

# **Projekt vybudování nového wellness centra ve vybraném ubytovacím zařízení**

Bc. Klára Střížová

---

Diplomová práce  
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Klára Střížová**  
Osobní číslo: **M18675**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Téma práce: **Projekt vybudování nového wellness centra ve vybraném ubytovacím zařízení**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky**

### Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte odbornou literární rešerši se zaměřením na témata ubytovací zařízení, wellness a spa a projektové zpracování.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybrané ubytovací zařízení a analyzujte jeho současný stav.
- Na základě výsledků analýz vytvořte projekt vybudování nového wellness centra.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

---

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- BERÁNEK, Jaromír a kolektiv. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5. vyd. Praha: MAG CONSULTING s.r.o., 2013, 338 s. ISBN 978-80-86724-45-4.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2011, 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
- GOELDNER, Charles R. a J. R. Brent RITCHIE. *Tourism: principles, practices, philosophies*. 9 ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, 2009, 624 s. ISBN 9780470084595.
- KUNCOVÁ, Martina, Jakub NOVOTNÝ a Radek STOLÍN. *Techniky projektového řízení a finanční analýza projektů nejen pro ekonomy*. Praha: Ekopress, 2016, 219 s. ISBN 978-80-87865-26-2.
- OKUMUS, Fevzi, Levent ALTINAY a Prakash CHATHOTH. *Strategic Management for Hospitality and Tourism*. Oxford: Elsevier Ltd., 2010, 350 s. ISBN 978-0-7506-6522-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Vaculčíková, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**  
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

---

**doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním 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;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

- že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně dne 12.6. 2020

Jméno a příjmení: Klára Střížová

.....

podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cílem diplomové práce je vytvoření projektu výstavby nového wellness centra ve vybraném ubytovacím zařízení, které se nachází na Islandu. Za účelem dosažení zadaného cíle byl zpracován stručný teoretický přehled všech základních pojmů týkajících se řešené problematiky a byla provedena analýza aktuálního stavu vybraného ubytovacího zařízení. Tato analýza zahrnovala analýzu mikroprostředí a makroprostředí ubytovacího zařízení a také analýzu dat získaných za použití strukturovaného rozhovoru s managerem zařízení a dotazníků pro hosty. Provedenými analýzami byly zjištěny potřeby a možnosti vybraného ubytovacího zařízení, na jejichž základě byl vypracován konkrétní návrh projektu pro výstavbu nového wellness centra. Navržený projekt byl dále podroben nákladové, časové a rizikové analýze. Hlavním přínosem této práce bylo zjištění, že by navržený projekt mohl opravdu přispět k potřebnému rozšíření portfolia služeb vybraného zařízení a diverzifikovat jeho příjmy. Navržený projekt tedy může být v případě realizace považován za výchozí podklad pro výstavbu nového wellness centra ve zkoumaném ubytovacím zařízení.

Klíčová slova: cestovní ruch, guesthouse, Island, projekt, wellness centrum

## **ABSTRACT**

The aim of the diploma thesis is to create a project of building a new wellness center in selected accommodation facility, which is situated in Iceland. In order to achieve the main aim of the thesis, a brief theoretical overview of the basic concepts related to the discussed problematics was presented and an analysis of current state of selected accommodation was performed. This analysis included an analysis of microenvironment and macroenvironment of the accommodation facility as well as an analysis of data collected by using a structured interview with the facility manager and guest questionnaires. All performed analyzes identified the needs and opportunities of selected accommodation facility, which have become the basis for creating particular project of building new wellness center. Proposed project was further subjected to cost, time and risk analysis. The main benefit of this thesis was the finding, that proposed project could actually contribute to needed extension of the service portfolio of selected facility and diversify its income. Therefore, proposed project can be considered as a starting point for building a new wellness center in selected accommodation facility.

Keywords: Guesthouse, Iceland, Project, Tourism, Wellness Center

Ráda bych poděkovala paní Ing. Zuzaně Vaculčíkové, Ph.D. za odborné vedení této diplomové práce, za její čas, cenné rady a rychlou a snadnou komunikaci.

Poděkování patří také ubytovacímu zařízení Dimmuborgir Guesthouse a jeho managerovi Helgimu Héðinssonovi, který podpořil vypracování této práce a dovolil tak nahlédnout do útrob vedení guesthousu.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 CESTOVNÍ RUCH</b> .....	<b>14</b>
1.1 CHARAKTERISTIKA CESTOVNÍHO RUCHU.....	14
1.1.1 Definice pojmů v cestovním ruchu .....	15
1.1.2 Provázanost odvětví .....	17
1.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ CESTOVNÍ RUCH.....	18
1.3 POZITIVNÍ A NEGATIVNÍ VLIVY TURISMU.....	18
1.4 MEZINÁRODNÍ CESTOVNÍ RUCH.....	19
<b>2 UBYTOVACÍ ZAŘÍZENÍ</b> .....	<b>20</b>
2.1 CHARAKTERISTIKA UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ .....	20
2.2 KLASIFIKACE A KATEGORIZACE UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ.....	20
2.3 ÚSEKY PROVOZU V UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ .....	23
2.3.1 Ubytovací úsek.....	23
2.3.2 Stravovací úsek .....	24
2.3.3 Technický úsek.....	24
2.3.4 Obchodně-ekonomický úsek.....	24
2.4 DOPLŇKOVĚ SLUŽBY UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ.....	25
2.4.1 MICE akce .....	25
2.4.2 Volnočasové aktivity.....	26
2.4.3 Wellness a Spa .....	26
<b>3 WELLNESS A SPA</b> .....	<b>27</b>
3.1 DEFINICE WELLNESS.....	27
3.2 DEFINICE SPA .....	28
<b>4 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ</b> .....	<b>29</b>
4.1 DEFINICE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ .....	29
4.2 FÁZE PROJEKTU .....	29
4.3 METODY A ANALÝZY POUŽITÉ V PROJEKTOVÉ ČÁSTI PRÁCE .....	30
<b>5 METODY POUŽITÉ V ANALYTICKÉ ČÁSTI PRÁCE</b> .....	<b>33</b>
5.1 SITUAČNÍ ANALÝZA 5 C .....	33
5.2 METODY SBĚRU DAT .....	33
5.3 SWOT ANALÝZA.....	34
5.4 UKAZATELE RENTABILITY .....	34
<b>6 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>35</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>36</b>
<b>7 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO UBYTOVACÍHO ZAŘÍZENÍ</b> .....	<b>37</b>

7.1	CHARAKTERISTIKA ISLANDU.....	37
7.2	POPIS VYBRANÉHO UBYTOVACÍHO ZAŘÍZENÍ.....	37
7.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	39
7.4	NABÍDKA SLUŽEB .....	40
7.5	OBSAZENOST GUESTHOUSU.....	42
7.6	EKONOMICKÁ SITUACE.....	43
<b>8</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU UBYTOVACÍHO ZAŘÍZENÍ.....</b>	<b>47</b>
8.1	CESTOVNÍ RUCH NA ISLANDU.....	47
8.1.1	Vývoj cestovního ruchu v letech 2010-2020 .....	47
8.1.2	Ekonomická významnost cestovního ruchu.....	48
8.1.3	Využití kapacity pokojů .....	49
8.2	SITUAČNÍ ANALÝZA 5 C .....	50
8.2.1	Analýza podniku .....	50
8.2.2	Analýza zákazníků .....	50
8.2.3	Analýza konkurence.....	52
8.2.4	Analýza spolupráce .....	55
8.2.5	Analýza vnějšího prostředí.....	55
8.3	ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ .....	56
8.3.1	Strukturovaný rozhovor s managerem zařízení.....	56
8.3.2	Dotazníky pro hosty .....	58
8.3.3	SWOT analýza ubytovacího zařízení.....	65
8.4	VÝCHODISKA PRO PROJEKT .....	67
<b>9</b>	<b>SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>68</b>
<b>10</b>	<b>PROJEKT VYBUDOVÁNÍ NOVÉHO WELLNESS CENTRA VE VYBRANÉM UBYTOVACÍM ZAŘÍZENÍ .....</b>	<b>70</b>
10.1	CÍLE A DŮVODY ZPRACOVÁNÍ PROJEKTU .....	70
10.2	CHARAKTERISTIKA PROJEKTU .....	70
10.2.1	Popis zamýšleného wellness centra .....	70
10.2.2	Otevírací doba wellness centra.....	71
10.2.3	Segment klientů.....	72
10.2.4	Chod a údržba wellness.....	72
10.2.5	Cena vstupenky .....	72
10.2.6	Propagace zamýšleného wellness centra.....	74
10.3	PŘÍNOSY PROJEKTU .....	75
10.4	PLÁN PROJEKTU.....	75
10.4.1	Charakteristika cílů SMART metodou.....	75
10.4.2	Zainteresované strany.....	76
10.4.3	Plán činností .....	78
10.5	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	81
10.6	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	82
10.6.1	Náklady projektu .....	82
10.6.2	Zdroje projektu.....	88
10.6.3	Rozpočet a návratnost investice .....	88
10.6.3.1	Předpokládané roční náklady .....	88
10.6.3.2	Předpokládané roční příjmy .....	89



10.6.3.3	Návratnost investice .....	92
10.7	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	93
10.7.1	Středně přijatelná rizika .....	94
10.7.2	Nepřijatelná rizika .....	96
<b>11</b>	<b>SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....</b>	<b>98</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>100</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>101</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....</b>	<b>105</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>106</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>107</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>108</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>110</b>

## ÚVOD

Cestování se v dnešní moderní době dostává na přední příčky pomyslného žebříčku lidských hodnot a už není pouze výsadou bohatších sociálních vrstev. Pozitivním trendem dnešního světa je sbírání zážitků a zkušeností, spíše než nakupování hmotných věcí. Proto se cestovní ruch těší veliké oblíbenosti a jsme svědky jeho prudkého růstu, geografického rozvoje a zkracování dříve nepřekonatelných vzdáleností. Díky globalizaci, ustavičnému vývoji informačních technologií a z části také díky vysoké konkurenci všech zainteresovaných předmětů turismu (cestovní kanceláře CK, letecké společnosti, hotely aj.) může být cestování velmi levné, snadné a snadno dosažitelné opravdu téměř pro každého, kdo má o něj zájem. V neposlední řadě se turismus stal významným sektorem světové ekonomiky.

Právě vzhledem k rostoucí konkurenci všech zainteresovaných předmětů cestovního ruchu, ať už jsou to ubytovací zařízení, restaurace, dopravní společnosti aj., je třeba přicházet s originální nabídkou služeb tak, aby zaujmula co nejvíce potenciálních klientů. Proto je třeba vždy myslet do budoucna a pracovat na zdokonalování nabízených služeb. Z tohoto faktu vychází tato diplomová práce, jejímž cílem je pomoci s rozšířením vybraného ubytovacího zařízení nacházejícím se na Islandu o wellness centrum a tím celkově zvýšit jeho atraktivitu a konkurenceschopnost. Neméně důležitým cílem tohoto diplomového projektu je rozšíření portfolia nabízených služeb a také zvýšení celkových příjmů zařízení.

Diplomová práce se skládá ze tří částí. V první části budou za účelem pochopení tématu teoreticky zpracovány základní pojmy vztahující se k projednávané problematice, a to jak z literárních, tak z elektronických zdrojů. Bude přiblížena oblast cestovního ruchu a ubytovacích zařízení, oblast wellness a spa, projektová činnost a budou také charakterizovány konkrétní metody, jež byly v analytické i projektové části práce použity. V druhé části práce bude vybrané ubytovací zařízení a jeho okolí detailně charakterizováno a bude provedena jeho analýza. Analýza bude zaměřena na aktuální stav zařízení, jeho nabídku služeb a ekonomickou situaci. Dále bude provedena situační analýza 5 C a analýza mikroprostředí, která bude obsahovat rozhovor s managerem zařízení, dotazník pro hosty a SWOT analýzu. V třetí části práce budou uplatněny poznatky z analytické části a bude navržen projekt výstavby wellness centra pro vybrané ubytovací zařízení. Projekt bude následně podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je vytvoření projektu pro vybudování nového wellness centra ve vybraném ubytovacím zařízení tak, aby vyhovoval požadavkům manažera zařízení i klientů, a to především za účelem rozšíření portfolia nabízených služeb a diverzifikace příjmů ubytovacího zařízení. Vybraným zařízením je Dimmuborgir Guesthouse, který se nachází na Islandu. Hlavního vytyčeného cíle bude dosaženo pomocí dvou dílčích cílů, jež jsou následovné.

Za účelem pochopení tématu budou v prvním z dílčích cílů teoreticky zpracovány základní pojmy vztahující se k tématu, jako jsou cestovní ruch, ubytovací zařízení, wellness a spa a projektová činnost a budou také charakterizovány metody a analýzy využití v analytické i projektové části práce. Druhý z dílčích cílů bude zahrnovat analýzu současného stavu vybraného ubytovacího zařízení, jeho konkurenceschopnosti a nabízených služeb, a také analýzu dat získaných z rozhovoru s managerem zařízení a dotazníků pro hosty.

V analytické části práce budou využity následující metody a analýzy:

- Situační analýza 5 C,
- Metody sběru primárních dat – strukturovaný rozhovor, dotazníkové šetření,
- SWOT Analýza,
- Ukazatele rentability.

Analýza 5 C bude použita za účelem přiblížení vnějšího i vnitřního prostředí, ve kterém se vybrané ubytovací zařízení nachází. Za účelem sběru primárních dat o vybraném zařízení a potenciálním využití plánovaného wellness centra bude proveden kvalitativní výzkum za pomoci strukturovaného rozhovoru a kvantitativní výzkum za pomoci dotazníkového šetření. Dále bude využita SWOT analýza, která zhodnotí vnitřní a vnější faktory, jež zkoumané zařízení ovlivňují. Nakonec budou v části práce popisující ekonomickou situaci zařízení využity ukazatele rentability, tedy rentabilita aktiv, tržeb a vlastního kapitálu, které přiblíží celkovou ekonomickou kondici zařízení.

V projektové části práce budou využity tyto metody a analýzy:

- SMART metoda,
- Časová analýza,
- Nákladová analýza s ukazatelem rentability investice,
- Riziková analýza.

Na základě poznatků v teoretické části práce a výsledků analytické části bude v projektové části práce navržen projekt výstavby nového wellness centra v areálu vybraného ubytovacího zařízení Dimmuborgir Guesthouse. Za účelem konkretizace cílů projektu bude použita metody SMART. Celý projekt bude následně podroben časové, nákladové a rizikové analýze. Díky časové analýze bude zjištěna celková doba trvání projektu. Součástí nákladové analýzy projektu bude stanovení celkových nákladů projektu, zdrojů krytí těchto nákladů, budou vypočteny očekávané zisky a bude představena očekávaná návratnost investice. Riziková analýza poukáže na možná rizika projektu a nabídne řešení, jak rizikům co nejlépe předejít nebo zmírnit jejich dopady.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 CESTOVNÍ RUCH

Cestovní ruch je významným fenoménem moderní společnosti a ovlivňuje téměř všechny části světa a jeho obyvatele. Západní společnosti si dnes jen těžko dokáží představit rok bez dovolené či bez možnosti cestování a objevování. I přesto, že pro určitou část světové populace je turismus stále nedostupný, i tito lidé se často stávají součástí cestovního ruchu, a to především jakožto součást konečné destinace a kultury, kterou turista přijíždí objevovat. Napříč světem, ať už rozvinutým nebo rozvíjejícím se, vznikají stále nové turistické atrakce, nebo se ty již existující vylepšují a přizpůsobují (Robinson, Heitmann a Dieke, 2011, s. xi).

Cestovní ruch (neboli **turismus**) patří také celosvětově mezi nejvýznamnější hospodářské odvětví. Bez nutnosti velkých investic může přinášet velkou přidanou hodnotu v mnoha směrech. Přínosy lze vidět v mnoha makroekonomických ohledech, jako například v celkových státních příjmech, tvorbě pracovních míst, snižování nezaměstnanosti aj. Díky velkému propojení s mnoha dalšími sektory podnikání dochází k takzvanému multiplikačnímu efektu. Multiplikační efekt se může týkat mnoha oblastí, např. mezd, příjmů, investic, nebo i pracovních míst. Příkladem definice multiplikačního efektu můžou být právě pracovní místa, kdy se s každým jedním novým pracovním místem v CR (cestovním ruchu) otevírá možnost vzniku až tří dalších navazujících pracovních příležitostí (Rygllová, Burian, Vajčnerová, 2011, s. 15).

### 1.1 Charakteristika cestovního ruchu

Smyslem cestovního ruchu je fyzický pohyb osob či skupin dle různorodých zájmů a cílů. Tento pohyb je nazýván cestování. Již před mnoha stovkami let lidé podnikali jistý druh cestování či přesunů, a to například z důvodu úniku před válkami, hledání zdrojů potravy, změny klimatu nebo z politických či jiných důvodů. Celkově je historie cestovního ruchu poměrně bohatá a už dávní Egypťané, Peršané, Řekové a jiné středověké civilizace cestovali do poměrně vzdálených míst. Důvodem rozvoje cestování byl dále také obchod, objevování světa a kolonizační cesty. Později, od poloviny šestnáctého století, se objevovaly také cesty za účelem léčby v lázních, za studiem nebo za účelem uctívání památek. Cestování bylo však dříve výsadou pouze vyšších bohatších vrstev, šlechty a diplomatů (Beránek a kol., 2013a, s. 9-11).

V současné době je definicí cestovního ruchu činnost osoby vyjíždějící z místa běžného životního prostředí, tedy z místa trvalého bydliště, do místa jiného, a to na přechodnou dobu. Účelem této cesty je přitom odpočinek, zábava, sportovní vyžití, poznání okolí, nebo i léčba, ne však výdělek. Z hlediska domácího cestovního ruchu je maximální doba pobytu mimo bydliště 6 měsíců, u mezinárodního cestovního ruchu je to až jeden rok (Beránek a kol., 2013a, s. 11-14). Cestovní ruch tedy může být chápán jak jako masový pohyb osob po zeměkouli, tak také jako sektor národní i světové ekonomiky. Cestování je poté činnost, kterou vykonává jednotlivec nebo skupiny v rámci cestovního ruchu (Šušič a Dordevič, 2019, s. 28).

### 1.1.1 Definice pojmů v cestovním ruchu

V souvislosti s širokým záběrem zkoumané problematiky je nutné vymezit si pojmy, jež se v tomto tématu vyskytují.

#### CR jako systém

Turismus může být považován za určitý systém, jehož prvky na sebe vzájemně navazují a mají určitý vztah. Nejdůležitějšími prvky jsou objekt, subjekt a předmět cestovního ruchu. **Objekt CR** je destinace nebo lokalita, kterou se účastník CR rozhodne navštívit. Z ekonomického hlediska lze říct, že objekt je tvořen nabídkou míst v cestovním ruchu. **Subjektem turismu** jsou jeho účastníci, kteří uspokojují své potřeby. **Předmětem CR** může být cokoliv, co slouží k uspokojení potřeb subjektů cestovního ruchu. Může to být například volný statek (přírodní statek – moře), výrobek, služba (cestovní kanceláře), soubor služeb či produktů (typicky například zájezd) aj. (Beránek a kol., 2013a, s. 18-20).

#### Účastníci cestovního ruchu

Pro účely statistického sledování jsou definovány kategorie lidí, jež se na cestovním ruchu nějakým způsobem podílí.

Prvním zástupcem je **stálý obyvatel**, jehož definicí je osoba žijící ve sledovaném místě minimálně 6 měsíců v kuse před příjezdem do jiného místa v případě domácího CR a minimálně 12 měsíců v případě mezinárodního CR. Stálý obyvatel může být nazýván **rezident**. Opakem rezidenta je **nerezident** (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011, s. 19).

Dalším účastníkem CR je **návštěvník**. Návštěvník je osoba cestující v rámci své země nebo do jiné země mimo své trvalé bydliště na dobu kratší 6 nebo 12 měsíců. **Turista** je návštěvník, který vyjíždí mimo své bydliště na 1 a více nocí. **Výletník** nebo **jednodenní ná-**

**vštevnik** je návštěvník, který cestuje pouze krátce a netráví v cílové destinaci noc. **Tranzitní návštěvník** je ten, který tráví na území sledované země omezený čas, a to pouze za účelem přestupu po cestě do jiné cílové destinace. Tranzitní návštěvník může být jednodenní návštěvník, ale také turista.

Je také rozlišován pojem **zahraniční** (mezinárodní) a **domácí turista**. Ti se od sebe navzájem liší tím, zda cestují přes hranice daného státu, nebo ne.

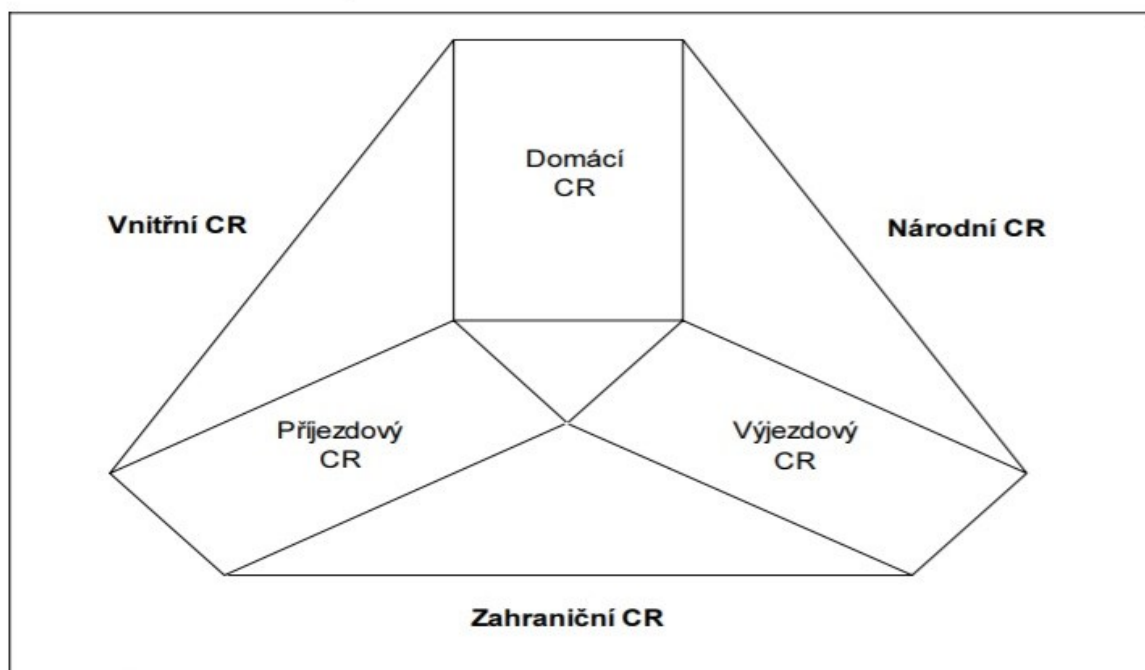
Do statistik cestovního ruchu nebyvají zařazováni například zahraniční pracovníci, migranti s rodinami, vojáci, lidé cestující za studiem, diplomatictí pracovníci, posádky námořních lodí, vlaků, letadel, tranzitní cestující, kočovníci aj. V případě domácího CR se neberou v potaz například rezidenti měnící svoji trvalou adresu bydliště v rámci jednoho státu nebo osoby dojíždějící pravidelně za prací či školou (Beránek a kol, 2013a, s. 17-18).

### **Druhy cestovního ruchu**

Jak již bylo zmíněno výše, lze rozlišovat cestovní ruch domácí a zahraniční. **Domácí cestovní ruch** je pohyb obyvatelstva jednoho státu na území tohoto daného státu, bez překračování hranic. Jeho maximální doba trvání je 6 měsíců. **Zahraniční cestovní ruch** je pohyb účastníků CR z území jednoho státu do jiného státu a obsahuje překročení hranic. Zahraniční CR může být sledován ze dvou úhlů pohledu, a sice jako příjezdový cestovní ruch, nebo výjezdový. **Výjezdový CR** bere v potaz výjezdy občanů zkoumané země do zahraničí. **Příjezdový cestovní ruch** označuje návštěvníky z cizí zahraniční země přijíždějící na území zkoumané země. Z hlediska nejširší územní realizace CR lze definovat **cestovní ruch mezinárodní**, který eviduje pohyb účastníků turismu ze všech států po celém světě. Dalšími souvisejícími typy jsou cestovní ruch vnitrostátní („vnitřní“) a národní. **Vnitřní CR** sestává z cestovního ruchu domácího a příjezdového, **národní CR** kombinuje cestovní ruch domácí a výjezdový (Beránek a kol, 2013a, s. 15-16; UNWTO, © 2020).

Propojenost jednotlivých typů cestovního ruchu lze vidět na Obrázku 1.





Obrázek 1 Druhy cestovního ruchu. (ČSÚ, © 2015)

### Formy cestovního ruchu

Na základě motivace a potřeb účastníků turismu se definuje několik forem CR. Nejtypičtějším formami cestovního ruchu jsou rekreační CR, kulturně-poznávací CR, sportovně-turistický CR, léčebný a lázeňský CR, náboženský CR, gastronomický CR a venkovský CR. Zajímavými a netradičními formami turismu může být také například Dark turismus, tedy turismus realizovaný v místě spojeném s tragédií či úmrtím, LGBT turismus (Robinson, Heitmann a Dieke, 2011, s.205-230), filmový a vesmírný turismus (Kotíková, 2013, s. 131-148) nebo třeba pomalý turismus, ekoturismus a jiné (UNWTO, © 2019). Formy CR mohou být také děleny dle segmentu oslovených klientů, například mládežnický CR, seniorský CR nebo rodinný CR (Rygllová, Burian, Vajčnerová, 2011, s. 188-203).

#### 1.1.2 Provázanost odvětví

Cestovní ruch je širokým pojmem a zasahuje do mnoha různých odvětví a služeb. Již bylo zmíněno, že je turismus důležitou složkou národní i světové ekonomiky, tím pádem je i důležitým zdrojem příjmů pro státní a soukromý sektor (Okumus, Altinay a Chathoth, 2010, s. 29-32). Hlavními službami, které jsou s turismem úzce spjaty jsou služby dopravní, ubytovací, stravovací, zprostředkovatelské, společensko-kulturní, sportovně-rekreační, lázeňsko-léčebné nebo zdravotní. V neposlední řadě CR zasahuje i do služeb směnářských, průvodcovských, informačních, obchodních a jiných (Jakubíková, 2009, s. 23).

## 1.2 Faktory ovlivňující cestovní ruch

Srdcem turismu je turista, který očekává určité naplnění svých představ a požadavků a na základě toho si vybírá konkrétní cílové destinace. V dnešním vysoce konkurenčním prostředí si turista vybírá místo pro realizaci své dovolené na základě několika faktorů. Nejdůležitějším faktorem pro rozvoj CR v dané destinaci je klidná a bezpečná situace a stabilní státní systém. Důležitými faktory jsou dále přírodní prostředí a klimatické podmínky lokality a také zástavba v destinaci. Tím se rozumí zástavba infrastrukturou a zasíťování běžnými potřebnými službami (odpadní svody, voda, topení) (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011, s. 35-39). Dalším faktorem je přítomnost a kvalita nabízených služeb, hotelů, restaurací aj. a také dostupnost a funkčnost technologií (telefonní sítě, Wi-Fi). V neposlední řadě je také důležitá dostupnost, relevantnost a pravdivost informací o konečné destinaci. Velmi důležité pro výběr lokality je i místní kultura a historie, místní obyvatelé, památky, zvyky, slavnosti nebo tradice nacházející se pouze v té které konkrétní zemi (Goeldner, 2009, s. 16-17).

## 1.3 Pozitivní a negativní vlivy turismu

Dnes již není pochyb o tom, že může mít cestovní ruch celosvětově poměrně velké benefity a pozitivní dopady. Je však přirozené, že pozitiva bývají vyvážena negativy. V následující tabulce lze vidět výčet několika typických kladných i záporných dopadů a vlivů CR na konečnou destinaci (neboli na objekt CR).

Pozitivní dopady CR	Negativní dopady CR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvyšuje HDP, příjmy a pracovní možnosti</li> <li>• Zlepšuje místní infrastrukturu</li> <li>• Zvyšuje celkový rozvoj v objektech CR</li> <li>• Zvyšuje tlak na ochranu památek, kultury a místních výjimečností</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvyšuje poptávku po přírodních zdrojích</li> <li>• Způsobuje potíže svojí sezónností</li> <li>• Může zapříčinit inflaci a nevyrovnaný ekonomický růst</li> <li>• Může zvyšovat sociální problémy (zločinnost, prostituce aj.)</li> </ul>

Tabulka 1 Pozitivní a negativní vlivy turismu na destinace CR. (Vlastní zpracování, Goeldner, 2009, s. 31-33)

## 1.4 Mezinárodní cestovní ruch

Mezinárodní cestovní ruch je fenomén moderního globalizovaného světa a od roku 1950 se počet mezinárodních turistů celosvětově zvýšil více než padesátkrát (Šušič a Dordevič, 2019, s. 28-31). Jeho definice je stejná jako definice domácího CR, jen s tím rozdílem, že **mezinárodní turismus** označuje pohyb osob, které překročí hranice národního státu maximálně na 12 měsíců. Může také označovat všechny pohyby účastníků CR mezi všemi státy světa. **Světový turismus** poté shrnuje veškerý cestovní ruch, který je na planetě Zemi realizován. Zahrnuje všechny příjezdové a výjezdové turismy všech států světa, potažmo všechny domácí i zahraniční turismus (Palatková, 2011, s. 11).

Světový turismus je úzce spjat s pojmem světová ekonomika. **Světovou ekonomikou** se rozumí reálný sociálně-ekonomický komplex, který je tvořen ekonomikami národních států a vztahy a vazbami mezi nimi. Tato ekonomika zahrnuje také další subjekty, jako například nadnárodní korporace, mezinárodní organizace a jiné.

V kontextu turismu a světové i národní ekonomiky se využívají pojmy **průmysl turismu** a **ekonomika turismu**. Jde o členění ekonomických odvětví v závislosti na ekonomických efektech turismu. **Průmysl turismu** popisuje odvětví, jež jsou cestovním ruchem bezprostředně ovlivněna (např. ubytovací a stravovací služby, dopravní a průvodcovské služby, CK aj.) **Ekonomika turismu** popisuje přímá i nepřímá odvětví, jež jsou samotným turismem ovlivněna, a jsou to například dodavatelské služby, prodej cestovních potřeb, prodej a opravy dopravních prostředků a jiné (Holešinská, 2012, s. 17-27).

K vyhodnocení vlivů CR na světové hospodářství se užívají dva ekonomické ukazatele, a to **platební bilance** a **neoficiální satelitní účet turismu pro světovou ekonomiku**. V případě hodnocení vlivu na národní ekonomiku se užívají neoficiální nebo **oficiální satelitní účty** konkrétních národních ekonomik (ČSÚ, © 2015).

**Platební bilance** všeobecně znázorňuje všechny ekonomické transakce mezi zkoumanou zemí a zahraničím za určitý čas. Platební bilance turismu představuje komplexní souhrn všech ekonomických transakcí týkajících se turismu mezi zkoumanou národní ekonomikou a zahraničím. Pojem **satelitní účet CR** se používá v souvislosti s měřením vlivu turismu na globální, nebo i danou národní ekonomiku. Turismus jako takový je tvořen mnoha odvětvími, a proto není jednoduché ho snadno měřit. Satelitní účet je tedy komplexní balík statistických nástrojů, jež pomáhají změřit makroekonomický vliv odvětví přímo či nepřímo spojených s turismem na celkovou ekonomiku (Palatková, 2011, s. 11-24).

## 2 UBYTOVACÍ ZAŘÍZENÍ

Již bylo zmíněno, že ubytovací služby jsou přímo spjaty s cestovním ruchem. Lze dokonce říci, že jsou jedny z nejdůležitějších služeb v odvětví průmyslu cestovního ruchu.

Ubytovací služby mají velmi bohatou historii a jejich začátky, tehdy ještě v podobě hostinců s lůžky, lze datovat do doby před naším letopočtem. Nicméně základy pro průmysl hotelnictví a ubytovacích služeb, jak ho známe dnes, byly položeny ve starověku. Poté v průběhu staletí byly ubytovací služby zvelebovány a rozvíjeny, především v závislosti na dobových objevech a technických pokrocích (jako např. rozvoj železniční dopravy, objevení elektrické energie aj.) (Beránek a kol., 2013, s. 15-19). Ubytovací služby jsou všeobecně velmi široký pojem a nabízejí mnoho různých typů ubytování. V následujících podkapitolkách budou ubytovací zařízení rozebrána podrobněji.

### 2.1 Charakteristika ubytovacích zařízení

Ubytovací zařízení je zařízení, které za úplatek poskytuje přechodné ubytování. V poslední době je běžné, že se všem typům ubytovacích zařízení říká všeobecně zaběhlým pojmem „hotel“, avšak hotel má své specifické vymezení. Dle odborné literatury se za hotel považuje objekt s více než 10 pokoji a s nabídkou konkrétních služeb s určitou úrovní. Ubytovací zařízení se mohou lišit dle velikosti, umístění, doby provozu, poptávky, třídy, formy řízení, nebo dle prostředí, ve kterém se nachází (Beránek a kol., 2013b, s. 22).

### 2.2 Klasifikace a kategorizace ubytovacích zařízení

Po celém světě se nachází mnoho druhů ubytovacích zařízení a neexistuje zcela jednotná celosvětová typologie těchto zařízení. Většinou se kategorizace a klasifikace ubytovacích zařízení liší dle země původu či platnosti, nebo dle různých potřeb a úhlů pohledů autorů.

Pro účely této práce bylo vybráno členění dle oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení České republiky pro období 2015-2020, jež bylo vypracováno ve spolupráci s Asociací hotelů a restaurací České republiky (AHRČR), platformou Hotelstars.eu, Ministerstvem místního rozvoje a agentury CzechTourism. Dle tohoto dokumentu existují následující kategorie (Hotelstars, © 2020b):

- **Hotel** – zařízení s minimálně 10 pokoji, vybavené pro přechodné ubytování hostů a služeb s tím spojených (např. stravovací). Člení se do pěti tříd. **Hotel** typu **garni** je

v rozsahu nabídky stravovacích služeb omezen, musí však minimálně podávat snídaně a člení se pouze do čtyř tříd.

- **Motel** – zařízení s minimálně 10 pokoji, vybavené pro přechodné ubytování hostů, zejména motoristů a služeb s tím spojených. Člení se do čtyř tříd. Nachází se blízko pozemních komunikací a nabízí možnost parkování.
- **Penzion** – zařízení s minimálně 5 a maximálně 20 pokoji, nabízí omezený rozsah služeb (např. stravovacích). Člení se do čtyř tříd. Pokud jsou omezeny stravovací služby, musí být k dispozici alespoň místnosti pro stravování a denní odpočinek.
- **Botel** – zařízení umístěné v trvale zakotvené lodi. Člení se do čtyř tříd. Má oproti klasickým hotelům specifické rysy, jako nemožnost přistýlky, specifické rozměry lůžka a minimální rozměry kajut.
- **Specifická hotelová zařízení** – jedná se například o Lázeňský/Spa Hotel (nebo hotel garni) a Resort (například Golf Resort). Lázeňské hotely jsou upraveny zákonem a nachází se v místě, které má statut lázeňského místa a splňují veškeré požadavky určené pro kategorii hotelu a hotelu garni. Resort je zařízení, které obsahuje více či méně uzavřený komplex budov a objektů. Nabízí stravovací služby a také společensko-kulturní nebo sportovní vyžití. Fungování recepce může být do čtvrté třídy omezeno.
- **Depandance** – vedlejší budova ubytovacího zařízení bez vlastní recepce vzdálená maximálně 500 metrů od budovy hlavní, která poskytuje veškeré nabízené služby v plném rozsahu dle příslušné kategorie a třídy. Kategorie depandance nemůže být vyšší třídy než kategorie hlavní budovy.
- **Ostatní ubytovací zařízení** – jedná se například o kempy, chatové osady, turistické ubytovny aj.

Ubytovací zařízení bývají dále klasifikována do jednotlivých tříd značených hvězdičkami (\*). V České republice se využívá pětistupňová škála tříd a ta je zobrazena v následující tabulce.

Počet hvězd	Definice třídy
*	Tourist
**	Economy
***	Standard

Počet hvězd	Definice třídy
****	First Class
*****	Luxury

Tabulka 2 Klasifikace ubytovacích zařízení do tříd. (Hotelstars, © 2020b)

Zařízení kategorií hotel garni, penzion, motel, hotel a dependance mohou být maximálně čtyřhvězdičkové. Kromě označení hvězdičkami mohou také zařízení získat označení „Superior“, což značí splnění vícero kritérií nad rámec těch základních, které definují příslušné třídy. Pokud by klasifikaci chtěly získat i jiná ubytování, například ubytování v soukromí, kempy nebo turistické ubytovny, je to možné. Za udělení třídy a dosažení jejího standardu však musí ručit zodpovědná organizace pro příslušný typ ubytování. Pro turistické ubytovny by to byl například Klub českých turistů (Hotelstars, © 2020b).

Projekt v této diplomové práci bude zpracován pro zařízení typu guesthouse. Guesthouse je typ noclehu, který může být definován jako klasický dům pro hosty, který je situován mimo hlavní dům hostitele (Cambridge Dictionary, © 2020). Dle jiné definice může být guesthouse soukromý dům, jež byl přeměněn za účelem výhradního užívání platicími hosty, kdy majitel většinou bydlí zcela bokem od pronajímané jednotky a tím následně vzniká jistý druh podnikání (Definitions, © 2020). V některých slovnících se také guesthouse překládá přímo jako penzion. Pro účely této práce a také vzhledem k velikosti a počtu ubytovacích jednotek vybraného zařízení Dimmuborgir Guesthouse bude guesthouse považováno za synonymum penzionu.

Dle dokumentu Hotelové klasifikační systémy, který je vydán Světovou turistickou organizací při Organizaci spojených národů lze říci, že se celosvětově dodržuje alespoň možné minimum stejných nejdůležitějších znaků kategorie čtyř a pěti hvězdičkových hotelů. Toto minimum platí pro všechny hotely v těch zemích světa, které jsou součástí OSN. Tento dokument také dokládá, že klasifikační systémy nejsou po celém světě naprosto unifikované a poukazuje na státy či hotelové organizace, které využívají jinou klasifikaci. Příkladem může být klasifikační systém AAA (American Automobile Association) používaný v Americe. Tento systém není řazen do tříd s hvězdičkami, ale do tříd s diamanty. Zajímavostí vycházející z dokumentu také je, že Finsko žádný klasifikační systém hotelů nemá (UNWTO, 2015).

Klasifikační systém ubytovacích zařízení na Islandu je stejný jako evropský systém Hotelstars.eu a má tedy podobu pěti tříd s hvězdami. Veškeré typy ubytovacích zařízení mají na

Islandu nárok být klasifikovány. Hodnocení je prováděno platformou Vakinn, což je oficiální platforma pro udělování certifikací kvality a udržování zdravého životního prostředí pod záštitou Islandského turistického sdružení (Icelandic Tourist Board) (Vakinn, © 2020).

## 2.3 Úseky provozu v ubytovacím zařízení

Ubytovací zařízení bývají většinou rozdělena na vícero provozních úseků, v závislosti na velikosti hotelu a nabízených službách. Vymezení těchto úseků, jejich pravomocí, zodpovědností a odpovědných osob vede k efektivnějšímu řízení celého podniku. Vymezení úseků je dobré jak pro vedení a řízení podniku managementem, tak také pro všechny zaměstnance, kteří se díky tomu lépe ve své práci orientují.

### 2.3.1 Ubytovací úsek

Ubytování hostů je nejzákladnější funkcí každého ubytovacího zařízení, výrazně přispívá k tvorbě zisku a realizuje největší marže. Bývá obvyklé, že tržby generované prodejem pokojů bývají větší než tržby z ostatních nabízených služeb dohromady. Cena ubytování zahrnuje nejen přenocování, ale také vybavení pokoje a dalších poskytnutých služeb, jako jsou například Wi-Fi připojení, telefon, minibar a tak dále (Beránek a kol., 2013b, s.74). Podle některých autorů je nejdůležitějším úkolem ubytovacího úseku vytvořit hostům především pocit druhého domova a poskytnout jim vše potřebné v takové míře, kvalitě a rychlosti, aby se často a rádi vraceli. Zaměstnanci tohoto úseku by měli být tedy především hostitelé (Křížek a Neufus, 2014, s. 36-37).

Tento úsek zahrnuje jak ubytování a jeho vybavení, tak také personál, který se o ubytování a spokojenost hostů stará. Základními oblastmi ubytovacího úseku jsou recepce (front office) a úklid (housekeeping). Úkolem pracovníků recepce je vyřizování e-mailové a telefonické korespondence, přijímání rezervací, vkládání rezervací do systémů, přijímání hostů (check-in), starost o hladký průběh jejich pobytu, správa hotelových účtů, podávání informací, vyrovnávání účtů s hosty, jejich odhlašování z hotelu (check-out) a další (Křížek a Neufus, 2014, s. 39-54). Kromě personálu recepce se do ubytovacího úseku počítají také pracovní pozice jako portýr, poslíček, dveřník aj. Úsek housekeepingu má na starost úklid a pořádek jak v pokojích, tak také v celém hotelu a všech jeho prostorách. Provoz ubytovacího úseku musí být v úzké spolupráci se všemi dalšími úseky hotelu (Beránek a kol., 2013b, s. 65-80).

### 2.3.2 Stravovací úsek

Hlavním úkolem tohoto úseku je zajišťovat stravovací služby jak ubytovaným hostům, tak i neubytovaným hostům. Patří sem nabídka snídaní, stravování po celý den, donáška jídla do pokoje, rychlé občerstvení nebo třeba i cateringové služby v případě pořádání konferencí či slavnostních příležitostí (Negi, 2014, s. 355-360).

Hotely a jiná ubytovací zařízení mohou nabízet různé formy stravování, dle vlastních možností. Některé zařízení snídaní vůbec nabízet nemusejí. Jiné zase nabízí několikero možností. Nejtypičtěji lze narazit na ubytování se snídaní v ceně, s polopenzí v ceně (zahrnující snídaní a večeři nebo oběd), s plnou penzí v ceně (snídaně, oběd i večeře) nebo s All inclusive (balíček zahrnující veškeré sazby za ubytování, stravu, nápoje i jiné nabízené služby jako wellness, pláž atd.).

Stravovací úsek zajišťuje služby a všechny povinné činnosti se stravou spojené, tedy například i skladování, výrobu a odbyt (Beránek a kol., 2013b, s. 87-93).

### 2.3.3 Technický úsek

Technický úsek zajišťuje technické zázemí ubytovacích zařízení a bezproblémový chod celého provozu. Tato oblast není hostem na první pohled rozeznána a většinou přichází v povědomí, až když se objeví nějaká závada či porucha (výpadek elektřiny, neodtékající sprcha atd.). Technický úsek musí zajišťovat hladké fungování dodávek všech druhů energií a vody, fungování strojů, zařízení i odtoků a odpadů. Je také zodpovědný za fungující klimatizaci, topení, ventilaci, rozvody plynu, elektřiny a vody, ochrany při požáru, nakládání s odpady, bezpečnost práce, provoz výtahů, údržbu sportovních či wellness služeb a jiné (Beránek a kol., 2013b, s. 103).

### 2.3.4 Obchodně-ekonomický úsek

Tento úsek se může rozdělovat dle potřeby na obchodní, marketingové, personální a ekonomické oddělení. Vedoucí těchto úseků jsou nejvýše postavenými osobami v hotelových nebo jiných ubytovacích zařízeních a jsou zodpovědní za celkové fungování zařízení, řízení obchodních transakcí a propagaci hotelu.

Finanční úsek je zodpovědný za veškerý pohyb financí v rámci podniku a finanční monitoring. Úkoly finančního ředitele jsou například odpovědnost za dodržování účetní a finanční kázně, dodržování předpisů a směrnic, správné vedení účetnictví, monitorování neuhrazených pohledávek, zajišťování evidence surovin a zboží v hotelu a mnoho dalších.



Nejvyššími pracovníky úseku obchodu a marketingu jsou obchodní a marketingový ředitel a starají se například o organizaci a řízení obchodního úseku, řízení cenové politiky a tvorby cen, rozvoj obchodní sítě, řízení procesu zásobování, vyřizování reklamací, výzkum spotřebitelského trhu a tak dále (Beránek a kol., 2013b, s. 112-123).

Personální úsek v čele s personálním ředitelem zodpovídá za správné vedení personální evidence ubytovacího zařízení, hledá a vybírá zaměstnance, realizuje mzdovou politiku, provádí výpočet mezd zaměstnanců, nabízí zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jiné (Křížek a Neufus, 2014, s. 106-109).

## 2.4 Doplnkové služby ubytovacích zařízení

Kromě dvou hlavních činností hotelů, tedy ubytovací a stravovací činnosti, mohou být poskytovány i další doplňkové či doprovodné služby. Jde například o služby nabízející vyžití v případě nepříznivého počasí, tedy sportovní či wellness služby. V případě větších a dobře situovaných hotelů, které mají k dispozici konferenční místnosti a sály, mohou být tyto prostory také využity pro pořádání kulturních či společenských akcí, firemních sešlostí aj. Tyto doplňkové služby mohou být pro některé klienty kritériem při výběru ubytovacího zařízení.

### 2.4.1 MICE akce

Jak již bylo zmíněno, hotely, které disponují velkými veřejnými sály či konferenčními halami a jsou zaměřeny více na business klientelu mohou nabízet pořádání seminářů, kongresů, konferencí, kulturních akcí a podobně. Existuje jednotná zkratka pro tuto oblast akcí, které jsou spojeny s cestováním za účelem pracovním či vzdělávacím, a to jsou MICE akce. MICE je zkratka pro čtyři způsoby využití konferenčních prostor hotelu a ty jsou v překladu setkání, schůze (**Meetings**); iniciativa (**Incentives**); kongresy a konference (**Conventions**) a výstavy či jiné akce (**Exhibitions/Events**). Pokud ubytovací zařízení chce tuto službu nabízet, musí mít dostatek místa, zkušeností, znalostí a perfektní technické i technologické zázemí, aby tyto akce mohly probíhat hladce a bez problému (Beránek a kol., 2013b, s. 124-126).

Pro hotelový provoz bývají zpravidla pronájmy prostor za těmito účely příjemným zdrojem financí, který může kompenzovat například období s menší obsazeností hotelových pokojů. Některé hotely jsou dokonce orientovány pouze na tuto klientelu a poskytují tak svým klientům špičkové business služby na úrovni (Goeldner, 2009, s. 175).

### 2.4.2 Volnočasové aktivity

Motivací klientů přijíždějících do konkrétního zařízení může být také spíše odpočinek, nové poznání nebo příjemné strávení volného času. Nabízí se velmi široká škála služeb, které mohou být zařízeními poskytovány. Jedná se například o nabídku aktivních sportovních aktivit (tenis, golf, fitness), pasivního sportování (sledování sportovních přenosů), psychické i fyzické relaxace (plavání, masáže, pláže), kultury, památek a historie, netradičních zážitků (adrenalinové nebo gurmánské zážitky) nebo i přírodu (organizované výlety). Součástí ubytovacího komplexu může také být třeba i knihovna, dětská herna, kutilská místnost či místnost pro společenské aktivity. S volnočasovými aktivitami také souvisí animační služby, které bývají většinou nabízeny velkými komplexy s bazény, wellness centry a sportovišti (Beránek a kol., 2013b, s. 127-131).

### 2.4.3 Wellness a Spa

Další službou, jež ubytovací zařízení mohou nabízet je wellness a spa. Tato služba nemusí být nutně podmínkou úspěšně fungujícího hotelu, ale rozhodně může být velikou přidanou hodnotou. Může to být přímo také tzv. konkurenční výhoda, a především při výběru relaxační dovolené či pobytu může být ne/přítomnost této služby ve vybraném ubytovacím zařízení pro klienta rozhodující. Více budou tyto služby popsány v následující kapitole.

### 3 WELLNESS A SPA

Wellness a spa služby jsou součástí takzvaného zdravotního cestovního ruchu a mohou být základním motivem návštěvníka při výběru konkrétní destinace či zařízení. V odborné literatuře lze nalézt čtyři pojmy týkající se zdravotního turismu. Jsou to zdravotní cestovní ruch (Medical tourism), zdravotně orientovaný cestovní ruch (Health tourism), lázeňský cestovní ruch (Spa tourism) a wellness cestovní ruch (Wellness tourism) (Kotíková, 2013, s. 53-55).

Dle UNWTO a ETC (Evropské cestovní komise) zahrnuje **zdravotně orientovaný cestovní ruch** ty typy CR, které primárně přispívají ke zlepšení fyzického, mentálního a spirituálního zdraví za pomoci zdravotních a wellness aktivit. Podřazenými typy zdravotně orientovaného cestovního ruchu jsou dle této příručky zdravotní turismus a wellness turismus. (UNWTO a ETC, 2018).

Definicí **zdravotního cestovního ruchu** je cestování mimo místo trvalého za účelem provedení nějakého lékařského zákroku (Robinson, Heitmann a Dieke, 2011, s. 268). Definicí **wellness turismu** je ta, že jeho účastníci primárně vyhledávají aktivity spojené s prevencí, proaktivním přístupem, zdravým životním stylem, fitness, relaxací, ozdravnými procedurami a tak dále za účelem uchování zdravého těla i ducha (UNWTO a ETC, 2018). **Lázeňský cestovní ruch** je definován jako CR zaměřen na relaxaci a léčbu těla s využitím vodních, nebo i vzdušných procedur, jako jsou například termální bazény, lázně, sauny a tak dále. Existují různé typy lázní. Může se jednat například o léčebné (medicínské) lázně, poskytující terapeutickou a léčebnou péči (jak ji známe např. v České republice), nebo právě lázně typu wellness, které mají funkci spíše rekreační (Kotíková, 2013, s. 53-55). Vzhledem k účelu této práce bude lázeňský CR chápán spíše jako součást wellness turismu, který má rekreační charakter.

#### 3.1 Definice wellness

Pojem wellness pochází původně z anglického slova well-being, který může být překládán jako trvalé zdokonalování fyzické, psychické, mentální i intelektuální pohody za účelem dosažení ideálního duševního i tělesného zdraví. Wellness zahrnuje také oblasti zdravého stravování, pravidelného sportování, dostatečného odpočinku a relaxace (Beránek a kol., 2013b, s. 132).

### **Wellness služby**

Mezi služby wellness mohou být zahrnuty například zdravé stravovací služby v ubytovacích zařízeních, sportovní služby, posilovny, kosmetické služby a relaxační služby (bazén, vířivky, sauny, lázně, masáže aj.) (Beránek a kol., 2013b, s. 132-134).

### **3.2 Definice spa**

Dle definice Mezinárodní lázeňské asociace (ISPA) je spa (neboli lázeňství) místo nebo soubor aktivit, které jsou věnované celkovému pohodovému pobytu, blahobytu (well-being) a které jsou zajišťovány profesionálními službami a povzbuzují oživení mysli, těla i ducha (International SPA Association, © 2017).

#### **Spa služby**

Každý lázeňský komplex nabízí služby dle vlastních možností a také v závislosti na ne/přítomnosti samotných přírodních zdrojů. Lázeňství proto nabízí nespočet rozličných procedur, které mohou být klientovi nabídnuty a klient si z nich může dle svých potřeb sám vybrat.

Spa služby zahrnují například koupele bylinkové, bahenní, přírodní, balneoterapie (koupele v přírodních zdrojích – minerální voda, přírodní plyny), pitné kúry s minerálními vodami, vodoléčbu, inhalace, zábaly, masáže všeho druhu, léčbu světlem, chladem, kyslíkem, solnou jeskyni a také sauny (SPA, © 2020; Beránek a kol., 2013b, s. 134).

## 4 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

V této kapitole bude stručně představena problematika projektového řízení, definice projektu a také jeho struktura a jeho fáze. Dále budou stručně představeny metody a analýzy využití při zpracování diplomového projektu v projektové části.

### 4.1 Definice projektového řízení

Projektové řízení je soubor specifických aktivit jako řízení, plánování, organizování a kontrola, jež spolu s uplatněním znalostí, užitím technologií a různých nástrojů napomáhají k realizaci vytyčených cílů (tedy cílů projektu). Středobodem projektového řízení je projekt. Definice projektu je poměrně mnoho, všeobecně lze však říci, že je to časově ohraničené úsilí a ucelená sada procesů a řízených aktivit, které vedou ke splnění vytyčených cílů, které vedou většinou ke změně nebo k vytvoření něčeho nového. Projekt má vždy jedinečný sled aktivit a úkolů, má specifický **měřitelný cíl** (produkt nebo předmět projektu), konkrétní začátek a konec a má vždy stanovený rámec zdrojů, které pro konkrétní projekt mohou být použity. Hlavními veličinami určující hranice projektu jsou vždy **předmět projektu, čas a náklady** a poté také rizika a kvalita výstupů projektu (Svozilová, 2016, s. 20-22).

Projektové řízení je tedy velmi důležitou součástí realizace projektů především proto, že zodpovídá za kooperaci jednotlivých činností a zvyšuje tak šance na úspěch, přiděluje jednotlivé úkony konkrétním odpovědným jedincům či skupinám, zodpovídá za spokojenost zainteresovaných stran, monitoruje a překonává problémy nebo vzniklá rizika, optimalizuje zdroje a řeší mnoho dalších velice důležitých aktivit (PMBOK Guide, 2017, s. 10).

### 4.2 Fáze projektu

Každý projekt má určité projektové fáze. Na fázi projektu může být nahlíženo z mnoha úhlů pohledu, většinou dle aktuální potřeby. Některé projekty mohou být členěny dle životního cyklu projektu, a to na fázi proveditelnosti, fázi definiční, realizační a předávací. Jiné projekty mohou naopak členit fáze z hlediska investice finančních zdrojů, a to na předinvestiční fázi, investiční, provozní a poprovozní (Kuncová, Novotný, Stolín a kol., 2016, s. 20). Dle PMBOK Guide lze jednotlivé činnosti projektu rozdělit do pěti fází, a to na fázi zahájení projektu, plánování projektu, realizace projektu, monitoringu a kontroly a uzavření projektu (PMBOK Guide, 2017, s. 23). Výchozími činnostmi jednotlivých fází projektu dle PMBOK jsou následující:

### **Zahájení projektu**

Důležitými činnostmi této fáze jsou sestavení zadávací listiny projektu nebo identifikace zainteresovaných stran.

### **Plánování projektu**

Plánovací část projektu zahrnuje činnosti jako vytvoření projektového plánu, sběr požadavků, definici a charakteristiku projektu, definici rozsahu a cílů, tvorbu hierarchické struktury jednotlivých činností, definici činností, posloupnost činností, odhad zdrojů, nákladů a rozpočtu, tvorba harmonogramu, tvorba plánu komunikace, plán řízení rizik aj.

### **Realizace projektu**

V realizační části se objevují činnosti jako řízení a správa realizace, zisk a řízení projektového týmu, šíření informací, obstarávání zakázek aj.

### **Monitoring a kontrola**

V předposlední etapě projektu se provádějí činnosti jako monitorování a kontrola projektu, kontrola a ověření rozsahu projektu, kontrola rizik, kontrola kvality aj.

### **Uzavření projektu**

V poslední etapě projektu se provádí uzavření projektu a uzavření kontraktu.

Projekt zpracovaný v této diplomové práci vychází právě z dělení projektu do fází dle PMBOK Guide, avšak některé činnosti se v projektu mohou prolínat do jiných fází.

## **4.3 Metody a analýzy použité v projektové části práce**

Součástí projektů bývají také různé analytické metody či techniky na nejrůznější plánování (například plánování zdrojů, času, nákladů atd.), vždy podle potřeb projektu (Kuncová, Novotný, Stolín a kol., 2016, s. 37). Za účelem vypracování projektu bude v této práci použita metoda SMART, a to pro konkrétní definování cílů projektu a budou použity také analýzy časová, nákladová a riziková. Tyto metody a analýzy budou nyní stručně charakterizovány.

### **SMART metoda**

Princip SMART je často užívaným nástrojem pro definování cílů v projektovém řízení a vychází z toho, že každý cíl má vždy nějakou určitou dobu plnění, odpovědnou osobu, určitý rozsah a strategii plnění. Název metody vychází ze zkratk anglických slov vztahujících

cím se k vytyčenému cílů. Tyto zkratky a jejich definice jsou: **Specific** (specifický cíl, množství, kvalita, aj.), **Measurable** (měřitelný cíl, měřeno určitou jednotkou), **Agreed** (akceptovatelný cíl, souhlasy všech zúčastněných stran s vytyčeným cílem), **Realistic** (realistický cíl, splnění je reálné) a **Trackable** (sledovaný nebo měřitelný cíl, sledování harmonogramu a časových vymezení) (Máchal, Kopečková a Presová, 2015, s. 96).

### **Časová analýza**

Časová analýza je důležitým prvkem při plánování projektu. Díky ní je možné sestavit časový sled všech činností projektu, jejich souběhů a návazností, a především také určit celkovou dobu trvání projektu. Použitou technikou pro zpracování časové analýzy v této práci bude síťová analýza, která činnosti projektu zpracovává do síťového grafu. Ten je složen z uzlů a hran činností. Analýza časového plánování má několik základních metod, pro tuto práci bude použita metoda CPM (Critical Path Method – Metoda kritické cesty). Metoda kritické cesty (CPM) je založena na stanovení doby trvání jednotlivých činností projektu a jejich návaznosti, z nichž se poté určuje celková doba trvání a kritická cesta projektu. Kritická cesta propojuje začátek a konec síťového grafu a určuje tak nejdelší možnou dobu trvání projektu. Součástí kritické cesty jsou kritické činnosti, které mají nulové celkové rezervy, což v praxi znamená, že zpozdí-li se některá z kritických činností, zpozdí se i celková doba trvání projektu (Kuncová, Novotný, Stolín a kol., 2016 s. 41-42).

### **Nákladová analýza, ROI**

Nákladová analýza je nezbytnou součástí každého projektu. Vždy musí být jasné, jaké zdroje je potřeba investovat, kde tyto zdroje vzít a jak s nimi nakládat. Tato analýza obsahuje odhad nákladů jednotlivých činností, zpracování rozpočtu a finančního plánu, který obsahuje jak výdaje projektu, tak jeho výnosy i zdroje krytí. Plánování nákladů by vždy mělo být co nejrealističtější (Doležal a kol., 2016, s. 150). Součástí nákladové analýzy tohoto projektu je i způsob vyhodnocení, zdali a jak moc je plánovaná investice do projektu výnosná. Existuje několik metod pro zjištění návratnosti či výnosnosti investice. V této diplomové práci bude použit především ukazatel ROI, tedy ukazatel výnosu z investice (nebo také rentabilita investice či návratnost investice), jež je získán podělením čistého zisku celkovou investicí (Fotr a Souček, 2011, s. 76-70).

### **Riziková analýza**

Projekt by také měl obsahovat analýzu rizik, které jsou většinou nedílnou součástí realizace každého projektu, jelikož téměř žádné inovace se na světě neobjevují bez překážek, a

tak je lepší s nimi vždy počítat. Metodologie určování rizik se může lišit dle potřeby a oblasti aplikace a také dle jednotlivých autorů. Například Fotr a Souček užívají pětistupňovou stupnici pro určování pravděpodobnosti a dopadů rizik (Fotr a Souček, 2011, s. 165). Pro tuto práci však bude využita matice pro určení hodnoty rizika podle Doležala a kolektivu, která vyhodnocuje rizika na základě **čtyřstupňové** stupnice určující pravděpodobnosti vzniku rizika a velikosti dopadu tohoto rizika na projekt. Platí, že čím vyšší hodnota, tím vyšší pravděpodobnost a dopad, viz následující obrázek (Doležal a kol., 2016, s. 198-202).

	Dopad			
Pravděpodobnost	Velmi malý (1)	Malý (2)	Střední (3)	Velký (4)
Velmi malá (1)	1	2	3	4
Malá (2)	2	4	6	8
Střední (3)	3	6	9	12
Velká (4)	4	8	12	16

Obrázek 2 Matice pro určení hodnoty rizika. (Doležal a kol., 2016, s. 202)



## 5 METODY POUŽITÉ V ANALYTICKÉ ČÁSTI PRÁCE

V této kapitole budou krátce charakterizovány metody použité při analýze ubytovacího zařízení, pro který je projekt v této práci zpracován.

### 5.1 Situační analýza 5 C

Součástí analýzy ubytovacího zařízení bude situační analýza 5 C, která přiblíží vnější i vnitřní prostředí, ve kterém se zařízení nachází. Tato analýza je všeobecnou a často užívanou metodou pro zkoumání jednotlivých vlastností a vnějších složek, které na činnost zařízení mají vliv a které ovlivňují jeho chod. 5 C je označení pojmů, jež jsou obsahem analýzy. Jedná se o **Company** (podnik), **Collaborators/Cooperators** (spolupracující společnosti/zařízení), **Customers** (zákazníci), **Competitors** (konkurenti) a **Climate/Context** (makroekonomické faktory jako klima, ekonomický/politický kontext aj.) (Jakubíková, 2013, s. 94).

### 5.2 Metody sběru dat

Za účelem sběru primárních dat a pro analýzu mikroprostředí vybraného ubytovacího zařízení budou v analytické části práce využity dvě metody, a to dotazníkové šetření a strukturovaný rozhovor.

#### Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je nejtypičtější a nejčastější metodou sběru dat. Je časově i finančně poměrně nenáročný, umožňuje opakované užití dotazníku a je i poměrně anonymní. Dotazníky jsou metodou sběru kvantitativních dat. Jejich cílem je většinou získat velký objem primárních dat (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 175). V dotazníku využitém pro účely této práce budou použity uzavřené i otevřené otázky a některé odpovědi budou nabízet výběr z pěti stupňů Likertovy škály. Likertova škála je nejvíce používaným typem škál, kdy respondenti vybírají z předloženého souboru tvrzení týkajících se zjišťované problematiky (Výrost, Slaměník a Sollárová, 2019, s. 345).

#### Strukturovaný rozhovor

Strukturovaný rozhovor je metodou kvalitativního sběru dat a má za úkol získat hlubší či internější data než pouhý dotazník. Strukturovaný rozhovor má přesně stanovené otázky a postupy, jejich pořadí i znění. Oproti nestrukturalizovaným rozhovorům by neměly být otázky ve strukturalizovaném rozhovoru opouštěny či měněny v průběhu sběru dat, proto

strukturovaný dotazník vyžaduje dobrou přípravu a propracovanost, aby kýžená data byla co nejkompexnější a odpovídala na vše, co potřebuje dotazovatel zjistit (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 190).

### 5.3 SWOT Analýza

V analytické části práce bude za účelem bližšího poznání společnosti, pro kterou je zamýšlený projekt navrhován, zpracována SWOT analýza. Je to velmi osvědčená technika, která se používá pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů, jež ovlivňují zkoumanou společnost, či zařízení. Má širokou aplikovatelnost napříč různými oblastmi řízení. Jejím obsahem je vyhodnocování silných (**Strenghts**) a slabých stránek (**Weaknesses**) podniku a také příležitostí (**Opportunities**) a hrozeb podniku (**Threaths**). Tato analýza je poměrně jednoduchá a velmi efektivní, ale je třeba ji v dnešním dynamickém prostředí často aktualizovat (Máchal, Kopečková a Presová, 2015, s. 35).

### 5.4 Ukazatele rentability

V analýze ekonomické situace vybraného ubytovacího zařízení budou kromě základních ekonomických ukazatelů podniku zmíněny také ukazatele rentability. Bude se jednat především o ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE), rentability aktiv (ROA) a rentability tržeb (ROS). Rentabilita aktiv, nebo také rentabilita celkového kapitálu, je určována podílem celkového zisku před úroky a zdaněním a celkových aktiv. Rentabilita vlastního kapitálu je stanovena jako poměr zisku po zdanění, případně před zdaněním, k vlastnímu kapitálu společnosti (Fotr a Souček, 2011, s. 69). Rentabilita služeb je vypočtena jako zisk po zdanění, zisk před zdaněním nebo i zisk před úroky a zdaněním děleno celkovými tržbami (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017, s. 159). Přehled vzorců lze najít v následující tabulce.

Ukazatel	Vzorec
ROA	EBIT / Aktiva
ROS	EBIT / Tržby z prodeje
ROE	EAT / Vlastní kapitál

Tabulka 3 Přehled vzorců pro výpočet ukazatelů rentability. (Vlastní zpracování)

## 6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část práce, jakožto jeden z dílčích cílů diplomové práce, si kladla za cíl teoreticky zpracovat základní pojmy vztahující se k probírané problematice, a tak usnadnit orientaci v tématu.

V úvodu teoretické části byla představena problematika cestovního ruchu, jeho charakteristika a také jeho nejzákladnější pojmy. Dále byl popsán přesah cestovního ruchu i do jiných odvětví, pozitivní i negativní dopady turismu a byl také krátce představen mezinárodní cestovní ruch.

V navazující kapitole byly definovány druhy ubytovacích zařízení, jejich kategorizace a klasifikace, úseky provozu a také doplňkové služby, jež mohou být ubytovacími zařízeními navíc poskytovány. V této kapitole bylo také definováno slovo guesthouse (tedy druh ubytovacího zařízení vybraného pro účely této práce) a bylo stanoveno, že pro účely této práce bude bráno jako synonymum slova penzion.

Třetí kapitola blíže představuje služby wellness a spa, jejichž definice je vzhledem k cíli této práce velmi důležitá. Tato kapitola kromě definic také nabízí přehled jednotlivých aktivit, které pod pojmy wellness a spa patří.

Následující kapitola přibližuje téma projektového řízení a je pro účely této diplomové práce taktéž velmi důležitá. Tato kapitola obsahuje charakteristiku projektového řízení a jeho důležitých aspektů a činností, definuje projekt jako takový, poukazuje na důležitost definice cílů a představuje možnosti dělení projektů do fází. Součástí kapitoly je také popis metod a analýz, které budou v projektové části použity a aplikovány, a to především SMART metoda a časová, nákladová a riziková analýza.

Poslední kapitola přináší teoretický přehled metod a analýz, které budou použity v analytické části práce, která předchází části projektové. Byla zde charakterizována situační analýza 5 C a SWOT analýza, díky kterým bude možné lépe poznat vnitřní i vnější prostředí vybraného ubytovacího zařízení. Byly blíže definovány i jednotlivé metody sběru dat, jejichž výsledky budou v následující části taktéž analyzovány, a nakonec byly definovány ukazatele rentability, které budou důležité pro pochopení ekonomické situace vybraného ubytovacího zařízení.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO UBYTOVACÍHO ZAŘÍZENÍ

V této kapitole bude charakterizováno ubytovací zařízení, které bylo pro tuto diplomovou práci vybráno a budou blíže představeny jeho nejdůležitější části. Toto ubytovací zařízení se nachází na Islandu.

### 7.1 Charakteristika Islandu

Island je situovaný v severní části Atlantického oceánu mezi Evropou a Severní Amerikou. Konkrétněji 810 km severozápadně od Skotska, 287 km jihovýchodně od Grónska a 970 km západně od Norska. Jeden z jeho ostrovů, Grímsey, se nachází za polárním kruhem. Leží přesně na pomezí euroasijské a severoamerické tektonické desky, proto je Island tak vulkanicky aktivním a výjimečným místem. Island je druhým největším ostrovem a nejzápadnější zemí Evropy (Evans, 2014, s. 3). Jeho rozloha je 103 125 km<sup>2</sup> a na seznamu států světa dle rozlohy je na 108. místě, ČR je pro představu na 118. místě (World Population Review, © 2020). Dle žebříčku Světové banky je Island výší svého HDP na obyvatele 15. nejlepší zemí na světě a v Indexu lidského rozvoje (HDI) je dokonce 6. na světě (The World Bank, © 2020). Na Islandu žije lehce přes 363 000 tisíc obyvatel. Hustota zalidnění je 3,2 obyvatel na km<sup>2</sup>. 60 % obyvatel žije v hlavním městě, zbytek je roztroušen po obvodu celé země na farmách či v menších městech a vesnicích. Střed země je neobydlený. Oficiálním jazykem je islandština (Evans, 2014, s. 3-5).

Hlavní město je Reykjavík a nachází se v jihozápadní části země. Druhým největším městem je Akureyri, které se nachází asi 80 km západně od vybraného ubytovacího zařízení.

Podnebí Islandu je překvapivě poměrně mírné, a to díky tlakovým nížím a teplým mořským proudům. Léta jsou velmi krátká a mírná, průměrná letní teplota se pohybuje kolem 10-15 °C. Zimy jsou tuhé a poměrně dlouhé a teploty se mohou pohybovat od 0 °C až do mínus 25 °C, záleží na částech ostrova a na fázích zimy. Všeobecně je počasí poměrně nepředvídatelné, především kvůli oceánu. Celoročně je asi 11 % země pokryto ledovci.

### 7.2 Popis vybraného ubytovacího zařízení

Vybraným ubytovacím zařízením je Dimmuborgir Guesthouse a nachází se v severní části Islandu u chráněného a turisticky oblíbeného jezera Mývatn (viz Obrázek 3). Adresa guesthousu je Geiteyjarströnd 1, 660 Mývatn. Toto ubytovací zařízení bylo pro účely diplomové práce vybráno, protože v něm autorka již druhým rokem pracuje.



Obrázek 3 Poloha Dimmuborgir Guesthouse. (Google maps, © 2020)

Zařízení Dimmuborgir Guesthouse se nachází ve velmi oblíbené, a v letních měsících velmi frekventované, destinaci. Areál leží na východní straně jezera a je v bezprostřední blízkosti jezera, což je považováno za velmi dobrou výhodu.

Zařízení je provozováno společností Geitey ehf s identifikačním číslem 561202-2650. Geitey ehf je ze 100 % rodinnou firmou, která byla založena a registrována roku 2002 rodinou jistého Héðinna Sverrissona za účelem podnikání v rybím průmyslu, práci s rybami a jejich uzení ale tato rodina provozuje minimálně od roku 1950. K původnímu podnikání s uzením a dodáváním ryb byla později zaregistrovaná také činnost ubytování (Skatturinn, © 2020). Uzení ryb funguje jako jistá výdělečná činnost hned vedle guesthousu dodnes, ale příjmy z ní nejsou pro vybrané ubytovací zařízení relevantní, a proto se s nimi nebude počítat. Pro účely této práce se uzení ryb bere spíše jako základ pro silnou rodinnou značku a přidanou hodnotu pro turisty. Postupem času přešlo řízení rodinné firmy na jednoho ze synů, Helgiho Héðinssona, který nyní společnost řídí.

Dimmuborgir Guesthouse byl založen roku 2005 a nabízel původně pouze volné místnosti ve velkém farmářském rodinném domě. V roce 2008 byly přistavěny čtyři dřevěné chatky, v roce 2010 bylo postaveno 8 menších pokojů, a nakonec v roce 2014 přibýly další velké dřevěné chatky, které nahradily některé starší. K roku 2020 se zařízení skládá z 8 pokojů, z toho 4 s výhledem na jezero a 4 s výhledem na krátery, ze 4 menších jednopokojových

dřevěných chatek a z 5 velkých dvoupokojových chatek. Jedna z pěti velkých chatek má navíc vlastní vířivku na terase. Každá dřevěná chatka má vlastní sociální zařízení a kuchyň. Maximální kapacita je 57 hostů / noc. Hosté mohou využít servisu snídaní, které se skládají z nejkvalitnějších a nejtypičtějších lokálních produktů. Součástí areálu není restaurace.

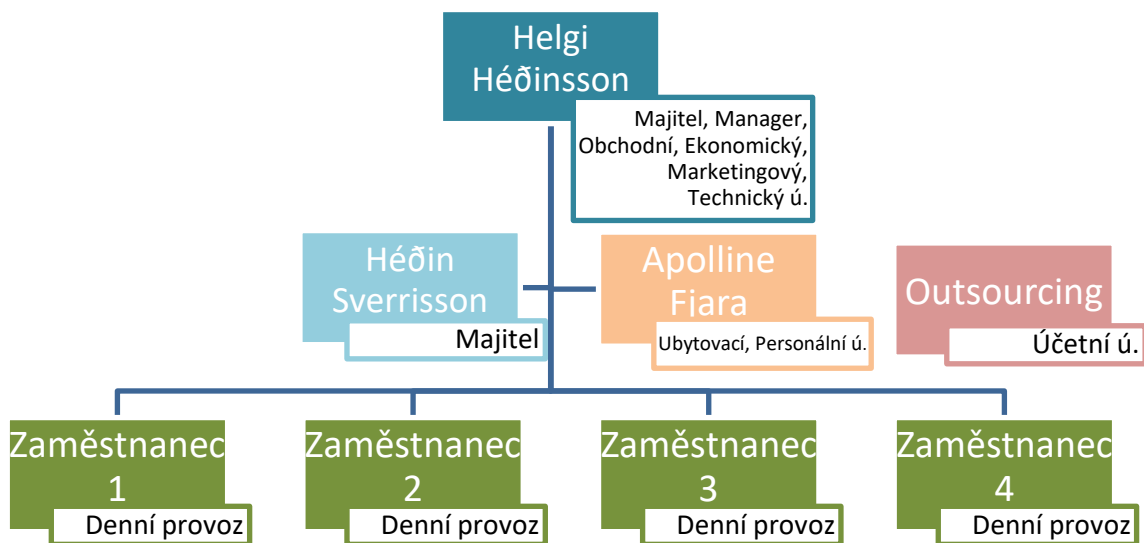
Vizí zařízení je nabídnout zahraničním návštěvníkům unikátní a nezapomenutelný zážitek. Strategii společnosti je nabízet útulnou „farmářskou“ atmosféru obklopenou dechberoucí přírodou a využít potenciál, který poloha u jezera nabízí. Hlavním cílem je stát si za výše zmíněnou vizí a strategií, a přitom udržet dlouhodobou ziskovost v náročném islandském ekonomickém prostředí.

Je nutné zdůraznit, že rodina provozující tento guesthouse má velmi silnou, rodinnou a dlouhodobou tradici, která v kombinaci s nabídkou poctivých produktů a osobním přístupem tvoří velmi silnou značku, která se setkává s úspěchem a nadšením jak u místních obyvatel, tak i u zahraničních turistů. Tato značka je nepochybně jedna z věcí, díky které je jejich celý business konkurenceschopný.

Guesthouse je otevřen každoročně od 15. února do 15. prosince. V těchto deseti měsících jsou k hladkému chodu potřeba 4 zaměstnanci a na letní sezónu se najímají 2-3 brigádníci navíc.

### **7.3 Organizační struktura**

Organizační struktura je poměrně jednoduchá. Téměř polovičním majitelem zůstává Héðinn Sverrisson, ten už ale žádnou výkonnou funkci nemá. Druhým nadpolovičním majitelem, managerem a celkově nejvyšší řídicí osobou je jeho syn Helgi Héðinsson. Helgi vede také obchodně-ekonomický úsek. Účetní úsek je outsourcován externí firmě. Ubytovací a personální úsek má na starost managerka Apolline Fjara. Technický úsek spravuje sám manager s pomocí zaměstnanců. Plynulý provoz i stravovací úsek (snídaně a zajišťování dodávek) zajišťují zaměstnanci.



Graf 1 Organizační struktura Dimmuborgir Guesthouse ehf. (Vlastní zpracování na základě interních dat)

## 7.4 Nabídka služeb

Primární poskytovanou službou je ubytování, ze kterého plyne největší část příjmů. Další úzce spjatou službou s ubytováním je nabídka snídaní. Cena snídaní je v letní sezóně v ceně pokoje, v zimní ne. Další nabízené služby jsou zprostředkovávání a rezervování turistických zážitků, pomoc s jejich výběrem a také poskytování všemožných potřebných informací klientům. Netradiční doplňkovou službou je pro klienty ochutnávka a prodej vlastních uzených ryb.

Jak již bylo zmíněno, pro hosty je k dispozici několik typů ubytování. Následující tabulka nabízí přehled typů pokojů a chatek, počet lůžek a cenu. Cena vždy záleží na sezóně a také na vytíženosti guesthousu. V letních měsících ceny stoupají, v zimních klesají. V následující tabulce jsou uvedeny ceny v islandských korunách (ISK) za letní měsíce a za typickou letní obsazenost jednotek. Kurz islandské měny k datu 30.3.2020 je 5,65 ISK (1 CZK = 5,65 ISK). Příplatek za ubytování jedné osoby navíc činí 4 000 ISK/ osoba/ noc.



Druh jednotky	Počet jednotek	Maximální možná obsazenost	Cena za obsazenost 2 osobami	Cena za obsazenost 4 osobami
Pokoj „Lake View“	4	2	22 700 ISK (≐ 4 020 CZK)	X
Pokoj „Crater View“	4	2	22 400 ISK (≐ 3 970 CZK)	X
Jednopokojová chatka	4	4	X	41 000 ISK (≐ 7 260 CZK)
Dvoupokojová chatka	4	5	X	52 000 ISK (≐ 9 205 CZK)
Dvoupokojová chatka s vířivkou	1	5	X	64 400 ISK (≐ 11 400 CZK)
<b>Celkem</b>	17	57 osob		

Tabulka 4 Přehled ubytovacích jednotek s cenami v ISK i CZK. (Vlastní zpracování na základě interních dat)

Snídaně formou bufetu bývá v letních měsících součástí ceny ubytovací jednotky, v ostatních měsících ne. Cena snídaně činí 1 950 ISK na osobu. Snídaňový bufet nabízí široký sortiment pečiva, masných výrobků (šunka, uzený ryba), mléčných výrobků (sýr, jogurt, skyr, rostlinná i živočišná mléka, máslo), cereálií, marmelád, ovoce i zeleniny. Součástí je také nabídka džusů, kávy a čajů.

Další důležitou poskytovanou službou je zprostředkovávání a rezervování turistických zážitků a výletů (se značnou slevou), jež lokální zážitkové agentury nabízejí. Personál poskytuje rady a dobré recenze, často na základě vlastních zkušeností, díky kterým si klient může vybrat, co pro něj bude nejvhodnější. Zaměstnanci dále poskytují hostům jak informace provozní a týkající se ubytování, tak také užitečné rady a tipy, která místa v okolí stojí za navštívení.

Nejoriginálnější nabízenou službou s přidanou hodnotou je již zmíněný prodej vlastní uzené ryby hostům i islandským obchodům. Uzené ryby jsou typickým islandským pokrmem s velmi dlouhou tradicí, hosté tedy velmi často vyhledávají prohlídku u dírny, výklad o pro-

cesu výroby a následně ryby kupují jako suvenýry. Tato služba je okrajová, ale na opravdový příběh, kvalitu a historii rodinného uzení ryb mnoho turistů slyší.

## 7.5 Obsazenost guesthousu

Nejnavštěvovanějším obdobím Islandu jsou letní měsíce (květen-srpen). V tomto období jsou turisté více méně rovnoměrně roztroušeni po celé zemi a neshlukují se pouze v některých částech ostrova. Jarní a podzimní měsíce (duben, říjen) jsou navštěvovány z celého roku nejméně, ale stále se turisté pohybují po velké části Islandu. Zato v zimním období (listopad-březen), kdy bývá špatné počasí, se turisté drží nejvíce na jihu země. Z toho vyplývá, že je sever ostrova velice ovlivněn sezónností a každé ubytovací zařízení se musí každou zimu vypořádávat s nedostatkem klientů (Ferdamalastofa, © 2020). Pro snazší komunikaci a pochopení se ve vybraném guesthousu používají pouze pojmy letní (květen-říjen) a zimní sezóna (zbytek roku).

Dle vlastních slov manažera zařízení je Dimmuborgir Guesthouse jednoznačně hodně ovlivněn sezónností. Zimní sezóna je velmi pomalá a klidná v negativním slova smyslu, především kvůli omezené poptávce a tuhým zimám. Letní sezóna je naopak velice náročná, maximálně vytižená a ceny jsou přijatelně nastavené pro dobrý chod podniku. Tato nestabilní poptávka má negativní dopad na stabilní počet zaměstnanců a na celkovou stabilitu podnikání. Kvůli sezónnosti je guesthouse každou zimu na dva měsíce uzavřen (od 15. prosince do 15. února) a čtyři stálí celoroční zaměstnanci mají volno. V letním období se s přílivem turistů naopak najímají další 2-3 brigádníci navíc.

Následující tabulka zobrazuje roční míru využití kapacity vybraného ubytovacího zařízení za poslední tři roky.

Rok	Míra využití všech ubytovacích jednotek v %
2017	75 %
2018	73 %
2019	67,5 %

Tabulka 5 Míra využití ubytovacích kapacit. (Vlastní zpracování na základě interních dat)

Míra využití ubytovacích kapacit má v posledních třech letech sestupnou tendenci. V roce 2019 bylo zařízení obsazeno pouze z 67,5 %, což si manager hotelu vysvětluje pádem jed-

né z islandských leteckých společností, kvůli které se příliv turistů do země snížil. Procentuální využití je stále bohužel na nižší úrovni, než by mělo být, aby celoroční provozování guesthousu probíhalo hladce. Manager však zůstává optimistický a věří, že se v budoucnu opět klesající trend změní.

Dle rezervačního systému zařízení bývají nejvíce vytížené měsíce květen, červen, červenec, srpen, září a říjen. Některé měsíce v tomto šestiměsíční období bývají mnohdy vytíženy i ze 100 %. Ostatní měsíce mimo sezónu bývají vytížené výrazně méně. Viz Tabulka 6 s údaji za rok 2019.

Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad
28 %	41 %	92 %	100 %	100 %	100 %	93 %	83 %	24 %

Tabulka 6 Měsíční obsazenost Dimmuborgir Guesthouse v % za rok 2019. (Vlastní zpracování na základě interních dat)

Je patrné, že v období od května do října byl guesthouse velmi vytížen. Průměrné procento obsazenosti tohoto rušného půlročního období v roce 2019 bylo **94 %**. Údaje za měsíce únor a prosinec 2019, které byly pro hosty otevřené pouze půl měsíce jsou následující. Únor byl vytížen z 18 % a prosinec ze 16 %. Celková míra obsazenosti v období mimo hlavní sezónu (od půlky února do dubna a od listopadu do půlky prosince) byla v roce 2019 **31,8 %**. Takové výkyvy obsazenosti samozřejmě snižují tržby v měsících mimo sezónu, což je problematické. Guesthouse je však nastaven tak, že si v letních měsících vydělává na celoroční (resp. desetiměsíční) chod. Letní ceny za ubytovací jednotky jsou tak vysoké, aby pokryly náklady za provoz po celý rok. Naopak v zimních měsících se často chodí s cenou ještě níže, než je nastavena, jelikož zimní cenová strategie mezi konkurenčními ubytovacími zařízeními v okolí je raději prodat pokoje pod cenou než vůbec. Úkolem manažera je tedy nakládat s celkovými výnosy tak, aby z letní sezóny byly ušetřené finance pro případ potřeby v zimním období.

Z komunikace s majiteli a managery ostatních ubytovacích zařízení kolem jezera Mývatn bylo zjištěno, že jsou na tom s procentuální obsazeností většinou velmi podobně, jako Dimmuborgir Guesthouse.

## 7.6 Ekonomická situace

Při zpětném pohledu na posledních šest let lze konstatovat, že finanční situace se od roku 2016 vyvíjí pozitivním směrem. V posledních čtyřech letech je zařízení každoročně

v zelených číslech. V následující tabulce jsou zobrazeny celkové příjmy, zisky před úroky a daněmi (EBIT) a zda byl rok ziskový či ztrátový v období od roku 2014 do 2019. Pod údaji v ISK lze najít přepočtené údaje i do CZK dle kurzu k 30.3.2020.

Rok	Celkové příjmy	EBIT	Zisk / Ztráta (VH)
2014	<b>94 111 615 ISK</b> <i>16 445 063 CZK</i>	<b>5 862 262 ISK</b> <i>1 024 371 CZK</i>	<b><u>- 757 223 ISK</u></b> <i>- 132 317 CZK</i>
2015	<b>114 335 559 ISK</b> <i>19 978 995 CZK</i>	<b>3 670 587 ISK</b> <i>641 398 CZK</i>	<b><u>- 565 973 ISK</u></b> <i>- 98 898 CZK</i>
2016	<b>128 379 416 ISK</b> <i>22 433 019 CZK</i>	<b>9 813 812 ISK</b> <i>1 714 865 CZK</i>	<b><u>1 182 315 ISK</u></b> <i>206 597 CZK</i>
2017	<b>147 941 853 ISK</b> <i>25 851 359 CZK</i>	<b>27 929 716 ISK</b> <i>4 880 438 CZK</i>	<b><u>2 010 146 ISK</u></b> <i>351 252 CZK</i>
2018	<b>138 326 321 ISK</b> <i>24 171 141 CZK</i>	<b>27 859 847 ISK</b> <i>4 868 229 CZK</i>	<b><u>2 556 977 ISK</u></b> <i>446 806 CZK</i>
2019	<b>143 675 847 ISK</b> <i>25 105 917 CZK</i>	<b>30 847 124 ISK</b> <i>5 390 226 CZK</i>	<b><u>3 748 943 ISK</u></b> <i>655 090 CZK</i>

Tabulka 7 Přehled ekonomické situace ubytovacího zařízení v letech 2014–2019 v ISK a v CZK. (Vlastní zpracování na základě interních dat)

Lze vyhodnotit, že Dimmuborgir Guesthouse je soběstačným zařízením, které si na sebe dokázalo v posledních čtyřech letech vydělat samo. Kromě rozšiřování nabídky služeb v roce 2014, které vyžadovalo finanční náklady z části i z jiných zdrojů, nemusel být guesthouse dotován ani podporován externími zdroji financí.

#### Rozšiřování guesthousu v roce 2014

Hlavním důvodem záporného výsledku hospodaření v letech 2014 a 2015 bylo rozrůstání guesthousu. V období těchto let se guesthouse rozrostl o:

- 4x dvoupokojovou dřevěnou chatu s kuchyní a sociálním zařízením (pro max. 5 osob),
- 1x dvoupokojovou dřevěnou chatu s kuchyní, sociálním zařízením a vlastní vířivkou (pro max. 5 osob).

Tyto nové velké dvoupokojové chatky nahradily čtyři staré menší chatky pro hosty, které pojmuly každá maximálně 2 osoby. Staré chatky byly schopny ubytovat dohromady tedy pouze 8 osob, což je o 17 méně než kapacita pěti nových chatek. Celková maximální kapacita těchto pěti nových chatek, každá po pěti lůžcích, je 25 osob / noc. Nové chatky slibovaly zvýšení příjmů, jelikož by umožnily pojmout větší množství platících hostů.

Dle informací od manažera zařízení, celková investice pro výstavbu nových pěti chatek v roce 2014 byla 52 250 540 ISK. Společnost Geitey ehf pokryla tuto investici z více než poloviny sama z vlastních zdrojů (27 250 540 ISK) a na 25 000 000 ISK (4 425 750 CZK dle kurzu ke 30.3.2020) si vzala bankovní úvěr.

Ceny těchto chatek/noc za rok 2014 lze vidět v následující tabulce.

Druh jednotky	Počet jednotek	Maximální možná obsazenost	Běžná obsazenost v sezóně	Cena za obsazenost 4 osobami v ISK	Příjem z typu jednotky/ den
Dvoupokojová chatka	4	5	4	45 500 ISK	182 000 ISK
Dvoupokojová chatka s vířivkou	1	5	4	57 300 ISK	57 300 ISK

Tabulka 8 Přehled cen nově přistavěných jednotek za noc v roce 2014. (Vlastní zpracování dle interních dat)

Ceny nových chatek za noc byly výrazně vyšší než těch starých, cena však odpovídala nabízené kvalitě. Dle manažera tato investice výrazně přispěla k mnohem větší obsazenosti guesthousu i vyšším ročním výnosům. Za první rok prodeje těchto chat, v období od května do prosince 2014, činily příjmy pouze z těchto pěti nových chat 43 432 950 ISK. Což je necelá polovina všech příjmů guesthousu z roku 2014 viz Tabulka 7.

Splácení úvěru probíhalo v prvních dvou letech, tedy v roce 2014 a 2015 v poměrně vysokých měsíčních splátkách a po tomto dvouletém období bylo splaceno 36 % z celého úvěru. Zbytek úvěru se po menších částkách splácí bance dodnes a celý úvěr by měl být dle manažera splacen v roce 2021. Díky této investici byl v posledních letech guesthouse skutečně schopný přilákat více turistů, tím pádem byla investice velice pozitivní a výnosná. Splácení menších částek úvěru dnes již guesthouse tolik nezatěžuje, proto jsou hospodářské výsledky plusové.

### Rentabilita aktiv, tržeb a vlastního kapitálu

S laskavým poskytnutím konkrétních údajů z managementu bylo možné vypočítat rentabilitu aktiv, rentabilitu tržeb a rentabilitu vlastního kapitálu. Zjištěná data pro tyto výpočty za rok 2019 byla:

Celková aktiva firmy = **367 648 755 ISK** (kurz ke 30.3.2020  $\doteq$  65 000 000 CZK)

Tržby z prodeje zboží a služeb = **143 675 847 ISK** ( $\doteq$  25 400 000 CZK)

Vlastní kapitál = **154 753 643 ISK** ( $\doteq$  27 400 000 CZK)

EAT, čistý zisk = **3 748 943 ISK** ( $\doteq$  655 000 CZK)

Výsledky rentabilit za rok 2019 jsou zaznamenány v následující tabulce.

2019	Vzorec	Výpočet	Výsledek v %
<b>ROA</b>	EBIT / Aktiva	30 847 124 / 367 648 755	8,3 %
<b>ROS</b>	EBIT / Tržby z prodeje	30 847 124 / 143 675 847	21,5 %
<b>ROE</b>	EAT / Vlastní kapitál	3 748 943 / 154 753 643	2,4 %

Tabulka 9 Výsledky ukazatelů rentability za rok 2019. (Vlastní zpracování na základě interních dat)

Na základě konzultace s managerem zařízení a průzkumem islandského ekonomického prostředí je možné konstatovat, že s výslednými hodnotami ROA 8,3 %, ROS 21,5 % a ROE 2,4 % je guesthouse v porovnání s ostatními ubytovacími zařízeními v okolí ve zlatém středu. Na Islandu se nacházejí velké hotelové komplexy, které své ukazatele rentability mají mnohonásobně vyšší, ale také jiné menší ubytovací zařízení, které je mají výrazně nižší.

## 8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU UBYTOVACÍHO ZAŘÍZENÍ

V této kapitole budou provedeny relevantní analýzy, které budou podkladem pro zhodnocení současného stavu vybraného ubytovacího zařízení. Celá kapitola obsahuje důležité analytické kroky, bez kterých by nebylo možné dosáhnout hlavního cíle diplomové práce. Zjištěná data budou výstupem pro projektovou část.

### 8.1 Cestovní ruch na Islandu

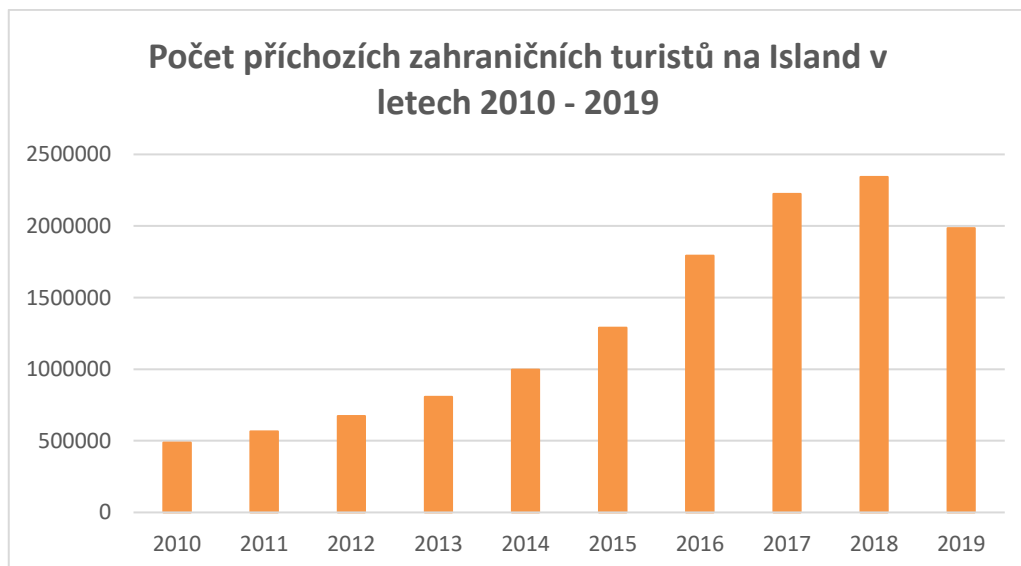
#### 8.1.1 Vývoj cestovního ruchu v letech 2010-2020

Island se v posledních deseti letech stal oblíbenou destinací turistů. Důvodem je dlouhá staletí nedotčená, divoká příroda nabízející netradiční zážitky a otevřená a vyspělá islandská společnost, jež snoubí příjemný sociální i přírodně poznávací zážitek. Nejvíce navštěvovaným ročním obdobím je léto, které je na Islandu od května do září/října. V letním období jsou všechny turistická místa po celé zemi navštěvována zhruba rovnoměrně stejně. Druhým nejvíce navštěvovaným obdobím je zima, která probíhá od prosince do března. V období zimy se drží turisté pouze na jihu ostrova, víceméně kolem hlavního města Reykjavíku, protože ostatní části země jsou skrze sníh špatně dostupné. Období jara a podzimu jsou hodně deštivé, a proto přijíždí méně turistů.

V roce 2019 přistály na hlavním mezinárodním letišti v Keflavíku téměř dva miliony zahraničních turistů, přesně 1 986 153. Vezmeme-li v úvahu, že počet obyvatel Islandu je k lednu roku 2020 zhruba 363 000, počet příchozích turistů byl v roce 2019 téměř pět a půlkrát vyšší než počet místních obyvatel. 71 % všech návštěvníků Islandu pochází z těchto deseti destinací: USA, VB, Číny, Německo, Francie, Polsko, Kanada, Španělsko, Dánsko a Itálie (Ferdamalastofa, © 2020).

Z Grafu 2 níže je vidět, že v letech 2010 až 2018 zažíval cestovní ruch na Islandu pouze vzestupnou růstovou tendenci. Počet příchozích turistů se za posledních 9 let zčtyřnásobil. Průměrná roční míra růstu od roku 2010 činí 24,3 %. Největší nárůst zaznamenalo období let 2015–2016, kdy míra růstu dosáhla celých 39 % (z 1 289 100 turistů v roce 2015 na 1 792 000 turistů v roce 2016). V minulém roce poprvé za toto desetiletí počet příjezdů do země klesl. V porovnání s rokem 2018, kdy počet příchozích turistů činil 2 343 800, klesl počet turistů v roce 2019 o 14,2 % (Ferdamalastofa, © 2020). Důvody této sestupné tendence jsou aktuálně velmi silná islandská měna, díky níž je Island momentálně velmi drahou destinací a bankrot nízkonákladové islandské letecké společnosti Wow Air z roku

2019, který znemožnil několikaset tisícům turistů přicestovat. Dle členů islandské asociace pro cestovní ruch bude tento klesající trend v roce 2020 pravděpodobně pokračovat, z výše již zmíněných důvodů (The Icelandic Travel Industry Association, SAF, © 2020). Novou hrozbou poklesu CR pro rok 2020 může také být aktuální celosvětově se šířící nemoc COVID-19.



Graf 2 Počet zahraničních turistů na Islandu v letech 2010-2019. (Vlastní zpracování, Ferdamalastofa, © 2020)

Jediným zaznamenaným poklesem CR v posledních 20 letech bylo období v letech 2008-2010, kdy byl Island ve velké ekonomické krizi a následně kdy v roce 2010 vybuchla sopka Eyjafjallajökull, která paralyzovala půlku Evropy a zastavila denní život nejen na Islandu. Tato krize byla nakonec překonána díky levným a snadno dostupným letenkám kvůli slabé měně v období krize a rostoucímu zájmu o divokou přírodu, která na sebe upozornila právě výbuchem sopky. Od té doby je cestovní ruch pro islandskou ekonomiku důležitým zdrojem příjmů (Skift, © 2019). Otázkou je, jaké změny do budoucna přinese již výše zmíněný korona virus.

### 8.1.2 Ekonomická významnost cestovního ruchu

Podíl cestovního ruchu na devizových příjmech Islandu dle vládního měření exportu zboží a služeb vzrostl mezi lety 2013 až 2017 z 26,4 % na 42 %. Turismus dokonce generuje vyšší devizové příjmy než vývoz mořských a průmyslových produktů, jež dříve bývaly nejvýnosnějším artiklem exportu. Celkové výdaje zahraničních turistů na území Islandu činili v roce 2017 376,6 bilionů Islandských korun (ISK), tedy zhruba 2,73 bilionů EUR,



67,14 bilionů Kč. To představuje meziročně, oproti roku 2016, zvýšení asi o 8,8 %. Třetina těchto příjmů ze zahraničního turismu v roce 2017 směřovala do rekreačních ubytovacích zařízení a do stravovacích služeb (tedy cca 33 %), 19 % příjmů směřovalo k cestovním agenturám, 17 % k provozovatelům leteckých společností, 10 % k poskytovatelům půjčovaných aut a zbylých pár procent ke zprostředkovatelům menší pozemní dopravy, lodní dopravy a různým maloobchodním podnikům a službám.

Cestovní ruch je v posledních letech také sektorem, který zaměstnává nejvíce lidí na Islandu. V současné době je v tomto sektoru zaměstnáno až 68 % výdělečně aktivních lidí (Ferdamalastofa, © 2020).

### 8.1.3 Využití kapacity pokojů

Celkový počet registrovaných osob trávících noc ve všech typech registrovaných ubytovacích zařízení na Islandu v roce 2018 bylo rekordních 9 milionů. Od roku 2010 se tak počet přespávajících turistů zvýšil o něco málo více než třikrát. Klesající tendence z roku 2019 se projevuje i v tomto ukazateli, kdy celkový počet turistů/noc byl 8,4 milionů.

Dle dat z roku 2019 a starších vyplývá, že téměř 53 % turistů zůstává v hotelech, 16 % turistů zůstává v guesthousech a 31 % v jiných typech ubytovacích zařízení. Mezi ostatní typy ubytování na Islandu patří zejména kempy a AirBnB ubytování.

Procentuální vytíženost hotelů se pohybuje již několik let zhruba na stejné úrovni. V Reykjavíku a okolí se vytíženost pohybuje celoročně nad 75 %. Jih ostrova bývá celoročně vytížen mezi 50-100 %. Zbylá ubytovací zařízení situovaná v jiných částech země jsou celoročně vytížena mezi 49-75 % (Ferdamalastofa, © 2020).

Při osobních rozhovorech s poskytovateli ubytování, ať už ve velkých ubytovacích korporátech jako je Íslandshótel ehf, nebo s malými rodinnými zařízeními bylo zjištěno, že i když je CR na Islandu v mírném útlumu, naděje a vyhlídky místních podnikatelů do budoucna jsou optimistické. Všichni doufají, že příchod turistů neklesne dlouhodobě na nulu, ale je třeba počítat s jejich mírným poklesem a hledat vhodné strategie a východiska do příštích let. Opět je otázka, jak se na celkovém turismu v roce 2020 projeví koronavirová krize.

## 8.2 Situační analýza 5 C

Pro lepší představu o vnitřním i vnějším prostředí ovlivňující chod guesthousu byla provedena situační analýza 5 C, jejíž definice je blíže popsána v kapitole 5.

### 8.2.1 Analýza podniku

Primárně nabízenou službou Dimmuborgir Guesthouse je ubytování. To je také hlavním zdrojem příjmů. Svým prostředím, založením i kapacitou byl dříve guesthouse zamýšlen primárně pro rodiny s dětmi. Nyní je však otevřen široké škále klientů bez ohledu na věk, styl dovolené nebo početnost skupiny. Nabízené ubytovací jednotky se v průběhu let fungování guesthousu rozšiřovaly a renovovaly. Dnes každá jednotka nabízí moderní vybavení se sociálním zařízením a vlastním kuchyňským koutem (nebo sdílenou kuchyň v případě pokojů). Guesthouse je tedy perfektní volbou pro nezávislé turisty cestující po své ose, kteří nacházejí přidanou hodnotu v možnosti si sami uvařit. Oproti hotelovým pokojům jsou ubytovaní hosté v úzkém kontaktu s přírodou a díky velkým a prostorným terasám mohou být prakticky jednou nohou v kuchyni a druhou na čerstvém vzduchu.

Guesthouse je poměrně pozitivně hodnocen na různých cestovních platformách. Například na rezervační platformě Booking.com je guesthouse hodnocen 8,7 body z 10 a na platformě TripAdvisor byl ohodnocen čtyřmi body z 5. Díky těmto hodnocením nalézá zařízení své klienty snadno. Management mimo jiné pravidelně kontroluje reakce hostů a snaží se konstruktivně a aktivně reagovat na návrhy, nedostatky a kritiku hned, jak se objeví.

Podnik byl historicky financován více méně z vlastních zdrojů, avšak s postupným rozrůstáním ubytovacích jednotek byly vyřizovány větší i menší půjčky, které rozšiřování zařízení a drobné rekonstrukce pokrývaly. Některé z půjček již byly v minulosti splaceny, některé se stále splácejí. Manager společnosti Helgi Héðinsson je v malé místní komunitě důvěryhodnou osobou a pro lokální banku také bonitním a zodpovědným klientem, což je v případě potřeby další půjčky plusem.

### 8.2.2 Analýza zákazníků

Již bylo zmíněno, že nelze jednoznačně definovat segment návštěvníků, kteří by vybrané ubytovací zařízení využívali markantně nejvíce. Do guesthousu přijíždějí mladé páry, starší páry, rodiny s malými dětmi, rodiny s dospělejšími dětmi, páry žen i mužů, několikačlenné ženské, mužské i namíchané skupiny. Taktéž nelze definovat konkrétní ekonomicko-sociální vrstvu, která by byla pro klienty vybraného zařízení typická. Široká nabídka uby-

tovacích jednotek přitahuje studenty, ekonomicky aktivní jedince, důchodce aj. Zkrátka, každý si v guesthousu může najít to, co mu vyhovuje. Od dvoulůžkových pokojů vyhovujících formě cestování „on budget“ či „low cost“ po největší dřevěnou chatku s vířivkou – škála je opravdu poměrně široká.

Pro získání přehledu, ze kterých zemí klienti guesthousu pochází nejvíce byla na základě dat z rezervačního systému provedena analýza návštěvníků v letech 2017-2019.

Pořadí	2017	2018	2019
1.	USA	USA	USA
2.	Kanada	Německo	Čína
3.	Německo	Kanada	Německo
4.	Dánsko	Francie	Kanada
5.	Francie	Dánsko	Holandsko
6.	Polsko	Španělsko	Francie
7.	Čína	Čína	Španělsko
8.	Španělsko	Švédsko	Itálie
9.	Švédsko	Polsko	UK
10.	UK	UK	Rusko

Tabulka 10 Nejčastější národnost hostů Dimmuborgir Guesthouse v letech 2017–2019. (Vlastní zpracování na základě interních dat)

Z Tabulky 10 lze vyčíst nejčastější národnosti ubytovaných hostů. Pro všechny tři roky platí, že vždy více než 50 % všech hostů zařízení pocházelo právě z těchto zemí. Nejpočetnější národností klientů navštěvující guesthouse stabilně v průběhu let je USA. Island je pro Američany všeobecně velmi oblíbenou destinací, jelikož je Americe blízko a letadla sem létají z mnoha amerických měst. To stejné platí pro Kanadany. V posledních dvou letech však Kanadánů v zařízení ubývá, přestože se tento trend neshoduje s celostátním trendem přichozích kanadských návštěvníků (Kanadani navštěvují Island stabilně hodně). Mnoho hostů pochází také z Německa a severských zemí, což není překvapením. Němečtí i severští turisté přicházejí z vyspělých zemí a mohou si dovolit objevovat i dražší destinace. Překvapivě velká část turistů pochází ze Španělska a Francie. Zajímavostí je nárůst turistů z Číny, kteří v roce 2019 tvořili druhou nejpočetnější národnostní skupinu, přestože

v letech 2017 a 2018 tomu tak nebylo. Důvodem může být rychlý rozvoj střední třídy a celkové zbohatnutí Číny, které umožňuje více lidem cestovat. Růst čínského trhu je celkově na islandském turismu velmi znát. Za zmínku stojí také klientela z VB, která v guesthousu není zastoupena až v takových počtech, přestože dle islandské vlády jsou celkově britští turisté druhou nejpočetnější skupinou přijíždějící na Island.

Díky porovnání islandských statistik a analýzy klientů lze říci, že původ návštěvníků guesthousu se víceméně shoduje s top deseti destinacemi, ze kterých na Island turisté přichází (Ferdamalastofa, © 2020). Zajímavými zeměmi, jejichž residenty v roce 2019 vybraný guesthouse navštívili, byly například klienti z Taiwanu, Singapuru, Izraele a Malajsie.

### 8.2.3 Analýza konkurence

V oblasti jezera Mývatn se nachází poměrně hodně ubytovacích zařízení, proto bylo nutné provést analýzu konkurence. Dimmuborgir Guesthouse byl srovnán s 8 dalšími hotely či jinými zařízeními, která se alespoň jedním znakem tomuto ubytování podobají. Byly vybírány taková zařízení, která nabízejí přenocování v pokojích či dřevěných chatkách pro minimálně 2 osoby a nabízejí možnost snídaně. Tato analyzovaná ubytovací zařízení jsou v podstatě veškerá konkurence, která se v okolí nachází. Vynechány byly pouze kempy a hostely. Ceny za pokoje jsou v tabulce uvedeny v islandské koruně. Cena je uvažována pro **letní období** a zahrnuje snídani.

Název	Booking.com hodnocení	Cena ubytování pro 2 osoby v ISK	Cena ubytování pro 4 osoby v ISK	Kuchyň	Snídaně v ceně	Blízkost vůči atrakcím
<b>Dimmuborgir Guesthouse</b>	8.7	34 200	50 000	ANO	ANO	ANO
<b>Iceland Air Hotel</b>	9.0	37 500	2 x pokoj 90 000	NE	NE	ANO
<b>Fosshótel Mý- vatn</b>	9.2	53 800	2x pokoj 87 600	NE	NE	ANO
<b>Vogafjós Farm resort</b>	9.0	35 000	2x pokoj 68 000	NE	NE	ANO

Název	Booking.com hodnocení	Cena ubytování pro 2 osoby v ISK	Cena ubytování pro 4 osoby v ISK	Kuchyň	Snídaně v ceně	Blízkost vůči atrakcím
<b>Skútustadir Guesthouse</b>	9.1	22 000	2x pokoj 44 000	ANO	ANO	NE
<b>Sel – Hótel Mývatn</b>	9.0	36 200	53 000	NE	ANO	NE
<b>Laxa Hótel</b>	9.1	32 800	2x pokoj 68 000	NE	ANO	NE
<b>Hótel Gígur</b>	7.9	23 500	2x pokoj 56 000	NE	NE	NE
<b>Eldá Apartments</b>	8.0	24 500	2x pokoj 54 700	NE	NE	ANO

Tabulka 11 Přehled konkurenčních ubytovacích zařízení. (Vlastní zpracování, Booking.com, ©2020)

Z tabulky je patrné, že Dimmuborgir Guesthouse je jedním z nejlevnějších ubytovacích zařízení v okolí vůbec. Nepočítáme-li vynechané kempy a hostely, které mají velmi nízké ceny, je náš guesthouse pátou (z osmi) nejlevnější možností pro ubytování dvou osob a druhou nejlevnější možností pro ubytování čtyř osob. Navíc pouze jako jeden ze dvou ubytovacích zařízení nabízí ubytování čtyřčlenné skupiny pohromadě, a ne v rozdělených pokojích. Oproti ostatním hotelům a ubytovnám je pro každého hosta vybraného zařízení k dispozici kuchyň a také snídaně v ceně. Lokalita našeho guesthousu je oproti polovině zbylé konkurence velmi výhodná, jelikož je zařízení situováno na severovýchodě jezera, blíže ke všem oblíbeným turistickým atrakcím. Zbylé konkurenční zařízení, hodnoceny jako vzdálené atrakcím, jsou situovány na jihu jezera, tedy minimálně 8-10 km od hlavního místa dění, pro pěší turistiku tedy nevýhodné.

Nevýhodou oproti několikahvězdičkovým hotelům je hodnocení uživatelů webové platformy Booking.com, kde je Dimmuborgir Guesthouse hodnocen jako 3. nejhorší ze všech devíti posuzovaných. Právě podle recenzí na této platformě to může být například kvůli menší velikosti jednotek, než hosté očekávají (především co se pokojů týče), až příliš jed-

noduchému interiérovému vybavení jednotek, v některých případech kvůli nepoměru ceny a dodané služby nebo také kvůli zapáchající vodě, která teče z kohoutků (teplá voda je cítit sírou, jelikož je to termální přírodní voda, která na pozemku vyvěrá). Opravdu velmi špatných recenzí na tento guesthousu je na Booking.com pouze kolem dvaceti z celkového jednoho tisíce, což není za celou dobu provozování guesthousu něco vyloženě špatného. Je však mnoho recenzí hodnotících zkušenost se zařízením jako průměrnou nebo normální, v tomto případě jde asi o 440 recenzí z tisíce, a právě díky tomu se pravděpodobně celkové hodnocení sráží na nižší úroveň. Nicméně velká část recenzí, tedy 540 z tisíce, hodnotí zařízení jako skvělé a doporučuje ho ostatním.

Je tedy fakt, že je guesthouse opravdu oproti ostatním zařízením hodnocen hůře, ale celkové bodování 8.7 tak jako tak značí o poskytování kvalitní služby. Většina hotelů hodnocena nad 9.0 bodů je zaměřena na bohatší klientelu a nabízí širší a noblesnější nabídku služeb, což se samozřejmě projevuje na cenách, viz Tabulka 11. Proto také management guesthousu věří, že dodává kvalitní službu za dobrou cenu a je tedy perfektně konkurenceschopný. O tom mimo jiné svědčí také to, že kapacity pro letní sezónu 2020 byly k únoru 2020 již z 80 % zarezervovány a vyprodány.

Pro účely práce je třeba vyhodnotit také konkurenční subjekty k zamýšlenému projektu pro výstavbu wellness centra. Dva z velkých konkurenčních hotelů disponují vlastními privátními wellness službami v podobě malé sauny nebo vířivky, konkrétně Iceland Air Hotel (vířivka) a Fosshótel Mývatn (sauna), které ale nejsou dostupné veřejnosti. Nebudou tedy brány v potaz jako konkurence v pravém slova smyslu. Ostatní konkurenční ubytovací zařízení žádné wellness služby nenabízí. V okruhu do 60 km od vybraného guesthousu je tedy dostupné wellness zařízení pouze jedno, a to jsou tzv. Mývatn Nature Baths (Přírodní termální lázně Mývatn). Tyto lázně jsou situovány 8 km od samotného guesthousu. V objektu těchto lázní je k dispozici kromě koupelí také malé bistro, kde si hosté mohou zakoupit menší svačinky jako polévku, sendviče, tyčinky a ovoce nebo nápoje. Ubytovací služby zde nabízeny nejsou. Samotné lázně obsahují dva velké přírodní bazény s minerální sírovou vodou, jednu betonovou vířivku a dvě menší parní bylinkové sauny. Teploty v přírodních bazénech se v různých částech liší, zpravidla se však pohybují od 36 °C do 40 °C. Betonová vířivka má vždy 42 °C. Veškerá voda v tomto zařízení je vyhřívána z blízké geotermální elektrárny Krafla. Lázně Nature Baths jsou jednou z nejoblíbenějších aktivit turistů, především v chladnějších měsících. Cena vstupu za 1 dospělou osobu pro rok 2020 je v létě 5 500 ISK (960 CZK) a v zimě 5 000 ISK (870 ISK). Děti, studenti a osoby starší

65 let mají na vstupné slevu. Celkově jsou tyto lázně schopny pojmout 220 lidí najednou (Mývatn Nature Baths, © 2020).

#### 8.2.4 Analýza spolupráce

Již byl zmíněno, že spolupráce s několika místními cestovními agenturami či soukromými průvodci běžně funguje. Na recepci guesthousu je možné domluvit, objednat i zakoupit výlety či túry s několikaprocentní slevou. Spolupráce funguje například se společností Geottravel ehf, která nabízí výlety na vodopád Dettifoss, sopku Askja, podzemní ledovou jeskyni Lofthellir, výlety na sněžných skútrech, sněžnicích a mnoho dalších. Dále je možnost zakoupit lístky na pozorování velryb v nedalekém přístavním městě Húsavík.

Tímto způsobem zaměstnanci promují i jiné zážitkové společnosti se kterými domluvenou spoluprací nemají (například jízda na psím spřežení) čistě proto, že turista sám nemá šanci obsáhnout všechny informace do přesného detailu při svém průzkumu finální destinace. A tak zaměstnanci pomáhají tvořit denní plány turistům i bez provizí.

Další zmíněnou spoluprací směrem k veřejnosti je uzení a dodávání ryb, které jsou k dispozici jak turistům, tak i (a to především) islandským obchodům.

Je poměrně nutné zmínit i spolupráci napříč ubytovacími zařízeními kolem jezera Mývatn, protože nehledě na to, že jsou to všechno konkurenti, musí mezi nimi v rámci dobrých vztahů a z důvodu řešení společných problémů (např. převádění rezervací do jiných zařízení z důvodu přebookování) fungovat určitý druh spolupráce.

Z hlediska dodavatelů vůči Dimmuborgir Guesthouse nejde povětšinou o žádnou konkurenční výhodu, jelikož všichni islandští dodavatelé vozí zásoby do všech ubytovacích zařízení kolem jezera. V tomto smyslu tedy nejde o žádné překvapení. Hlavním dodavatelem surovin a jídla je Ekran, který dováží zásilky třikrát týdně, čisticí prostředky a chemikálie dodává jednou týdně Vélavörur a ložní prádlo se dováží 3x týdně jedinou prádelní službou z města Húsavík.

#### 8.2.5 Analýza vnějšího prostředí

Analýzu vnějšího prostředí lze rozdělit do tří nejdůležitějších oblastí, a to do přírodní, ekonomické a politické.

Přírodní prostředí obklopující Dimmuborgir Guesthouse je významnou pozitivní položkou analýzy. Kolem zařízení a celkově v oblasti kolem jezera se nachází tolik netradičních pří-

rodních úkazů, útvarů a památek, které jsou zaručeným lákadlem turistů. Do těchto míst jezdí turisté z celého světa pozorovat ojedinělé druhy ptáků, ryb a dokonce i rostlin (řasokoule), navštěvovat geotermální místa, sopky, lávová pole, geotermální prameny, pravé sněhobílé zimy, polární záři aj. Když bude brána v úvahu ještě samotná lokace guesthousu, tedy jeho bezprostřední blízkost u jezera, kterou žádná z okolních staveb nemá, je v tomto ohledu vnější prostředí velikou konkurenční výhodou.

Na druhou stranu ekonomické zázemí pro podnikání všeobecně je poměrně náročnější. Politická situace rozhodně není problémem, jelikož je Island demokratickou a kapitalistickou zemí s neviditelnou rukou trhu. Stát také aktivně podporuje podnikání, takže je dokonce až velmi snadné si založit vlastní firmu. Navíc cestovní ruch, jak již bylo zmíněno, je velkým přispěvatelem do rozpočtu a je vládou velmi podporován. Problémem však mohou být pro některé podnikatele vysoké daně, které se jak z mezd zaměstnanců, tak z příjmů musí odvádět. Vždy záleží na výši příjmů a velikosti podniku, ale některé odvody se mohou vyšplhat až k více než 50 % zisku. V posledních dvou letech se růst islandské ekonomiky mírně zpomalil, což může mít negativní dopad na podnikání nebo negativně ovlivnit vývoj plovoucího kurzu islandské koruny. Problém s nestabilitou měny může být například zvyšování úroků při splácení půjček, což se našeho vybraného zařízení může přímo týkat.

### 8.3 Analýza mikroprostředí

Pro získání bližších informací o vnitřním prostředí guesthousu byl proveden strukturovaný rozhovor s managemem zařízení a byl vytvořen dotazník pro hosty, který byl rozdáván hostům. Ze zjištěných informací byla následně provedena SWOT analýza.

#### 8.3.1 Strukturovaný rozhovor s managemem zařízení

Výchozím bodem pro účely této diplomové práce byl strukturovaný rozhovor s managemem zařízení Helgim Héðinssonem. Ten nabízí vzhled do vedení zařízení a poukazuje na plány do budoucna.

**Autorka:** **Jaká je hlavní vize, strategie a cíl Dimmuborgir Guesthouse?**

**Helgi:** Vize: nabídnout jedinečný zážitek zahraničním turistům přijíždějícím na Island. Strategie: kombinovat pohodovou atmosféru s přátelským prostředím a krásnou přírodou, pokrývat veškeré potřeby našich klientů a těžit co nejvíce z naší výhodné polohy. Cíl: hlavním cílem je dostat výše zmíněným vizím a strategiím, a přitom mít stabilní profit.



A: **Je podle Vás guesthouse v souladu s vizí a strategií? Daří se plnit cíl?**

H: Myslím si že ano. Jsem spokojený, ale je potřeba neustále se zlepšovat a tvrdě pracovat. Doufám, že jsme na dobré cestě.

A: **Ovlivňuje sezónnost Váš guesthouse?**

H: Sezónnost nás ovlivňuje hodně. Zimy jsou tvrdé s málo hosty a léta jsou zase přeplněná a velice rušná. Byl bych rád, kdyby se to vyrovnalo, abychom mohli mít stabilně celoroční zaměstnance a stabilní business.

A: **Jaká je obsazenost guesthousu v průběhu roku?**

H: Kvůli sezónnosti jsou zimní měsíce velmi málo nebo skoro vůbec obsazené, proto také na dva měsíce v roce zavíráme. Průměrně máme obsazenost kolem 70 %. Stále je to méně, než bychom ideálně potřebovali. Vloni (2019) se na nás například podepsal pád islandské letecké společnosti WoW Air.

A: **Jak jste spokojen se současnou nabídkou Vašich služeb?**

H: Jsem celkem spokojený. Máme dobré zázemí a skvělý personál a vždy se snažíme monitorovat recenze a neprodleně na ně reagovat. Máme velkou výhodu v unikátní a strategické poloze hned u jezera, v tom nás jen tak někdo nedožene. Rád bych vytvořil do budoucna více flexibilní a konkurenčnější cenové nabídky, ale vzhledem k momentální islandské ekonomické situaci to zatím nelze.

A: **Jak si stojíte v porovnání s konkurencí okolo jezera?**

H: Řekl bych že standard ubytovacích zařízení u jezera Mývatn je všeobecně velmi vysoký a že si v něm vedeme poměrně dobře, zvážíme-li všechny ty velké hotely kolem.

A: **Plánujete nějaké zásadnější úpravy, přístavby, rozšíření?**

H: Co se týče ubytování, následující dva roky významně ne. Jen běžné opravy a údržba. Rád bych ale do budoucna rozšířil portfolio, přidal něco dalšího pod naši silnou značku ať nejsou naše příjmy tak závislé na jednom zdroji. Začínám strádat plány na přístavbu menšího wellness areálu s pár vířivkami, možná saunou.

A: **Kde vidíte Váš guesthouse za pět let?**

H: Byl bych rád, kdyby za pět let guesthouse hladce běžel a měl zaměstnance po celý rok. Vždy budou probíhat vylepšování a úpravy, aby byli naši hosté spokojeni ve všech ohledech. Rád bych také aby byl guesthouse v harmonii s přírodou a chci se více do budoucna zaměřit na celkovou ochranu a šetření přírodního prostředí.

A: **Využíváte nějaké marketingové aktivity nebo distribuční kanály k propagaci Vašeho guesthousu?**

H: Primárně se soustředíme na budování silné značky. Ta by měla mluvit sama za sebe. Občas využíváme také reklamu na Googlu, na sociálních médiích a někdy jsme zmíněni i v časopisech. Stojí to ale hodně peněz a za rezervaci skrze reklamu jsou obrovské provize, které nám pak unikají.

Z rozhovoru s managemem zařízení Helgim Héðinssonem je vidět, že je všeobecně poměrně spokojený s tím, jaké ubytovací zařízení vede, jaké služby nabízí a jak si zařízení stojí. Zároveň se ale neustále snaží služby i ubytovací jednotky vylepšovat a je si vědom toho, že vývoj turismu je rychlý a on s ním musí držet krok. Rozhovor zmiňuje také pozitivní a negativní aspekty, jež guesthouse ovlivňují, například nepříjemnou realitu sezónnosti a to, jak dopadá na chod guesthousu. Rád by proto za účelem zvýšení a rozložení celoročních příjmů rozšířil nějakým způsobem portfolio služeb, například právě o nějaké menší wellness centrum, o kterém již sám uvažuje. Závěr rozhovoru a také vlastní zkušenost autorky s realitou v této oblasti vypovídají o tom, že marketing guesthousu si žije trochu svým životem, není na něj kladen důraz a není realizován systematicky a promyšleně.

### 8.3.2 Dotazníky pro hosty

Součástí analytické části této práce bylo také sbírání primárních dat pomocí dotazníků pro hosty. Byl vytvořen jeden dotazník obsahující dvě sekce otázek. Prvních deset otázek bylo zaměřeno na hodnocení guesthousu a na celkovou spokojenost hostů. Zbýlých šest otázek v druhé sekci bylo zaměřeno právě na otázky související s potenciálním využíváním wellness centra, pokud by ho Dimmuborgir Guesthouse v budoucnu vybuodovalo. Na všechny otázky položené v dotazníku byly nabídnuty odpovědi, které hosté vybírali, případně byla použita kolonka „Jiné“ na otevřenou odpověď. U některých otázek, především u hodnocení čistoty, komfortu aj. byla použita Likertova škála.

Sbírání dat probíhalo v období od května do srpna roku 2019 a bylo sesbíráno 120 dotazníků. Umisťování dotazníků do ubytovacích jednotek bylo zařazeno do každodenní činnosti zaměstnanců jako součást úklidu.

Data z první části dotazníku byla po domluvě sbírána spíše pro privátní účely managementu a nebyla tak zcela potřebná pro účely diplomové práce. Nicméně i tato část byla vyhodnocena, minimálně pro získání povědomí o zpětné vazbě hostů. První část obsahovala následující otázky.

1. Jak jste se o Dimmuborgir Guesthouse dozvěděli?
2. Jak jste si u nás Váš pobyt zarezervovali?
3. Kolik nocí jste u nás strávili?
4. Už jste u nás někdy v minulosti byli ubytovaní?
5. V jaké ubytovací jednotce jste bydleli?
6. Jak hodnotíte interiér ubytovací jednotky? (Čistota, Vybavení, Komfort přenocování, Celkově)
7. Jak hodnotíte vnější prostředí? (Areál guesthousu, Čistota okolí, Příjezdová cesta a ukazatel, Celkově)
8. Měli jste u nás snídani? Pokud ano, byli jste spokojeni?
9. Jak hodnotíte přístup zaměstnanců? (Check-in proces, Řešení stížnosti, Celkové chování po celou dobu Vašeho pobytu)
10. Byli jste celkově spokojeni?

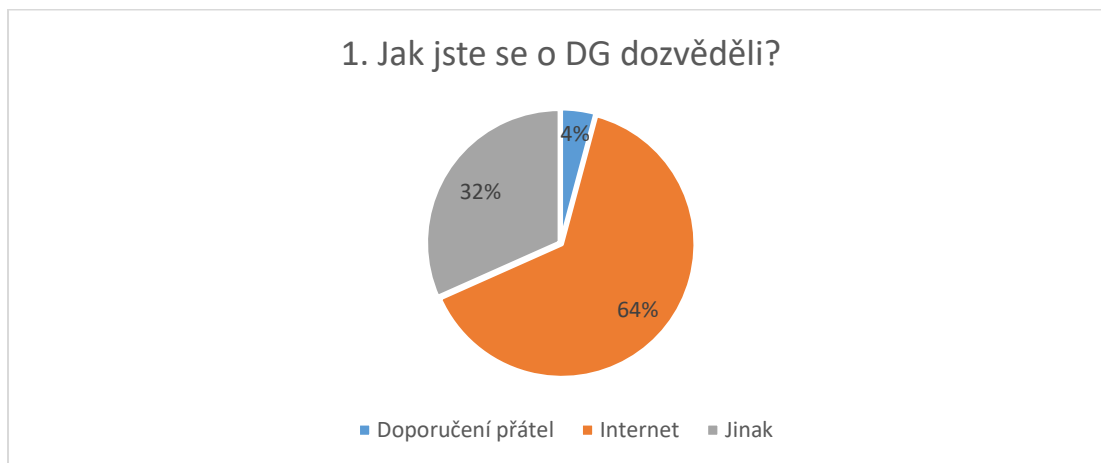
Otázky z druhé části dotazníku jsou pro diplomový projekt více relevantní a jeho závěry jsou proto **velmi důležité**. Tato část obsahovala následující otázky.

11. Navštívili jste Mývatn Nature Baths (Přírodní termální lázně Mývatn)?
12. Myslíte si, že je cena vstupenky do lázní přijatelná?
13. Kdyby měl Dimmuborgir Guesthouse wellness centrum, využili byste ho?
14. Jaké zařízení (službu) byste využili nejvíce? (Vířivku, Saunu, Plavecký bazén, Jiné)
15. Preferovali byste, aby vstupenka do nového wellness centra byla v ceně ubytování nebo ne?
16. Chtěli byste nám sdělit ještě něco jiného?

V Příloze 1 je možné vidět detail celého strukturovaného dotazníku pro hosty a v Příloze 2 je pro zajímavost přiložen jeden z vyplněných dotazníků.

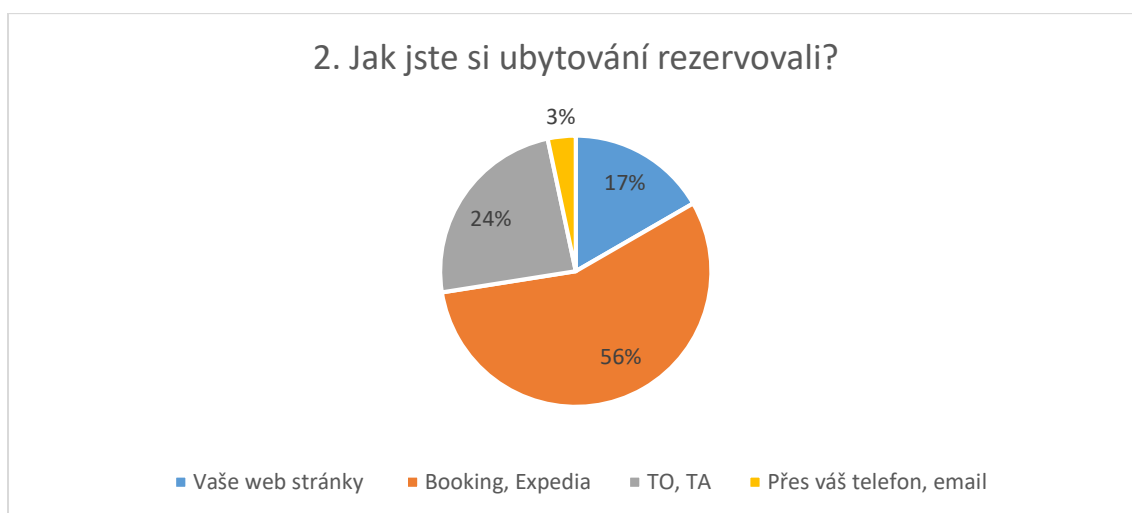
## Vyhodnocení dotazníků

Zjištěná data z **první části** dotazníku byla následující. Výsledky budou prezentovány graficky a za pomoci tabulek.



Graf 3 Grafické zpracování 1. otázky dotazníku. (Vlastní zpracování)

Z Grafu 3 je patrné, že ze 120 návštěvníků se 64 % dozvědělo o ubytování z internetu (většinou z TripAdvisoru, Lonely Planet, nebo Booking.com a Expedia.com). 32 % hostů našlo vybraný guesthouse skrze cestovní agentury nebo v tištěných průvodcích a 4 % všech dotazovaných byl guesthouse doporučen přáteli nebo rodinou.



Graf 4 Grafické zpracování 2. otázky dotazníku. (Vlastní zpracování)

Dále bylo zjištěno (viz Graf 4), že 56 % hostů si ubytování rezervovalo samo přes Booking.com nebo Expedia.com, 24 % využilo k rezervaci cestovní agenturu nebo cestovního operátora, 17 % rezervací bylo uděláno přímo přes webovou stránku zařízení (Dimmuborgir.is) a 4 % klientů si rezervaci zaopatrili přímo telefonátem nebo emailem.

Otázka	Odpověď	Vyhodnocení
1. Kolik nocí jste s námi strávili?	1-2	86 %
	3 a více	14 %
2. Už jste u nás někdy ubytování byli?	NE	98 %
	ANO	2 %

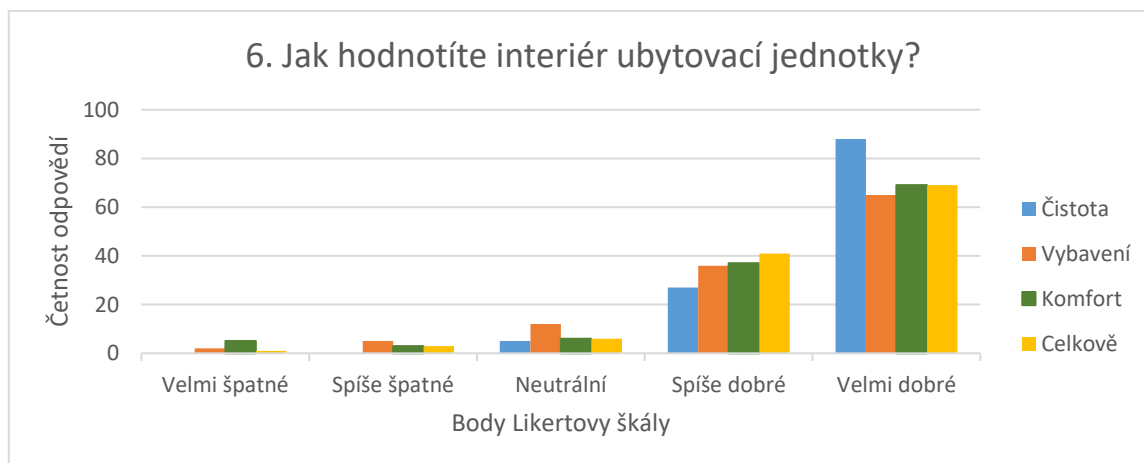
Tabulka 12 Tabulární zpracování 3. a 4. otázky dotazníku. (Vlastní zpracování)

Tabulka 12 ukazuje, že ze 120 hostů jich 86 % zůstávalo jednu, maximálně dvě noci a 14 % hostů zůstávalo 3 a více nocí. Zajímavým zjištěním bylo, že 3 klienti (2 %) již v guesthousu někdy v minulosti noc trávili a vrátili na základně dřívější dobré zkušenosti.

Otázka	Odpověď	Vyhodnocení
3. V jaké ubytovací jednotce jste byli?	Pokoj „Lake View“	29 %
	Pokoj „Crater View“	13 %
	Jednopokojová chatka	30 %
	Dvoupokojová chatka	23 %
	Dvoupokojová chatka s vířivkou	5 %

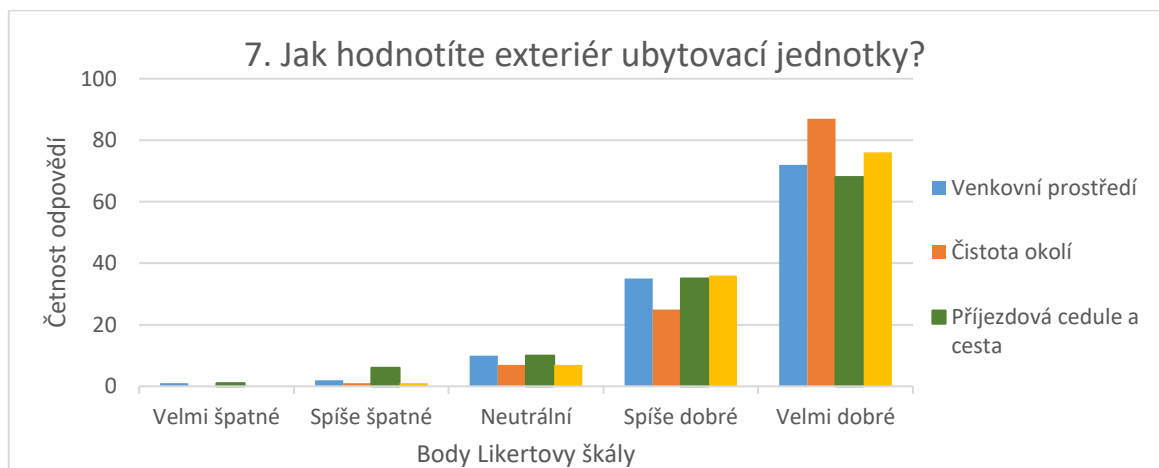
Tabulka 13 Tabulární zpracování 5. otázky dotazníku. (Vlastní zpracování)

V Tabulce 13 lze vidět, že z celkových 120 vyplněných dotazníků jich bylo 30 % sesbíráno z jednopokojových chatek, 29 % z pokojů s výhledem na jezero, 23 % z dvoupokojových chatek, 13 % z pokojů s výhledem na kráter a 5 % z největší dvoupokojové chatky s vířivkou.



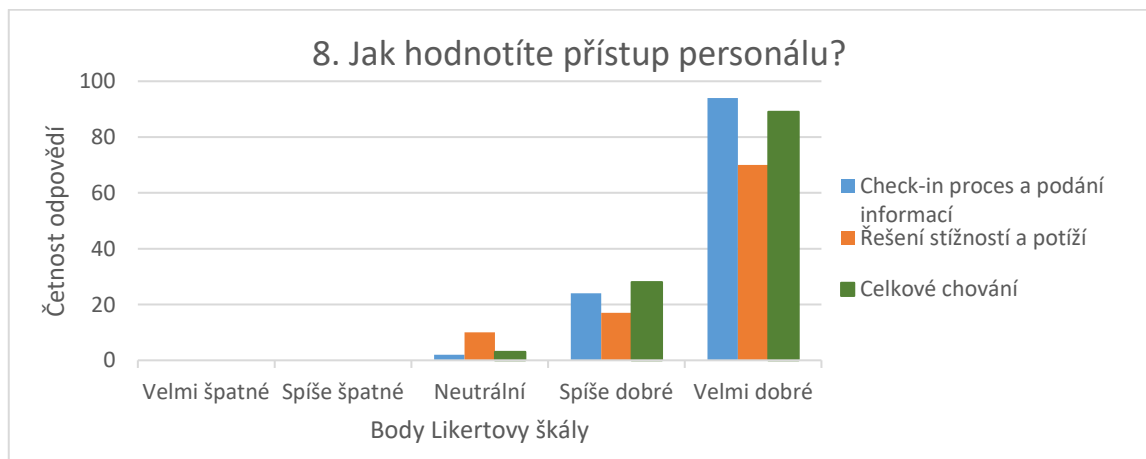
Graf 5 Grafické zpracování 6. otázky dotazníku. (Vlastní zpracování)

V Grafu 5 lze vidět četnost odpovědí na otázku, která byla hodnocena Likertovou škálou. Bylo zjištěno, že 96 % hostů hodnotilo čistotu jednotek jako velmi a spíše čistou, 4 % klientů zaujalo neutrální postoj a žádný z klientů nehodnotil čistotu jako špatnou. Vybavení jednotek ve všech ohledech bylo hodnoceno z 84 % jako velmi a spíše dobré, z 10 % neutrální a z 6 % velmi nebo spíše slabé. Komfort přenocování byl hodnocen z 89 % jako velmi a spíše dobrý, z 5 % neutrální a z 6 % jako velmi nebo spíše špatný. Celkově bylo 92 % hostů s interiérem ubytovacích zařízení spokojeno, 8 % nevědělo nebo nebylo spokojeno.



Graf 6 Grafické zpracování 7. otázky dotazníku. (Vlastní zpracování)

Vnější prostředí (viz Graf 6) bylo hodnoceno 89 % hostů jako velmi nebo spíše pěkné, z 8 % neutrální a ze 3 % jako velmi nebo spíše škaredé. Čistota v areálu přišla klientům z 93 % velmi nebo spíše v pořádku a ze 7 % neutrální nebo špatná. Příjezdovou cestu a ukazatele zhodnotilo 86 % jako velmi nebo spíše dobrou, 10 % neutrální a 7 % špatnou. S celkovým vnějším prostředím areálu bylo 93 % hostů velmi a spíše spokojeno, 7 % hostů nemělo vyhraněný názor a 1 % bylo znepokojeno.



Graf 7 Grafické zpracování 8. otázky dotazníku. (Vlastní zpracování)

V Grafu 7 lze vidět hodnocení přístupu personálu. S celkovým přístupem a chováním personálu bylo 97,5 % spokojeno a pouze 2,5 % nespokojeno. Check-in proces a podávání informací probíhalo podle 98 % hostů velmi nebo spíše dobře, podle 2 % neutrálně a nikdo z hostů nezhodnotil průběh špatně. Ze 120 návštěvníků, jich přišlo za personálem 87 s nějakým problémem, stížností, nebo potřebou rady a všech 87 klientů, tedy 100 %, hodnotilo přístup personálu k řešení těchto situací jako velmi nebo spíše dobrý.

Otázka	Odpověď	Vyhodnocení
9. Snídali jste s námi?	ANO	90 %
	NE	10 %
10. Byli jste v Dimmuborgir Guesthouse celkově spokojeni?	ANO	94 %
	NE	6 %

Tabulka 14 Tabulární zpracování 9. a 10. otázky dotazníku. (Vlastní zpracování)

V Tabulce 14 jsou zobrazeny odpovědi na poslední dvě otázky z první části dotazníku. Výsledky jsou následující. 90 % ze 120 hostů využilo nabízenou snídani, z toho 94 % hostů bylo se snídaní spokojeno. Zbýlých 6 % nebylo spokojeno.

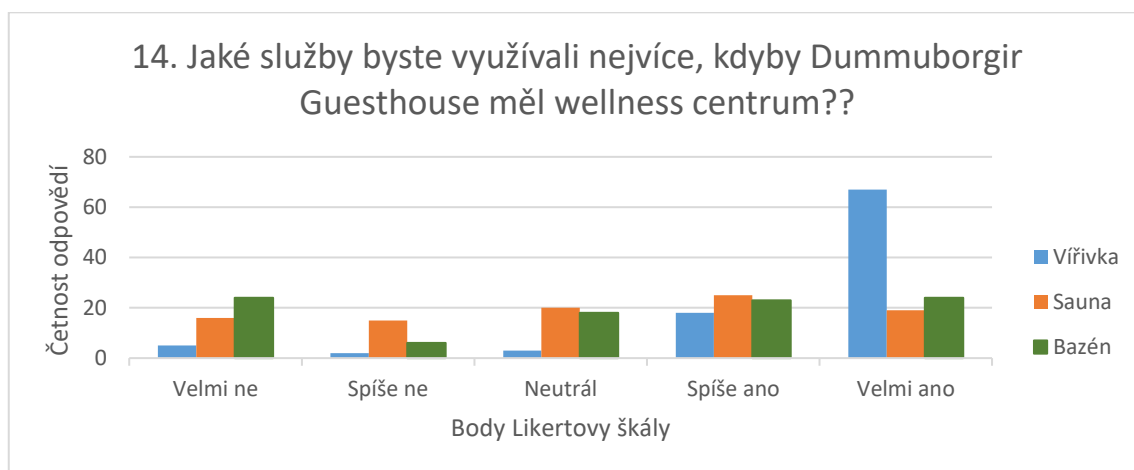
Celkově bylo 94 % návštěvníků guesthousu se vším spokojeno a 6 % bylo nespokojeno. Důvody nespokojenosti byly například příliš drahá cena, špatný komfort, zavádějící fotografie na internetu nebo celkově špatný zážitek.

Vyhodnocení **druhé**, pro projekt **více důležité části** dotazníku, je zpracováno v následujícím textu. Nejdůležitějšími otázkami relevantními pro projekt jsou otázky **11. až 15.** Vyhodnocení bude opět znázorněno grafy a tabulkami.

Otázka	Odpověď	Vyhodnocení
11. Navštívili jste Mývatn Nature Baths?	ANO	63 %
	NE	37 %
12. Myslíte si, že je cena vstupenky do Nature Baths přiměřená?	ANO	61 %
	NE	39 %
13. Pokud by měl Dimmuborgir Guesthouse wellness centrum, využili byste ho?	ANO	79 %
	NE	21 %

Tabulka 15 Tabulární zpracování 11., 12. a 13. otázky. (Vlastní zpracování)

Na první otázku, zda hosté navštívili lázně Mývatn Nature Baths bylo odpovězeno v 63 % kladně, tedy že 75 hostů lázně navštívilo (viz Tabulka 15). 37 % (45) hostů lázně nenavštívilo. V souvislosti s otázkou číslo 11. lze vyhodnotit, že těchto 37 % hostů, kteří lázně nenavštívili hodnotí cenu vstupenky jako nepřiměřeně drahou. Celkově si však 61 % ze 120 návštěvníků myslí, že je cena vstupenky příliš vysoká a pouze 39 % hostů cena vstupenky nevádí. Na zásadní otázku, zdali by hosté Dimmuborgir Guesthouse využili wellness centrum, pokud by v areálu bylo, odpovědělo ze 120 hostů 79 % ano a pouze 21 % ne.



Graf 8 Grafické zpracování 14. otázky dotazníku. (Vlastní zpracování)

Ze čtrnácté otázky, graficky znázorněné v Grafu 8, lze vyhodnotit, že nejvíce využívanými wellness službami by byl horký bazének („hot tub“) neboli vířivka, a to z 90 %. Zajímavým zjištěním bylo, že by hosté rádi využili plavecký bazén (49 % respondentů bylo pro). Sauna by potenciálními návštěvníky byla také hojně využívána, a to ze 46 %. Na otázku, které jiné služby by hosté rádi ve wellness centru využívali se objevili odpovědi jako místnost na odpočinek a pití, studený bazének, masáže, posilovna a turecké lázně.

Otázka	Odpověď	Vyhodnocení
15. Pokud by měl DG wellness centrum, preferovali byste aby byl vstup do wellness...?	V ceně ubytování	41 %
	Placen zvlášť	59 %

Tabulka 16 Tabulární zpracování 15. otázky dotazníku. (Vlastní zpracování)

Na další důležitou otázku, zda by hosté preferovali, kdyby cena wellness byla obsažena v ceně ubytování (viz Tabulka 16), odpovědělo 59 % z 95 hostů záporně. Těchto 59 % procent hostů by si chtělo za využití wellness připlatit zvlášť. Naopak 41 % hostů by bylo rádo, kdyby bylo vstupné v ceně ubytování.



### 8.3.3 SWOT analýza ubytovacího zařízení

Pro získání lepšího přehledu o aktuální pozici guesthousu a pro lepší představu kontextu zařízení byla provedena SWOT analýza.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Silná a tradiční značka,</li> <li>• Unikátní umístění,</li> <li>• Rodinný přístup,</li> <li>• Konkurenceschopnost.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Křehká finanční situace,</li> <li>• Marketing,</li> <li>• Zázemí původně zamýšleno pouze na letní sezónu.</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Slabá konkurence v oblasti wellness a spa v nejbližším okolí,</li> <li>• Investice do rozšíření portfolia nabízených služeb (např. restaurace).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sezónnost,</li> <li>• Nepříznivé světové dění (např. koronavirus).</li> </ul>

Tabulka 17 SWOT analýza vybraného ubytovacího zařízení. (Vlastní zpracování)

#### Silné stránky

Jednoznačně nejsilnější stránkou vybraného guesthousu je jeho silná, mnoho desetiletí budovaná značka a jeho unikátní umístění. Tento guesthouse nabízí ubytování již 15 let a jeho vývoj běží v souladu s posledními vývoji světových trendů v CR. Kromě ubytování je tato rodinná společnost známá také díky mnohaleté tradici uzení islandských pstruhů na ovčím trusu, jež jsou svojí originální chutí oblíbenou islandskou pochoutkou a lze je najít i v obchodech a supermarketech po celém Islandu. Guesthouse je umístěn na samém břehu chráněného jezera Mývatn, které je národní přírodní památkou. Žádné jiné ubytovací zařízení takhle blízko jezera není a kvůli ochranným regulacím také v blízké budoucnosti ani nebude, což je výhodou. Ubytovací zařízení nabízí perfektní kombinaci pohodového, osobního a rodinného přístupu, výběr z několika typů ubytovacích jednotek, kvalitní službu, příjemný personál a kvalitní lokální pokrmy servírované k snídani. Pokud turista hledá pravý Island, v Dimmuborgir Guesthouse je mu rozhodně nejbliž. Díky výše zmíněným silným stránkám konkuruje guesthouse hrdě větším okolním hotelům a korporacím.

#### Slabé stránky

Nejslabší stránkou ubytování je poměrně křehká finanční situace. I přesto, že je v posledních letech guesthouse otevřen téměř celý rok, bojuje management se sezónností a

z toho plynoucí nestabilitou příjmů. Management musí chytrě pracovat s vysokými výnosy v letních měsících a nízkými výnosy v zimních měsících tak, aby bylo zařízení celoročně soběstačné a výdělečně činné. Podporou pro rovnoměrnější rozložení příjmů do celého roku by mohlo být lepší pojetí marketingu, díky kterému by se guesthouse dostal do ještě širšího povědomí a tím lákal klienty i mimo sezónu. V případě tohoto zařízení je rozhodně slabou stránkou také to, že se místo zbytečně drahé placené reklamy nesoustředí na platformy jako Facebook a Instagram, které nabízejí opravdu velmi široký dosah za minimální finanční investici. Slabou stránkou také mohou být původní ubytovací jednotky, staré zhruba 15 let, které měly původně sloužit k ubytování hostů pouze v letní sezóně. Nebyly stavěny pro využívání v tuhých zimách, proto jsou předmětem častých oprav a renovací.

### **Příležitosti**

Příležitostí zařízení je jednoznačně nízká konkurence, co se wellness a spa služeb v nejbližším okolí týče. V okolí do 60 km se nachází jen jedno wellness zařízení, Mývatn Nature Baths. V tomto ohledu se příležitost pro výstavbu vlastního wellness nebo spa centra přímo nabízí. Navíc by nové wellness centrum mohlo přilákat i místní obyvatele, kteří by mohli být zdrojem celoročních příjmů. Dalšími příležitostmi by mohly potenciálně být také investice do dalších možných způsobů rozšíření portfolia nabízených služeb, například restaurace, které by přinesly celkové zvýšení zisků, jejich větší vzájemnou nezávislost a možná právě i jejich o něco rovnoměrnější celoročního rozložení.

### **Hrozby**

Již bylo výše popsáno, že Dimmuborgir Guesthouse je ovlivňován sezónností CR na Islandu, jelikož v zimních měsících turismus významně klesá, a když už návštěvníci přijíždí, drží se na jihu. Přestože se i v zimní sezóně daří trochu turisty přilákat na sever, třeba i do analyzovaného zařízení, není to však pravidlem. Například extrémní zimy nebo jinak nepříznivé počasí sezónnost spíše potvrzují, než že by guesthousu nějak napomáhaly. To se bohužel nedá ovlivnit téměř vůbec a klimatické podmínky se nedají předpovídat. Další velkou a nepředvídatelnou hrozbou je negativní světové dění. CR na Islandu je hodně citlivý na celosvětové dění. Zatímco pozitivní světové dění přináší rostoucí návštěvnost, negativní společenské dění, typu bankrotu velkých společností nebo zdravotní či ekonomické krize turismus rozhodně ohrožují. Krach letecké společnosti Wow Air toho byl důkazem. V tomto ohledu bude potřeba bedlivě sledovat, jak velké dopady bude mít na Island koronavirové pandemie.

## 8.4 Východiska pro projekt

Díky podrobné charakteristice vybraného ubytovacího zařízení a provedeným analýzám, především analýze konkurenceschopnosti, rozhovoru s managerem podniku, dotazníků pro hosty a SWOT analýze bylo zjištěno, že by Dimmuborgir Guesthouse mohl rozšířit svoji stávající nabídku služeb, a to konkrétně vybudováním wellness centra. Jak vyplynulo z managerových slov, on sám by rád diverzifikoval portfolio svých příjmů a tím i rozšířil stávající nabídku služeb hostům. Navíc o projektu tohoto typu sám manager poměrně aktivně uvažuje. Jelikož mnoho klientů, jež guesthouse navštívili, shledávají cenu vstupenky do největšího lázeňského konkurenta Mývatn Nature Baths (vzdáleného 8 km od guesthouse) nepřiměřeně vysokou, nabízí se potencionálně velký segment trhu, který by mohl být tímto novým wellness centrem v místě ubytování uspokojen. Pokud by nově vybudované wellness centrum opravdu vzniklo, nabídlo by to alternativu i pro místní obyvatele, kteří by mohli zařízení navštěvovat a tím zvýšit poptávku třeba i v zimním období.

Lze konstatovat, že naprosto převážná část všech hostů, kteří byli do dotazníkového šetření zapojeni, byli s ubytováním ve vybraném ubytovacím zařízení víceméně spokojeni a z analýzy konkurence vyplývá, že i přes to, že je v okolí konkurenčních ubytovacích zařízení poměrně hodně, své hosty si Dimmuborgir Guesthouse rozhodně vždy najde. Z analýzy celkového cestovního ruchu na Islandu je patrné, že zahraniční turisté na Island rádi přijíždí a v budoucnu přijíždět budou, minimálně pokud nebudou světové dění sužovat nějaké nenadálé negativní a výjimečné situace. V tomto ohledu bude nutné být na obezřetný k následkům koronavirové krize. Předpokládá se však, že poptávka po Islandu v budoucích deseti letech určitě na nulu neklesne, jelikož má Island pořád velmi mnoho co nabídnout a pro část světové populace zůstává pořád tím neobjeveným, záhadným místem. Z toho lze usoudit, že investice do vybudování menšího wellness centra by se mohla opravdu vyplatit.

## 9 SHRNU TÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Hlavním cílem této kapitoly je shrnout vše, co bylo zjištěno v kapitole o charakteristice vybraného ubytovacího zařízení a v kapitole o analýze současného stavu ubytovacího zařízení. Obě tyto kapitoly jsou považovány za výstup pro samotnou tvorbu projektu.

V kapitole o charakteristice vybraného ubytovacího zařízení Dimmuborgir Guesthouse byla charakterizována země Island, ve níž se zařízení nachází a následně byl popsán samotný guesthouse, jeho umístění, historie a jeho dlouholetá tradice. Zmíněna byla také organizační struktura zařízení a jeho odpovědnostní úseky. Byly charakterizovány služby, které zařízení poskytuje a popsány jednotlivé typy pokojů. Zmíněna byla i obsazenost zařízení v posledních třech letech. V části kapitoly o ekonomické situaci vybraného zařízení bylo zjištěno, že je guesthouse v posledních čtyřech letech ziskový. Finanční situace je však dle slov manažera poměrně křehká, neboť na ni má velký vliv sezónnost. Bylo vypočítáno, že rentabilita aktiv byla za rok 2019 8,3 %, rentabilita tržeb 21,5 % a rentabilita vlastního kapitálu 2, 4 %. V porovnání s konkurencí v odvětví je dle ukazatelů rentability vybraný guesthouse v průměrném středu.

V analytické části byl prvně řešen cestovní ruch na Islandu všeobecně, byl popsán jeho vývoj za posledních deset let, byla analyzována jeho ekonomická významnost pro islandskou ekonomiku a také celkové využití kapacity pokojů v zemi.

Dále byla provedena situační analýza 5 C, která nabídla vhled do jednotlivých segmentů vybraného ubytovacího zařízení. Konkrétně byla v rámci analýzy 5 C vypracována analýza podniku, jeho produktu a zdrojů, zákazníků, konkurence, spolupráce a vnějšího prostředí. Na základě těchto analýz bylo zjištěno, že hlavní výdělečnou činností podniku je poskytování ubytování. Tyto služby jsou poměrně dobře hodnoceny na turistických online platformách, tím pádem má guesthouse již dobré jméno a klienty hledá poměrně snadno, jak jen to v rámci sezónnosti jde. V rámci analýzy konkurence bylo zjištěno, že je vybraný guesthouse dobře konkurenceschopný, a to zejména díky svým cenám, možnostem využití vlastní kuchyně, svou jedinečnou blízkostí k jezeru a možnostem ubytovat 4 osoby v jedné jednotce. Jedinou konkurencí týkající se plánovaného projektu výstavby wellness centra je velký wellness komplex Mývatn Nature Baths, vzdálen 8 km od vybraného ubytovacího zařízení. Zákazníci navštěvující vybraný guesthouse pocházejí z různých koutů země, nejčastěji však z USA, Kanady a Německa a nejsou jednoznačně vymezeni věkem, sociálně ekonomickým statusem ani stylem cestování. Analýza spolupráce upozorňuje na omeze-

nost dodavatelů, která je však stejná u všech konkurenčních zařízení v okolí jezera. V případě výpadku dodavatele by mohlo dojít k problému, avšak jiné dodavatelské alternativy se na Islandu stejně nenacházejí. Vnější podmínky, jež na Islandu panují, jsou vůči ubytovacímu zařízení zatím pozitivní. Potíž by však mohla nastat při změně kondice islandské ekonomiky, např. při zpomalení jejího růstu, což by mohlo mít za následky ztížené podmínky pro podnikání, ve smyslu růstu výše daní, úroků a zdražení splácených půjček.

V rámci analýzy vnitřního prostředí guesthousu byly použity další nástroje pro zjišťování aktuální situace v podniku, a to rozhovor s managerem zařízení, dotazníkové šetření a SWOT analýza. Z rozhovoru s managerem bylo zjištěno, že je poměrně spokojený s tím, jak zařízení funguje, avšak je zjevné, že sezónnost cestovního ruchu negativně ovlivňuje celoroční stabilitu podnikání. Rád by za účelem rozšíření portfolia a stabilnějších příjmů rozšířil nabídku služeb, aktivně přemýšlí o přistavění malého wellness centra. Z dotazníků pro hosty bylo zjištěno, že převážná většina klientů byla se svým pobytem v guesthousu spokojena, a že pokud by Dimmuborgir Guesthouse měl svoje vlastní wellness, hosté by ho rádi využili. Nejvyužívanějšími wellness službami by byly horké vířivky, bazén a sauna. SWOT analýza poté potvrdila, že jednou z největších příležitostí podniku je rozšíření portfolia nabízených služeb, a to třeba právě o wellness centrum. Nejsilnějšími stránkami zařízení byly vyhodnoceny silná a tradiční značka a výhodné umístění v blízkosti jezera. Nejslabšími stránkami jsou jednoznačně křehká finanční situace a zanedbávaný marketing. Největší příležitostí podniku je investování do rozšiřování portfolia nabízených služeb a největšími hrozbami zařízení jsou sezónnost a negativní světové dění.

## 10 PROJEKT VYBUDOVÁNÍ NOVÉHO WELLNESS CENTRA VE VYBRANÉM UBYTOVACÍM ZAŘÍZENÍ

Ze závěrů analytické části práce vyplynulo, že by Dimmuborgir Guesthouse v budoucnu mohl reálně uvažovat o výstavbě wellness centra, a proto budou tyto závěry použity jako výchozí podklady pro zpracování projektu v této části práce. V této kapitole bude zpracován návrh na projekt pro výstavbu nového wellness centra, které by mohlo diverzifikovat portfolio stávajících služeb, zvýšit konkurenceschopnost a také zvýšit spokojenost zákazníků ubytovacího zařízení. K vytvoření konkrétní podoby projektu budou využity data získaná především z rozhovoru s managerem zařízení a dotazníků pro hosty.

### 10.1 Cíle a důvody zpracování projektu

Hlavním cílem projektu je navržení výstavby menšího wellness centra pro potřeby hostů Dimmuborgir Guesthouse i hostů externích, které bude umístěno přímo v areálu ubytovacího zařízení. Dílčím cílem projektu je rozšíření nabízených služeb, rozšíření a stabilizace zdrojů příjmů, zvýšení konkurenceschopnosti ubytování a zvýšení spokojenosti hostů.

Důvodem pro zpracování projektu je zjištění vycházející z dotazníkového šetření, a sice že by až 79 % ze 120 dotazovaných hostů wellness centrum v místě ubytování využili a také že 61 % všech dotazovaných si myslí, že je cena vstupenky do jediných lázní v okolí, Mývatn Nature Baths, zbytečně drahá. Pro část respondentů byla také drahá cena vstupenky důvodem, proč tyto přírodní lázně nenavštívili. Dalším důvodem je také uvažování manažera guesthousu, který sám nad přidáním tohoto typu služby uvažuje a který zpracování následujícího projektu podpořil.

### 10.2 Charakteristika projektu

Zamýšlené wellness centrum bude situováno v samotném areálu zařízení, tedy na adrese Geiteyjarströnd 1, 660 Mývatn. Bude postaveno na břehu jezera, 50 metrů od hlavní budovy s recepcí. Oficiální název centra bude **Wellness Dimmuborgir**.

#### 10.2.1 Popis zamýšleného wellness centra

Na základě konzultace s managerem a ze zjištěných dat z dotazníků byl vytvořen návrh výsledné podoby wellness centra, který z části kopíroval představy manažera, z části představy autorky a také dbal na přání hostů. Z dotazníkového šetření vyplynula také poptávka po plaveckém bazénu, ten ale dalece převyšuje managerovy představy o malém wellness

centru a není na něj ani fyzický prostor, proto nebude součástí projektu. Konkrétní charakteristika projektu je následující.

Budova wellness centra bude jednopodlažní dřevěná budova, obdélníkového tvaru o výměře 312 m<sup>2</sup> s velikou terasou o výměře 156 m<sup>2</sup>. Wellness bude stát na travnatém porostu, který je místy obklopen černými lávovými poli. Aby budova splynula s přirozeným prostředím bude mít tmavě hnědou až černou barvu. Budova bude situovaná čelem k jezeru, tedy na západ. Čelní stěna směřující na západ a oddělující budovu od terasy bude z co největší části prosklená. Tím bude zajištěn nerušený výhled na jezero. Sklo bude chybět pouze v části šaten. Východní, tedy zadní stěna, bude bez oken a v jižní a severní stěně budou zasazena menší okna, spíše pro účely větrání. Dřevěná budova bude zevnitř zateplená a vypodložena sádkokartonem, na němž bude nanesena vnější nepropustná vrstva proti vlhkosti. Podlaha bude také voděodolně ošetřena a bude vytápěna podlažním topením. Terasa bude v dřevěném duchu, bude z jedné třetiny zastřešená a bude nabízet možnost manipulace bočních „prodloužených“ stěn budovy za účelem ochrany před větrem. Terasa bude obehnána nízkým zábradlím.

Zařízení musí být dimenzováno tak, aby mohlo uspokojit poptávku minimálně **57 hostů** (kapacita guesthousu). Wellness centrum bude obsahovat saunu s kapacitou pro 30 lidí, tři různě velké a různě teplé vířivky s kapacitou dohromady pro 50 osob, studený ochlazovací bazének pro 5 osob (bazének se však do celkové kapacity wellness nezahrnuje), relaxační kout, občerstvovací kout a oddělené šatny se sociálním zařízením. Kapacita šaten bude dohromady **90 osob**. Navrhované zařízení pojme tedy komfortně **80 osob najednou**. Ve vnitřní části budovy bude situovaná sauna, šatny, relaxační kout a jedna z vířivek. Na terase budou situovány zbylé dvě větší vířivky, studený bazének a posezení. Hrubý náčrt podoby wellness centra lze vidět v Příloze 3.

Parkování pro hosty wellness centra bude zajištěno již existujícím veřejným parkovištěm před recepcí a vlastními parkovacími místy u ubytovacích jednotek guesthousu. Pokud se po otevření wellness centra ukáží parkovací prostory jako nedostatečné, bude se rozšiřování řešit dle potřeby.

### 10.2.2 Otevírací doba wellness centra

Začátek realizace projektu je plánován k 1.5.2021 a maximální doba realizace bude jeden rok. Ke dni 1.5.2022 bude wellness vybudováno, otevřeno a poprvé využito veřejností. Otevírací doba wellness bude v prvním roce stejná jako otevírací doba guesthousu, tedy od

1.5.2022 do 15. prosince 2022. V průběhu těchto prvních osmi měsíců se vyhodnotí vytíženost a návštěvnost a pokud bude wellness navštěvovat velké procento místních obyvatel, zůstane otevřené i přes zimní měsíce 2022/2023. Denní otevírací doba bude od 10:00 do 22:00, ale budova se zamykat nebude, jelikož to není na Islandu zvykem. Pokud budou chtít hosté zůstat déle, budou muset nahlásit na recepci plánovanou dobu užívání, případně zůstat po zavírací době dle vlastního uvážení a na vlastní nebezpečí.

### 10.2.3 Segment klientů

Budova wellness centra bude sloužit primárně k uspokojení potřeb ubytovaných hostů, ale bude vítat také neubytované hosty či místní obyvatele. Již bylo zmíněno, že celkový počet osob využívajících wellness centrum komfortně a pohodlně naráz je 80. Tato budova bohužel nebude bezbariérová, už vzhledem k povaze svého umístění ve velmi nerovném terénu, který bude přístupný pouze po schodkách od hlavní budovy recepcce. V případě potřeby však bude hendikepovaným osobám poskytnuta pomoc. Dále vstup hostů nebude nijak omezen, ani věkem, ani výškou, ale děti do 10 let budou wellness navštěvovat zpravidla v doprovodu rodičů.

### 10.2.4 Chod a údržba wellness

V prvním roce fungování se bude o čistotu a chod wellness centra starat personál zařízení a úklid bude zařazen na běžný denní uklízení plán. Úklid bude probíhat dvakrát denně, ráno v 9:00 a večer v 17:00. Případné další údržby bude zajišťovat buďto dodavatelská stavební firma, lokální údržbář nebo sám personál guesthousu. Pokud nebude zmíněné personální pokrytí vyhovovat, bude v případě potřeby či do dalších let fungování wellness najat další všeobecný zaměstnanec guesthousu a bude vytvořena speciální směna, která se bude o fungování wellness centra primárně starat.

### 10.2.5 Cena vstupenky

Pro určení ceny vstupenky do wellness centra byly brány v potaz dva aspekty. Prvním byla žádost manažera, aby cena vstupenky byla alespoň o 25 % levnější než cena vstupu do konkurenčních lázní. Druhým aspektem byla snaha o realizaci zisků v prvním roce fungování minimálně ve výši 10 % z celé vložené investice. Po propočítání celkových nákladů a příjmů projektu bylo zjištěno, že předpokládané zisky budou dokonce vyšší než deset procent z celkových investovaných prostředků. Proto také bylo možné respektovat manažerovo přání o maximální výši vstupenky a strategií pro určení ceny vstupu do nového wellness



se stala cena vstupenky do konkurenčního zařízení. Pokud bude však wellness centrum dobře fungovat a bude dost navštěvováno, cena vstupenky se v dalších letech může zvýšit.

Cena vstupenky do konkurenčních lázní Mývatn Nature Baths se dle manažera každoročně zvyšuje o 500 ISK a její cenový vývoj lze sledovat v Tabulce 18.

Typ vstupenky	Sezóna	Ceny za 2019	Ceny pro 2020	Ceny pro 2021 (Odhad)
Dospělý (15<)	Léto	5 000	5 500	<b>6 000</b>
	Zima	4 000	5 000	<b>5 500</b>
Dítě (13-15)	Léto	2 000	2 500	<b>3 000</b>
	Zima	1 500	2 000	<b>2 500</b>
Student, důchodce (65<)	Léto	3 000	3 500	<b>4 000</b>
	Zima	2 800	3 300	<b>3 800</b>

Tabulka 18 Vývoj cen vstupenek do Mývatn Nature Baths v ISK. (Vlastní zpracování na základě interních dat a Mývatn Nature Baths, © 2020)

V konkurenčních lázních se tedy pro rok 2021 uvažuje výchozí cena pro dospělého 6 000 ISK v létě a 5 500 ISK v zimě. Pro dítě mezi 13. a 15. rokem s cenou 3000 ISK v létě a 2 500 ISK v zimě a studentské a důchodcovské ceny jsou 4 000 ISK v létě a 3 800 ISK v zimě. Při odečtení 25 % z odhadovaných cen pro rok 2021 vzniknou výchozí ceny pro Wellness Dimmuborgir, viz Tabulka 19.

Typ vstupenky	Sezóna	Cena vstupenky do MNB pro 2021	25 % sleva vstupenky do MNB pro 2021	Stanovená cena vstupenky Wellness Dimmuborgir v ISK
Dospělý (15 <)	Léto	6 000	4 500	<b>4 500</b>
	Zima	5 500	4 125	<b>4 100</b>
Dítě (13-15)	Léto	3 000	2 250	<del>2 300</del>
	Zima	2 500	1 875	<del>1 900</del>
Student, Důchodce (65<)	Léto	4 000	3 000	<b>3 000</b>
	Zima	3 800	2 850	<b>2 900</b>

Tabulka 19 Stanovení cen vstupenek pro Wellness Dimmuborgir pro 2022 v ISK. (Vlastní zpracování)

Po odečtení a zaokrouhlení 25 % slevy z ceny vstupu do konkurenčních lázní pro rok 2021 vznikla cena vstupenky do Wellness Dimmuborgir. Po dohodě s managerem bylo rozhodnuto, že v prvním roce fungování budou mít děti do 15 let vstup zdarma, proto jsou ceny v této kategorii v Tabulce 19 přeškrtnuty. Cena vstupu do nového wellness bude tedy **4 500 ISK** v letní sezóně a **4 100 ISK** v zimní sezóně pro dospělého. Ceny pro studenty a osoby starší 65 let budou **3 000 ISK** v létě a **2 900** v zimě. Zajímavostí je, že při porovnání obou tabulek výše lze vidět, že cena vstupenek do nového wellness pro rok 2022 bude dokonce nižší, než ceny vstupů do Mývatn Nature Baths v roce 2020 a v některých případech stejně jako ceny pro rok 2019. Lze tedy vyhodnotit, že plánované wellness centrum bude cenově výhodnější než konkurenční lázně, a i když nepojme tak velký počet osob, zcela jistě určitý segment klientů zaujme.

Díky dotazníkům pro hosty bylo zjištěno, že z 95 hostů, kteří by wellness centrum využili by pouze 41 % z nich chtělo, aby bylo vstupné zahrnuto v ceně ubytování. Zbýlých 59 % bylo proti. Toto zjištění proto bude ctěno a vstup do wellness se bude platit zvlášť. Bude možné si wellness předem předplatit při rezervaci ubytování, zaplatit na místě v době provozu recepce nebo ráno při odjezdu z ubytovacího zařízení.

### 10.2.6 Propagace zamýšleného wellness centra

V průběhu přípravné fáze projektu bude na webové stránky ubytovacího zařízení wellness centra (Dimmuborgir.is) tato nově nabízená služba přidána. Webové stránky budou nabízet přehledný popis služeb wellness, ceny, otevírací dobu, rezervační formulář a především poskytovat informaci, že wellness centrum bude otevřeno i pro neubytované hosty. Bude probíhat také lepší informování potenciálních hostů o nové službě na platformě Facebook a Instagram. Informace o nové službě bude také zařazena do popisu guesthousu, který je vyvěšen na online rezervačních platformách jako Booking.com, Expedia.com aj. a cestovní agentury spolupracující se zařízením budou o nové službě taktéž informovány.

Jakmile bude wellness centrum postaveno, budou veškeré informace na webových stránkách, sociálních sítích či v cestovních agenturách doplněny o fotografie.

Dalším druhem marketingové propagace budou informační letáčky, které budou umístěny v informačním centru ve vesnici Reykjahlíð a na recepcích blízkých ubytovacích zařízeních, která vlastní wellness služby nemají. Při příjezdu hostů do ubytování bude také zaměstnancem recepce zprostředkována informace o nově nabízené službě a možnosti jejího využití.

Internetové reklamy se v prvním roce fungování využívat nebudou, protože jsou drahé. Propagace se bude primárně soustředit na klientelu, která již v době otevření centra na Islandu přítomna bude.

### 10.3 Přínosy projektu

Hlavním přínosem projektu wellness centra je rozšíření nabízených služeb pro hosty guesthousu. Hosté budou mít k dispozici privátnější a levnější alternativu wellness služeb dostupnou přímo v místě ubytování. Také v případě škaredého počasí bude wellness centrum vhodnou alternativou, jak strávit den. Projekt bude zvyšovat celkovou spokojenost klientů a přispěje také ke zvýšení přidané hodnoty Dimmuborgir Guesthouse.

Dílním přínosem je uspokojení interních potřeb manažera zařízení, který by rád rozšířil portfolio nabízených služeb. Účelem wellness centra je také uspokojovat zvyšující se nároky turistů a být atraktivnějším zařízením pro potencionální klienty i mimo hlavní sezónu. Celkově by realizací tohoto projektu manager zařízení také zvýšil konkurenceschopnost guesthousu.

Díky projektu se také do budoucna budou diverzifikovat celkové příjmy guesthousu, což je pro společnost silně ovlivněnou sezónností a jednostranností příjmů velmi pozitivním přínosem. Tím, že bude wellness otevřeno i pro externí zákazníky se nabízí možnost celkového rozšíření klientely. Pokud by se v prvním roce fungování wellness těšilo oblibě místních obyvatel, mohlo by být wellness otevřeno i přes utlumenější zimní období, a tak více stabilizovat roční příjmy. Za předpokladu velké vytiženosti wellness centra i ve vzdálenější budoucnosti lze očekávat přínos v podobě celkového zvýšení zisků guesthousu.

### 10.4 Plán projektu

Nyní budou popsány cíle projektu metodou SMART a budou blíže specifikovány zainteresované strany projektu. Dále bude popsán plán projektu, jeho rozsah a jednotlivé kroky.

#### 10.4.1 Charakteristika cílů SMART metodou

Dle metody SMART jsou popsány cíle projektu následovně:

<b>Specifický cíl</b>	Nová budova wellness centra je vybudována a otevřena veřejnosti.
<b>Měřitelný cíl</b>	Je postavena budova wellness centra s velkou terasou.

	Ve wellness jsou zahrnuty tři vířivky různé teploty pro celkem 50 osob, sauna pro 30 osob, ochlazovací bazének pro 5 osob, oddělené šatny a toalety pro 90 osob a odpočinková místnost s občerstvovacím koutem.
<b>Akceptovatelný cíl</b>	Stavba je povolena příslušnými státními i lokálními institucemi. Je obdrženo stavební povolení.
<b>Realistický cíl</b>	Budova je postavena v souladu se stavebními, odpadovými i ekologickými podmínkami. Projekt je financován z části z vlastních zdrojů, z části z bankovního úvěru.
<b>Termínovaný cíl</b>	Stavba je zahájena k 1.5.2021. Stavba je dokončena a budova otevřena k 1.5.2022.

#### 10.4.2 Zainteresované strany

Tabulka 20 představuje zadávací listinu projektu a definuje zainteresované strany.

Zadávací listina	Název / Jméno	Adresa	Odpovědná osoba
<b>Projekt</b>	Projekt vybudování nového wellness centra, Wellness Dimmuborgir	Areál Dimmuborgir Guesthouse	<b>Helgi Héðinsson</b>
<b>Zadavatel</b>	Geitey ehf	Geiteyjarströnd 1, 660 Mývatn	<b>Helgi Héðinsson</b>
<b>Architektka</b>	Linda Björk Árnadóttir	Skútahraun 10, Reykjahlið, 660 Mývatn	<b>Linda Björk Árnadóttir</b>
<b>Stavební firma</b>	Húsheild ehf	Trönuhrauni 7, 220 Hafnarfírði	<b>Ólafur Ragnarsson</b>
<b>Dodavatelé technického vybavení</b>	Byko ehf	Skemmuvegi 2 a, 200 Kópavogur	<b>Jón Helgi Guðmundsson</b>
<b>Dodavatel interiérového vybavení</b>	Rúmfatalagerinn ehf	Hagasmári 1, 201 Kópavogur	<b>Magnús Kjartan Sigurðsson</b>

Tabulka 20 Zadávací listina projektu. (Vlastní zpracování na základě interních dat)

Projekt zadává ubytovací zařízení Dimmuborgir Guesthouse provozované společností Geitey ehf. Odpovědnou osobou za zadaný projekt je Helgi Héðinsson, manager zařízení. Na finální podobě budovy se spolupracuje s lokální architektkou Lindou Björk Árnadóttir. Ta potvrdí výslednou podobu budovy nebo doporučí případné změny. Dodavatelskou stavební společností je Húsheild ehf, islandská stavební firma, která s guesthousem dlouhodobě spolupracuje. Tato firma mimo jiné dodává dřevěné budovy v modulech, které jsou předpřipraveny v prostorách stavební firmy a poté vcelku převezeny na místo určení a složeny dohromady. Odpovědnou osobou stavební společnosti je Ólafur Ragnarsson.

Dodavatelé objektů potřebných pro denní fungování wellness centra jako vířivky, sauny, sprchy a podobné nezbytné technické vybavení bude dodáno společností Byko ehf a lehké interiérové vybavení typu nábytku do šaten, věšáků, ručníků, posezení aj. bude dodáno společností Rúmfatalagerinn ehf.

Pro celkové fungování wellness centra je nutné zmínit také dodavatele elektrické energie, dodavatele vody a dodavatele prádelních služeb. Dodavatelé těchto služeb budou ti, kteří už tyto služby guesthousu poskytují, proto nejsou v Tabulce 20 samostatně vyznačeny. Dodávání těchto služeb bude pokračovat jako doposud, jen se budou platit vyšší ceny za vyšší spotřebu. Ty jsou níže započítány do nákladů.

Projekt výstavby wellness centra bude kryt z části vlastními finančními prostředky manažera a z části bankovním úvěrem. Důvodem výběru tohoto typu financování je motivace, aby bylo wellness centrum opět ze 100 % vlastněno rodinnou firmou. Z hlediska financování je tedy dalším velmi důležitým zainteresovaným subjektem místní banka Sparisjóðurrinn, díky níž bude možné vůbec projekt realizovat.

Na závěr, posledními velmi důležitými zainteresovanými stranami projektu jsou celostátní i lokální instituce, jejichž souhlas se stavbou bude nutné získat pro získání stavebního povolení. Jedná se o tři úřady. První z nich je stavební úřad obce Reykjahlíð, který udává souhlas se zamýšlenou stavbou. Druhým úřadem je celostátní agentura pro životní prostředí, která vyhodnocuje dopad zamýšlené stavby na životní prostředí, bere v potaz lokalitu plánované zástavby, řeší kontext možného výskytu vzácných přírodních zdrojů nebo fauny a flory v místě výstavby aj. Teprve na základě posouzení těchto faktorů poté agentura pro životní prostředí uděluje souhlas se stavbou. Při získání souhlasů z obou právě zmíněných úřadů se zažádá o souhlas se stavbou u celostátního stavebního úřadu, který vydává konečné stavební povolení.

### 10.4.3 Plán činností

#### Přípravná fáze

- Zadáno architektce k diskuzi a tvorbě reálného návrhu plánu budovy.
  - **Plán budovy sestaven.**
- Stavba odsouhlasena všemi zainteresovanými správními orgány.
  - Legislativní procesy vyřešeny.
    - **Stavební povolení získáno.**
- Banka o úmyslu čerpání úvěru zkontakována.
  - Výběr úvěru komunikován.
  - Úvěr schválen.
  - Úvěr čerpán.
    - **Financování zajištěno.**
- Zadání návrhu budovy předáno stavební firmě.
  - Tvorba modulů budovy.
    - **Moduly budovy sestaveny.**
- Komunikační plán zadán ke zpracování.
  - **Komunikační plán sestaven a představen všem zúčastněným.**
- První fáze propagace wellness centra započata.
  - Informační dokument/elektro letáček o novém wellness centru sestaven.
  - Informační dokument o wellness centru vystaven na všech užívaných platformách (webové stránky Dimmuborgir.is, Facebook, Instagram, dodán cestovním agenturám).
    - **První fáze propagace wellness centra započata.**

#### Realizační fáze

- Stavební firma započala výstavbu.
  - Přístupová cesta k budově vykopána.
  - Základy vykopány.
  - Odpadní sítě nataženy.
  - Voda a elektřina nataženy.
    - **Základy připraveny k další fázi.**
- Moduly budovy přivezeny na místo určení.
  - Moduly usazeny a uzemněny.
    - **Moduly připraveny k další fázi.**
- Vnější technická kompletace dřevěné kostry budovy započata.
  - Okna zasazena.

- Dveře zasazeny.
- Vnější zateplení provedeno.
- Další potřebné úpravy vnějších dřevěných stěn budovy provedeny.
- Posuvné boční stěny zprovozněny a zrevidovány.
  - **Finální vnější technická kompletace kostry budovy provedena.**
- Vnitřní technická kompletace dřevěné kostry budovy započata.
  - Instalace vody a elektřiny provedena.
  - Vnitřní zateplení a voděodolné ošetření stěn provedeno.
  - Podlaha upravena a připravena na podlahové topení.
  - Podlahové topení objednáno a dodáno.
  - Podlahové topení vloženo a zapraveno.
  - Dlažba objednána, dodána a položena.
  - Dveře do interiéru objednány, dodány a instalovány.
    - **Finální vnitřní technická kompletace budovy provedena.**
- Výstavba sauny započata.
  - Technická příprava místnosti pro saunu.
  - Dřevěné obložení a kamna objednány, dodány a instalovány.
    - **Sauna postavena a zprovozněna.**
- Instalace wellness objektů započata.
  - Subdodávky wellness objektů (vířivek a bazénku) objednány a dodány.
  - Wellness objekty instalovány.
    - **Wellness objekty instalovány.**
- Kompletace šaten a sociálních zařízení započata.
  - Toalety, umyvadla a sprchy objednány, dovezeny, instalovány a zprovozněny.
  - Šatní skříňky, věšáky, zrcadla, odkladní pulty, odpadkové koše, lavičky aj. objednány, dodány a umístěny.
    - **Kompletace šaten a sociálních zařízení dokončena a prostory zprovozněny.**
- Generální úklid po výstavbě započat.
  - **Generální úklid po výstavbě dokončen.**
- Naplnění, zapojení a zprovoznění všech wellness objektů (sauna, vířivky, bazének) započato.
  - **Naplnění, zapojení a zprovoznění všech wellness objektů dokončeno.**
- Výbava interiéru započata.
  - Relaxační lehátka objednána, dodána a instalována.
  - Stůl pro občerstvovací kout objednan, dodán a instalován.

- Sklenice a karafy objednány, dodány a instalovány.
- Ručníky objednány, dodány a instalovány.
- Rohožky objednány, dodány a instalovány.
- Venkovní posezení objednáno, dodáno a instalováno.
  - **Finální vybavení interiéru provedeno.**
- Finální kontrola technické funkčnosti vnější i vnitřní stavby a všech objektů započata.
  - Kontrola funkčnosti posuvných stěn provedena.
  - Kontrola funkčnosti sítí a odpadů provedena.
  - Kontrola topení provedena.
  - Kontrola funkčnosti instalovaných objektů provedena.
    - **Finální kontrola celkové technické stavby provedena.**
- Finální kontrola vybavení interiéru a jeho správného umístění započata.
  - **Finální kontrola vybavení interiéru provedena.**
  - **Celková revize exteriéru i interiéru a celé výstavby provedena.**
- Finální úklid a příprava k užívání započaty.
  - **Finální úklid a příprava k užívání dokončeny.**
- Předání nově postavené budovy wellness centra stavební firmou zadavateli realizováno.
  - **Wellness centrum postaveno.**
- Kolaudace započata.
  - **Kolaudace provedena a schválena.**
- Otevření wellness centra veřejnosti realizováno.
  - **WELLNESS DIMMUBORGIR OTEVŘENO VEŘEJNOSTI.**

#### Závěrečná fáze

- Druhá fáze propagace zahájena.
  - Fotografie nového wellness centra zhotoveny a připraveny k využití.
    - **Fotografie nového wellness centra rozeslány a umístěny na příslušné potřebné platformy.**
  - Propagační letáčky vytvořeny, zadány do tisku a vyhotoveny.
    - **Propagační letáčky rozvezeny do již definovaných míst.**
  - Personál o propagaci informován.
    - **Personál v propagaci zaučen.**
- Personální zajištění denního chodu wellness centra započato.
  - **Personální zajištění denního chodu wellness centra dokončeno.**
- Monitoring projektu výstavby wellness centra prováděn průběžně.
  - **Projekt uzavřen.**



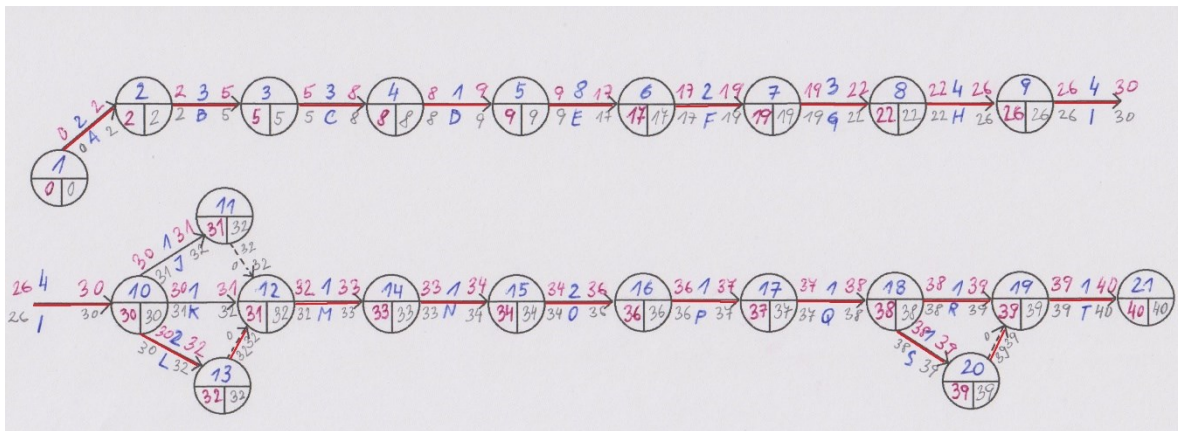
## 10.5 Časová analýza projektu

Nyní budou určeny doby trvání jednotlivých činností a jejich návaznosti. Dále bude pomocí metody kritické cesty (CPM) představena celková doba trvání projektu a budou zjištěny kritické činnosti projektu. Tabulka 21 zobrazuje harmonogram činností projektu.

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (týdny)	Předcházející činnosti
A	Vytvoření plánu budovy ke stavbě	2	/
B	Získání stavebního povolení	3	A
C	Zajištění financování	3	B
D	Zajištění komunikačního plánu a zahájení první fáze propagace	1	C
E	Příprava modulů budovy	8	D
F	Příprava základů ke stavbě	2	E
G	Zasazení a kompletace modulů budovy	3	F
H	Vnější kompletace a technická úprava budovy	4	G
I	Vnitřní kompletace a technická úprava budovy	4	H
J	Instalace sauny	1	I
K	Instalace wellness objektů	1	I
L	Kompletace šaten a sociálních zařízení	2	I
M	Generální úklid	1	J, K, L
N	Zprovoznění všech wellness objektů a sauny	1	M
O	Závěrečné dovybavení interiéru	2	N
P	Závěrečné kontroly a revize	1	O
Q	Závěrečný úklid	1	P
R	Kolaudace	1	Q
S	Zahájení druhé fáze propagace a zaučení personálu	1	Q
T	Otevření wellness centra veřejnosti	1	R, S

Tabulka 21 Harmonogram činností projektu. (Vlastní zpracování)

Data z Tabulky 21 byla vložena do programu WinQM a v něm byla provedena síťová analýza. Výsledek síťové analýzy (tedy síťový graf činností projektu) lze vidět v Obrázku 4.



Obrázek 4 Síťový graf – graficky zpracovaná časová analýza činností projektu.

(Vlastní zpracování dle programu WinQM)

Z výsledků programu WinQM a ze síťového grafu lze vyhodnotit, že nejkratší možná doba realizace projektu bude 40 týdnů. Z Obrázku 4 jsou patrné činnosti, které leží na kritické cestě projektu. Tento projekt má dvě kritické cesty, obě z nich obsahují 18 aktivit a mají stejnou délku trvání. První kritická cesta obsahuje aktivity A, B, C, D, E, F, G, H, I, L, M, N, O, P, Q, R, T. Druhá kritická cesta obsahuje aktivity A, B, C, D, E, F, G, H, I, L, M, N, O, P, Q, S, T. Pokud se některá z aktivit na této kritické cestě zpozdí, ovlivní to prodloužení celkové doby trvání projektu. Činnosti J a K neleží na žádné z kritických cest a každá z nich má celkovou rezervu ve výši jednoho týdne. To znamená, že pokud by se činnost J nebo K zpozdily o jeden týden, neovlivnilo by to celkovou dobu trvání celého projektu.

## 10.6 Nákladová analýza projektu

V kapitole nákladová analýza projektu budou popsány celkové náklady projektu, celkové předpokládané provozní náklady na první rok fungování wellness centra a celkové předpokládané příjmy projektu. Dále budou přiblíženy zdroje, ze kterých bude projekt financován a na závěr bude vyhodnocena návratnost investice.

### 10.6.1 Náklady projektu

Prvotním krokem pro sestavení rozpočtu bylo zjištění cen jednotlivých dodavatelů služeb a produktů (architektka, stavební firma aj.). Ceny byly zjišťovány konzultací s jednotlivými dodavateli nebo z jejich webových stránek. Na základě těchto zjištění a s pomocí manažera zařízení, byly sestaveny celkové náklady na projekt. Celkové náklady na projekt byly pro

lepší přehled rozděleny do tří sekcí (náklady na přípravnou fázi, náklady na výstavbu budovy, potažmo náklady na realizační fázi a náklady na závěrečnou fázi). V následujících tabulkách lze vidět výši nákladů jednotlivých sekcí. Členění nákladů na sekce vychází z plánu činností projektu (viz kapitole 10.4.3), není to však striktně dodržováno a některé náklady mohou být započteny i v jiných fázích (např. některé z nákladů přípravné fáze jsou započteny v nákladech realizační fáze atd.).

### Náklady přípravné fáze

Dodavatel	Činnost	Cena v ISK
<b>Autorka DP</b>	Navržení projektu.	0
<b>Architektka</b>	Revize návrhu a finální dopracování reálného návrhu budovy ke stavbě.	4 500 000
<b>Příslušné úřady</b>	Získ stavebního povolení.	165 000
<b>Banka</b>	Žádost o úvěr.	0
<b>Húsheild ehf</b>	Zadání projektu stavební firmě.	0
<b>Manager zařízení</b>	Zpracování komunikačního plánu projektu.	0
<b>Manager zařízení</b>	Započetí první fáze propagace plánovaného wellness centra.	0
<b>Celkem</b>		<b>4 665 000 ISK</b>

Tabulka 22 Náklady přípravné fáze projektu. (Vlastní zpracování)

Tabulka 22 představuje náklady přípravné fáze projektu. Přípravná fáze projektu zahrnuje primárně návrh projektu v této diplomové práci, na který poté navazují další, již placené činnosti. Prvotní návrh wellness centra je zpracován autorkou této práce a nákladem jeho zpracování je autorčin investovaný čas. Tento návrh je poté podroben kontrole architektky, která ho zreviduje, upraví a připraví k realizaci. Cena za práci architektky je 4 500 000 ISK (viz Tabulka 22). S revidovaným plánem budovy je možné započít snahy o získání stavebního povolení, které stojí 165 000 ISK. Po získání stavebního povolení je na řadě komunikace s bankou o poskytnutí úvěru. Výše bankovního úvěru bude podrobněji popsána níže v podkapitole zdroje projektu. Po schválení a získání bankovního úvěru je návrh budovy zadán stavební firmě k sestavení. Sestavování modulů je započteno v nákladech na samotnou výstavbu budovy wellness centra, viz Tabulka 23. V přípravné fázi bude zhotoven také komunikační plán, který bude vypracován managerem zařízení. Tento plán bude

zpřehledňovat komunikační vazby mezi jednotlivými zainteresovanými stranami a ulehčí tak orientaci, koho v jakých případech kontaktovat. Závěrem přípravné fáze projektu bude započítí propagace wellness centra. První fáze propagace bude spočívat ve vytvoření informačního elektronického letáku o plánovaném wellness centru, jeho podoby atd. Po vytvoření bude leták umístěn na webové stránky, na Facebook a Instagram, na online rezervační platformy a bude dodán všem cestovním operátorům. Zodpovědnou osobu za tuto fázi propagace bude opět manager zařízení. Jak náklady na tvorbu komunikačního plánu, tak náklady na první fázi propagačních aktivit budou nulové, jelikož budou v kompetenci samotného manažera, který je sám vytvoří.

#### Náklady na samotnou výstavbu budovy (realizační fáze)

Dodavatel	Činnosti, dodané produkty	Cena v ISK
Húsheild ehf	Sestavení dřevěné konstrukce budovy.	86 545 600
Húsheild ehf	Smluvená extra práce zaměstnanců Húsheild na úpravy terénu, instalace, zprovoznění, zapravování aj. všeho potřebného.	3 600 000
Byko ehf	Materiál na přístupovou cestu a zasítování pozemku.	2 757 550
Byko ehf	Materiál na vnější i vnitřní úpravy stěn kostry (zateplení, lakování, voděodolnost atd.)	3 310 300
Byko ehf	Materiál na saunu a kamna.	5 240 000
Byko ehf	Podlahové topení.	1 280 870
Byko ehf	Dlažba.	775 000
Byko ehf	Interiérové dveře.	245 540
Byko ehf	Sociální zařízení (WC, umyvadla, zrcadla, sprchy, obklady atd.)	698 000
Byko ehf	Vířivky, studený bazének.	1 266 600
Rúmfatalagerinn ehf	Vybavení šaten (skříňky, pulty, zrcadla, fěny, koše, lavičky atd.)	445 260
Manager zařízení	Generální úklid a příprava prostor k dalším fázím realizace. Objednávky dodávek přímo nesouvisejících s výstavbou budovy.	0

<b>Dodavatel</b>	<b>Činnosti, dodané produkty</b>	<b>Cena v ISK</b>
<b>Rúmfatalagerinn ehf</b>	Vybavení interiéru a exteriéru budovy (relaxační lehátka, občerstvovací pult, sklenice, karafy, rohožky venkovní posezení atd.)	587 000
<b>Manager zařízení, odpovědná osoba za Húsheild ehf</b>	Finální kontroly, revize.	0
<b>Manager zařízení</b>	Závěrečný úklid.	0
<b>Příslušné úřady, Húsheild</b>	Provedení kolaudace.	100 000
<b>Celkem</b>		<b>106 851 720</b>

Tabulka 23 Náklady na samotnou výstavbu budovy wellness centra. (Vlastní zpracování)

Úvodní činnosti realizační fáze (příprava základů budovy, natažení sítí a odpadové infrastruktury, dodávka a usazení dřevěných modulů, vnější úprava a technická kompletace budovy a všechny činnosti spojené s vnitřní úpravou budovy) jsou součástí nákladů na sestavení dřevěné budovy nebo součástí nákladů zahrnutých v extra smluvené práci zaměstnanců stavební firmy. Náklady na sestavení modulů (řádek první v Tabulce 23) zahrnují cenu materiálu a práce týkající se výroby a instalace těchto modulů, a to ve výši 86 545 600 ISK. Po domluvě se stavební firmou budou navíc využiti tři její zaměstnanci, kteří budou zajišťovat ty vzniklé práce navíc, které se bezprostředně netýkají výroby a instalace modulů (např. již zmíněná příprava pozemku na stavbu, instalace vody a elektřiny v budově, položení podlahového topení, položení dlažby a kachlíků v šatnách, instalace sociálního zařízení, instalace sauny a jiné potřebné práce a montáže v průběhu projektu). Tito zaměstnanci budou najati na 480 hodin (3 měsíce). Celkový náklad na tyto zaměstnance při hodinové sazbě 2 500 ISK / hodinu a 160 pracovních hodin za měsíc činí 3 600 000 ISK. Pokud budou tito zaměstnanci muset být k dispozici déle než smluvených 480 hodin, budou zaplacení nad rámec počítaných nákladů. Náklady na všechny materiál pro činnosti, jež byly právě popsány jako náplň práce těchto extra zaměstnanců jsou součástí Tabulky 23.

Po dokončení výše zmíněných prací začíná výstavba a instalace sauny. Poté budou instalovány wellness objekty (vířivky a studený bazének), proběhne výstavba šaten se sociálním

zařízením, dále instalace a zprovoznění všech potřebných objektů, viz plán činností v kapitole 10.4.3. Náklady na všechny tyto činnosti jsou také uvedeny v Tabulce 23.

Po realizaci všech zmíněných technických úprav a instalací bude proveden generální úklid celé budovy, který připraví prostory pro další fáze činností. Úklid bude proveden vlastními silami manažera zařízení a jeho zaměstnanců, a proto je položka započtena ve výši 0 ISK. Po úklidu bude provedeno celkové zprovoznění všech wellness objektů (jejich naplnění vodou, zapojení a připravení k užívání), jejichž náklady jsou započteny výše.

Dále bude interiér i exteriér finálně dovybaven (umístění a organizace nábytku a všech příslušných položek, které jsou k této fázi zmíněny v plánu činností). Všechny náklady na manipulaci s výbavou interiéru, stejně tak jako veškeré objednávky lehkých interiérových objektů i objednávky všech technických objektů přímo nesouvisejícími s výstavbou budovy, jsou v kompetenci manažera zařízení a jsou opět ve výši 0 ISK.

Na závěr budou provedeny několikrát kontroly všech doposud provedených činností, technické kontroly, revize, kontroly funkčnosti aj. Ty budou provedeny odpovědným pracovníkem za stavební společnosti spolu s managerem guesthousu. Po finálních kontrolách bude wellness centrum znovu uklizeno a připraveno k užívání. Náklady na tyto činnosti jsou buď již započteny v náplni práci pracovníků, nebo jsou nulové (úklid). Závěrečným krokem je provedení kolaudace, jejíž náklady jsou uvedeny v Tabulce 23.

#### Náklady závěrečné fáze

Dodavatel	Činnost	Cena v ISK
Manager zařízení	Druhá fáze propagace, focení.	0
Manager zařízení	Tisk a rozvoz letáčků.	15 000
Manager zařízení	Zaučení personálu v propagaci wellness centra. Zaučení personálu v denním chodu wellness centra.	0
Manager zařízení	Celkový monitoring všech fází projektu.	0
Stálí dodavatelé guesthousu	Náklady na roční provoz (energie, voda, prádelní služby).	2 830 000
<b>Celkem</b>		<b>1 915 000</b>

Tabulka 24 Náklady závěrečné fáze projektu. (Vlastní zpracování)

Tabulka 24 zobrazuje náklady závěrečné fáze. Jde především o náklady na druhou fázi propagace, která zahrnuje fotografování nového centra, umístění fotek na již zmíněné platformy a tisk propagačních letáků a jejich rozvoz. Náklady na fotografování jsou počítány ve výši 0 ISK, protože budou zhotoveny managerem zařízení bez potřeby investice. Náklady na tisk jednoho a půl tisíce letáků a jejich rozvoz je 15 000 ISK. Další aktivitou této fáze je zaučení personálu v propagaci wellness centra a v jeho každodenním provozu, jejíž nákladem je managerův čas. Monitoring celého projektu si manager zařízení v průběhu celého projektu i po jeho skončení provádí sám, a proto také není vyčíslen. V posledním řádku Tabulky 24 lze vidět celkové předpokládané roční náklady na energii, vodu a prádelní služby, které činí dohromady 2 830 000 ISK. Je třeba zmínit, že největší položkou ročních nákladů na provoz je jednoznačně prádelní služba. Cena elektrické energie je na Islandu všeobecně velmi nízká, protože je vyráběna v geotermálních elektrárnách, jejichž pohon je prakticky zdarma. Voda, která bude ve wellness využívána je stejná voda používaná v guesthouse a ta vyvěrá přímo na pozemku guesthousu, je tedy taktéž velmi levná.

Poslední tabulka této kapitoly ukazuje celkový přehled a součet všech nákladů vzniklých při realizaci projektu. Náklady jsou přiřazeny těm dodavatelům, kterým budou hrazeny.

Místo vzniku nákladu	Cena v ISK
Manager zařízení Helgi Héðinsson	15 000
Architektka Linda Björk Árnadóttir	4 500 000
Příslušné úřady (stavební povolení, kolaudace)	265 000
Stavební společnost Húsheild ehf	90 145 600
Dodavatel Byko ehf	15 573 860
Dodavatel Rúmfatalagerinn ehf	1 032 260
Stálí dodavatelé guesthousu (energie, voda, prádelní služby)	2 830 000
<b>Celkem</b>	<b>114 361 720 ISK</b>

Tabulka 25 Celkové náklady projektu výstavby wellness centra ve vybraném ubytovacím zařízení dle místa vzniku. (Vlastní zpracování)

V Tabulce 25 lze tedy vidět, že **celkové náklady** na navrhovaný projekt jsou **114 361 720 ISK**, což je v přepočtu asi **20 960 000 CZK**.

### 10.6.2 Zdroje projektu

Financování projektu bude rozděleno mezi vlastní kapitál manažera guesthousu a mezi bankovní úvěr. Financování projektu cizím subjektem nepřipadá v úvahu, neboť by se narušila vlastnická struktura a wellness centrum by nebylo ze 100 % vlastněno rodinnou firmou. Bankovní úvěr je preferován také proto, aby se předešlo potenciálním neshodám s externími investory, kteří by mohli rozhodovat o dění na rodinném pozemku.

Po konzultaci s managerem by bankovní úvěr měl pokrýt minimálně 50 % všech plánovaných nákladů, neboť společnost Geitey ehf prostředky v celé výši nedisponuje. Následující tabulka zobrazuje konečné rozhodnutí o výši vlastního vkladu a potřebné výši úvěru.

<b>Vlastní zdroje</b>	55 361 720 ISK
<b>Bankovní úvěr</b>	59 000 000 ISK
<b>Celkem</b>	<b>114 361 720 ISK</b>

Tabulka 26 Zdroje finančních prostředků projektu. (Vlastní zpracování na základě interních dat)

Úroková míra půjček sjednaných pro stavební účely je ve vybrané bance 5 %. Vzhledem k dlouhodobé spolupráci s konkrétní bankou a bonitě manažera zařízení by neměly s čerpáním úvěru být spojeny žádné další poplatky. Výše roční splátky bude **10 000 000 ISK**. Výsledná částka, jež bude bance uhrazena je s přičtením úrokové míry **61 950 000 ISK**. Při stanovené výši ročních splátek by měl být úvěr splacen **do 6 let a tří měsíců**.

### 10.6.3 Rozpočet a návratnost investice

V této kapitole bude představen rozpočet projektu výstavby wellness centra z hlediska nákladů a příjmů projektu a bude také vypočtena návratnost investice.

#### 10.6.3.1 Předpokládané roční náklady

Celkové náklady projektu činí **114 361 720 ISK**, tedy asi **20 960 000 CZK**, z čehož 59 000 000 ISK bude hrazeno z bankovního úvěru. Součástí celkových nákladů projektu jsou náklady na roční provoz prvního roku fungování wellness centra, a to ve výši **2 830 000 ISK**. Náklady na roční provoz zahrnují pouze náklady na energie, vodu a prá-



delní služby a nezahrnují náklady na personál (personál je již započten v nákladech provozu guesthousu).

### 10.6.3.2 Předpokládané roční příjmy

Nyní budou detailněji rozebrány očekávané příjmy. Výpočty očekávaných příjmů nového wellness centra v prvním roce fungování budou opřeny o statistiku obsazenosti guesthousu z roku 2019 (viz kapitola 7.5) a o data získané z dotazníků pro hosty (především z části zmiňující potenciální návštěvnost nového wellness centra, viz kapitola 8.3.2, část o vyhodnocení dotazníků).

#### Výpočet návštěvnosti a zisků nového wellness centra ubytovanými hosty

Kroky výpočtu	Výpočet
Maximální obsazenost guesthousu / noc (2019)	57 osob / noc
Průměrná obsazenost guesthousu / noc v <b>letní sezóně</b> (2019)	94 % (viz kapitola 7.5)
Předpokládaná obsazenost guesthousu / noc v <b>letní sezóně</b> (2022)	57 osob x 94 % = <b>54 osob</b> / noc
Procento hostů guesthousu, kteří by navštívili wellness centrum, kdyby ho DG měl (data z dotazníku) (2019)	79 %
Odhadovaný počet hostů guesthousu, kteří by navštívili nové wellness centrum / den (2022)	54 osob x 79 % = <b>43 osob</b> / den
Odpčet 10 % od právě vypočteného počtu hostů wellness centra z důvodu zahrnutí zlevněných a volných vstupů (2022)	43 osob – 10 % = <b>39 osob</b> / den
Cena vstupenky v <b>letní sezóně</b>	4 500 ISK
Předpokládané denní příjmy při vstupu min. 39 osob při ceně vstupenky 4 500 ISK	175 500 ISK
Předpokládané měsíční příjmy při vstupu min. 39 osob při ceně vstupenky 4 500 ISK	175 500 x 30 dní = 5 265 000 ISK
Měsíční příjmy po odečtení nákladů, úroků a daní	2 106 000 ISK
<b>Zisky za celou letní sezónu (6 měsíců)</b>	2 106 000 x 6 = <b>12 636 000 ISK</b>

Tabulka 27 Výpočet příjmů nového wellness centra pro letní sezónu 2022 za ubytované hosty (květen–říjen). (Vlastní zpracování)

Z Tabulky 27 lze přehledně vidět jednotlivé kroky výpočtu předpokládaného měsíčního zisku wellness centra za ubytované hosty a následně dopočtení zisku za celou letní sezónu 2022. Předpokládaný celkový zisk za první letní sezónu je **12 636 000 ISK**. V následující tabulce budou analogicky vypočítány příjmy a následné zisky pro období zimní sezóny 2022-2023 až do konce dubna, kdy dovrší wellness centrum první rok od svého otevření.

Kroky výpočtu	Výpočet
Maximální obsazenost guesthousu / noc (2019)	57 osob / noc
Průměrná obsazenost guesthousu / noc v <b>zimní sezóně</b> (2019)	31,8 % (viz kapitola 7.5)
Předpokládaná obsazenost guesthousu / noc v zimní sezóně (2022)	57 osob x 31,8 % = <b>19 osob</b> / noc
Procento hostů guesthousu, kteří by navštívili wellness centrum, kdyby ho DG měl (data z dotazníku) (2019)	79 %
Odhadovaný počet hostů guesthousu, kteří by navštívili nové wellness centrum / den (2022)	19 osob x 79 % = <b>16 osob</b> / den
Odpočet 10 % od právě vypočteného počtu hostů wellness centra z důvodu zahrnutí zlevněných a volných vstupů (2022)	16 osob – 10 % = <b>14 osob</b> / den
Cena vstupenky v zimní sezóně	4 100 ISK
Předpokládané denní příjmy při vstupu min. 14 osob při ceně vstupenky 4 100 ISK	57 400 ISK
Předpokládané měsíční příjmy při vstupu min. 14 osob při ceně vstupenky 4 100 ISK	57 400 x 30 dní = 1 772 000 ISK
Měsíční příjmy po odečtení nákladů, úroků a daní	708 800 ISK
<b>Zisky za celou zimní sezónu (4 měsíce)</b>	708 800 x 4 = <b>2 835 200 ISK</b>

Tabulka 28 Výpočet příjmů nového wellness centra pro zimní sezónu 2022-2023 za ubytované hosty (listopad-½ prosince, ½ února-duben). (Vlastní zpracování)

Z Tabulky 28 lze vidět, že předpokládaný celkový zisk za ubytované hosty za první zimní sezónu je **2 835 200 ISK**.

Celkové předpokládané čisté zisky nového wellness centra za ubytované hosty by v prvním roce desetiměsíčního fungování měly být **15 471 200 ISK** (12 636 000 ISK + 2 835 200 ISK). Výsledky lze přehledně vidět v následující tabulce.

Předpokládané zisky za ubytované hosty	Zisky v ISK
Předpokládané zisky za ubytované hosty v letní sezóně (2022)	12 636 000 ISK
Předpokládané zisky za ubytované hosty v zimní sezóně (2022-2023)	2 835 200 ISK
<b>Celkem</b>	<b>15 471 200 ISK</b>

Tabulka 29 Předpokládané roční zisky za ubytované návštěvníky wellness centra za první rok fungování. (Vlastní zpracování)

### Výpočet návštěvnosti a zisků nového wellness centra neubytovanými hosty

Výše zmíněné tabulky se týkají pouze návštěvníků wellness centra, kteří jsou ubytováni v Dimmuborgir Guesthouse. Existuje však velká pravděpodobnost, že roční celkový zisk bude ještě o něco vyšší, protože wellness bude otevřeno i neubytovaným hostům. Po konzultaci s managerem zařízení o potencionální návštěvnosti nového wellness centra neubytovanými hosty byl stanoven předpoklad, že by wellness centrum mohlo být využíváno z 20-25 % neubytovanými návštěvníky denně, a to stejnoměrně po celých 10 měsících prvního roku fungování, nehledě na sezónnost. Pro první rok budeme uvažovat spíše střízlivější hranici návštěvnosti neubytovaných hostů, tedy 20 %. Vypočteme-li tedy 20 % z maximální kapacity wellness centra (80 osob), předpokládaný počet příchozích klientů je průměrně 16 osob denně navíc. Odečteme-li opět desetiprocentní část z těchto šestnácti nových návštěvníků z důvodů slev a volných vstupů, vyjde 14 nových platících zákazníků každý den po dobu deseti měsíců, se kterými je možné kalkulovat. Celkové zisky vypočítané analogicky dle Tabulek 27 a 28 pro těchto 14 externích klientů wellness centra pro letní i zimní sezónu lze vidět v následující tabulce.

Předpokládané zisky za neubytované hosty	Zisky v ISK
Předpokládané zisky za neubytované hosty v letní sezóně (2022)	4 536 000 ISK
Předpokládané zisky za neubytované hosty v zimní sezóně (2022-2023)	2 755 200 ISK
<b>Celkem</b>	<b>7 291 200 ISK</b>

Tabulka 30 Předpokládané roční zisky za neubytované návštěvníky wellness centra za první rok fungování. (Vlastní zpracování)

Celkové čisté zisky za první rok fungování wellness centra za všechny návštěvníky (tedy ty ubytované i neubytované) jsou při celkové **66 %** vytiženosti wellness centra v letní se-

zóně a při **35 %** vytíženosti v zimní sezóně **19 932 400 ISK** (15 471 200 ISK + 7 291 200 – 2 830 000 ISK), tedy asi **3 515 700 CZK**. Tabelární přehled viz následující tabulka.

Celkový předpokládaný zisk za první rok fungování	Zisky v ISK
Předpokládané roční zisky za ubytované hosty	15 471 200 ISK
Předpokládané roční zisky za neubytované hosty	7 291 200 ISK
Náklady na roční provoz wellness centra	<b>- 2 830 000 ISK</b>
<b>Celkem</b>	<b>19 932 400 ISK</b>

Tabulka 31 Celkový předpokládaný zisk za všechny hosty nového wellness centra v prvním roce fungování. (Vlastní zpracování)

### 10.6.3.3 Návratnost investice

Tato podkapitola přiblíží předpokládanou dobu návratnosti investice (ROI) a bude zmíněna i celková doba navrácení počátečních nákladů a doba splácení bankovního úvěru.

Výnos z investice (ROI = Return On Investment) – nebo také návratnost investice je počítána jako podíl čistého zisku a celkové investice. Pro procentuální vyjádření je výsledek dále násoben 100. Celkové předpokládané zisky v prvním roce fungování nového wellness centra jsou **19 932 400 ISK** a výše celkové investice do projektu je **114 361 720 ISK**.

2022-23	Vzorec	Výpočet	Výsledek v %
<b>ROI</b>	Čistý zisk / Investice	19 932 400 / 114 361 720	17,3 %

Tabulka 32 Výpočet návratnosti investice projektu. (Vlastní zpracování)

Z Tabulky 32 vyplývá, že návratnost investice do tohoto projektu je **17,3 %**. Projekt je poměrně hodně nákladný na počáteční investici, a proto lze říci, že návratnost investice 17,3 % po prvním roce fungování projektovaného wellness centra je dobrým výsledkem.

Pokud by každoroční zisky projektovaného wellness centra byly minimálně stejně vysoké, jako za první rok fungování, celá počáteční investice by se vrátila do **šesti let**. Optimistické vyhlídky manažera zařízení však doufají v postupné zvyšování vytíženosti a výhledově i ceny vstupenky, tedy i postupné zvyšování budoucích ročních zisků.

Jelikož ale významná část investice bude hrazena bankovním úvěrem, je manager zařízení zavázán splácet primárně tento úvěr. Na celkovou investici ve výši **114 362 720 ISK** po-

skytne banka úvěr ve výši **59 000 000 ISK**. Úroky tohoto úvěru jsou 5 %. Reálně tedy musí manager vrátit bance **61 950 000 ISK** a roční dohodnuté splátky úvěru jsou **10 000 000 ISK**. Z výpočtů tedy vyplývá, že pokud se výše smluvených splátek nijak nezmění, bude se bankovní úvěr splácet minimálně **6 let a tři měsíce**. To také znamená, že každoroční výše zisku by měla být minimálně 10 000 000 ISK, aby byl manager zařízení úvěr vůbec schopen splácet. Je také nutné zmínit to, že teprve ty částky, které budou ročně vydělávány nad rámec 10 000 000 ISK budou splácet samotnou investici manažera zařízení. Pokud by se budoucí celkové roční zisky pohybovaly stále na úrovni již zmíněných **19 932 400 ISK**, samotná počáteční investice manažera (ve výši **55 361 720 ISK**) by byla vrácena také **do 6 let**.

### 10.7 Riziková analýza projektu

Každý nový projekt či investice musí počítat s tím, že se v průběhu realizace může vyskytnout nějaká překážka nebo problém, který může celou realizaci projektu nebo investice ohrozit. Je proto nutné si potenciální problémy (typicky nazývány riziky) vždy předem definovat, snažit se jim předcházet nebo je eliminovat a případně se na jejich výskyt co nejlépe připravit. Součástí pojmenovávání rizik je také nutnost počítat s finančními náklady na jednotlivá potenciálně vzniklá rizika.

Rizika tohoto projektu a jejich přijatelnost budou vyhodnocena za pomoci pravděpodobnosti jejich výskytu a míry jejich dopadu na projekt. Oba tyto hodnotící faktory budou hodnoceny čtyřstupňovou škálou, kdy 1 je nejnižší stupeň a 4 nejvyšší, viz Tabulka 33.

Pravděpodobnost výskytu		Dopad na projekt	
Stupeň	Definice stupně	Stupeň	Definice stupně
1	Velmi malá (0-2 %)	1	Velmi malý
2	Malá (2-10 %)	2	Malý
3	Střední (10-20 %)	3	Střední
4	Velká (20 % <)	4	Velký

Tabulka 33 Tabulka hodnocení rizik. (Vlastní zpracování, Doležal a kol., 2016, s. 200)

Přijatelnost rizika bude zjištěna vynásobením pravděpodobností výskytu rizika s mírou dopadu tohoto rizika a na základě velikosti výsledků budou rizika klasifikována jako nízká

(výsledná hodnota 1-3), střední (výsledná hodnota 4-9) nebo vysoká (12-16). Viz také kapitola 4.3.

Konkrétní rizika ohrožující navrhovaný projekt jsou definována v následující tabulce.

Možné riziko	Pravděpodobnost výskytu	Míra dopadu na projekt	Výsledek	Klasifikace rizika
Nezískání stavebního povolení	1	4	4	střední
Nezískání bankovního úvěru	1	4	4	střední
Zpoždění jednotlivých činností a následně celého projektu – pozdější otevření veřejnosti	3	3	9	střední
Nedostatek zboží či objednaných subdodávek na skladu dodavatelů	3	2	6	střední
Neudělení kolaudačního souhlasu	1	4	4	střední
Velmi špatné počasí při realizaci projektu	4	3	12	<u>vysoké</u>
Nedostatečný zájem klientů – nízká návštěvnost	3	4	12	<u>vysoké</u>
Negativní světové dění – snížení přílivu zahraničních turistů	3	4	12	<u>vysoké</u>

Tabulka 34 Definice rizik navrhovaného projektu. (Vlastní zpracování)

Z Tabulky 34 vyplývá, že v projektu byla definována rizika střední (středně přijatelná) a vysoká (nepřijatelná). V následujícím textu budou rizika blíže představena a bude navrženo, jak jim předejít nebo jak s nimi naložit.

### 10.7.1 Středně přijatelná rizika

#### Nezískání stavebního povolení

Pravděpodobnost vyvstání tohoto problému je velmi nízká, neboť má být plánovaný projekt realizován na soukromém pozemku, který je k veřejným službám už dávno využíván. V případě, že by však stavební povolení uděleno nebylo, mělo by to na celý projekt velmi velký negativní dopad, jelikož by stavba nemohla vůbec proběhnout a muselo by se o udě-

lení povolení dále vyjednávat. Návrhem k eliminaci tohoto rizika je transparentnost zamýšleného projektu a účelů jeho využívání vůči zainteresovaným úřadům a jednoznačně také perfektní propracování celého projektu tak, aby byly domyšleny veškeré možné negativní dopady (např. správný odvod odpadů v chráněné oblasti) a neohrožoval tak zájmy ani jednoho ze zainteresovaných úřadů.

### **Nezískání bankovního úvěru**

V případě nezískání bankovního úvěru, což je také poměrně nepravděpodobná situace, by byla samotná realizace projektu velmi negativně ovlivněna. Pravděpodobně by totiž projekt vůbec nemohl být realizován, jelikož by dostupné zdroje financí ani zdaleka nestačili a stavba by tak musela být odložena, nebo rozložena do budování po dobu několika let. Toto riziko se dá však eliminovat sestavením velmi dobrého rozpočtu projektu, který bude realisticky zohledňovat náklady a zisky plynoucí z návštěvnosti projektovaného wellness centra. Důležité je také sestavení realistického plánu pro splácení úvěru.

### **Zpoždění jednotlivých činností a následně celého projektu – pozdější otevření objektu veřejnosti**

Zpoždění celého projektu je riziko, které poměrně snadno může nastat. Nebylo by to vzhledem k velikosti a komplexnosti projektu překvapivé. Mělo by to však poměrně velké negativní důsledky, protože by se wellness centrum otevřelo veřejnosti později než se začátkem sezóny a tím by přišlo o značnou část zisků. Předejít by se tomuto riziku dalo dobrým komunikačním plánem, striktním dodržováním jednotlivých činností projektu, neustálou kontrolou, dodržováním časového plánu a snahou o zrychlování všech činností, které by mohly být potenciálně zrychleny (např. kontrola plánu architektkou, zisk stavebního povolení, atd).

### **Nedostatek zboží či objednaných subdodávek na skladu dodavatelů**

Pravděpodobnost, že nastane nedostatek poptávaného nebo již objednaného zboží na skladech dodavatelů je poměrně vysoká, protože se nedostatek zboží na Islandu vyskytuje poměrně běžně. Dopad na projekt však nebude až tak negativní, jelikož existují alternativní společnosti, u kterých by zboží mohlo být zakoupeno. Eliminace potíží pro případ nedostatku již objednaného zboží může být včasná objednávka objektů a zboží a důrazná kontrola průběhu a času dodání. V případě problému s nedostatkem zboží, které je teprve plánováno objednat (například lehké vybavení interiéru – posezení, lehátka atd.), by mohli být případně operativně využiti jiní dodavatelé.

### **Neudělení kolaudačního souhlasu**

V případě neúspěšné kolaudace, což je také velice málo pravděpodobné, by byla realizace projektu opět poměrně hodně ovlivněna, jelikož by se zpozdilo otevření budovy veřejnosti. Předcházet se tomuto riziku dá tak, že se veškeré činnosti projektu budou realizovat zodpovědně, bez chyb a bude vyvíjena průběžná kontrola na veškeré již provedené činnosti a jejich správnost.

### **10.7.2 Nepříjatelná rizika**

#### **Velmi špatné počasí při realizaci projektu**

Velmi pravděpodobným rizikem může být nepřízeň počasí, která především v období tuhé zimy může všem dodavatelům služeb a objektů znemožnit práci na výstavbě budovy a jejích úprav. Nechtěným důsledkem by tak bylo prodloužení doby realizace a tím opět nežádoucí únik plánovaných příjmů. Eliminovat toto riziko jde poměrně těžce. Důležité je ale začít s projektem včas a předcházet všem zdržením tak, aby v období zimy již byly základní venkovní práce projektu provedeny a zbývaly už jen práce vnitřní.

#### **Nedostatečný zájem klientů – nízká návštěvnost**

Poměrně významným rizikem je také nedostatečný zájem klientů o nové wellness centrum, který by měl za následky nižší příjmy, než jsou plánované. Celková investice do projektu je poměrně hodně vysoká a malý zájem by znemožňoval dodržování závazků vůči bance a také značně zpomaloval návratnost investice. Toto riziko může být eliminováno trefnou, včasnou a zajímavou propagací, která o nově vznikajícím wellness centru bude klienty zavčas informovat, a tak je na novou službu upozorní a naláká.

#### **Negativní světové dění – snížení přílivu zahraničních turistů**

Velmi významným problémem by mohlo být nepříznivé světové dění (jak již bylo zmíněno ve SWOT analýze v kapitole 8.3.3.), které by výrazně snížilo příchod turistů do země. Mohlo by se jednat například o koronavirus nebo jiné nemoci, na ně navazující ekonomické krize, přírodní katastrofy nebo různé další situace, které se nedají zcela očekávat, ale které dokáží cestovní ruch velice poznamenat. Vzhledem k plánovanému termínu realizace projektu a otevření wellness centra, tedy za dva roky, by konkrétně krize způsobená koronavirem už měla být u svého konce a neměla být zásadním rizikem. Nelze však s jistotou říci, že žádná podobná či podobně překvapivá a rychlá negativní situace nemůže nastat znovu. Následky tohoto rizika na projekt by byly fatální, protože by wellness centrum při-



šlo o klientelu, se kterou počítá. Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je proto hodnoceno jako střední, jelikož je lepší s ním raději počítat a být na něj připraven. Eliminace tohoto rizika vlastní silou je téměř nemožná, ale pozorným sledováním světového dění a případným uzpůsobením chodu wellness centra, aktivnější propagací nebo slevovými vstupenkami by po nejpotřebnější dobu mohlo teoreticky wellness zlé časy přečkat.

## 11 SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Hlavním cílem projektové části práce bylo navržení projektu výstavby menšího wellness centra pro potřeby hostů Dimmuborgir Guesthouse i pro potřeby externích návštěvníků. Dílčími cíli projektu poté bylo rozšíření nabízených služeb, rozšíření a stabilizace zdrojů příjmů, zvýšení konkurenceschopnosti ubytování a zvýšení spokojenosti hostů.

Projekt vycházel z analytické části práce, ve které bylo pomocí strukturovaného rozhovoru s managerem zařízení, dotazníků pro hosty a SWOT analýzy zjištěno, že se rozšíření zařízení o tento typ služby přímo nabízí. Pomocí strukturovaného rozhovoru s managerem zařízení bylo zjištěno že sám o přidání wellness služby uvažuje a tím projekt podpořil. Z dotazníků pro hosty bylo následně zjištěno, že pokud by Dimmuborgir Guesthouse měl vlastní wellness, 79 % hostů by ho využilo. Posledním výchozím článkem pro projekt byly výsledky SWOT analýzy, které poukázaly na existenci slabé konkurence v oblasti wellness a spa služeb v nejbližším okolí a že velkou příležitostí ubytovacího zařízení je investice do rozšíření portfolia nabízených služeb.

Projektová část práce tedy obsahovala především návrh projektu výstavby wellness centra. Byl představen podrobný popis navrhovaného projektu a charakteristika jeho výsledné podoby, otvírací doby, chodu i údržby. Byl představen segment klientů, pro který je wellness určeno, byly stanoveny ceny vstupenek a také představena podoba propagace wellness centra. Dále byly definovány přínosy projektu a byl zpracován plán projektu, který konkretizoval cíle pomocí SMART metody, definoval zainteresované strany projektu a nabídl přehledný plán jednotlivých činností a jejich návaznosti.

Po vypracování detailního návrhu výsledné podoby wellness centra byla zpracována časová, nákladová a riziková analýza. Časová analýza, za pomoci síťové analýzy, specifikovala dobu trvání a návaznost jednotlivých činností a také celkovou dobu trvání projektu. Nákladová analýza přinesla detailní přehled nákladů jednotlivých fází projektu, shrnula celkové náklady, zdroje projektu a také detailně představila výpočet předpokládaných ročních zisků nového wellness centra. Součástí této analýzy byl také výpočet návratnosti investice. Na závěr byl celý projekt podroben rizikové analýze, která definovala překážky, které by při realizaci projektu mohly nastat a navrhla řešení, jak jim předcházet, případně jak je eliminovat.

Výstupem projektové části je tedy konkrétní podoba budovy wellness centra (viz Příloha 3), jejíž design je navržen tak, aby přirozeně splýnula s okolím a která je určená pro použí-

vání jak ubytovanými, tak neubytovanými hosty. Součástí wellness centra je sauna, tři vířivky, ochlazovací bazének, odpočinkové prostory, občerstvovací pult a samozřejmě šatna se sociálním zařízením. Centrum pojme komfortně 80 osob naráz. Budova bude uzpůsobena tak, aby si její hosté mohli vychutnat jak západ slunce nad jezerem, tak třeba i polární záři. A to i za nepříznivého počasí. Wellness bude otevřeno k 1.5.2022 a bude otevřeno i v zimní sezóně. Cena vstupenky do wellness centra bude o 25 % nižší než cena do konkurenčního lázeňského zařízení a nebude součástí ceny za ubytování. Vstupenku bude možné rezervovat dopředu i koupit na místě. Vstup nebude věkově omezen, budova není bezbariérová. O chod i údržbu wellness se budou starat zaměstnanci guesthousu.

Největšími přínosy projektu budou rozšíření portfolia nabízených služeb, následná diverzifikace příjmů a možná dokonce i jejich rovnoměrnější rozložení do celého roku. Dále uspokojení interních potřeb manažera, který chce diverzifikovat celkové zdroje příjmů za účelem stabilizace ekonomické situace zařízení. Důležitým přínosem jsou také pozitivní vyhlídky na budoucí celkové zvýšení zisků guesthousu a v neposlední řadě také zvyšování spokojenosti hostů a celkové přidané hodnoty ubytovacího zařízení Dimmuborgir Guesthouse.

Celková doba trvání projektu je vypočtena na 40 týdnů, avšak pokud by se měla zpozdít některá z kritických činností, doba realizace projektu by byla delší. Celkové náklady projektu jsou 114 361 720 ISK (20 960 000 CZK) a celkové předpokládané roční zisky wellness centra jsou 19 932 400 ISK (3 515 700 CZK). Návratnost této investice je 17,3 %. Vzhledem k závazkům manažera vůči bance bylo vypočteno, že půjčená částka ve výši 59 000 000 ISK s 5 % úrokem bude splacena do 6 let a 3 měsíců. Samotná investice manažera by potom měla být splacena do šesti let, záležíet bude však na výši celkových ročních příjmů. Prioritou je splácení bankovního úvěru. Největšími riziky, která by projekt mohla narušit, byly vyhodnoceny velmi špatné počasí při realizaci projektu, nedostatečný zájem klientů nebo negativní světové dění a z toho plynoucí nízká návštěvnost.

## ZÁVĚR

Cílem práce bylo vypracování projektu pro výstavbu nového wellness centra ve vybraném ubytovacím zařízení. Projekt byl vypracován pro ubytovací zařízení Dimmuborgir Guesthouse, které se nachází na Islandu a ve kterém je autorka práce zaměstnaná. Dílčími cíli práce bylo nabídnout teoretický přehled základních pojmů týkajících se zkoumané problematiky a zanalyzovat současný stav vybraného zařízení, jeho konkurenceschopnosti, služeb, jeho celkové kondice a v neposlední řadě také zanalyzovat data, která byla získána ze strukturovaného rozhovoru s managerem zařízení a z dotazníků pro hosty. Jednotlivé stanovené cíle byly v průběhu práce naplňovány a postupně tak přispěly k dosažení hlavního cíle, tedy navržení projektu nového wellness centra.

Bylo zjištěno, že sám manager zařízení uvažuje o rozšíření portfolia služeb a také že hosté guesthousu by nové wellness centrum uvítali, proto bylo vypracování tohoto projektu velmi podporováno. Zpracovaný projekt tak může opravdu sloužit jako předloha a jistý podklad pro to, jak a jakou budovu wellness centra postavit. Všechny informace v této diplomové práci zahrnují reálné ceny, hodnoty a činnosti a byly zjišťované tak, aby opravdu odpovídaly realitě a byly v případě potřeby skutečně využitelné.

Závěrem lze zhodnotit, že projekt výstavby nového wellness centra je poměrně rozsáhlá a komplexní problematika, která v případě realizace bude vyžadovat pevné odhodlání, dobrou organizaci, časté kontroly a také dobré finanční zázemí. Projekt výstavby wellness centra je poměrně hodně nákladný a jeho fungování a návratnost investice závisí na mnoho faktorech, například zdali bude wellness centrum hodně využíváno ubytovanými hosty, zdali bude využíváno například i místními obyvateli, zdali bude návštěvnost celkově taková, jaká se předpokládá a také například zdali bude situace světového dění klidná a příznivá pro cestování. Bylo pojmenováno mnoho faktorů, které by tomuto projektu nahrávaly, například vlastní zdroj vody na pozemku, provedené dotazníkové šetření s velmi pozitivními výsledky, že by hosté nové služby využívali, bonita a důvěryhodnost managera zařízení v případě potřeby bankovního úvěru a jiné. Potenciál pro využití tohoto projektu je poměrně velký. Každá investice je však risk, a tak záleží, jak se konkrétně k této investici postaví manager ubytovacího zařízení Dimmuborgir Guesthouse.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY****Knižní zdroje:**

- BERÁNEK, Jaromír a kolektiv, 2013a. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: MAG CONSULTING, s.r.o., 296 s. ISBN 978-80-271-9361-5.
- BERÁNEK, Jaromír a kolektiv, 2013b. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5. vyd. Praha: MAG CONSULTING, s.r.o., 338 s. ISBN 978-80-86724-45-4.
- DOLEŽAL, Jan a kolektiv, 2016. *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 424 s. ISBN 978-80-271-9066-9.
- EVANS, Andrew, 2014. *Iceland, the Bradt Travel Guide*. 3. vyd, Guilford: The Globe Pequot Press Inc., 456 s. ISBN 978-1-84162-499-0.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada Publishing a.s., 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
- GOELDNER, Charles R, 2009. *Tourism: principles, practices, philosophies*. 11. vyd. Hoboken: Wiley & Sons, Inc., 624 s. ISBN 978-0-470-08459-5.
- HOLEŠINSKÁ, Andrea, 2012. *Destinační management jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu*. Brno: Masarykova Univerzita, 127 s. ISBN 978-80-210-8171-0.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2009. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing a.s., 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 232 s. ISBN 978-80-271-0563-2.
- KOTÍKOVÁ, Halina, 2013. *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 208 s. ISBN 978-80-247-4603-6.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing a.s., 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

- KUNCOVÁ, Martina, Jakub NOVOTNÝ, Radek STOLÍN a kolektiv, 2016. *Techniky projektového řízení a finanční analýza projektů nejen pro ekonomy*. Praha: Ekopress, 219 s. ISBN 978-80-878-6526-2.
- KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS, 2014. *Moderní hotelový management*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1.
- MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ, 2015. *Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 144 s. ISBN 978-80-247-5321-8.
- NEGI, Jagmohan, 2014. *Professional Hotel Management*. 3. vyd. Ram Nagar: S. Chand and Company Pvt. Ltd., 870 s. ISBN-81-219-1518-X.
- OKUMUS, Fevzi, Levent ALTINAY a Prahash CHATHOTH, 2010. *Strategic Management for Hospitality and Tourism*. Oxford: Elsevier Ltd., 350 s. ISBN 978-0-7506-6522-3.
- PALATKOVÁ, Monika, 2011. *Mezinárodní cestovní ruch*. Praha: Grada Publishing, a.s., 224 s. ISBN 978-80-247-3750-8.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. 6. vyd. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 138 s. ISBN 978-16-282-5392-4.
- ROBINSON, Peter, Sine HEITMANN a Peter DIEKE, 2011. *Research Themes for Tourism*. Londýn: CAB International, 293 s. ISBN 978-1-84593-684-6.
- RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ, 2011. *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 216 s. ISBN 978-80-247-4039-3.
- SVOZILOVÁ, Alena, 2016. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0.
- ŠUŠIČ, Vukašin a Dejan Ž. DORDEVIČ, 2019. *Modern Tendencies of International Tourism Development* [online]. Serbia: Ekonomika, vol. 65, issue 2, s. 27-37 [cit. 2020-03-30]. EISSN 2334-9190. Dostupné z: <http://web.b.ebscohost.com.proxy.k.utb.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=9b66b01c-6d83-4927-9000-9c719a7ddad5%40pdc-v-sessmgr01>.
- UNWTO, 2015. *Hotel Classification Systems: Recurrence of criteria in 4 and 5 star hotels*. Madrid: World Tourism Organization (UNWTO), 33 s. ISBN 978-92-844-1664-6.

UNWTO a ETC, 2018. *Exploring Health Tourism – Executive Summary*. Madrid: World Tourism Organization (UNWTO) and European Travel Commission (ETC), 15 s. ISBN 978-92-844-2030-8.

VÝROST, Jozef, Ivan SLAMĚNÍK a Eva SOLARROVÁ, 2019. *Sociální psychologie: Teorie, metody a aplikace*. Praha: Grada Publishing a.s., 760 s. ISBN 978-80-247-5775-9.

### **Internetové zdroje:**

About ISPA, © 2017. International SPA Association [online]. [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://experienceispa.com/>.

About Vakinn, © 2020. Vakinn [online]. [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: <https://www.vakinn.is/en/about-vakinn>.

Criteria Hotelstars Union: Excerpt of the Catalogue of Criteria, © 2020a. Hotelstars [online]. [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: <https://www.hotelstars.eu/criteria/>.

Definitions for Guesthouse, © 2020. Definitions [online]. [cit. 2020-02-21]. Dostupné z: <https://www.definitions.net/definition/guest+house>.

Geitey ehf, © 2020. Skatturinn, Director of Internal Revenue [online]. [cit. 2020-02-21]. Dostupné z: <https://www.rsk.is/fyrirtaekjaskra/leit/kennitala/5612022650>.

GDP (current US \$), © 2019. The World Bank [online]. [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>.

Guesthouse, © 2020. Cambridge Dictionary [online]. [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/guesthouse>.

Iceland, © 2020. Google maps [online]. [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <https://www.google.is/maps/place/%C3%8Dsland/@64.8014335,-23.7284783,6z/data=!3m1!4m5!3m4!1s0x48d22b52a3eb6043:0x6f8a0434e5c1459a!8m2!3d64.963051!4d-19.020835>.

Largest Countries In The World 2020, © 2020. World Population Review [online]. [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <http://worldpopulationreview.com/countries/largest-countries-in-the-world/>.

Lázeňské procedury, © 2020. SPA [online]. [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <https://www.spa.cz/lazenske-procedury/>.

- Metodika oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení ČR pro období 2015-2020, © 2020b. Hotelstars [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://www.hotelstars.cz/metodika-klasifikace>.
- Metodika satelitního účtu cestovního ruchu ČR, © 2015. Český statistický úřad [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/tabulky\\_satelitniho\\_uctu\\_cestovniho\\_ruchu](https://www.czso.cz/csu/czso/tabulky_satelitniho_uctu_cestovniho_ruchu).
- Mývatn, © 2020. Booking.com [online]. [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://www.booking.com>.
- News and articles, © 2020. The Icelandic Travel Industry Association, SAF [online]. [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <https://www.saf.is/>.
- Prices and Hours, © 2020. Mývatn Nature Baths [online]. [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <https://myvatnnaturebaths.is/prices-and-hour/>.
- The Rise and Fall of Iceland's Tourism Miracle, © 2019. Skift [online]. [cit. 2020-03-04]. Dostupné z: <https://skift.com/2019/09/11/the-rise-and-fall-of-icelands-tourism-miracle/>.
- Tourism in Iceland in Figures, © 2020. Ferdamalastofa, Icelandic Tourist Board [online]. [cit. 2020-03-04]. Dostupné z: <https://www.ferdamalastofa.is/en/recearch-and-statistics/tourism-in-iceland-in-figures>.
- UNWTO Glossary of Tourism Terms, © 2020. World Tourism Organisation [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms?fbclid=IwAR2cj6k1XH2JeXEbCa-G6n0al2PdUII1LpDhdjSGDZgSPnfN9NaHQYffD2w>.
- UNWTO Tourism Definitions, © 2019. World Tourism Organisation [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284420858>.



**SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK**

AHRČR	Asociace hotelů a restaurací České republiky.
CPM	Critical Path Method, Metoda kritické cesty.
CK	Cestovní kancelář.
COVID-19	Coronavirus disease 2019, Korona virus.
CR	Cestovní ruch.
EAT	Čistý zisk.
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky.
ETC	European Travel Commission, Evropská cestovní komise.
HDP	Hrubý domácí produkt.
HDI	Human development index, Index lidského rozvoje.
ISPA	International SPA Association, Mezinárodní lázeňská asociace.
LGBT	Komunita leseb, gayů, bisexuálů a transgender osob.
OSN	Organizace spojených národů.
ROA	Return On Assets, Rentabilita aktiv.
ROE	Return On Equity, Rentabilita vlastního kapitálu.
ROI	Return On Investment, Návratnost investice.
ROS	Return On Sales, Rentabilita tržeb.
UNWTO	United Nations World Travel Organization, Světová cestovní organizace Spojených národů.
VH	Výsledek hospodaření.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Druhy cestovního ruchu. ....	17
Obrázek 2 Matice pro určení hodnoty rizika. ....	32
Obrázek 3 Poloha Dimmuborgir Guesthouse. ....	38
Obrázek 4 Síťový graf – graficky zpracovaná časová analýza činností projektu.....	82

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 Organizační struktura Dimmuborgir Gusethouse ehf.....	40
Graf 2 Počet zahraničních turistů na Islandu v letech 2010-2019. ....	48
Graf 3 Grafické zpracování 1. otázky dotazníku. ....	60
Graf 4 Grafické zpracování 2. otázky dotazníku. ....	60
Graf 5 Grafické zpracování 6. otázky dotazníku. ....	61
Graf 6 Grafické zpracování 7. otázky dotazníku. ....	62
Graf 7 Grafické zpracování 8. otázky dotazníku. ....	62
Graf 8 Grafické zpracování 14. otázky dotazníku. ....	64

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Pozitivní a negativní vlivy turismu na destinace CR. ....	18
Tabulka 2 Klasifikace ubytovacích zařízení do tříd. ....	22
Tabulka 3 Přehled vzorců pro výpočet ukazatelů rentability. ....	34
Tabulka 4 Přehled ubytovacích jednotek s cenami v ISK i CZK. ....	41
Tabulka 5 Míra využití ubytovacích kapacit. ....	42
Tabulka 6 Měsíční obsazenost Dimmuborgir Guesthouse v % za rok 2019. ....	43
Tabulka 7 Přehled ekonomické situace ubytovacího zařízení v letech 2014–2019 v ISK a v CZK. ....	44
Tabulka 8 Přehled cen nově přistavěných jednotek za noc v roce 2014 ....	45
Tabulka 9 Výsledky ukazatelů rentability za rok 2019. ....	46
Tabulka 10 Nejčastější národnost hostů Dimmuborgir Guesthouse v letech 2017– 2019. ....	51
Tabulka 11 Přehled konkurenčních ubytovacích zařízení. ....	53
Tabulka 12 Tabulární zpracování 3. a 4. otázky dotazníku. ....	61
Tabulka 13 Tabulární zpracování 5. otázky dotazníku. ....	61
Tabulka 14 Tabulární zpracování 9. a 10. otázky dotazníku. ....	63
Tabulka 15 Tabulární zpracování 11., 12. a 13. otázky. ....	63
Tabulka 16 Tabulární zpracování 15. otázky dotazníku. ....	64
Tabulka 17 SWOT analýza vybraného ubytovacího zařízení. ....	65
Tabulka 18 Vývoj cen vstupenek do Mývatn Nature Baths v ISK. ....	73
Tabulka 19 Stanovení cen vstupenek pro Wellness Dimmuborgir pro 2022 v ISK. ....	73
Tabulka 20 Zadávací listina projektu. ....	76
Tabulka 21 Harmonogram činností projektu. ....	81
Tabulka 22 Náklady přípravné fáze projektu. ....	83
Tabulka 23 Náklady na samotnou výstavbu budovy wellness centra. ....	85
Tabulka 24 Náklady závěrečné fáze projektu. ....	86
Tabulka 25 Celkové náklady projektu výstavby wellness centra ve vybraném ubytovacím zařízení dle místa vzniku. ....	87
Tabulka 26 Zdroje finančních prostředků projektu. ....	88
Tabulka 27 Výpočet příjmů nového wellness centra pro letní sezónu 2022 za ubytované hosty (květen–říjen). ....	89

Tabulka 28 Výpočet příjmů nového wellness centra pro zimní sezónu 2022-2023 za ubytované hosty (říjen-½ prosince, ½ února-duben).....	90
Tabulka 29 Předpokládané roční zisky za ubytované návštěvníky wellness centra za první rok fungování. ....	91
Tabulka 30 Předpokládané roční zisky za neubytované návštěvníky wellness centra za první rok fungování. ....	91
Tabulka 31 Celkový předpokládaný zisk za všechny hosty nového wellness centra v prvním roce fungování. ....	92
Tabulka 32 Výpočet návratnosti investice projektu. ....	92
Tabulka 33 Tabulka hodnocení rizik. ....	93
Tabulka 34 Definice rizik navrhovaného projektu. ....	94

## SEZNAM PŘÍLOH

- P 1 Strukturovaný dotazník pro hosty
- P 2 Jeden z vyplněných dotazníků pro hosty
- P 3 Náčrt podoby wellness centra

# **PŘÍLOHA P 1: STRUKTUROVANÝ DOTAZNÍK PRO HOSTY**

## **QUESTIONNAIRE FOR GUESTS OF**

### **DIMMUBORGIR GUESTHOUSE**

*Dear guests,*

*As a team of employees of Dimmuborgir Guesthouse, who take care of You and try to make Your stay the best one, we would like to ask You to leave the feedback for us. We work hard everyday in order to improve and extend our services and Your opinion matters to us. This questionnaire has 16 questions and will only take 5 minutes of Your time.*

*Thank You very much.*

*Dimmuborgir Guesthouse Team*

#### **Part 1**

**1. How did You find out about the Dimmuborgir Guesthouse?**

- Recommendation of friends, relatives
- On the internet
- Other:.....

**2. How did You book the stay with us?**

- Our website ([www.dimmuborgir.is](http://www.dimmuborgir.is))
- Online booking platform (Booking.com, Expedia.com)
- Tour operator, tour agency
- Directly with you via telephone or email

**3. How many nights did You stay?**

- 1 – 2
- 3 and more
- 

**4. Have You ever stayed with us before?**

- Yes / No

**5. Did You stay in:**

- Room w/ lake view
- Room w/crater view
- One bedroom Cottage
- Two bedroom Cottage
- Holiday home with hot tube

**6. How do You rate the interior of the accommodation unit in which you have stayed?**

- Cleanliness of the cottage/room and bathroom
  - *Please, rate answers on 1 - 5 scale as following:*
    - (1)Very dirty – (2)**Rather** dirty – (3)**Neutral** – (4)**Rather** clean – (5)Very clean
  - (Very dirty) 1 – 2 – 3 – 4 – 5 (Very clean)
- Cottage/room equipment
  - (Very poor) 1 – 2 – 3 – 4 – 5 (Very good)
- Comfortness of the overnight stay
  - (Not at all) 1 – 2 – 3 – 4 – 5 (Very good)
- Overall
  - (Terrible) 1 – 2 – 3 – 4 – 5 (Very nice)

**7. How do You rate the exterior?**

- Outdoor surroundings of the guesthouse
  - (Not nice) 1 – 2 – 3 – 4 – 5 (Very nice)
- Cleanliness of the surroundings
  - (Very dirty) 1 – 2 – 3 – 4 – 5 (Very clean)
- Welcome sign and driveway
  - (Very bad) 1 – 2 – 3 – 4 – 5 (Very good)
- Overall
  - (Terrible) 1 – 2 – 3 – 4 – 5 (Very nice)

**8. Did You have a breakfast with us?**

- Yes / No
- If YES:
  - Were you satisfied?
    - Yes / No
  - Did you miss something?
    - .....



**9. How do You rate the attitude of staff?**

- Check-in process and providing information
  - (Very bad) 1 – 2 – 3 – 4 - 5 (Very good)
- Dealing with complaints and issues
  - (Not helpfull) 1 – 2 – 3 – 4 – 5 (Very helpfull)
- Staff behaviour during whole stay
  - (Very rude) 1 – 2 – 3 – 4 – 5 (Very kind)

**10. Were You satisfied with the stay overall?**

- Yes / No

*Dear guests,*

*You surely are aware, that there are nice hot spring baths located 10 minutes away from our guesthouse, the Mývatn Nature Baths. These are the only accessible baths in Mývatn area and its 60 km perimeter. As we try to improve and extend our services, we would like to know Your opinion on this topic.*

*Thank You.*

*Dimmuborgir Guesthouse Team*

**Part 2**

**11. Have You been to Mývatn Nature Baths?**

- Yes / No

**12. Do You think the price of the entrance fee to the Mývatn Nature Baths is reasonable?**

- Yes / No

**13. If Dimmuborgir Guesthouse would have its own wellness center, would You use it?**

- Yes / No

**14. If Dimmuborgir Guesthouse would have its own wellness center, what facilities would You use the most?**

- Hot tubes

- (I would not use it at all) **1 – 2 – 3 – 4 – 5** (I would use it the most)
- Sauna
  - (I would not use it at all) **1 – 2 – 3 – 4 – 5** (I would use it the most)
- Swimming pool
  - (I would not use it at all) **1 – 2 – 3 – 4 – 5** (I would use it the most)
- Other:.....

**15. If there would be a wellness center in Dimmuborgir Guesthouse, would you like:**

- The entrance fee to be included in the price of the stay?
- To pay the entrance fee separately from the accommodation charge?

**16. Would you like to let us know anything else?**

- .....

## PŘÍLOHA P 2: JEDEN Z VYPLNĚNÝCH DOTAZNÍKŮ PRO HOSTY

12

### QUESTIONNAIRE FOR GUESTS OF DIMMUBORGIR GUESTHOUSE

Dear guests,

As a team of employees of Dimmuborgir Guesthouse, who takes care of You and try to make Your stay the best one, we would like to ask You to leave the feedback for us. We work hard everyday in order to improve and extend our services and Your opinion matters to us. This questionnaire has 16 questions and will only take 5 minutes of Your time.

Thank You very much.

Dimmuborgir Guesthouse Team

#### Part 1

1. How did You find out about the Dimmuborgir Guesthouse?

- Recommendation of friends, relatives
- On the internet
- Other:.....

2. How did You book the stay with us?

- Our website ([www.dimmuborgir.is](http://www.dimmuborgir.is))
- Online booking platform (Booking.com, Expedia.com)
- Tour operator, tour agency
- Directly with you via telephone or email

3. How many nights did You stay?

- 1 - 2
- 3 and more

4. Have You ever stayed with us before?

- Yes / No

5. Did You stay in:

- Room w/ lake view
- Room w/crater view
- One bedroom Cottage
- Two bedroom Cottage
- Holiday home with hot tube

6. How do You rate the interior of the accommodation unit in which you have stayed?

- Cleanliness of the cottage/room and bathroom
  - Please rate answers on 1 - 5 scale as following:
    - (1) Very dirty - (2) Badly dirty - (3) Neutral - (4) Badly clean - (5) Very clean
  - (Very dirty) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (Very clean)
- Cottage/room equipment
  - (Very poor) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (Very good)
- Comfortness of the overnight stay
  - (Not at all) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (Very good)
- Overall
  - (Terrible) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (Very nice)

7. How do You rate the exterior?

- Outdoor surroundings of the guesthouse
  - (Not nice) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (Very nice)
- Cleanliness of the surroundings
  - (Very dirty) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (Very clean)
- Welcome sign and driveway
  - (Very bad) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (Very good)
- Overall
  - (Terrible) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (Very nice)

8. Did You have a breakfast with us?

- Yes/No
- If YES:
  - Were you satisfied?
    - Yes/No
  - Did you miss something?
    - .....

9. How do You rate the attitude of staff?

- Check-in process and providing information
  - (Very bad) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (Very good)
- Dealing with complains and issues
  - (Not helpful) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (Very helpful)
- Staff behaviour during whole stay
  - (Very rude) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (Very kind)

10. Were You satisfied with the stay overall?

- Yes/No

Dear guests,

You surely are aware, that there are nice hot spring baths located 10 minutes away from our guesthouse, the Myvann Nature Baths. These are the only accessible baths in Myvann area and its 60 km perimeter. As we try to improve and extend our services, we would like to know Your opinion on this topic.

Thank You.

Dimnamborgir Guesthouse Team

Part 2

11. Have You been to Myvann Nature Baths?

- Yes/No

12. Do You think the price of the entrance fee to the Myvann Nature Baths is reasonable?

- Yes/No

13. If Dimnamborgir Guesthouse would have its own wellness center, would You use it?

- Yes/No

14. If Dimnamborgir Guesthouse would have its own wellness center, what facilities would You use the most?

- Hot tubs
  - (I would not use it at all) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (I would use it the most)
- Sauna
  - (I would not use it at all) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (I would use it the most)
- Swimming pool
  - (I would not use it at all) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (I would use it the most)
- Other:
  - .....

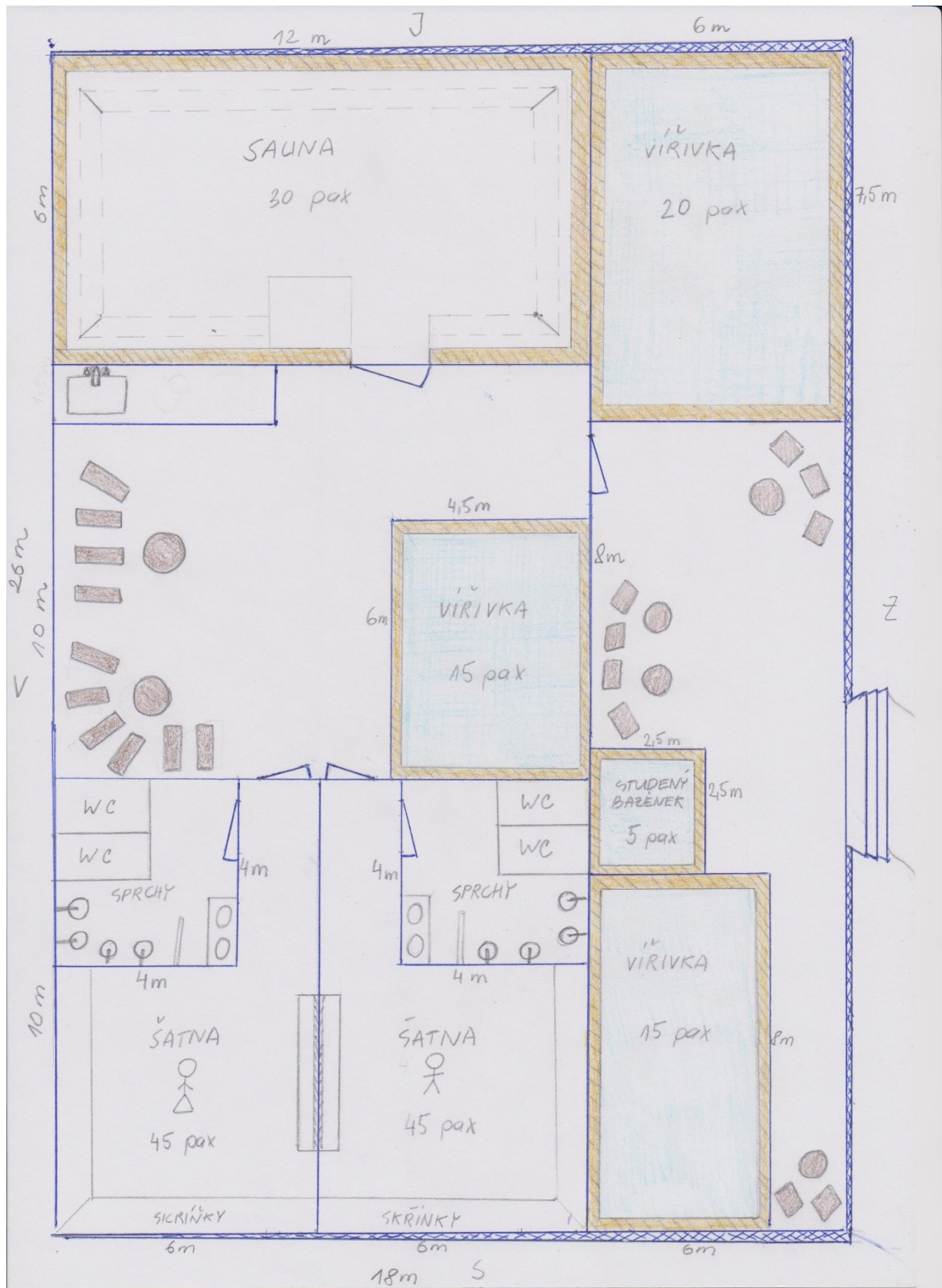
15. If there would be a wellness center in Dimnamborgir Guesthouse, would you like:

- The entrance fee to be included in the price of the stay?
- To pay the entrance fee separately from the accommodation charge?

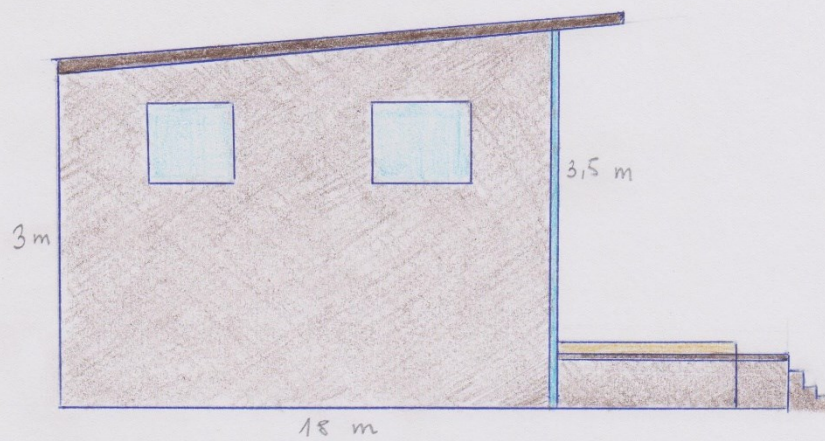
16. Would you like to let us know anything else?

lovely place !!

### PŘÍLOHA P 3: NÁČTR PODOBY WELLNESS CENTRA



POHLED Z BOKY



POHLED ZEPŘEDU

