenia spoločnosti na trhu, taktiež jej fungovaním a jej hospodárskymi výsledkami. Túto prirážku si akcionári určujú z dôvodu rizika, ktoré vyplýva z vloženia prostriedkov do podnikania, ktoré je vyššie než riziko veriteľa. Vychádza to z faktu, že veriteľ vkladá svoje prostriedky na určitú dobu, ale vlastník vkladá tieto prostriedky na dobu neurčitú, z toho vyplýva, že podstupuje vyššie riziko a tým pádom aj náklady na vlastný kapitál sú vyššie.

Prirážka na rok 2012 k nákladom na cudzí kapitál je 3%. Interhotel Moskva a.s. je veľmi bonitným klientom, ktorý dokáže získať úver s veľmi nízkou úrokovou sadzbou. Je to dané aj tým, že jednotlivé banky poznajú platobnú históriu hotela, taktiež hotel môže ručiť svojou budovou, ktorá je jedna z najväčších v Zlíne a nachádza sa v centre, má veľkú hodnotu okrem toho vlastní ďalšie budovy, ktoré majú veľkú hodnotu. Z týchto dôvodov vyplýva, že Interhotel Moskva a.s. môže dostať úver od banky s úrokovou mierou 4%. Takže v práci budem počítať s diskontnou sadzbou 7%.

### 9.6.2 Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota představuje rozdíl budoucích příjmů z investičního projektu a výdajů na investičný projekt. Toto kritérium je vhodné na posouzení, či přijat' alebo neprijat' investičné rozhodnutie.

Hodnotu kritéria je možné interpretovať ako absolútny prírastok majetku z realizácie investície. Podľa tohto kritéria bude realizovaný projekt v prípade, že  $NPV \geq 0$  a zamietnutí v prípade, ak  $NPV \leq 0$ . (Dluhošová, 2010)

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

$$NPV = \frac{1\,005\,961}{1+0,07} + \frac{1\,027\,899}{(1+0,07)^2} + \frac{1\,049\,837}{(1+0,07)^3} + \frac{1\,071\,775}{(1+0,07)^4} + \frac{1\,093\,713}{(1+0,07)^5} + \frac{1\,115\,651}{(1+0,07)^6} - 4\,500\,000$$

$$NPV = 5\,035\,797 - 4\,500\,000 = \underline{\underline{535\,797}}$$

V našom prípade nám vyšla čistá současná hodnota kladná, takže môžeme zhodnotiť, že investičný projekt je pre spoločnosť výhodný. Môžeme povedať, že nám tento investičný projekt zvýši hodnotu podniku, lebo očakávaná výnosnosť z projektu je vyššia než náklady na kapitál. V našom prípade sa vplyvom investície do rekonštrukcie kongresových priestorov zvýši tržná hodnota podniku o 535 797 Kč.

### 9.6.3 Doba návratnosti

Doba návratnosti je jedným z najpoužívanejším kritériom na zhodnotenie efektívnosti investičného projektu. Ide v podstate o údaj, ktorý nám hovorí za akú dlhú dobu sa z peňažných príjmov investície splatí investičný kapitálový výdaj. Čím kratšia je doba investície, tým je pozitívnejšie hodnotená samotná investícia.

*Priemerný ročný peňažný príjem z investície = priemerný ročný zisk + priemerné ročné odpisy*

$$Priemerný ročný peňažný príjem z investície = 310\,806 + 750\,000 = 1\,060\,806 \text{ Kč}$$

$$DN = 4\,500\,000 / 1\,060\,806 = \underline{\underline{4}}$$

V našom prípade nám vyšlo, že doba návratnosti investície je 4 roky. Tento výsledok môžeme ohodnotiť pozitívne. Spoločnosti sa splatí investičný kapitál za 4 roky. Táto situácia je pre hotel priaznivá, najmä z toho dôvodu, že životnosť investície je 6 rokov. Po tomto období už totiž budeme musieť modernizovať stavajúcu elektroniku, prípadne aj vybavenie celých konferenčných sál.

#### 9.6.4 Vnútorne výnosové percento

Vnútorne výnosové percento nám určuje takú úrokovú mieru, pri ktorej sa kapitálový výdaj za danú investíciu rovná čistej súčasnej hodnote peňažných príjmov z investície. Pri vnútornom výnosovom percente hľadáme takú úrokovú mieru, ktorá vyhovuje rovnosti diskontovaných peňažných príjmov.

$$NPV_{10} = \frac{1\,005\,961}{1 + 0,1} + \frac{1\,027\,899}{(1 + 0,1)^2} + \frac{1\,049\,837}{(1 + 0,1)^3} + \frac{1\,071\,775}{(1 + 0,1)^4} + \frac{1\,093\,713}{(1 + 0,1)^5} + \frac{1\,115\,651}{(1 + 0,1)^6} - 4\,500\,000$$

$$NPV_{10} = \underline{\underline{93\,658}}$$

$$NPV_{12} = \frac{1\,005\,961}{1 + 0,12} + \frac{1\,027\,899}{(1 + 0,12)^2} + \frac{1\,049\,837}{(1 + 0,12)^3} + \frac{1\,071\,775}{(1 + 0,12)^4} + \frac{1\,093\,713}{(1 + 0,12)^5} + \frac{1\,115\,651}{(1 + 0,12)^6} - 4\,500\,000$$

$$NPV_{12} = \underline{\underline{-168\,129}}$$

$$IRR = i_n + \frac{NPV_n}{NPV_n + NPV_v} (i_v - i_n)$$

$$IRR = 10 + \frac{93\,658}{93\,658 + 168\,129} * (12 - 10) = \mathbf{10,71\%}$$

V našom prípade sme si určili najskôr úrokovú mieru 10% a úrokovú mieru 12%. Už pri počítaní čistej súčasnej hodnoty, bolo jasné, že IRR sa musí nachádzať niekde medzi týmito dvoma hodnotami. Na zistenie presnej hodnoty IRR som použila uvedený vzťah. Z výpočtu vyšlo, že IRR je 10,71%, čo je hodnota, pri ktorej by sa čistá súčasná hodnota rovnala 0.

### 9.6.5 Výnos z investície

Takzvané ROI, čiže návratnosť investície je ďalším kritériom, ktorý nám dokáže zhodnotiť efektivitu investície. Predstavuje pomer vložených prostriedkov do investície k zisku, ktorú daný investičný projekt prinesie, aby bolo možné zistiť, či bude daná investícia úspešná.

*Priemerný hotovostný tok = 6 364 867 / 6 = 1 060 806,18*

$$ROI = \frac{1\,060\,806,18}{4\,500\,000} = 23,6\%$$

Investičný projekt Interhotela Moskva a.s. na rekonštrukciu kongresových priestorov je 23.6%, čo je vyššie, než náklady na kapitál, ktoré sú 7%. Z toho dôvodu možno určiť, že daná investícia je úspešná a spoločnosť môže investovať do rekonštrukcie.

### 9.6.6 Zhrnutie efektívnosti investičného projektu

Na základe vypočítaných ukazovateľov môžem skonštatovať, že investičný projekt nie je pre spoločnosť nevýhodný a preto by sa spoločnosť mala rozhodnúť pre rekonštrukciu kongresových priestorov.

Všetky vypočítané ukazovatele sú pre spoločnosť pozitívne, už len fakt, že doba návratnosti bude o dva roky kratšia, než je predpokladaná životnosť investície alebo, že čistá súčasná hodnota je kladná a zvýši tržnú hodnotu hotela, možno považovať za veľmi pozitívne správy, ktoré by mali ovplyvniť rozhodnutie.

Mojim odporúčením teda je, aby hotel využila financovanie z vlastných zdrojov a využil možnosti zrekonštruovať priestory, čím si zvýši svoju tržnú hodnotu a určite aj posilní svoje postavenie na trhu.

## 9.7 Zhrnutie a odporúčenie projektovej časti

Posledná časť je venovaná prierezom celej práce a jej zhodnoteniu. Ako je už na začiatku práce uvedené, mojím cieľom bolo pomôcť skúmanej spoločnosti Interhotelu Moskva a.s. zistiť, ktoré výnosové strediská sú pre klientov najžiadanejšie a ktoré z nich je treba rekonštruovať a zmodernizovať, aby pritiahli ďalších potenciálnych klientov.

Pomocou dotazníkového prieskumu som zistila, že aj keď klienti pokladajú za dôležité mať vyšší štandard ubytovacích zariadení, sú ochotní urobiť v tomto prípade výnimku, za predpokladu, že kongresové služby budú na vyššej úrovni.

Takže moje odporúčanie spoločnosti je, aby sa zamerali na rekonštrukciu práve týchto priestorov, ktoré sú klientmi vnímané ako kľúčové. Jedná sa o :

- **rekonštrukciu kongresového sálu** v hodnote 3 mil. Kč, ktorá musí zahŕňať nákup a rekonštrukciu nábytku, ktorý bude veľmi variabilný a bude sa môcť prispôbiť aktuálnym požiadavkám klientov podľa druhu konanej udalosti.
- **rekonštrukciu predsálie** v hodnote 1,5 mil. Kč. Toto predsálie bude zahŕňať rekonštrukciu kaviarničky a priestorov, ktoré budú slúžiť ako oblasť pre catering, čiže občerstvenie počas konaných akcií.

Spoločnosť má tri možnosti, ako financovať tento projekt, ktorý je vyčíslený na hodnotu 4,5 mil. Kč. Je to financovanie:

- **krátkodobým úverom,**
- **dlhodobým úverom,**
- **použitím vlastných zdrojov**

Spoločnosť má nadštandardné vzťahy s bankovými inštitúciami, vzhľadom k tomu, že tu pôsobia od roku 1932 a väčšina bankových inštitúcií pozná kreditnú históriu spoločnosti, tým pádom je schopná získať úver s nízkou úrokovou mierou. Koniec koncov, spoločnosť má budovu v centre mesta, ktorá sa nedá len tak zbúrať a má vysokú hodnotu.

Napriek tomu spoločnosť disponuje vlastnými zdrojmi, ktorými by dokázala pokryť celú rekonštrukciu a preto odporúčam, aby spoločnosť využila práve vlastné zdroje na rekonštrukciu kongresových priestorov, ktorých má dostatok.

Okrem toho si myslím, že by bolo výhodné pre spoločnosť sa uchádzať o dotáciu z Regionálneho operačného programu Strednej Moravy, ktorá ponúka hradenie nákladov

až do výšky 50% celkových nákladov, čo je veľmi pozitívna správa. Tento program je určený práve na rozvoj cestovného ruchu, či rekonštrukciu ubytovacích zariadení a ďalších služieb v rámci hotelierstva. Je nutné poznamenať, že práve kongresové služby sú neoddeliteľnou súčasťou hotelových služieb.

### **Oblasti, ktoré budú ovplyvnené projektom:**

- **Tržby :**
  - na základe ekonometrického modelu som vyčíslila predpokladané tržby spoločnosti počas ďalších 6 rokov, čo je doba počas ktorej má životnosť daná investícia. Po tomto období už je možné hovoriť o tom, že zariadenia sú zastarané a bude nutná ďalšia rekonštrukcia a modernizácia vybavenia, najmä elektronických zariadení, ktoré sa každý rok vyvíjajú. Tento model nám v podstate určil, že nárast tržieb by mal byť každoročne v priemere **5,8%**, bohužiaľ po konzultácii s manažmentom hotela som zistila, že tento odhad je viac než optimistický
  - odhad na základe manažmentu hotela: priklonila som sa k druhému odhadu, na základe odhadu manažmentu a to, že nárast tržieb bude medziročne **3%**. Tento odhad je viac reálny, vzhľadom k tomu, že situácia v oblasti hotelierstva nie je príliš optimistická a každým rokom sa situácia mení a vyvíja. Napriek tomu je pozitívne zhodnotiť, že spoločnosť sa bude uberať správnym smerom, ktorému môže dopomôcť práve táto modernizácia stávajúceho zariadenia konferenčných priestorov.
- **Príjmy** - okrem zvýšenia tržieb je v projektovej časti zaznamenaný aj vývoj príjmov počas investičného obdobia. Aj v tomto prípade je investíciu možné hodnotiť kladne, vzhľadom k tomu, že príjmy sa budú každoročne navšovať.
- **Investičná efektívnosť projektu** - je veľmi dôležité zhodnotiť finančnú efektívnosť tohto projektu. Na toto zhodnotenie som použila ukazovatele ako čistá súčasná hodnota, doba návratnosti, ROI, či IRR. Vzhľadom k tomu, že odporúčam spoločnosti hradiť investíciu z vlastných zdrojov, tak som musela určiť náklady na vlastný kapitál. Tie sa určili v podstate rozhodnutím akcionárov, ktorí sa rozhodli, že prirážka k úrokovej sadzbe získaná od bankových inštitúcií je 3%, z čoho vyplýva, že náklady na vlastný kapitál sú určené 7% diskontnou sadzbou.



Na základe výsledkov vychádzajúcich z týchto prepočtov mi vychádza, že spoločnosť by sa vôbec nemala obávať investičného projektu zameraného na rekonštrukciu kongresových priestorov. Čistá súčasná hodnota vyšla kladná, čo nám značí, že projekt bude úspešný, tržná hodnota podniku sa podľa výpočtu zvýši o 535 797 Kč, čo je veľmi pozitívne. Dokonca doba návratnosti podľa môjho výpočtu je štyri roky, čo je veľmi výhodné, ak vezmeme do úvahy, že životnosť rekonštrukcie bude na 6 rokov.

Na základe týchto všetkých faktov je mojim záverečným zhodnotením a doporučením skutočnosť tá, že spoločnosť Interhotel Moskva a.s. sa nemá čoho obávať a mala by investovať finančné prostriedky práve do rekonštrukcie týchto hotelových stredísk – kongresových priestorov.

**Prínos pre spoločnosť:**

- žiadaný efekt v podobe zvýšenej konkurencieschopnosti a v podobe zvýšených tržieb za prenájom konferenčných priestorov.
- zákazníci si budú ceniť príjemné a moderné prostredie konferenčných priestorov a budú sa vracieť sem organizovať svoje podujatia.
- ďalšia výhoda projektu je v tom, že by mohla zvýšiť popularitu hotela, ktorá je poznačená značnou zastaralosťou interiéru, či neodborným predchádzajúcim vedením hotela. Všetky tieto negatívne fakty by mohla daná rekonštrukcia zmeniť a vnímanie hotela očami obyvateľov hotela by sa mohlo zmeniť.

## ZÁVĚR

V poslednej kapitole projektovej časti je zhodnotená práca a taktiež moje odporúčania. Predložená práca slúži na analýzu možnosti rekonštrukcie hotelových stredísk spoločnosti Interhotel Moskva a.s.

V prvej časti mojej práce sa venujem teoretickému prierezu informácii, ktoré sú potrebné k vypracovaniu tejto práce. Jedná sa najmä o charakteristiku základných pojmov spojených s cestovným ruchom ako je služba, či turizmus alebo práve rozdelenie druhov cestovného ruchu. Okrem toho som sa venovala teoretickému opisu dvoch základných hotelových stredísk a to ubytovacím a kongresovým službám. Moja diplomová práca stavia na dotazníkovom výskume, takže v teoretickej časti bolo mojou povinnosťou krátko charakterizovať práve marketingový výskum. Keďže táto práca má za úlohu ohodnotiť možnosti investície, tak bolo treba, aby sme si ešte predtým zopakovali ukazovatele, ktorými charakterizujeme efektívnosť investície.

Praktická časť predkladanej práce je rozdelená na tri základne časti. Prvá časť má názov analytická časť, kde som sa venovala rozboru poskytnutých informácii, ktoré som získala spoluprácou s manažmentom hotela. Jedná sa najmä o analýzu výnosových stredísk hotela, ale aj o finančnú analýzu, ktorá má za úlohu posúdiť finančné zdravie podniku.

Druhá časť sa nazýva predprojektová časť a nazvala som ju tak z toho dôvodu, lebo z výsledkov tejto časti vychádza celý projekt. Jedná sa o datníkový výskum, vďaka ktorému som zistila preferencie klientov. Tí odpovedali, že hotel by sa mal zamerať práve na rekonštrukciu kongresových priestorov.

Následne z tejto časti vychádza hlavná projektová časť, kde som hodnotila rekonštrukciu, popisovala som, aké sú plány rekonštrukcie, následné možnosti financovania a nakoniec som zhodnotila efektívnosť investície pomocou finančných ukazovateľov.

Myslím si, že táto práca je prínosom pre spoločnosť Interhotel Moskva a.s., pretože teraz poznajú preferencie svojich klientov, na ktorých môžu postaviť svoje ďalšie podnikanie, taktiež si myslím, že zhodnotenie úspešnosti investičného projektu je ďalším faktorom, ktorý ovplyvní ich rozhodnutie o uskutočnení rekonštrukcie kongresových priestorov, čo im v budúcnosti prinesie konkurenčnú výhodu.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BERÁNEK, Jaromír, 2003. Řízení hotelového provozu. Praha: MagConsulting, ISBN 808672400X.

BERG, Bruce, 2006. *Qualitative research methods for the social sciences*. 7. Vydání. Long Beach: California State University. ISBN 0205482635.

DLUHOŠOVÁ, Dana, 2010. *Finanční řízení a rozhodování podniku : analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. Rozšířené vydání. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-68-2.

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ, 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada. ISBN 8024703858.

FORETOVÁ, Věra a Miroslava FORET, 2001. *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. Praha: Grada. ISBN 80247020X.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava Holečková, 2008. *Finanční analýza a plánování podniku*. 3. Vydání. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1108-5.

GÚČIK, Marián, 2010. *Manažment cestovného ruchu*. 2. Vydání. Banská Bystrica: DALI-BB pre Slovak-SwissTourism. ISBN 978-80-89090-67-9.

HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠÍK, 2005. *Marketing malých a středních podniku*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-120-8.

HOLLOWAY, J.Christopher, 2009. *The business of tourism*. Harlow, England; New York: FinancialTimes/PrenticeHall, ISBN 978-0-273-71710-2.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada. ISBN 802470966X.

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

ORIEŠKA, Ján, 2011. *Služby v cestovním ruchu 1. část*. Praha: Idea servis. ISBN 978-80-89090-93-8.

ORIEŠKA, Ján, 2011. *Služby v cestovním ruchu 2. část*. Praha: Idea servis. ISBN 978-80-89090-94-5.

PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ, 2011. *Ekonomika turismu : turismus České republiky : vymezení a fungování trhu turismu, přístupy k hodnocení významu a vlivu turismu, charakteristika turismu České republiky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3748-5.

PŘÍBOVÁ, Marie, 1996. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada. ISBN 8071692999.

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

VALACH, Josef, 1999. *Finanční řízení podniku*. 2. Vydání. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-21-1.

VANHOVE, N., 2005. *The Economic soft tourism destination*. Oxford: Elsevier Ltd. ISBN 0750666374.

### **Elektronické zdroje:**

Cestovní ruch, časové rady. *Český statistický úřad* [online]. 2012 [cit. 2012-05-02]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru_cr).

Čistá současná hodnota. *ManagementMania* [online]. 2011 [cit. 2012-05-02]. Dostupné z: <http://managementmania.com/cista-soucasna-hodnota>.

Doba návratnosti. *ManagementMania* [online]. 2011 [cit. 2012-05-02]. Dostupné z: <http://managementmania.com/doba-navratnosti>.

Konference, semináře, školení. *Hotel Moskva* [online]. 2011 [cit. 2012-05-02]. Dostupné z: <http://www.hotelmoskva.cz/konference/>.

Nový kongresový sál, vizualizace. *Hotel Moskva* [online]. 2011 [cit. 2012-05-02]. Dostupné z: <http://www.hotelmoskva.cz/konference/>.

OFICIÁLNÍ JEDNOTNÁ KLASIFIKACE UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Ministerstvo promístní rozvoj ČR* [online]. 2010 [cit. 2012-05-02]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=998a01a7-d9e6-4420-aaad-0dcaae0c5275>

Vnitřní výnosové procento. *ManagementMania* [online]. 2010 [cit. 2012-05-02]. Dostupné z: <http://managementmania.com/vnitri-vynosove-procento>

Výzva č. 31/2012 3.3.2 Podnikatelská infrastruktura a služby na území definovaném oblastí podpory 3.2. *ROP Střední Morava* [online]. 2012 [cit. 2012-05-02]. Dostupné z:

<http://www.rr-strednimorava.cz/vyzva-c-31-2012-3-3-2-podnikatelska-infrastruktura-a-sluzby>

Interné zdroje podniku Interhotel Moskva a.s

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

IRR Vnútorné výnosové percento

NPV Čistá současná hodnota.

ROI Return on investment.

OSA Ochranný svaz autorský.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1 Proces marketingového výskumu (Havlíček, Kašík, 2005)</i> .....	21
<i>Obr. 2 Metódy marketingového výskumu (Kozel, 2006)</i> .....	22
<i>Obr. 3 História spoločnosti (interní zdroje spoločnosti)</i> .....	35
<i>Obr. 4 Organizačná štruktúra spoločnosti (interní zdroje spoločnosti)</i> .....	37
<i>Obr. 5 SWOT analýza spoločnosti Interhotel Moskva a.s (interní zdroje spoločnosti)</i> .....	38
<i>Obr. 6 Obsadenosť hotelových izieb (interní zdroje spoločnosti)</i> .....	42
<i>Obr. 7 Priemerná tržba/izba (interní zdroje spoločnosti)</i> .....	43
<i>Obr. 8 Tržba za ubytovanie (interní zdroje spoločnosti)</i> .....	44
<i>Obr. 9 Tržby za prenájom konferenčných sál (Interné zdroje spoločnosti)</i> .....	46
<i>Obr. 10 Sezónnosť konferenčných sál v roku 2011 (Interné zdroje spoločnosti)</i> .....	48
<i>Obr. 11 Vizualizácia rekonštrukcie (banketné usporiadanie) (Hotel Moskva, 2011)</i> .....	62
<i>Obr. 12 vizualizácia rekonštrukcie (školné usporiadanie) (Hotel Moskva, 2011)</i> .....	63
<i>Obr. 13 Vizualizácia rekonštrukcie (divadelné usporiadanie) (Hotel Moskva, 2011)</i> .....	63
<i>Obr. 14 Náklady na prevádzku konferenčných priestorov (Vlastné spracovanie)</i> .....	69
<i>Obr. 15 Vývoj tržieb (Vlastné spracovanie)</i> .....	71
<i>Obr. 16 Vývoj tržieb podľa odhadu manažmentu hotela (Vlastné spracovanie)</i> .....	72
<i>Obr. 17 Prijmy spoločnosti (Vlastné spracovanie)</i> .....	74

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1 Konference v hromadných ubytovacích zariadení v Zlínskom kraji a v Českej republike.</i> .....	19
<i>Tab. 2 Návštevnosť ubytovacích zariadení v Zlínskom kraji a v Českej republike.</i> .....	20
<i>Tab. 3 Analýza ubytovacích zariadení</i> .....	42
<i>Tab. 4 Tržby za prenájom konferenčných sál</i> .....	45
<i>Tab. 5 Tržby za konferenčné sály v prvom polroku 2011 (Kč)</i> .....	47
<i>Tab. 6 Tržby za konferenčné sály v druhom polroku 2011 (Kč)</i> .....	47
<i>Tab. 7 Analýza ČPK, 2008-2010</i> .....	49
<i>Tab. 8 Analýza rentability 2008-2010</i> .....	50
<i>Tab. 9 Analýza zadlženosti 2008-2010</i> .....	50
<i>Tab. 10 Analýza likvidity, 2008-2010</i> .....	51
<i>Tab. 11 Analýza aktivity, 2008-2010</i> .....	52
<i>Tab. 12 Dotazníková otázka č.1</i> .....	57
<i>Tab. 13 Dotazníková otázka č.2</i> .....	57
<i>Tab. 14 Dotazníková otázka č.3</i> .....	58
<i>Tab. 15 Dotazníková otázka č.4</i> .....	58
<i>Tab. 16 Dotazníková otázka č.5</i> .....	59
<i>Tab. 17 Dotazníková otázka č.6</i> .....	59
<i>Tab. 18 Náklady na prevádzku konferenčných priestorov</i> .....	67
<i>Tab. 19 Analýza trendovej zložky časových radov</i> .....	70
<i>Tab. 20 Odhad tržieb v období 2012-2017 pomocou štatistického modelu</i> .....	71
<i>Tab. 21 Vývoj tržieb podľa odhadu manažmentu</i> .....	72
<i>Tab. 22 Príjmy spoločnosti počas obnovovacieho cyklu hotela</i> .....	74



## SEZNAM PŘÍLOH

PI     DOTAZNÍK

## **PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK**

Prosím Vás o vyplnenie dotazníka, ktorý je zameraný na zhodnotenie preferencií zákazníkov na vybavenie hotelových zariadení v centre miest v rámci Zlínskeho kraja. Výsledky poslúžia hotelierom ako odporúčenie na alokáciu finančných prostriedkov a zvýšenie kvality pre jednotlivé hotelové strediská. Cieľom je zefektívniť a skvalitniť ponúkané služby v rámci hotelového priemyslu pre klientov.

V nasledujúcich otázkach si prosím predstavte danú situáciu a vyberte vždy len 1 odpoveď.

### **1. Organizujete viacdenné konferencie, eventy, ubytovanie, teambuildingy?**

- a. Áno
- b. Nie

Hotel v centre mesta má vzhľadom k zložitej situácii nie len v sektore cestovného ruchu, ale aj k nepriaznivým prognózam do budúcnosti k dispozícii iba obmedzenú finančnú čiastku, ktorú plánuje investovať do rekonštrukcie hotelových stredísk, ktorou chce skvalitniť svoje služby. Z tohto dôvodu disponibilný rozpočet neumožňuje rekonštrukciu všetkých priestorov – ubytovacie kapacity, kongresové priestory alebo wellness zariadenia.

V nasledujúcich otázkach prosím vyplňte, čo je pre Vás nutnosť a čo má naopak pre Vás nízku dôležitosť, ak by ste sa rozhodli organizovať viacdenné aktivity v hoteli v centre mesta.

### **2. Rekonštrukcia hotelových izieb na úroveň FirstClassSuperior(\*\*\*\*).**

*Veľmi nákladná rekonštrukcia, avšak komfort zodpovedá vysokej úrovni. Ak preferujete túto možnosť, hotelier vyčerpá všetky prostriedky a Finančné zdroje na ďalšie rekonštrukcie už nebudú.*

- a. Klienti uprednostňujú tento štandard aj za cenu, že ostatné priestory by nezodpovedali vyššiemu štandardu.
- b. Je možné uvažovať aj o nižšom štandarde vzhľadom k tomu, že klienti kladú dôraz aj na iné aspekty v rozhodovaní ako napríklad veľkosť a kvalita kongresových priestorov alebo kapacita parkovacích miest, prípadne kvalita a rozsah wellness.
- c. Kvalita ubytovania nie je dôležitá. Rozhodujúca je kvalita kongresových priestorov, audiovizuálnej techniky atď.

### **3. Rekonštrukcia hotelových izieb na úroveň FirstClass / Standard (\*\*\*)**

*Menej nákladná rekonštrukcia, ktorej komfort však nedosahuje úrovne Superior. Pri investícii do tohto druhu rekonštrukcie však môže hotelier investovať aj do ďalších stredísk.*

- a. Klienti budú preferovať nižší štandard izieb s ohľadom na nižšiu finančnú náročnosť prenajatia priestorov. Vzhľadom k nižším nákladom spojených s rekonštrukciou, klienti budú požadovať v rovnakom štandarde aj vybavenie ostatných stredísk.
- b. Klienti uprednostňujú ubytovanie na vyššej úrovni, než je úroveň štandard.
- c. Pre klientov ubytovanie nie je dôležité, hlavnú úlohu v ich rozhodovaní hrá úroveň kongresových priestorov.

### **4. Rekonštrukcia konferenčnej sály.**

*Hotelier uprednostní investovať do rekonštrukcie konferenčných sál a do ich vybavenia, ktoré bude zodpovedať úrovni štandard. V tomto prípade si nebude môcť ďalej dovoliť rekonštruovať ubytovacie jednotky na najvyššiu úroveň Superior.*

- a. Klienti uprednostňujú kvalitne vybavenú konferenčnú sálu s osvetlením, mikrofónmi, klimatizáciou, projektormi, videoprehrávačmi atď. aj za cenu toho, že ubytovanie nedosiahne najvyššiu úroveň.
- b. Pre klientov nie je dôležitá konferenčná sála a uprednostňujú vysokú kvalitu iných stredísk a to – ubytovanie, wellness, parkovanie...
- c. Klienti požadujú vyššiu úroveň ubytovania aj za cenu toho, že kongresové sály nebudú obsahovať špičkové elektronické vybavenie.

### **5. Wellness zariadenia**

*Veľmi nákladná investícia do vybudovania wellness strediska, ktoré bude obsahovať saunu – suchá, bylinková, soľná, hydromasážne vane a bazény, vírivú vaňu, kneipova vodoliečbu...Ak sa hotelier rozhodne pre vybudovanie wellness strediska, neostane mu dostatok finančných prostriedkov na rekonštrukciu iných stredísk.*

- a. Pre klienta je dôležité, aby hotel mal vybudované wellness stredisko aj za cenu toho, že hotelier nebude mať ďalšie prostriedky na rekonštrukciu ostatných stredísk.

- b. Wellness stredisko nie je najdôležitejšia položka pre rozhodovanie klienta o využití hotela. Klient uprednostní vysoký alebo stredný štandard kongresových sál a ubytovacích zariadení pred vybudovaním wellness.

**6. Parking – strážená priestory s možnosťou parkovania vozidiel.**

- a. Klient potrebuje a preferuje hotely s možnosťou vyhradeného a dostatočne veľkého parkovania napríklad z dôvodov outdoorového vybavenia a podobne.
- b. Je to benefit, ku ktorému klient prihliada.
- c. Preferencie klienta sa týmto smerom neuberajú.

