

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA ŘÍZENÍ

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Obchodní podnikání

Rekonstrukce hotelového komplexu

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jan Leština, CSc.

Autor:

Aleš Drha

2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Aleš DRHA**
Osobní číslo: **E100002**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Rekonstrukce hotelového komplexu**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je návrh rekonstrukce hotelového komplexu se zaměřením na ubytovací a rekreační kapacity ve vybraném zájmovém území.

Metodický postup :

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky postupových prací v souladu s požadavky cíle práce.
3. Ekonomická a technologická analýza současného stavu provozu hotelového zařízení.
4. Návrh rekonstrukce hotelového zařízení na víceúčelový rekreační a ubytovací hotelový komplex.

Rámcová osnova

1. Úvod; 2. Literární přehled; 3. Metodika; 4. Vlastní zpracování; 5. Závěry; 6. Seznam použité literatury; 7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 70 str.
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- FOTR, J., SOUČEK, I.: *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha, Grada Publishing a.s., 2011, 416 s., ISBN 978-80-247-3293-0
KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V.: *Management rizik projektů*. Praha, Grada Publishing a.s., 2011, 544 s., ISBN 978-80-247-3221-3
JOHNSON, G., SCHOLLES, K.: *Cesty k úspěšnému podniku*. Computer Press Praha, 2000, 803 str., ISBN 80-7226-220-3
PETŘÍK, T.: *Ekonomické a finanční řízení firmy*. Grada Publishing a.s. Praha, 2010, 768 str. ISBN 978-80-247-3024-0
SMEJKAL, V., RAIS, K.: *Řízení rizik*. Grada Publishing a.s. Praha, 2003, str.270, ISBN 80-247-0198-7
SOUČEK, Z. - MAREK, J.: *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava, Montanex a.s. 1998, 180 str., ISBN 80-85780-93-3
SYNEK, M. a kol.: *Manažerská ekonomika*. Praha Grada Publishing a.s., 2011, ISBN 978-80-247-3494-1
SYNEK, M. a kol.: *Podniková ekonomika*. C. H. Beck, Praha, 2006, 460 str., ISBN 80-7179-892-4
VEBER, J., SRPOVÁ, J.: *Podnikání malé a střední firmy*. Grada Publishing a.s. Praha, 2008, 2010, 320 s., 978-80-247-2409-6
VLČEK, R.: *Hodnota pro zákazníka*. Praha, Management Press 2000, 443 str., ISBN 80-7261-068-6
WHEELLEN, T., L., HUNGER, J., D.: *Strategic management and Business policy*. Pearson International Edition. 2008, 11. vydání, ISBN-13:978-0-13-232346-8


Vedoucí diplomové práce: Ing. Jan Leština, CSc.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 21. března 2011

Termín odevzdání diplomové práce: 29. dubna 2012


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Rekonstrukce hotelového komplexu“ vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českém Krumlově 30. dubna 2013

.....
Aleš Drha

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce Ing. Janu Leštinovi, CSc. za odborné vedení, ochotu a pomoc při vypracování mé diplomové práce.

Obsah

1	Literární rešerše	2
1.1	Cestovní ruch	2
1.1.1	Historie a vývoj CR	3
1.1.2	Podstata CR.....	4
1.1.3	System CR	4
1.1.4	Druhy a formy CR	6
1.1.5	Nabídka CR.....	8
1.2	Služby	10
1.2.1	Ubytovací služby	11
1.2.2	Klasifikace ubytovacích zařízení	12
1.2.3	Stravovací služby	14
1.3	Marketing.....	15
1.4	Strategické řízení	17
1.4.1	Strategické řízení hotelu	19
1.5	Podnikatelský plán.....	21
1.5.1	Zásady zpracování podnikatelského plánu	22
1.5.2	Struktura podnikatelského plánu	23
2	Cíl a metodika práce	26
2.1	Cíl práce	26
2.2	Metodika a techniky.....	26
3	Praktická část	28
3.1	Analýza nabídky služeb a infrastruktury cestovního ruchu.....	28
3.1.1	Primární potenciál cestovního ruchu	28
3.1.2	Sekundární potenciál cestovního ruchu	33
3.2	Turistický potenciál města Český Krumlov.....	43
3.2.1	Návštěvnost.....	43
3.2.2	Kapacity ubytovacích zařízení.....	44
3.2.3	Využití lůžek.....	45
3.2.4	Plán rozvoje CR v rámci destinačního managementu	46
3.2.5	Shrnutí.....	47
3.3	Analýza současného stavu hotelu	47
3.3.1	Historický vývoj	47
3.3.2	Provoz a fungování hotelu Vyšehrad.....	48
3.3.3	Provoz hotelu	50
3.3.4	Aktuální technický stav hotelu	52
3.3.5	Shrnutí.....	53
3.4	Návrh podnikatelského záměru	53
3.4.1	Konkurence	55
3.4.2	Zprostředkovatelé	55
3.4.3	Segmentace	56
3.4.4	Targeting	57
3.4.5	Diferenciace	58
3.4.6	Positioning	58
3.4.7	Produkt.....	59
3.4.8	Cena	62
3.4.9	Místo	64
3.4.10	Promotion.....	64
3.4.11	Spolupráce	64

3.5	Finanční plán.....	65
3.5.1	Náklady	65
3.5.2	Výnosy	71
3.5.3	Výsledek hospodaření.....	72
3.5.4	Efektivnost investice.....	72
3.5.5	Shrnutí.....	72
4	Závěr	74
5	Summary and keywords.....	76
6	Přehled použité literatury.....	78
6.1	Použitá literatura	78
6.2	Internetové zdroje	80
6.3	Ostatní zdroje.....	80

Úvod

Český Krumlov je jedním z nejvíce navštěvovaných měst České republiky. Ročně do této perly jižních Čech zavítá půl milionu českých a přes 800 000 zahraničních turistů. Důvodem tak hojného zájmu je především architektonická stránka města. Historické dědictví, které nám zanechali naši předkové, patří mezi světové unikáty. Díky kvalitní práci stavebních mistrů před mnoha sty lety a svědomité péči dnešních architektů a restaurátorů, je právem město zapsáno na seznam památek UNESCO. V současné době si ve městě a okolí přijdou na své milovníci architektury, umění, kultury, sportu, zábavy či přírody. Široká nabídka turistických produktů neumožňuje absolvovat veškeré body programu za jediný den a vybízí k využití ubytovacích, případně stravovacích zařízení. V Českém Krumlově a okolí je nyní přibližně 250 hromadných ubytovacích zařízení, a to od kempů a ubytoven, přes hostely a penziony až po hotely s pěti hvězdami.

Jedním z hotelů, který za minulého režimu zažíval slávu a věhlas, je Hotel Vyšehrad. Od slavnostního otevření v 60. letech byl místem společenského dění, zábav, plesů, oslav, dobrého jídla a pití a na tehdejší dobu kvalitních ubytovacích kapacit. V roce 1996 přestal hotel fungovat. Střídání majitelů a skoro nulová investice po dobu 25 let značně zhoršily technický stav objektu.

Práce je zaměřena na analýzu současného stavu hotelu jak po technické, tak finanční stránce a analýzu turistického potenciálu města. Cílem je pak vytvořit návrh na obnovu a zprovoznění hotelového komplexu.

Bývalý starosta města František Mikeš (2002 - 2006) obnovení hotelu vítá: "město Český Krumlov potřebuje vzhledem ke svým aktivitám moderní kulturní, kongresový a seminární sál. My ten projekt proto velmi podporujeme a já sám věřím, že se narodí" (rozhlas, 2013).

1 Literární rešerše

1.1 Cestovní ruch

Dle všeobecně přijaté definice Světové organizace cestovního ruchu (UNWTO) je cestovní ruch „činnost osoby, cestující na přechodnou dobu do místa mimo její běžné životní prostředí (mimo místo bydliště), a to na dobu kratší, než je stanovena, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě“ (Malá, 2002: 10). Holeček (2001: 14) dále konkretizuje „dobu cesty kratší jednoho uceleného roku za účelem využití volného času, obchodu a za jinými účely.“ Téměř 40 let stará definice švýcarského profesora C. Kaspara o cestovním ruchu (dále CR) jako „souhrnu vztahů a jevů, které vyplývají z cestování anebo pobytu osob, přičemž místo pobytu není hlavním ani trvalým místem bydlení nebo zaměstnání“ (Hesková, 2006: 10) dokládá, že se mnozí autoři snaží, vlivem rozvoje CR a postupem času, tzv. aktualizovat definici CR. Veškeré polemiky ukončila až UNWTO, která určila zmíněnou definici a zpřesnila údaj o stanovené době na půl roku pro domácí a jeden rok pro mezinárodní cestovní ruch. Dále se nepovažuje za účast na cestovním ruchu cestování v místě trvalého bydliště, zaměstnání, pravidelné zahraniční cesty či dočasné přestěhování za prací (Hesková, 2006).

Pro státy jako jsou Francie, Itálie, Rakousko, Španělsko či Švýcarsko je cestovní ruch nezanedbatelnou složkou na tvorbě HDP. Mezi jmenované země se řadí i Česká republika, i když zatím nevyužívá všechny své možnosti. Na světě se nacházejí také země, kterým cestovní ruch tvoří hlavní hospodářské odvětví a má zásadní vliv na státní ekonomiku. V takových místech počet turistů značně převyšuje počet obyvatel, ať už celoročně nebo jen sezónně. Tento fakt je evidentně patrný např. na Kanárských ostrovech v rámci Španělska, Havajských ostrovech v rámci USA či horských kantonech ve Švýcarsku. Extrémně závislým na cestovním ruchu je San Marino, jehož rozloha se rovná jedné osmině Prahy. Pro tento miniaturní stát, ze všech stran obklopený italským územím, je výtěžek z CR na prvním místě. Za ním je zisk z emise poštovních známek a pak průmysl a zemědělství (Holeček, 2001).

Pro přesnější vyjádření ekonomického vlivu se využívá především tzv. saldo cestovního ruchu, tedy rozdíl mezi příjmy a výdaji v zahraničním cestovním ruchu. Díky porovnání v mezinárodním měřítku se potvrdilo, že cestovní ruch patří mezi

nejdůležitější ekonomické aktivity a má nepostradatelný vliv na rozvoj většiny zemí světa (Holeček, 2001).

1.1.1 Historie a vývoj CR

Vznik cestovního ruchu nelze konkrétně definovat. Již před naším letopočtem poskytovali hostinští či běžní měšťané své služby panstvu a šlechtě při jejich cestách za odpočinkem a zábavou. Řada odborníků spekuluje nad přelomem 18. a 19. nebo 19. a 20. století, jako počátkem moderního cestovního ruchu. Jeho vznik, tak jak ho známe dnes, měla nastolit průmyslová revoluce, která zásadně ovlivnila oblast dopravy, výroby a zemědělství. Tento proces, počínající ve Velké Británii, obohatil lidi o dopravní prostředky, finanční prostředky a volný čas. Na poptávku po službách cestovního ruchu reagovala společnost výstavbou ubytovacích či stravovacích zařízení nebo rozvojem dopravní infrastruktury (Hesková, 2006).

Vývoj cestovního ruchu zásadně ovlivnily světové války a rozdělily jej na tři období:

- **před 1. světovou válkou** - v Evropě je typická především výstavba lázeňských center, která se zaměřovala na vyšší společenské vrstvy. Nižší vrstvy upřednostňovaly klasickou turistiku a pobyty v přírodě, ve kterých je podporovaly různé spolky, svazy, sdružení, přičemž turistika neomezovala ani jeden z evropských států. Hesková (2006: 45) výstižně dodává, že toto období je „charakterizováno malými praktickými zkušenostmi a nedostatkem odborného výzkumu problémů cestovního ruchu.“

- **mezi světovými válkami** - vznik prvních cestovních kanceláří, rozvoj hotelů a hotelových služeb. Na ochranu svého státu a ekonomiky, oslabené světovou válkou, se zavádí vízová povinnost a souběžně vznikají celnice. Současně pokračuje rozvoj služeb pro motoristy a na školách se rozšiřuje výuka o zaměření na cestovní ruch, především v oblasti geografie a ekonomie.

- **po 2. světové válce** - rozvoj rekreačních středisek (první znaky animační činnosti) znamená zvýšenou poptávku po odbornících na cestovní ruch.

Rozvoj cestovního ruchu brzdily nejen světové války, ale i společenská nebezpečí. Na přelomu tisíciletí si lidé začali uvědomovat nebezpečí teroristických útoků a vliv cestovního ruchu na životní prostředí (automobily, letadla, nárůst odpadků).

1.1.2 Podstata CR

Úvodem je třeba rozlišit pojmy *cestování* a *cestovní ruch*. Mezi první cestovatele se řadí Řekové v čele s Herodotem (Popis cesty, 5. stol.), Římané či Italové s Marco Polem (Milion). Široký pojem cestování se snaží mnozí autoři zužovat do cestovního ruchu a podmiňují to především ekonomickým hlediskem. Právě finanční prostředky vynaložené na pohyb a pobyt turisty v destinaci jsou hlavním odlišujícím se znakem cestovního ruchu od cestování. Charakteristika cestovního ruchu a cestování je přesně vymezena i českou normou ČSN EN 13809 (2004). Logickou podmínkou cestovního ruchu a odlišení se tak od cestování je uspokojení potřeb ve volném čase a dosáhnout tak komplexního zážitku.

Mnohdy je cestovní ruch zaměňován výrazem *turistický průmysl*. Nejedná se však o synonymum. Tento pojem charakterizuje především tvorbu statků a služeb, které jsou určeny pro uspokojování potřeb turistů (např. výstavba hotelů, výroba kol, lanovek, tištěných průvodců).

1.1.3 Systém CR

Pro pochopení cestovního ruchu je třeba na něj nahlížet jako na systém dvou prvků (subjekt a objekt), mezi kterými jsou určité vazby. Tento systém pak ovlivňuje vnější prostředí, které zahrnuje oblast ekologickou, ekonomickou, politickou, sociální a technologickou.

Prvním článkem systému je **subjekt**, tedy každý účastník nebo uživatel cestovního ruchu, který v rámci CR uspokojuje své potřeby. Za typické subjekty jsou označováni návštěvníci, turisté či výletníci.

Důvodem, proč subjekt uskutečňuje cestování, je **objekt**. Lze si pod ním představit poznání cílového místa, kultury, kuchyně, podniků či institucí, nazývané termínem destinace. Její nabídka však musí být kompletní a zahrnovat jak primární tak sekundární prvky. Jako primární nabídka je označován hlavní potenciál dané lokality, který přitahuje pozornost subjektů a donutí je navštívit danou destinaci. Jedná se například o památky či události přírodní (národní parky), kulturní (festivaly), historické (sbírky, budovy) nebo sportovní (závodů). K dosažení určeného cíle je subjekt nucen využít infrastrukturní vybavenost zvanou sekundární nabídka. Ta zahrnuje především objekty

poskytující služby ubytovací, stravovací, informační, kulturní, sportovní aj. Cílové destinace lze podle Heskové (2006) rozlišit na:

- **městská střediska cestovního ruchu** - kombinace historických památek, podniků, obchodů
- **lázeňská místa** - využívá přírodních zdrojů s léčivými účinky
- **rekreační střediska** - sportovní a rekreační vyžití
- **rekreační obce** - funkce zemědělství a hospodářství se v řadě obcí přeměňuje na služby ubytovací a rekreační
- **chatové oblasti** - centralizovaná výstavba chatek v blízkosti atraktivních přírodních zdrojů nebo turistických zajímavostí.

Výše zmíněný pojem destinace vysvětluje Palatková (2006: 16) jako „svazek různých služeb koncentrovaných v určitém místě nebo oblasti, které jsou poskytovány v návaznosti na potenciál cestovního ruchu místa nebo oblasti.“ Stejně jako Palatková (2006), tak i Hesková (2006), Bieger či Světová organizace cestovního ruchu chápe destinaci především jako (vymezený) geografický prostor, který si návštěvník určil jako cíl své cesty. V praxi se jedná o kontinent (Evropa), stát (ČR), kraj (jihočeský), region (Českokrumlovsko), město (Český Krumlov) či konkrétní místo (Lipenská přehrada). Dalším znakem destinace je ucelená škála nabízených služeb typu ubytování, stravování, sport, zábava nebo kultura. Nejmenší destinace je v obecné rovině označována jako resort. V praxi se s ním můžeme setkat v podobě komplexu několika hotelů či menšího místa s určitou specifikací (resort lyžařský, zábavní, plážový, aqwaworld).

Z podnikatelského hlediska je destinace cestovního ruchu geograficky ohraničený souhrn „vzájemně si konkurujících jednotek, jejichž společným cílem je prodej služeb“ (Palatková, 2006: 16). Jednotlivé podnikatelské subjekty si na jednu stranu konkurují, na druhou stranu spolupracují na společném destinačním marketingu a managementu. Spolupráci konkurenčních podniků, stejně jako samosprávy v rámci řízení destinace velmi dobře vystihují Bartl a Schmidt slovy, že se jedná o „strategii a cestu pro silné regiony, které mají odvahu ke koncentraci sil pro společný rozvoj, organizaci a aktivní prodej svých klíčových konkurenčních výhod. Touto cestou vznikají destinace, nabízející klientovi perfektně zorganizovaný řetězec služeb odpovídající jeho volbě, který

zahrnuje celý proces od informace a pohodlnou rezervaci přes bezchybný průběh pobytu až po návrat domů“ (Palatková, 2006: 23).

Destinačním managementem, který je dle Heskové (2006: 155) označován jako „soubor řídicích opatření a nástrojů pro oblast plánování, organizování, promotion a rozhodování,“ se obvykle zabývá samostatná organizační jednotka. V praxi ji představuje místní organizace cestovního ruchu s funkčním územím v konkrétní lokalitě se silným potenciálem cestovního ruchu. Členy organizace jsou běžně zástupci ziskových i neziskových organizací, veřejné správy či zástupci obyvatel dané destinace (Hesková, 2006).

Cílem každé destinace (organizace destinačního managementu) je dostat se do povědomí zákazníků. Pro prosazení alespoň na mezinárodním trhu musí destinace podle Bartla a Schmidta disponovat alespoň 5 000 lůžky, zajišťovat ročně zhruba 600 000 přenocování a marketingový rozpočet by měl přesahovat 20 milionů korun českých. Pro udržení se na globálních trzích, např. v rámci kontinentu, je třeba kapacity navýšit minimálně o třetinu. Tedy zajistit 7 - 8 tisíc nabízených lůžek, uskutečnit alespoň 1 milion přenocování a disponovat marketingovým rozpočtem minimálně ve výši 50 milionů Kč. Vzhledem k vysokým nárokům na destinaci se v praxi uplatňuje možnost spolupráce nebo sloučení se sousedními oblastmi (Palatková, 2006).

1.1.4 Druhy a formy CR

Druhá polovina 20. století je pro cestovní ruch charakteristická rozvojem jeho rozmanitosti. Různorodost cestovního ruchu a chování turistů ho nedovoluje specificky a detailně charakterizovat. Většina autorů, stejně jako Hesková (2006), Holeček (2001) či Malá (2002), se shodují na členění cestovního ruchu v obecné rovině na následující druhy:

- **rekreační CR** - nejrozšířenější forma pobytu mimo trvalé bydliště s jednou či více aktivitami za účelem duševního odpočinku a fyzické regenerace.
- **sportovně-turistický CR** - v aktivní podobě se jedná o využití sportovních areálů a zařízení pro „turistiku pěší, horskou, vodní, cykloturistiku nebo mototuristiku, ke které patří kempování a karavanning, dále sportovní aktivity, míčové hry aj.“ (Hesková, 2006: 23) za účelem fyzického zdokonalování, vyžadující kvalitní a bezpečné zázemí. V poslední době se stále rozšiřuje pasivní forma, tedy sledování sportovního utkání v místě konání. Vyžaduje dobrou technickou přípravu na poskytnutí služeb

pro velkou masu turistů, která je ochotna v krátkém čase utratit poměrně vysoké finanční prostředky.

- **lázeňsko-léčebný CR** - pobyt na jednom místě s využitím místních přírodních zdrojů k předcházení, vyléčení nebo doléčení různých chorob a následků úrazů. V dané destinaci jsou poskytovány kompletní služby jak po stránce vzhledu a správného životního stylu, tak po stránce sportovního, kulturního a vzdělávacího vyžití.

- **kulturně-poznávací CR** - uspokojuje především duševní potřeby člověka návštěvami měst, muzeí, divadel, festivalů aj.

- **hospodářský a zaměstnanecký CR** - cestování určité skupiny lidí za konkrétním (pracovním) účelem, např. návštěva veletrhů, podniků, školení, odborných kongresů.

- **kongresový (obchodní) CR** - pobyt zaměřený především na výměnu odborných a vědeckých poznatků a zkušeností. Gúčik (2000) dělí kongresové akce podle počtu zúčastněných osob. Do 50 osob se jedná o školení, semináře či kolokvia, do 300 osob jde o konferenci nebo sympozium. Až nad 300 účastníků lze hovořit o kongresu. Uskutečňuje se obvykle ve velkých městech s dostatečně širokou a kvalitní nabídkou doplňkových služeb a kulturního vyžití. Protože se jedná většinou o lidi ze střední a vyšší sociální vrstvy, jsou „výdaje účastníků kongresových akcí 2 až 3krát vyšší než výdaje ostatních turistů“ (Hesková, 2006: 26).

- **ostatní druhy CR** - agroturistika, náboženský CR, další druhy jsou specifické podle složení turistů, jejich věku, zájmů, zaměření, např. cestovní ruch mládežnický, seniorů, lovecký (myslivci, rybáři), sociální (děti z dětských domovů, hendikepovaní), dobrodružný/zážitkový (náročné expedice v přírodě), stimulační (odměna pro nejlepší pracovníky), teambuilding (stmelovací programy).

I přes všeobecné snižování finančních rozpočtů řada odborníků vidí budoucnost v obchodním cestovním ruchu. Tento trh je totiž „stále rostoucím trhem, na kterém chování zákazníků a modely poptávky vykazují menší výkyvy než na trhu cestování ve volném čase“ (Horner a Swarbrooke, 2003: 452). Dále dochází k rozvoji dílčích trhů a segmentů, např. studenti využívají studijních pobytů a ve volných chvílích podnikají výlety z místa svého studijního pobytu.

Zatímco druhové rozdělení člení cestovní ruch podle zaměření a požadavků účastníků, formy cestovního ruchu „umožňují sledovat vývoj, intenzitu a strukturu jednotlivých druhů“ (Holeček, 2001: 21). Hesková (2006) dále doplňuje, že správné poznání potřeb a cílů účastníků dovoluje lépe připravit produkt a nabízet ho na trhu cílové skupině. Formy cestovního ruchu lze klasifikovat dle:

- **místa realizace:** domácí, zahraniční, tranzitní
- **místa původu hosta:** z blízkého, vzdáleného okolí
- **věku hosta:** děti, mládež, rodiny, senioři
- **způsobu zabezpečení:** pobyt organizovaný cestovní kanceláří či agenturou, bez organizace
- **použitého dopravního prostředku:** pěší, cyklistický, motorizovaný, železniční, letecký, lodní, kombinace
- **délky pobytu:** krátkodobý (do 3 dnů), dlouhodobý
- **dynamiky pobytu:** statický (pobytový), dynamický (putovní)
- **počtu účastníků:** individuální, skupinový (klubový)
- **účasti a formy úhrady nákladů:** volný (hradí účastník), vázaný (hradí pojišťovna, zaměstnavatel)
- **časového rozložení:** sezónní, celoroční.

Vyjmenované druhy a formy jsou pouze obecným členěním cestovního ruchu. Konkrétně je pak charakterizován podle místních nebo regionálních podmínek. Společenský, technický a technologický vývoj navíc neustále doplňuje nové formy turistiky. Například pouhé uvědomění si rozdílných cenových relací v různých místech (vesnice/město, ČR/Polsko) dalo vzniknout dnes již zcela běžně skloňovanému termínu *nákupní turistika*.

1.1.5 Nabídka CR

Na trhu cestovního ruchu se střetává poptávka subjektů a nabídka objektů. Každý turista či návštěvník vyžaduje od cestovního ruchu uspokojení především svých smyslových potřeb. Vyžaduje poznat kulturu, přírodu, gastronomii, historické památky, pochopit mentalitu, společenství, odpočinout si a nabrat síly, ale zároveň třeba aktivně strávit dovolenou (Holeček, 2001).

Na poptávku reaguje nabídka produktů, tedy všechno co uspokojuje potřeby návštěvníků. Pro trh cestovního ruchu je typická nabídka především služeb. V rámci hmotných produktů lze definovat:

- **volný statek** - nebyl vytvořen lidskou prací, je zdarma, ale přesto má značný vliv na rozhodování potenciálního návštěvníka nad zvolenou destinací (např. čerstvý vzduch, slaná mořská voda, horské svahy)
- **zboží** - hmotný produkt vytvořený lidským přičiněním, typickým příkladem turistického zboží jsou mapy, suvenýry, nápoje a pokrmy
- **veřejný statek** - je kombinací předešlých dvou produktů: byl vytvořen lidskou prací, ale je zdarma a nelze spotřebovat, např. pouliční osvětlení, využití městských parků nebo neplacených parkovišť
- **služba** - významná komodita na trhu CR, která je charakterizována uskutečněním určité činnosti ve prospěch návštěvníka (Hesková, 2006).

Jako produkt je v cestovním ruchu označován nejčastěji souhrn služeb, známý v dnešní době pod pojmem balíček (služeb). Nabídka balíčků je rozličná jak ve struktuře tak její ceně. Principem je nabídnout zákazníkovi ucelenou programovou nabídku za nižší cenu a pro poskytovatele zajištění využití (odbytu) svých doplňkových služeb. Praxe dnešní doby nabízí mnoho příkladů, např. pobytový balíček zahrnující dopravu z letiště, ubytování, stravu, wellness služby, vstup do galerií, muzeí, divadla, kina, předplacené adrenalinové zážitky a další. Každý podnik je typický svými balíčky, avšak nejedná se o zaručený návod na získání klientely a trvalou tvorbu zisku. Stále cestuje mnoho turistů, kteří si vše zajišťují sami dle svých časových a finančních možností nebo aktuálního rozpočtení.

Gúčík (2000) rozlišuje v cestovním ruchu produkt z hlediska tvorby na úrovně:

- **všeobecný produkt** - znamená základní nabídku služeb, kterou klienti očekávají a považují ji za samozřejmost (např. ubytování, strava, doprava)
- **očekávaný produkt** - jedná se zpravidla o kvalitu poskytovaných služeb, které klient očekává, avšak na určité výši
- **širší produkt** - rozsah těchto služeb je nad rámec všeobecného produktu, který klient neočekává a vytváří mu radost z pobytu.

Principem sestavení produktu je nejprve poznání zákaznických potřeb a nelebení nejvhodnějšího způsobu uspokojení za cenu, kterou je zákazník ochoten zaplatit (Hesková, 2006).

1.2 Služby

Dle Kotlera (2007: 710) je služba „jakákoliv činnost nebo schopnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé straně. Služba je svou podstatou nehmotná a nevytváří žádné hmotné vlastnictví. Poskytování služby může (ale nemusí) být spojeno s hmotným produktem.“ M. Gúčík (2000) doplňuje, že poskytováním služeb vznikají užitečné efekty, které uspokojují potřeby.

Hesková (2006) dále definuje služby z jejich praktické stránky a poukazuje na jejich nemateriálnost (nelze vnímat smysly před ani po užití, ale pouze během spotřeby), spotřebu lidské práce, začlenění vnějšího faktoru (zákazník se musí zapojit do procesu poskytování služby) na něž navazuje simultánnost (službu nelze „vyrobit“ do zásoby, ale pouze v okamžiku spotřeby) a v neposlední řadě jejich pomíjitelnost.

Služby jsou základním stavebním kamenem cestovního ruchu. Jejich tvorbu (poskytování) zajišťují jak podniky přímo zainteresované do CR tak další subjekty soukromého a veřejného sektoru. Mimo všeobecných znaků se v oblasti cestovního ruchu služby dále specifikují dle následujících speciálních ukazatelů. Služby jsou místně i časově vázané k primární nabídce destinace. V rámci balíčků nebo i mimo rámec musí služby obsahovat určitou komplexnost, komplementaritu, ale zároveň určitou zastupitelnost. Vzhledem k široké škále služeb v tomto oboru se značně využívá možnosti zprostředkování (cestovní agentury, kanceláře) a platby předem - akontace (Hesková, 2006).

Kotler (1995) i Gúčík (2000) se v základě shodují na procesu poskytování služeb a člení je na přípravnou, realizační a závěrečnou etapu:

- **přípravná etapa** - poskytovatel služby musí být připraven na její produkci, zajistit si tedy lidský kapitál, materiál, stroje, prostory a především dostatek informací (předvídat poptávané služby, jejich charakter, smluvní zajištění partnerů).
- **realizační etapa** - znamená poskytnutí konkrétní služby (poskytnutí informací, masáže, zajištění dopravy, vyčištění obuvi).

- **závěrečná etapa** - hodnocením vzájemné spolupráce poskytovatele a příjemce služby se posuzuje, zda jsou uspokojeny požadavky obou stran - zákaznickovy potřeby jsou plně uspokojeny a poskytovatel za ně dostal řádně zaplacen. Výsledkem však může být nejen spokojenost vzájemná, ale také pouze na jedné straně, a nebo žádné (Hesková, 2006).

Služby lze klasifikovat a charakterizovat dle mnoha kritérií, vždy podle konkrétního použití v praxi. Obecně lze služby členit dle časového hlediska (mimo/sezónní), z hlediska uspokojování potřeb (základní, doplňkové služby), dle místa spotřeby či ekonomického hlediska (ne/placené). Strukturu služeb pro oblast cestovního ruchu člení Hesková (2006: 106) následovně:

- **služby v CR:**
 - a) dodavatelské služby: informační, dopravní, ubytovací, stravovací, sportovně-rekreační, kulturně-společenské, lázeňské, kongresové, animační, průvodcovské a asistenční, venkovského cestovního ruchu

- b) zprostředkovatelské služby: informační, cestovních kanceláří a agentur

- **ostatní služby:**
 - a) specializované služby pro CR: informační, pojišťovací, směnárenské, pasových a celních orgánů

- b) služby místní infrastruktury v cílovém místě: obchodní, informační, komunální, zdravotnické, policejní, záchranné, poštovní a telekomunikační

Vzhledem k zaměření diplomové práce na obnovu hotelového komplexu, jsou z tohoto výběru služeb nejdůležitější dvě skupiny - ubytovací a stravovací služby, které jsou v následující části blíže definovány.

1.2.1 Ubytovací služby

Souvisí s pobytovou stránkou cestovního ruchu. Zahrnují přechodné nebo trvalé ubytování klientů v cílové destinaci. Ubytovací služby zahrnují i další služby poskytované v rámci ubytovacího zařízení.

Z historického hlediska se objevují první náznaky ubytovacích služeb před 4 000 lety, kdy lidé při svém putování za obživou, svobodou či na útěku hledali nuzné ubytovací přístěnky, předchůdce dnešních hotelových komplexů. Během prvního tisíciletí našeho letopočtu vznikala „ubytovací zařízení“ především při klášterech, kterým to nařizovala církev. Od jednoduchých příbytků pro kupce, poutníky, vydědence

ze společnosti se rozvíjelo poskytování ubytovacích služeb k podnikatelské činnosti. Mimo církevní zařízení vznikala tzv. hospitia neboli špitály, zajišťující péči nejen starým, nemocným či sirotkům, ale i cizím poutníkům. Rozvoj měst ve 12. - 13. století znamenal oddělení ubytovacích špitálů charitativní povahy a placených hospod s noclehárnou. 14. století je charakterizováno vznikem tzv. zájezdních hostinců. Stále však úroveň poskytovaných služeb dosahovala nízké kvality - pro kupce primitivní postel v temné světnici, pro doprovod sláma ve stáji. Zásadní převrat nastal až v 19. století s rozvojem železnice. Cestování se mnohonásobně zrychlilo, stoupl počet cestujících, avšak jejich složení bylo stále skupinou obchodníků a vyšších vrstev. Pompézní stavby různých stavebních stylů byly budovány v blízkosti železničních nádraží a stávaly se chloubou celého města. Na českém území bylo možné spatřit tento ubytovací boom především v západočeských lázních, za hranicemi pak ve Vídni nebo Paříži. Tyto stavby měly velmi blízko hotelům, které známe dnes. Nejreprezentativnějším prostorem hotelu byla vstupní hala (foyer), odkud hosté mířili do jídelny, salónů, výtahu a pokojů. Od roku 1870 umocňuje komfort ubytování hydraulický výtah, ústřední topení, potrubní poštovní spojení a telefon. Oproti evropskému rozvoji ubytování byl ten americký mnohem dál. Velké množství přistěhovalců vyžadovalo stavbu velkých budov s obrovskou kapacitou. Součástí hotelů byly restaurace, kadeřnické salóny a drobné obchůdky. Takových hotelů vlastnili majitelé hned několik a vznikla hotelová síť, která se časem rozvinula přes moře po celém světě (Křížek, Neufus, 2011).

V zásadě dělíme ubytovací služby na zisková (hotely) a nezisková zařízení (podnikové chaty, skautské základny a tábořiště). Mimo ubytování v cílové destinaci jsou poskytovány ubytovací služby i během cestování: lůžkové drážní vozy, výletní lodě, autobus-hotely, motely či kempy.

1.2.2 Klasifikace ubytovacích zařízení

V dnešní době existuje řada oficiálních i neoficiálních klasifikačních systémů, které hodnotí a člení ubytovací zařízení. Účelem je, aby potenciální klient měl představu, jaké služby a komfort má od dané kategorie očekávat. Nejednotná klasifikace ubytovacích zařízení v Evropě neumožňuje řádně porovnávat jednotlivé subjekty. V České republice byla sestavena na období 2010 - 2012 Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení ČR kategorie hotel, hotel garni, penzion, motel a botel. Dále je Česká republika (Asociace hotelů a restaurací) členem evropské konfederace HOTREC, která zastřešuje

hotely a restaurace na evropské úrovni. V neposlední řadě patří Česká republika mezi jedenáct zemí EU, jejichž hotelové asociace založili Hotelstars Union. Po posledním rozšíření členství v roce 2011 jsou tedy členy ČR, Rakousko, Německo, Maďarsko, Nizozemí, Švédsko, Švýcarsko, Estonsko, Litva, Lotyšsko a Lucembursko. Cílem této unie je sjednotit klasifikaci hotelových služeb a využít společného marketingu při prezentaci jednotlivých zařízení.

Každé ubytovací zařízení (hotel), které chce být členem Hotelstars, musí splňovat 21 základních principů společenství. Na základě splnění konkrétních kritérií (celkem 270) je přidělen určitý počet hvězdiček - od jedné do pěti. Pro zařízení typu hotel garni, penzion a motel jsou přidělovány maximálně 4 hvězdy. Při splnění nad rámec stanovených podmínek může subjekt dostat ještě dodatečné označení Superior.

Dle oficiální internetové stránky Hotelstars unie lze stručně charakterizovat pět kategorií ubytovacích zařízení hotelového typu následovně:

- * Tourist - 100 % pokojů má sprchu, WC, barevnou TV, mýdlo, 1 ručník/osobu
- ** Economy - snídaně formou bufetu, světlo u lůžka na čtení, platba kartou
- *** Standard - telefon na pokoji, topení v koupelně, velké zrcadlo, šitíčko, služba prádelny a žehlení
- **** First Class - přístup k internetu, minibar, kosmetické produkty
- ***** Luxury - recepce 24 hodin denně, poslíček, personál ovládající min. dva světové jazyky, žehlení do 60 minut, trezor a PC s internetem na pokoji

Pro 4-hvězdičkovou skupinu (penziony apod.) jsou samozřejmě kritéria odlišná. Proces udělení certifikace trvá 60 dnů, během něhož je provedena fyzická kontrola ubytovacího zařízení. O výsledném udělení certifikátu rozhoduje klasifikační komise se 14 zástupci různých agentur, sdružení či organizací zaměřených na ubytování a cestovní ruch.

Je třeba zmínit, že v dnešní době existuje mnoho ubytovacích zařízení, která jsou označena jednou až pěti hvězdičkami, korunkami, sluníčky, honosí se kategoriemi, které český právní řád nezná (rezidence, hotelový dům, zájezdní hostinec), ale negarantují podle jakého systému se tak označují a na základě jakého klíče využívají konkrétní počet známek. Proto je na evropském trhu Unie Hotelstars, která garantuje

kvalitní a transparentní služby prověřených zařízení a zaručuje důsledné šetření případných stížností.

1.2.3 Stravovací služby

Prvotním smyslem stravovacích služeb je uspokojování základních potřeb výživy. Hesková (2006) i Oriška (1999: 9) řadí mezi stravovací služby „základní stravování, doplňkové stravování a občerstvení, jakož i společensko-zábavní služby, spojené s hudební produkcí či kulturním programem.“

Je nutné úvodem poznamenat, že v oblasti cestovního ruchu je určitá skupina lidí, která si stravování během cestování zajišťuje vlastními prostředky. V praxi se tento styl aplikuje vařením na přenosných vařičích, otevřeném ohni nebo ve společných kuchyňkách. Jedná se především o studené pokrmy, u tepelně upravených jídel převládají polotovary. V této práci však budeme uvažovat o návštěvnicích, kteří využívají výhradně nebo z větší části stravovací zařízení.

Dle všeobecného přesvědčení lze stravovací zařízení členit na ty v cílové destinaci nebo během cestování. Na trase jsou využívány jídelní vozy, oddělení či roznášené občerstvení, a to jak v autobusových, vlakových, leteckých, tak lodních hromadných prostředcích. Mimo dopravní prostředky jsou k dispozici motoresty, restaurace a občerstvení při komunikacích nebo benzínové pumpy zajišťující stravovací servis. Stravovací zařízení v cílových destinacích jsou buď součástí ubytovacích zařízení (hotelové restaurace, jídelny, bary) nebo samostatná zařízení bez spojitosti s ubytováním.

V dnešní době již není strava v cestovním ruchu brána jako nutná služba, bez níž se nelze obejít. Dle Indrové (2007) se pokrmy, potažmo gastronomie jako celek, stávají hlavním kritériem při volbě destinace. Kvalita tuzemských surovin, pokrmů, stejně jako nápojů získávají na oblibě a reputaci, čemuž napomáhají i různé značky kvality nebo krajové speciality. Proto jezdí nejen čeští turisté do jižních Čech za rybími specialitami, pivem, na Moravu za kvalitním vínem a do horských oblastí za mléčnými produkty. V zahraničí jsou již známé různé slavnosti, které zahajují sezónu sběru surovin nebo oslavují úspěšnou sklizeň.

Stravovací zařízení dělí Hesková (2006: 112) do tří skupin služeb:

- **základní stravování** - restaurace, jídelny, motoresty
- **doplňkové stravování a občerstvení** - bary, pizzerie, bistra, bufety, hostince, stánky a zařízení typu fast food
- **společensko-zábavní služby** - kavárny, vinárny, pivnice, noční kluby, divadelní kluby, diskotéky

Hosté v ubytovacích zařízeních mají většinou možnost využít stravování v rámci zařízení. Na výběr je ubytování bez stravy, dále pouze se snídaní, polopenze (snídaně + večeře), plná penze (snídaně + oběd + večeře) nebo tzv. all inclusive, tedy možnost celodenního stravování a požívání ne/alkoholických nápojů. Nabídka all inclusive se v poslední době rozšířila o nadstavbu ultra nebo super all inclusive, které zahrnují celodenní možnost stravování v ceně pobytu, půlnoční stravování, pokojový servis a jiné.

1.3 Marketing

Definice: „Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotových produktů s ostatními“ (Kotler, 1995: 4). Tuto definici staví Kotler na základních pojmech:

- potřeby, přání a poptávka
- produkty
- hodnota, náklady a uspokojení
- směna a transakce
- vztahy a sítě
- trhy
- prodejci a potenciální zákazníci

Kotler (v Synek 2007: 167) považuje marketing za „lidskou činnost, umožňující prostřednictvím procesu směny uspokojovat potřeby a přání.“

Obdobně definují a rozšiřují marketing i Křížek a Neufus (2011: 92), jako „soubor provázaných a na sebe navazujících činností každého zaměstnance, směřující k tomu,

aby organizace správnému zákazníkovi, ve správný čas, za správnou cenu, správným způsobem předložila správný produkt.“ Jejich teorie vychází z klasického marketingového mixu 4P:

1P) **Product** - nabízený produkt nebo služba. Pro zvolení správného produktu je nutné znát potenciální zákazníky, jejich požadavky, přání, finanční možnosti, dále strukturu konkurence a v neposlední řadě vlastní výrobní možnosti.

2P) **Price** - stanovení úrovně ceny je důležitou částí marketingové strategie. Cena funguje nejen jako ukazatel rentability firmy, ale též jako magnet, který zákazníky přitahuje nebo odrazuje.

3P) **Place** - místo nebo distribuce, případně způsob, jakým je produkt distribuován konečnému spotřebiteli.

4P) **Promotion** - marketingová komunikace zahrnující nástroje reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje, public relations a event marketing.

Pro marketingový mix služeb jsou 4P doplněna o pátou oblast:

5P) **People** - lidský faktor má na trhu služeb velmi důležitou funkci, protože „bez profesionálně zdatného personálu nelze službu na trhu úspěšně realizovat“ (Hesková 2006: 134).

Marketingový mix služeb 5P je pro oblast cestovního ruchu rozšířen o další tři okruhy:

6P) **Partnership** - spolupráce subjektů na vertikální nebo horizontální rovině.

7P) **Packaging** - balení služeb je zcela typické pro cestovní ruch, který komplectací služeb cíleně uspokojuje klienty a zároveň zmírňuje výkyvy nabídky a poptávky.

8P) **Programming** - navazuje na packaging a snaží se vyvolat zájem o mimosezónní období (Beránek, Kotek, 2007).

Marketing v cestovním ruchu je „systematická a koordinovaná podnikatelská politika cestovního ruchu, jakož i soukromé a státní politiky cestovního ruchu na místní, regionální, národní a mezinárodní úrovni na co nejlepší uspokojování potřeb určitých skupin zákazníků při dosažení přiměřeného zisku“ (J. Krippendorf v Hesková, 2006: 134-135).

Pro cestovní ruch je zásadní volbou správně zvolený marketing. Převážná většina nabízených produktů je nehmotného charakteru. Tyto služby se vyznačují snadnou konkurenční napodobitelností, jejich pomíjivostí (nelze je skladovat), místní i časovou vázaností a špatnou definovatelností kvality a úrovně požadovaných služeb. Proto je v dobře řízených podnicích marketing uplatňován a řízen od vrcholového managementu až po nejnižší stupeň procesu.

Správně zvolený marketing služeb cestovního ruchu vychází z následujících šesti marketingových premis:

1. **uspokojování zákaznických přání a potřeb** - definice potřeb a jejich následné uspokojení
2. **nepřetržitost podstaty marketingu** - činnost marketingu není jednorázovou záležitostí, ale dlouhodobou a plynulou činností řízení
3. **posloupnost dílčích kroků** - marketing je velkým řetězem na sebe navazujících dílčích činností
4. **klíčová úloha marketingového výzkumu** - pomocí výzkumu získáváme klíčové informace, tedy potřeby, požadavky a přání zákazníků
5. **vzájemná vnitřní závislost organizací cestovního ruchu** - trh cestovního ruchu dává mnoho příležitostí ke vzájemné marketingové spolupráci
6. **mnohostranné úsilí organizace** - činnost marketingu není úlohou jednoho určitého oddělení, ale úkolem pro všechna oddělení a pracovníky podniku (Křížek, Neufus, 2011).

1.4 Strategické řízení

Termín *řízení* je ekvivalentem anglického výrazu *management*, který se běžně používá i v českém jazyce. Za management lze označit řídicí pracovníky podniku a činnosti, které vykonávají nebo samotnou odbornou disciplínu (Tichá, Hron, 2003).

Strategické řízení patří k vrcholným dovednostem managementu. Strategii je možno chápat v několika rovinách, a to jako:

- komplot,
- chování podniku,

- pozici podniku,
- charakter podniku.

Poslední význam strategie - charakter podniku, je brán jako představa v myslích zúčastněných osob či perspektiva sjednocení lidí ke společnému způsobu myšlení (Rolínek, 2004).

Strategický management je dle Hrona (2000) proces vedoucí k určení dlouhodobých cílů, záměrů a adaptování se podmínkám prostředí. Současně jsou alokovány zdroje podniku ve vztahu ke stanoveným cílům. Princip strategického řízení lze charakterizovat pěti jeho základními prvky:

- definování předmětu činnosti,
- stanovení strategických záměrů a cílů,
- určení strategie k dosažení cílů,
- implementace strategie,
- hodnocení výsledků, nápravná opatření (Hron, 2000).

Kvalita řízení je nejdůležitějším faktorem, který investoři zvažují a taktéž prvním aspektem, který posuzují (Fotr, Souček 2005).

Obdobně charakterizuje důležitost strategického řízení i Keřkovský a Vykypěl (2003: 1): „podnikatelský úspěch v tržním hospodářství závisí hlavně na včasném předvídání tržních příležitostí a řešení potencionálních problémů strategického charakteru.“ Je třeba důsledně sledovat faktory vnějšího prostředí podniku (požadavky a vliv dodavatelů, zákazníků, konkurence či vliv makroekonomických podmínek) a neopomenout ani faktory uvnitř podniku. Dnešní strategické řízení by mělo vycházet z dlouhodobých předpovědí vývoje. Jeho úkolem je udávat směr podniku a stanovovat konkrétní cíle, jež by měly pozitivní dopad na mysl pracovníků podniku. Smyslem strategického řízení je zvyšování kvality řídicích pracovníků, volba nejvhodnějšího řešení, zlepšení komunikace uvnitř podniku, alokace zdrojů či motivace pracovníků. „Někteří odborníci odhadují, že rozhodování uskutečněná na strategické úrovni řízení ovlivňují úspěšnost podnikání až z 80 %“ (Keřkovský a Vykypěl, 2003: 3).

1.4.1 Strategické řízení hotelu

Stejně jako v kterémkoliv podniku, tak i v hotelovém zařízení se čím dál častěji využívají moderní formy řízení. Mezi nejrozšířenější patří jednoznačně outsourcing, franchising či smlouvy o řízení. Řídící provozní pracovníci si uvědomují svojí strategickou úlohu, úlohu jednotlivých oddělení a úseků. Vliv na organizační strukturu hotelu má jednoznačně jeho velikost, kapacita, specializace hotelu a rozsah poskytovaných služeb.

Na úrovni vrcholového řízení středně velkého hotelového zařízení je ředitel (záleží na vlastnických vztazích konkrétního hotelu). V jeho těsné blízkosti má nezastupitelnou funkci sekretářka, asistent a právní oddělení. Dnes se již mezi jejich řady začleňuje i bezpečnostní služba a IT oddělení. Sice bývají často zajišťovány formou outsourcingu, ale vzhledem k jejich důležitosti, znalosti tajných nebo důvěrných informací se právem řadí mezi tzv. TOP management (Křížek, Neufus, 2011).

1.4.1.1 Outsourcing

V dnešní době je již zcela běžné, že mnoho činností či celé sekce vykonávají a zastávají externí firmy a jejich pracovníci. Outsourcing neboli využití vnějších zdrojů je pro střední a větší hotely jednou z nejmodernějších metod uplatňovaných v systému řízení. V rámci interního nebo častěji externího outsourcingu jsou svěřovány určité činnosti nebo útvary externím firmám, které je za úplatu vykonávají. Beránek a Kotek (2007: 117) vysvětlují outsourcing jako „rozhodování mezi dvěma strategiemi - *vyrob nebo nakup*.“ Principem je tedy vytvoření *štíhlého managementu*, který se v podniku zaměřuje na hlavní činnost. Tímto způsobem může být zajištěna činnost např. účetního nebo propagačního oddělení. Křížek a Neufus (2011: 178) uvádějí další příklady, jako jsou „provoz restaurace, baru, vrátnice, prádelny, zajištění dopravy pro hotelové hosty, zahradní úpravy, úklid sněhu, housekeeping, ostraha objektu atd.“

Na hlavních výhodách outsourcingu se shodují Křížek a Neufus (2011) i Beránek a Kotek (2007):

- snížení nákladů,
- zvýšení úrovně a konkurenceschopnosti podniku,
- zlepšení procesu řízení organizace,
- zvýšení flexibility organizace,

- snížení rizikovosti podnikání.

Využitím externí firmy se může hotel více zaměřit a specializovat na své klíčové služby. Zároveň hotel nakupuje i kvalitní služby, čímž může dojít k současnému zvýšení úrovně veškerých poskytovaných služeb hotelu.

Jako nevýhodu pak lze shledat:

- rozdílnost dlouhodobých strategických cílů hotelového zařízení a cílů outsourcingové firmy, které mívají krátkodobější charakter,
- závislost na externím partnerovi,
- únik citlivých informací,
- negativní vliv na pracovní morálku zaměstnanců.

Postupem času dochází využitím outsourcingu ke ztrátě kontroly nad svěřenou oblastí. Je třeba si uvědomit, že hotel nese stoprocentní odpovědnost za veškeré služby, které jsou v jeho provozu poskytovány. Nebere se v potaz, zda je zajišťuje externí firma nebo vlastní pracovníci. Je tedy třeba důsledně nejen vybrat vhodnou firmu, ale její i vlastní pracovníky nadále kontrolovat (Beránek, Kotek, 2007).

1.4.1.2 Franchising

Machková (2009: 81) definuje franchising jako „smluvní vztah mezi partnery, ve kterém franchisor opravňuje a zavazuje jednotlivé franchisanty užívat obchodní jméno nebo ochranou známku a právo užívat předmět podnikání své společnosti, tj. poskytuje své know-how včetně systému řízení, zabezpečování služeb a poskytování prodejní a technické pomoci a nabyvatel se zavazuje zaplatit smluvně stanovenou odměnu a dodržovat komerční politiku poskytovatele.“

Nejrozšířenější formou je dnes franchising provozní, tedy licence k užití systému celkového obchodního řízení nezávislé provozovny. Nabyvatel tak získá „jméno, provozní systém, ochranné známky, obchodní formát, manuály, chráněné receptury, strategie apod. Tato forma franchisingu umožňuje podnikatelům stát se úspěšnými bez jakýchkoliv znalostí daného oboru, bez praxe a zkušeností a s několikanásobně menším rizikem“ (Beránek, Kotek, 2007: 122).

Výhody franchisingu pro nabyvatele jsou:

- získané know-how,
- nižší riziko podnikání,
- marketingová podpora,
- společný informační a rezervační systém,
- společná nákupní politika, poradenství atd.

Z negativních faktorů pro nabyvatele je nejzásadnější především závislost na franchisorovi a dále povinnost franchisanta podřizovat se pokynům a nařízením centrály.

1.4.1.3 Smlouvy o řízení

Obdobné rysy jako franchising mají tzv. smlouvy o řízení. Jedná se o poskytnutí řídicích znalostí a řídicích pracovníků. Tímto způsobem se propůjčují osvědčené metody řízení a zajišťují zkušenosti manažerů. Odměna za tuto službu je často vypočítávána jako procentuelní podíl z obrátu nebo zisku. Majitel hotelu se tak nestará a ani neprovozuje hotel, ale najímá si pouze tzv. operátora, který mu hotel řídí. Toto know-how je často považováno za nehmotný vklad do podnikání (Machková, 2009).

1.5 Podnikatelský plán

Veber a Srpová (2005) definují podnikatelský plán jako písemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější a vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungování existující firmy. Konkretizuje záměry podnikatele do budoucna.

Srpová a Řehoř (2010) přirovnávají podnikatelský plán k autoatlasu, který by nám měl usnadnit odpovědět na otázky: kde jsme, kde chceme být a jakým způsobem se tam dostaneme.

Podnikatelský plán, či dnes běžně používaný anglický termín *business plan*, si vytváří podnikatelé pro své interní záležitosti nebo pro externí subjekty. Pro sebe si ho tvoří především při zakládání podniku, před důležitým investičním rozhodnutím, pro případ kontroly nebo jako motivační a informační prvek pro své zaměstnance. Externími subjekty se pak rozumí banky, finanční instituce či investoři, u kterých podnikatel žádá investici do svého projektu.

Východiskem podnikatelského plánu by měla být podle Synka (2002) konkrétní představa o výši zisku či míře zhodnocení vloženého kapitálu. Proto je nezbytné podnikatelský plán doplnit o plán finanční, z něhož potenciální investoři zjišťují schopnost podnik splácet úvěry včetně úroků.

Walker (2003: 118) definuje podnikatelský plán jednoduše - „musí vždy směřovat k dosažení určitých cílů - podnikových, finančních, funkčních, provozních nebo jejich kombinace.“

1.5.1 Zásady zpracování podnikatelského plánu

Potenciální investoři mají často na výběr více nabídek a naším úkolem je zaujmout jejich pozornost. Dobře zpracovaný podnikatelský plán může významně ovlivnit úspěšné získání potřebných finančních prostředků či podpory. Srpová a Řehoř (2010) doporučují, aby byl podnikatelský plán:

- inovativní - je třeba přesvědčit, že náš produkt dostatečně uspokojí potřeby zákazníků, a to lépe než dosud a lépe než naše konkurence.
- srozumitelný a úměrně stručný - plán musí být jasný, výstižný, věty spíše kratší a méně přídavných jmen, maximálně 50 stran plus přílohy.
- logický a přehledný - veškeré myšlenky na sebe musí navazovat, mít spád, nesmí si navzájem odporovat. Pro lepší názornost je vhodné využít tabulek, grafů, diagramů.
- pravdivý a reálný - za naprostou samozřejmost se považuje vycházet ze skutečných a nezkreslených údajů.
- respektující rizika - vzhledem k tomu, že se podnikatelský plán provádí pro budoucí období, je třeba identifikovat možná rizika, respektovat je a navrhnout možná opatření na jejich eliminaci či zmírnění následků.

Fotr a Souček (2005) dále zmiňují, že problematika plánu by měla být vysvětlena takovým způsobem, aby ji pochopil i člověk nezasvěcený do technických detailů. Dále by podnikatel neměl být z hlediska tržního potenciálu optimistický ani příliš pesimistický. Samozřejmě je třeba vyzdvihnout silné stránky projektu a též nezamlčovat ty slabší.

Srpová a Řehoř (2010) doporučují nechat podnikatelský plán po jeho vypracování tzv. uležet a po několika dnech ho znovu pročíst, zkontrolovat a případné nejasnosti upravit. Je však třeba brát v potaz, že ač je podnikatelský plán zpracován kvalitně a podle výše zmíněných zásad, nezaručuje to ještě stoprocentní úspěšnost projektu.

1.5.2 Struktura podnikatelského plánu

Vzhledem k využívání podnikatelských plánů v mnoha odvětvích, není možné vytvořit univerzální šablonu k jejich vypracování. Též mnozí autoři se rozcházejí v názorech na sestavení podnikatelského plánu.

Srpová a Řehoř (2010) stejně jako Synek (2002) popisují strukturu podnikatelského plánu následovně:

1. **úvodní strana** - na úvodní straně je vhodné umístit obchodní jméno firmy vč. jejího loga, adresu, kontakt na osobu zpracovávající a odpovědnou za celý plán a datum vyhotovení.

2. **shrnutí** - na dvou až sedmi stranách je shrnuto, pro koho je podnikatelský plán určen a čeho se týká. V této části je prostor pro představení podniku, jeho historie, úspěchů, poslání, cílů, strategií a stručnou charakteristiku finanční situace. Životopisy nebo stručný popis klíčových pracovníků firmy je možné stručně uvést zde nebo v příloze. Hlavním smyslem je zaujmout čtenáře natolik, aby měl zájem přečíst si i zbytek plánu.

3. **podnikatelský záměr** - představení samotného záměru. Především je nutné vyjmenovat veškeré přednosti a výhody našeho produktu (služby) oproti konkurenci či jaký prospěch plyne pro spotřebitele při užití našeho produktu. Dle oblasti je možné doplnit o shodu s platnou legislativou. Dále je nutné představit jednotlivé kroky k dosažení stanovených cílů a znázornění fáze, v níž se projekt nachází.

4. **popis produktu** - zde podnikatel prezentuje svoje portfolio, a to od produktů, které představují největší obrát, až po ty méně významné. Není třeba popisovat produkty do detailů, spíše odůvodnit, proč je náš produkt pro zákazníka zajímavý. Tady je také prostor odpovědět investorům na častou otázku - v čem je váš produkt jiný než konkurenční? Pomocí matice lze snadno a přehledně znázornit výkon a cenu našeho a konkurenčního produktu.

5. **okolí podniku** - každý podnikatel musí sledovat veškeré dění v jeho okolí. Makroprostředí nelze nikterak ovlivnit, ale podnikatel ho může sledovat, analyzovat,

předvídat a reagovat na změny. K tomuto účelu vhodně poslouží např. STEP analýza. Bližším okolím se rozumí mikroprostředí, na které již má podnikatel svým rozhodnutím vliv. Nejdůležitější oblastí jsou pro něj zákazníci a konkurence.

- **analýza zákazníků** - pro správné zvolení marketingové strategie je důležité znát množství potenciálních zákazníků, jejich složení (demografické, geografické), finanční sílu či nákupní zvyklosti. Z těchto údajů je pak možné odhadnout průměrný nákup co do výše, složení, kvality produktů a doplňkových služeb.

- **analýza konkurence** - před vstupem na trh, ale i během působení na trhu je vhodné neustále sledovat konkurenci. Nejprve je třeba zmapovat veškeré konkurenční firmy. Dále se podrobněji zabývat pouze těmi, kteří nás mohou svým jednáním ovlivnit. Např. pomocí metody benchmarkingu lze porovnat naše a konkurenční postavení, přičemž se sleduje objem prodeje, výrobní kapacity, efektivnost, kvalita produktů nebo servisu. Z výsledků, graficky znázorněných v matici, určíme naše silné a slabé stránky a následně naše konkurenční postavení.

6. **marketing** - marketingové strategii bude čtenář věnovat zvýšenou pozornost, protože ho zajímá, jak se podnikatel vyrovná s obvyklou převahou nabídky firem nad poptávkou zákazníků. Odpovědi čtenář najde v marketingové strategii, která bude zahrnovat mimo jiné politiku cenovou, prodejní či distribuční.

7. **plán výzkumu, vývoje, provozu a výroby** - v této části představíme plány v oblasti výzkumu, vývoj a celkových inovací podniku. Na ně naváže popis skladovacího systému, výrobních technologií, využití výrobních kapacit a obchodní vztahy s dodavateli.

8. **finanční plán** - předchozí údaje jsou v této části transformovány do číselné podoby a nastiňují reálnost záměru z ekonomického hlediska. Výkazy, jako jsou rozvaha, výsledovka, peněžní toky, bod zvratu či plán financování, je vhodné doplnit o stručný a výstižný komentář. Dále je možné předložit finanční analýzy či výpočty ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti, doby návratnosti nebo čisté současné hodnoty. Při žádání financí z cizích zdrojů určíme výši prostředků, účel jejich použití a podmínky splacení.

9. **analýza rizik** - každý projekt nese určité riziko. Je třeba se mu postavit čelem již při plánování projektu. V podnikatelském plánu je vhodné prezentovat i možná rizika, která

mohou nastat, dále definovat za jakých okolností, jak je minimalizovat a v případě, že nastanou, tak jaká zajistit opatření.

10. **přílohy** - do této části je možné zahrnout výše zmíněné životopisy klíčových osobností, finanční výkazy, výpisy z rejstříků, katastru nemovitostí, fotografie, plány, technické výkresy, výsledky průzkumů, získané certifikáty nebo ocenění.

Rozsah, styl a členění podnikatelského plánu závisí do značné míry na typu podnikatelského záměru. Jinak se bude vytvářet plán pro teprve vznikající podnik a jinak pro podnik zaběhnutý. Pomoc při tvorbě nebo samotné vypracování plánu poskytují mnohé komerční subjekty, které jsou sdruženy v Národní asociaci pro podporu podnikání nebo v Asociaci pro poradenství. Vzhledem k tomu, že se podnikatelské prostředí, situace firmy či legislativa neustále mění a vyvíjí, je nutno brát podnikatelský plán jako tzv. živý dokument. Je třeba ho neustále sledovat, porovnávat a aktualizovat podle měnících se podmínek.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Cílem práce je návrh rekonstrukce hotelového komplexu se zaměřením na ubytovací a rekreační kapacity ve vybraném zájmovém území.

Kroky vedoucí k naplnění cíle:

- poznat současný technický a ekonomický stav nemovitosti,
- popsat trh cestovního ruchu ve vybrané destinaci.

2.2 Metodika a techniky

Tato diplomová práce je rozdělena na části teoretickou a praktickou. Teoretická část bude zahrnovat především vymezení základních pojmů na základě studia odborné literatury.

Praktická část diplomové práce bude rozdělena do oblastí analytické, syntetické a aplikační. Analytická část zahrnuje především analýzu předpokladu cestovního ruchu, potenciálu města Český Krumlov a analýzu současného stavu hotelového komplexu. Na jejich základě budou shrnuty v syntetické části získané informace, které se stanou základním kamenem pro stanovení navrhovaného podnikatelského záměru. Konkrétní návrh na rekonstrukci a zprovoznění hotelového komplexu stanovím v aplikační části.

Metodický postup zpracování této práce zahrnuje následující kroky:

- studium odborné literatury - rozšíření teoretických znalostí v dané problematice, které se staly základem pro zpracování literární rešerše.
- provedení situační analýzy trhu cestovního ruchu - pro zjištění struktury poptávaných služeb, charakteru a množství potenciálních zákazníků.
- analýza současného stavu hotelu - stručný nástin historie objektu, technický stav nemovitosti, majetkové vztahy a finanční hodnoty.
- posouzení analytické části - pomocí syntézy prvotních a odvozených údajů systematicky shrnu provedené průzkumy.

- návrh na realizaci obnovy hotelu - na základě zpracovaných informací budou stanoveny návrhy na rekonstrukci hotelového komplexu a nejvhodnější způsob obnovy a rozvoje.

3 Praktická část

3.1 Analýza nabídky služeb a infrastruktury cestovního ruchu

3.1.1 Primární potenciál cestovního ruchu

3.1.1.1 Přírodní podmínky

Region (okres) Český Krumlov se nachází v nejjižnější části České republiky a svou rozlohou 1 615 km² patří k třetímu největšímu okresu jižních Čech. Sousedními regiony jsou českobudějovický a prachatický okres. Jižní a východní hranice okresu je totožná se státní hranicí Rakouska. Region Český Krumlov zahrnuje 46 měst, městysů a obcí. Mezi ty větší a turisticky zajímavé se řadí např. Kaplice, Horní Planá, Vyšší Brod, Černá v Pošumaví, Frymburk, Kájov, Loučovice, Rožmberk nad Vltavou, Velešín či Zlatá Koruna. 61 tisíc obyvatel okresu vyjadřuje hustotu 37,7 obyvatele na 1 km², čímž zůstává na posledním místě mezi regiony jižních Čech. V samotném městě Český Krumlov pak žije 13 000 obyvatel (Ckrumlov, 2013; Český statistický úřad, 2013).

V regionu se nachází přírodní lokality, které jsou hojně navštěvovány turisty všech věkových kategorií a vyznavači mnoha druhů sportů. Národní park a Chráněná krajinná oblast Šumava, CHKO Blanský Les, Novohradské hory, přírodní park Poluška či oblast Lipenska doplňují prostorově menší přírodní a památkové rezervace Vyšenské kopce, Čertova stěna, Žofínský prales nebo nově zpřístupněná část vojenského prostoru Boletice. Zmíněné lokality jsou rájem pro pěší turisty, cyklisty, lyžaře, milovníky vodních či zimních sportů.

Z vodních ploch je nejvíce pro turistiku, relaxaci, sport či rybolov využívána Lipenská přehrada, nádrž Římov, řeka Vltava, Malše a potoky Křemežský nebo Polečnice. Menší množství rybníků je roztroušeno po celém regionu. Většina slouží k soukromým chovným účelům.

3.1.1.2 Architektonické a sakrální památky

První písemná zmínka o městě Český Krumlov se datuje do roku 1253. Dobu rozkvětu a stavební úpravy zažilo město během vlád Rožmberků, Eggenberků i Schwarzenberků. Od 19. století došlo pouze ke zrušení městských hradeb a bran. Žádné další změny se již neuskutečnily a město si udrželo svůj architektonický ráz až do současnosti. Zhruba od poloviny 60. let 20. století je soustavně kladen důraz na zachování

a péči o nemovité památky Českého Krumlova. Tento fakt se zasloužil v roce 1963 o označení historického centra jako městské památkové rezervace a v roce 1992 o zápis na seznam památek UNESCO.

UNESCO

Podle průzkumu společnosti STEM/MARK z roku 2009 je pro dvě třetiny z odhadovaného milionu turistů rozhodujícím faktorem zápis města na seznam UNESCO. Z řad Čechů se tak rozhodla nadpoloviční část návštěvníků (54 %) a ze zahraničních turistů více jak 74 %. Zatímco česká skupina zanechá v Krumlově na tržbách ročně okolo 268 milionů korun, cizinci, vyhledávající památku UNESCO, utratí mnohonásobně více. Suma přesahuje více jak jednu miliardu, konkrétně 1 396 milionů korun (ČKD 2012: 3).

Mezi nejvýznamnější památky města se řadí bezesporu Státní hrad a zámek Český Krumlov, jehož počátek se datuje k roku 1250. V současnosti jsou návštěvníkům k dispozici dvě prohlídkové trasy, návštěva barokního divadla, hradního muzea a zámecké věže. Poslední dvě jmenované trasy jsou návštěvníkům k dispozici takřka po celý rok, tedy i v zimním období. Na zámecký areál navazuje zámecká zahrada, jejíž prvá polovina je ve francouzském a druhá v anglickém stylu. V zahradě se mohou turisté pokochat pohledem na letohrádek Bellárie a před ním dosud stojící unikátní technickou památku - otáčivé hlediště. Pár minut chůze od vnější zdi zámecké zahrady za návštěvu stojí, nyní rekonstruovaný, památník na oslavu vítězství spojeneckých armád v bitvě u Lipska, kterému se říká Ptačí hrádek.

Významnými městskými sakrálními stavbami jsou kostel sv. Víta, kostel sv. Jošta, kaple sv. Martina či kaple na Křížové hoře, ze které je krásný výhled na celé město. V současné době se dokončuje rekonstrukce Židovské synagogy, která bude následně sloužit k výstavním, koncertním a společenským účelům. V následujících letech by mělo dojít též k nákladné rekonstrukci areálu klášterů Minoritů a Klarisek, které zahrnují téměř jednu třetinu historického jádra města.

V krumlovském regionu patří mezi hojně navštěvované památky hrad Rožmberk, klášter ve Zlaté Koruně nebo Vyšším Brodě, zřícenina hradu Dívčí kámen, Pořešín, Louzek, Velešín, Sokolčí a tvrz Tichá.

3.1.1.3 Kulturní zařízení

V Českém Krumlově je mnoho kulturních zařízení, některá dokonce s nepřetržitým provozem, tedy 365 dní v roce. Návštěvníci města tudíž mohou v jakémkoliv ročním období uspokojit své potřeby po vzdělání a zábavě. Mezi muzea patří především Regionální muzeum, Hradní muzeum, Museum Fotoateliéru Seidel, Muzeum historických motocyklů, Muzeum voskových figurín, Muzeum útrpného práva, Muzeum stavebních dějin a řemesel, Muzeum vltavínů, Muzeum loutek - pohádkový dům a Muzeum marionet. Do kategorie uměleckých zařízení lze zařadit Egon Schiele Art Centrum, Galerii české kultury, International art studio, Mezinárodní galerii výtvarného umění, Dům fotografie, Galerii Doxa a mnoho dalších soukromých uměleckých dílen a ateliérů.

Mimo Český Krumlov se nachází též zajímavá zařízení: Muzeum koněspřežné dráhy v Bujanově, Muzeum pašijových her a muzeum radiopřijímačů v Hořicích na Šumavě, Muzeum Schwarzenberského kanálu ve Chvalšínách, Poštovní muzeum Vyšší Brod nebo Památník Adalberta Stiftera v Horní Plané.

Milovníci filmů jistě přijmou pozvání do místního kina Luna, které právě prochází modernizací a jež může směle konkurovat velkým multiplexům. Divadelní představení se konají především v Městském divadle, dále před Otáčivým hledištěm a výjimečná představení je možné navštívit i v Barokním divadle. Znovuzrození zažívá i divadelní amfiteátr v Hořicích na Šumavě, který slouží mimo her náboženské tematiky i dětské zábavě a hudebním vystoupením.

3.1.1.4 Významné kulturní akce

Nejnavštěvovanější a nejznámější kulturní a společenskou akcí města jsou Slavnosti pětিলisté růže, které se mohou pyšnit návštěvností okolo 20 tisíc lidí během tří dnů. O víkendu se koná historický trh, veliký historický průvod městem, půlnoční ohňostroj, divadelní představení, hudební a taneční vystoupení. Po celou dobu se mění uličky města ve středověkou hostinu plnou dobrého jídla a pití.

Po letní sezóně následují Svatováclavské slavnosti, Advent a Vánoce, Velikonoce a májový Kouzelný Krumlov. V průběhu roku se střídají Mezinárodní hudební festival, Festival barokních umění, Mezinárodní folkový festival, Festival komorní hudby, Jazzky Krumlov, Hurá do Krumlova, Ekofilm, Dny evropského dědictví, Královský hudební festival Zlatá Koruna, Svatomartinské hodování a Masopust.

Mezi netradiční, avšak velmi bohubilé, patří Den s handicapem, den bez bariér. Veliké množství dobrovolníků pomáhá osobám s různým zdravotním postižením poznávat krásy Krumlova a jednotlivých památek.

Do zvláštní kategorie kulturních akcí se sportovní tematikou je třeba zařadit Vodácký maratón a Rallye Český Krumlov. Zatímco maratón je ryze Vltavskou záležitostí, jezdcům rallye je vyčleněna velká část menších silnic a cest napříč celým krumlovským regionem.

3.1.1.5 Sportovní zařízení a vyžití

Sportovní zařízení jsou pro město, jeho obyvatele i turistický ruch nepostradatelným prvkem. Vzhledem k majetkovým vztahům, nízkým investicím do rozvoje a údržby se nemůže Český Krumlov pyšnit sportovními zařízeními na stejné úrovni jako sousední České Budějovice. Přesto vyznavači většiny sportů naleznou v regionu zázemí a možnost fyzického rozvoje.

Příznivci pěší a cyklo-turistiky mohou využít místních půjčoven kol, koloběžek, in-line bruslí či pomůcek pro pěší túry. V regionu jsou jim k dispozici stovky kilometrů značených tras vedoucích rovinným terénem v okolí Lipenské nádrže nebo kopcovitým terénem Šumavy. Rovněž vodáci, sjíždějící řeku Vltavu, mohou využít z nepřeberného množství půjčoven lodí, kánoí či raftů. Na Lipně si pak mohou zapůjčit šlapadla, surfy, plachetnice a jiné. Rybáři si přijdou na své nejen na veřejné nádrži Lipno, ale i na soukromých rybnících, sádkách a nádržích, které jsou rozesety po celém regionu. Ten dále disponuje minimálně třemi jezdeckými kluby a stájem, kde si mohou zájemci zapůjčit koně a projet se po okolí nebo se účastnit výukových jízd.

Z outdoorových aktivit nelze opomenout golfové hřiště s 18 jamkami nedaleko Českého Krumlova směrem na Kaplici. Dále se ve městě nachází 16 venkovních hřišť jak na míčové hry, tak i nová a multifunkční hřiště pro děti. Každé větší město, kemp či některá ubytovací zařízení navíc disponují vlastními soukromými hřišti a kurty.

V případě nepřízně počasí lze využít kryté tenisové kurty, dvě squashové haly, sportovní halu, tělocvičny, plavecký bazén či zimní stadion. Dále jsou k dispozici kuželna, tři bowlingové provozovny, fitness centra, posilovny nebo wellness centra. Ta se nachází jak v samotném městě, na Lipensku, tak v rámci některých ubytovacích zařízení.

Pro zimní sporty je nejvíce využíván areál v těsné blízkosti Lipenské přehrady, dále sjezdovka Rohy nebo Kozí Pláně nedaleko Českého Krumlova. V celém regionu je též k dispozici nespočet běžeckých stop, některé i pravidelně strojově upravované. Senzací poslední doby se stala tzv. „bruslařská magistrála“ na Lipně. K bruslení se však běžně využívá nejen zimní stadion, ale i místní rybníky.

3.1.1.6 Nákupní a zábavní centra

Tato tematika je dlouhodobým problémem krumlovské radnice i sousedních obcí. Město Český Krumlov disponuje jednou nákupní zónou s pěti supermarkety. Vnitřní město, dříve centrum řemeslníků, obchodů a služeb, je dnes plné zlatnictví, obchodů se šperky, suvenýry, restauracemi, penziony a mizí poslední typické obchůdky. V okolních městech regionu je situace obdobná nebo horší. Většina lidí pak musí za specializovanými nákupy dojíždět do krajského města.

Zábavní centra se v regionu taktéž nenachází. Nalezneme zde pouze kasino a několik subjektů poskytujících služby v oblasti zábavy, která však nejsou celodenní záležitostí. Za nejvýznamnější centrum v regionu lze považovat Active Park Lipno, který nabízí možnost lyžování, relaxace, wellness, aquaworld, bobovou dráhu, bikepark, stezku v korunách stromů, hopsárium či lanový park.

3.1.1.7 Shrnutí

Město Český Krumlov i region disponují řadou unikátních památek, o které se nákladně a s péčí stará mnoho odborníků. Je zde však i mnoho památek, které finanční prostředky na opravu nenašly. Přírodní podmínky jsou zde naprosto ideální pro rekreaci, odpočinek a turistiku. Vedení města i jejich příspěvková organizace Destinační management Český Krumlov se snaží udržet stávající kulturní program, rozšiřovat jej a určité aktivity posouvat do méně lukrativního zimního období. Zde vidím jako rezervu vyšší spolupráci s místními podnikateli a navázání společných diskusí na téma podpory cestovního ruchu mimo hlavní turistickou sezónu. Na základě společné diskuse, vstřícných kroků a dostatku finančních prostředků by bylo možné odstranit nedostatky v oblasti sportovního zázemí a podpořit subjekty podnikající v oblasti zábavy.

3.1.2 Sekundární potenciál cestovního ruchu

V literární rešerši jsou teoreticky vymezeny pojmy služeb, jejich členění a stručněji definoval dvě základní služby typické pro cestovní ruch - ubytovací a stravovací. Následující část je zaměřena na praktickou analýzu nejen zmíněných dvou služeb cestovního ruchu, které jsou podstatné pro tuto diplomovou práci.

3.1.2.1 Dopravní a technická infrastruktura města

Nejrozšířenějším způsobem dopravy turistů do Českého Krumlova je osobní automobilová doprava. Následuje autobusová, vlaková, lodní a letecká doprava.

Automobilová doprava

Příjezd do Českého Krumlova po silnici je uskutečňován z několika směrů. Nejrozšířenější je silnice č. 39 z Českých Budějovic, případně č. 157 z Kaplice. Obě jsou sjezdem z evropské silnice E55. Třetí trasu č. 160 využívají lidé přijíždějící od Rožmberku nad Vltavou a poslední je příjezd z oblasti Lipenska. Silniční infrastruktura Krumlova není ještě dostatečně uzpůsobena na letní nápor turistů. Při odpolední špičce je mnohdy město zcela zablokováno, a to především na křižovatce Pod Kamenem, kde se setkávají všechny výše jmenované příjezdové tepny. Plánovaný tunel, případně obchvat by této situaci velmi napomohl, avšak k jeho realizaci chybí především peníze. Dále se plánuje zrychlit dopravu ze směru od Prahy a pokračovat ve stavbě dálnice D3 respektive rychlostní silnice R3, která by měla vést přibližně 9 kilometrů od Českého Krumlova.

Autobusová doprava

Autobusy meziměstské linkové dopravy zastavují na několika zastávkách a samozřejmě na autobusovém nádraží. Dále je k dispozici místní městská linková doprava, která jezdí zhruba v pravidelných hodinových intervalech a navazuje na jednotlivé vlakové příjezdy. Nedostatkem zmíněné dopravy je nevyhovující úroveň autobusového nádraží, horší jazyková vybavenost řidičů a obslužného personálu.

Pro soukromé zájezdové autobusy je vyhrazeno několik míst tzv. BUS-STOP, kde mohou turisté zájezdů a hosté hotelů pohodlně a blízko centra vystoupit či nastoupit. Pro řidiče autobusů je pak zajištěno speciální odstavné parkoviště s potřebným zázemím a komfortem.

Parkování

Vzhledem k tomu, že vnitřní historická část města je pěší zónou, musejí návštěvníci města využít čtyř velkokapacitních městských parkovišť, která jsou napojena na navá-
děcí parkovací systém. Turista přijíždějící do města má tak k dispozici přehled, kde se
které parkoviště nachází a zdali je volné či plně obsazené. Tato odstavná parkoviště jsou
doplněna menšími parkovišti s parkovacími automaty. Další možností parkování jsou
vyhrazená parkoviště pro držitele tzv. abonentních a rezidentních parkovacích karet.
Provozovatelé ubytovacích zařízení mají pro své hosty vlastní parkoviště nebo místo
na veřejných parkovištích na základě smluvních dohod. Placená parkoviště jsou moder-
ní, s potřebným sociálním zázemím, kamerovým systémem a 24-hodinovým provozem
a dispečinkem. Mnoho návštěvníků však stále využívá i dalších odstavných a parkova-
cích ploch, která jsou sice vzdálena dále od centra města, avšak jsou zcela zdarma.
Jedná se především o parkování na sídlištích a v obytných lokalitách.

Cena parkování pro osobní automobily se pohybuje již od 2 do 35 Kč za hodinu.
Široké cenové rozpětí je dáno typem parkovišť, která jsou různě vzdálena od historic-
kého centra, dále typem obsluhy parkoviště, denní dobou a v neposlední řadě také
různými slevovými a bodovými parkovacími čipy nebo kartami. Autobusy platí dle
obdobného principu od 10 do 60 Kč za hodinu. Kapacita zpoplatněných městských
parkovišť je zhruba pro 900 osobních vozidel. Centrální autobusové parkoviště pojme
31 vozů.

Ač město disponuje širokou škálou parkovacích ploch, při konání kulturních a spole-
čenských událostí, případně během několika turisticky silných letních dnech, jsou
všechna parkoviště plně obsazena. Turisté pak projíždějí napříč Krumlovem a hledají
volné místo k zaparkování. Řešením této situace by mohla být jediné další parkovací
kapacita, která je v plánu při revitalizaci krumlovského autobusového nádraží.

Vlaková doprava

Český Krumlov se nachází na spojnici železniční trasy České Budějovice - Nové
Údolí č. 194. Město disponuje vlakovým nádražím, které se nachází v okrajové části
města. Pěší vzdálenost do centra je přibližně 20 minut. Na každý příjezd vlaku však
navazuje místní linková doprava, případně mohou turisté využít vozidel taxi služby,
která zde pravidelně stojí. V letních měsících je železnice velmi využívána a dráhy
mnohonásobně navyšují kapacitu spojů. Navíc doplňují vozy na přepravu kol a lodí.

I přesto, že jsou některé vlakové vozy neútulné a cesta trvá dvojnásobně déle než autobusem, využívá tento způsob dopravy poměrně mnoho zahraničních turistů. Především Japoncům, dále Britům a Američanům vyhovuje pomalejší jízda kuriózním dopravním prostředkem, která jim umožňuje sledování krajiny a okolního prostředí.

Vodní doprava

Řeka Vltava, protékající historickým jádrem města, utváří svými záhyby a meandry neopakovatelné zážitky a pohledy na památky města. Nejen proto se řeka stává v letních měsících doslova dálniční tepnou plnou lodí, raftů či vorů. Vodní dopravy využijí přes sezonu desítky tisíc vodáků. Mnozí Krumlovem jen projíždějí, jiní se zastaví a stráví zde alespoň jeden den. Pro jejich potřeby jsou k dispozici čtyři kempy v různých částech města, poskytujících různou úroveň služeb. Mezi vodní dopravu je třeba zařadit i vyhlídkové plavby na vorech, které se staly oblíbenými napříč turistickým spektrem. Trasa plavby začíná u městského parku, pokračuje historickým jádrem a pod městem u pivovaru končí. Návštěvníkům se tak naskýtají neopakovatelné pohledy na město, které jsou doplněny poutavým výkladem plavčků v několika světových jazycích.

Letecká doprava

Pro přistání a odbavení letadel ještě donedávna sloužilo nejbližší Krumlovu letiště v rakouském Linci (70 km), v Praze (180 km) či Vídni (200 km). Nyní již lze využívat Jihočeského letiště České Budějovice v Plané (20 km od Č. K.). Jedná se zatím pouze o neveřejné mezinárodní letiště s vnější hranicí, avšak je plně k dispozici pro odbavení leteckých turistů. Navíc je v jednání investice zajišťující potřebné vybavení a zázemí, které by již odpovídaly veřejnému mezinárodnímu letišti.

Taxi a transfer

Ve městě provozuje taxi službu několik podnikatelských subjektů s poměrně širokým vozovým parkem. Disponují i mikrobusy, a tak poměrně bez problémů zvládají uspokojit poptávku i v období turistické sezóny. Dále ve městě provozuje transferovou dopravu několik provozovatelů, kteří zajišťují přepravu osob a zavazadel např. do Prahy, Lince nebo Vídně.

3.1.2.2 Ubytovací zařízení

Nejdůležitější službou v oblasti cestovního ruchu je ubytování. Město Český Krumlov disponuje ubytovacími zařízeními všech kategorií a nabízí tak ubytování velkému a různorodému složení návštěvníků. To umožňuje uspokojit potřeby po ubytování všem turistům, vyhledávajícím přespaní od tábořišť, přes ubytovny až po luxusní hotely. Stejně jako byly v literární rešerši definované jednotlivé kategorie ubytovacích zařízení, tak i zde bude prakticky charakterizována nabídka ubytovacích zařízení v Českém Krumlově.

Hotely

***** Hotel Růže - v Českém Krumlově se nachází pouze jeden 5-hvězdičkový hotel, který v prostorách historického domu nabízí jedno i dvou lůžkové pokoje a samozřejmě apartmá. Vše ve variantách Komfort nebo De Luxe. Hotel zámeckého typu se 70 pokoji a apartmá má kapacitu včetně přistýlek pro 200 osob.

**** Dle statistických údajů se ve městě nachází 7 hotelů se 4 hvězdami. Na zbytek regionu připadají další dva hotely. Mezi nejvýznamnější patří např. Hotel Old Inn, Hotel Bellevue Superior, Hotel Gold či Hotel Mlýn. Všechny se nacházejí v historickém jádru města a komfort ubytování umocňuje historický ráz objektů.

*** Nejvíce hotelů je na Krumlovsku v rámci této kategorie, a sice 29 (z toho sedm v samotném městě).

Ostatní kategorie: hotelů se dvěma a jednou hvězdou, případně typu garni je na Krumlovsku pouze sedm. Zajímavý je například hotel RomantiCK, patřící do kategorie květinových rodinných hotelů, který nabízí ubytování od necelých 1000 Kč za noc.

Penziony

Nejrozšířenějším ubytovacím zařízením jsou v Českém Krumlově penziony. Za poslední 3 roky přibylo několik dalších a aktuálně rekonstruované domy ve vnitřním městě budou s největší pravděpodobností upraveny na penzion. V Krumlově je 47 penzionů a v celém regionu dle ČSÚ jich je 104. Charakter penzionů je různorodý. Některé mají pouze dva nebo tři pokoje v podkroví rodinného domu. Pro jiné penziony slouží jako ubytovací kapacita celý rodinný dům. Ceny za ubytování v těchto zařízeních začínají okolo 250 Kč za osobu a noc.

Turistické ubytovny a hostely

Pomyslnou díru na trhu se v posledních letech pokoušejí zaplnit i provozovatelé ubytovacích zařízení pro nenáročné turisty. V Českém Krumlově je nyní 10 zařízení této kategorie. Ve zbylé části okresu se nachází další 4 zařízení. Charakteristickým znakem jsou společné velké pokoje pro 5 a více osob, společné sociální zázemí. Výhodou je nízká cena za ubytování, která začíná již na 120 Kč za osobu, samozřejmě při plné obsazenosti velkých pokojů. Těchto služeb využívají především asijský turisté, dále angličtí a američtí studenti ale i různí dělníci a sezónní pracovníci.

Kempy

Na Krumlovsku jsou kempy záležitostí především vodácké turistiky. Některé zaběhnuté, jako je např. kemp v Novém Spolí u Č. Krumlova nebo ve Zlaté Koruně, disponují již poměrně komfortním sociálním zázemím a dalšími službami. Jiné kempy mají charakter spíše tábořiště nebo v extrémním případě nouzového nocoviště v NP Šumava. Vycházíme-li ze statistických údajů k roku 2011, dostáváme se v celém regionu na souhrn 26 kempů. Zařadit sem musíme i dva poměrně nové caravan kempy nedaleko Krumlova, které si našly klientelu především v holandských a následně německých turistech.

Chatové osady

Pronájem chat či chatek je doménou především oblasti Lipenska. Dle ČSÚ je takovýchto osad 10, ale počet jednotlivých chatek se pohybuje v řádu stovek. Nelze je ani skutečně spočítat, protože ne všechny jsou oficiálně pronajímány a vedeny jako turistické ubytovací kapacity.

Privátní ubytování

Zatímco v 90. letech bylo privátních ubytování (někdy zvaných Zimmer frei) jako hub po dešti v každé vesnici okolo Krumlova, dnes je situace naprosto odlišná. Privátní ubytování se přesunulo z okolních obcí a vesnic do Českého Krumlova, případně lyžařských lokalit Šumavy. Pouze v Krumlově jich napočítáme okolo 80. Vyznačují se domácím prostředím, malým množstvím doplňkových služeb a nižšími cenami za ubytování.

Ostatní zařízení

Český statistický úřad (2013) eviduje v regionu na 52 ubytovacích zařízení jinde nespécifikovaných. Jedná se například o pronájmy celých domů, statků aj.

Údaje z tabulky ČSÚ (příloha č. 1) ukazují porovnání počtu ubytovacích zařízení v celých jižních Čechách dle regionů a kategorií. Českokrumlovsko tak má největší počet ubytovacích zařízení - 251. Přitom představa, že region je tím nejmenším v jižních Čechách a co do hustoty obyvatel až na třetím místě, naznačuje, že do Českého Krumlova, Lipenska i přilehlého okolí přijíždí poměrně silné a široké spektrum turistů, kteří zde tráví více než jeden den.

Kongresy a konference

Vzhledem k zaměření diplomové práce je třeba detailněji analyzovat prostory vhodné pro různé semináře, kolokvia, konference či kongresy. Český Krumlov nabízí řadu zajímavých prostor pro pořádání vzdělávacích akcí.

V zámeckém areálu je možno využít Mincovny s kapacitou 80 lidí, Zrcadlový sál (pro 90 lidí) či zámeckou jízdárnu (662). Pouze tyto tři prostory nabízí možnost uspořádání odborných seminářů. Následující prostory zámku jsou využívány spíše pro kulturní události, jako jsou koncerty či svatby: Maškarní sál (154), Renesanční hala (70), Lapidárium (200). Mimo zámek nabízí další prostory divadlo, a sice vlastní divadelní sál (272 sedadel), zkušebnu (50) a divadelní klub Ántré (50). Dále divadlo v sousedním objektu Prelatury disponuje Prokyšovým sálem (130), Gotickým sálem (50) a jednacími salonky (20). Právě modernizované kino, disponující kapacitou sálu 242 sedadel, počítá při rekonstrukci s variabilitou a členěním prostoru pro konferenční události. Regionální muzeum má k dispozici prostor pro 130 osob, avšak pouze v termínech mimo výstavy. Egon Schiele Art Centrum ve svých pěti sálech výstavních prostor poskytuje zázemí pro 300 lidí. Pivovarská restaurace nabízí 200 míst a navazující pivnice míst 70.

Na zmíněné prostory zámecké, divadelní či výstavní navazuje nabídka hotelových provozovatelů. Pět hvězdičkový hotel Růže nabízí renesanční prostory Jesuitského sálu (150), Hodovní síně (50), salonku Rotary (40) a salonku Viléma z Rožmberka (50). V hotelu Bellevue jsou již k dispozici klimatizované a moderní dva sály pro 70 a 20 osob. Hotel Zlatý Anděl vlastní čtyři zasedací místnosti pro 20, 25, 50 a 100 osob. Hotel Gold disponuje restaurací pro 60 lidí, sálem pro 100 lidí, salonkem a terasou. Nedaleko

Krumlova Village Golf Hotel Svachův Dvůr nabízí kompletní služby pro 80 osob. Nejvzdáleněji od Krumlova v rámci regionu je lipenský Wellness Hotel Frymburk, který nabízí sál až pro 250 a salonek pro 40 lidí. S možnými prostory pro kongresovou turistiku se může počítat i v plánované revitalizaci krumlovských klášterů, které mají sloužit kulturním, společenským a vzdělávacím účelům.

V případě tzv. open air prostor jsou k dispozici zámecké jižní terasy (200), zámecká nádvoří (součtem až 1 000 lidí), terasa Na Baště (60), terasy zámecké zahrady (až 400 míst). Též pivovar Eggenberg nabízí k pronájmu zahradu s rozlohou 6 800 m² a možností postavení velkokapacitních pivních stanů.

Výčet prostor vhodných pro pořádání odborných seminářů je poměrně široký. Avšak mnoho z nich svým stylem, dispozicí nebo vybavením nespĺňuje současné požadavky pro vedení moderních konferencí. Uvedené kapacity jsou ve většině případů maximální, avšak po vhodném dispozičním uspořádání se může kapacita snížit na polovinu. Proto je důležité v tomto případě opustit region Českokrumlovska a ze sousedních Českých Budějovic zmínit některé konferenční prostory. Mezi významné patří např. Clarion Congress hotel s 5 místnostmi (až 640 osob), Kulturní a konferenční centrum ArtIGY (až 450), konferenční sál Svět (až 200), konferenční sál Rožmberk (až 220) nebo Metropol (450).

3.1.2.3 Stravovací zařízení

Město Český Krumlov se dlouhodobě potýká s problémem sezónnosti cestovního ruchu. Mnoho podnikatelských subjektů, ať už ubytovacích nebo stravovacích, dobře zvažuje, zda provoz v období zimních měsíců neukončí. Tržby pouze od místních občanů a několika málo turistů nepokryjí zdaleka veškeré náklady zimního provozu a je proto vhodnější na několik měsíců provoz ukončit. Nejen proto, ale i z důvodu nedostatku statistických dat o jednotlivých subjektech a prolínání zaměření některých podniků, nelze detailně vyčíslit veškerá stravovací zařízení v celém okrese. Proto je při analýze důležité vycházet z výsledků šetření a údajů na informačním portálu města Český Krumlov.

Restaurace

Nejrozšířenějším stravovacím zařízením jsou v Českém Krumlově restaurace. Jejich počet v samotném městě se pohybuje okolo 80. V posledních letech mnoho restauračních zařízení zahájilo tzv. polední menu a nabízí nejen místním obyvatelům, ale i turistům oběd za ceny od 59 do 150 Kč. Najdeme zde zcela typické restaurace s klasickou českou kuchyní, dále dvě pivnice nebo čtyři staročeské krčmy. V těch nechybí obsluha v dobových kostýmech, stylová výzdoba a nabídka jídel je též zaměřena na staročeskou kuchyni, tzn. grilovaná žebra, kolena, kuřata, steaky či ryby. Mezi turisty oblíbené patří pizzerie a italské restaurace, jichž je ve městě sedm. Uspokojit speciální požadavky turistů mohou dále dvě čínské restaurace, sushi bar, vegetariánská restaurace a pro gastronomické gurmány je i několik luxusních restauračních zařízení s vyhlášenými kuchaři.

Bufety a fast foody

Pro příznivce rychlého občerstvení je na náměstí bufet Krumlovská Fontána. Obdobný typ stravy je možný zakoupit ve 3 stáncích a okénkách. Někteří mají provozní dobu upravenou až do pozdních nočních hodin, aby i ve 2 hodiny v noci uspokojili potřeby turistů a místních občanů. Stejným stylem prodeje se nabízí ve městě na několika místech staročeský trdelník, palačinky nebo pizza. Český Krumlov je mimo jiné unikátní v tom, že se zde nenachází ani jedna pobočka nadnárodního řetězce s rychlým občerstvením.

Hospody

Typických hospod je ve městě celá řada. Mnoho z nich však na zimní období zavírá či funguje pouze 4 měsíce v roce. Proto nelze přesně spočítat, kolik jich je návštěvníkům k dispozici. V letní sezóně jich je ale na desítky. Ze širokého množství se najdou i ty lepší a stylové, s příjemnou obsluhou, dobrým pivem i výtečnou kuchyní.

Bary, kluby, disko

V pozdních odpoledních a nočních hodinách otevírají své provozny tři diskotéky, tři hudební kluby a okolo 10 barů. Z nabídky barů převládají především míchané nápoje.

Vinárny

Z klasických vináren jsou v Českém Krumlově pouze dvě. Rozšířenou nabídku kvalitních vín již nabízí mnoho restaurací a hospod.

Ostatní

Milovníky čajů jistě uspokojí tři místní čajovny. Provozy kaváren a cukráren se z provozních důvodů za poslední roky víceméně sloučily, takže dělit je do dvou skupin by bylo velmi složité. Do této souhrnné skupiny však lze směle zařadit přibližně 15 podniků.

3.1.2.4 Informační služby

Neoficiálně informační služby poskytuje v Českém Krumlově skoro každý. Pokud potřebuje turista rozměnit peníze, zjistit otevírací doby, doporučit restauraci, ubytování či kulturní zajímavost, na požádání mu vyhoví nejméně jeden místní občan a většina provozovatelů různých podniků. Všichni podnikatelé si uvědomují důležitost návštěvníků a snaží se jim maximálně vyhovět a vyjít vstříc.

Oficiálních a profesionálních informačních služeb se pak turisté dočkají ve čtyřech informačních centrech. Nejvýznamnější infocentrum se nachází přímo na náměstí Svornosti. Díky novému systému monitoringu můžeme konstatovat, že za rok 2012 toto infocentrum navštívilo přes 250 tisíc turistů, z čehož 2/3 pocházely ze zahraničí. Nejvíce se dotazovali Němci (18 %), následovali Japonci (15 %), ostatní Asiaté (11 %), Rakušané a Američané shodně po 8 %. Drtivou většinu dotazů vznášejí turisté osobně (91 %), následují telefonické a mailové dotazy. Rostoucí trend aktivního trávení dovolené má za následek změnu struktury vznášených dotazů, a sice na kulturu, dopravu, turistiku či internet (Ckrumlov, 2012).

Informační centrum na náměstí zajišťuje klasické informační služby, jako jsou rezervace ubytování, vstupenkový a jízdenkový servis, prohlídky městem se zvukovým nebo živým průvodcem, směnárna, úschova zavazadel, telekomunikační služby (internet, fax, kopírování, scanner), pronájem projekční techniky, vystavení různých průkazek, prodej suvenýrů či 24-hodinový informační kiosk. Samozřejmě pracovníci poskytují informace v oblasti dopravy, ubytování, stravování, sportu, kultury, zábavy či krizových situací. Kvalitu služeb poskytovaných pracovníky tohoto infocentra potvrzují i pozitivní ohlasy Tomia Okamuri za společnost MIKI TRAVEL PRAGUE či zástupce společnosti STUDENT AGENCY, s. r. o.

Další informační centra a stánky se nacházejí v areálu zámku, na vlakovém nádraží či na spojnici mezi autobusovým nádražím a historickým centrem.

3.1.2.5 Ostatní služby CR

Mimo výše zmíněné půjčovny lodí a kol mohou návštěvníci města využít nabídky půjčovny skútrů, aut nebo tzv. segway, tedy jakýchsi vozítek na dvou kolech. Ve vnitřním městě je v provozu samoobslužná prádelna, disponující třemi moderními pračkami a dvěma sušičkami. V Českém Krumlově, bývalém okresním městě, samozřejmě nechybí zdravotnické středisko (poliklinika), nemocnice včetně pohotovostní služby, čtyři lékárny, stanice městské i státní policie a nebo hasičská stanice. Na bezpečí návštěvníků města dohlíží prostřednictvím kamerového systému dispečink městské policie. Na krizové a nenadálé situace turistů jsou připraveni řešit a pomoci pracovníci řady pojišťoven, celní a pasové správy či městského úřadu. Poštovní služby poskytuje hlavní Pošta v centru města a dále její tři pobočky, strategicky rozmístěné po celém Krumlově. Zdravotnická zařízení doplňují soukromé kliniky, o které začíná být v poslední době zájem i mezi návštěvníky města. Někteří turisté dokonce cíleně navštívili ubytovací zařízení v Českém Krumlově a podstoupili zákroky v těchto klinikách. Jedná se například o zubní kliniku Perfect Dental nebo Bohemia Health Institut zajišťující laserová ošetření, plastické operace nebo kosmetická ošetření. Samozřejmě ve městě nechybí řada kadeřnických, manikérských a masážních salonů. Pro čtyřnohý doprovod jsou k dispozici zařízení na ostříhání a koupel psů nebo koček.

Návštěvníci města mohou využít služeb několika místních cestovních kanceláří a agentur k informování či zakoupení dalších služeb. K dispozici je celá řada krumlovských průvodců, tlumočnicků a překladatelů v mnoha světových jazycích (němčina, angličtina, ruština, italština, španělština, maďarština, japonština). Své děti je možné svěřit do zodpovědných rukou třech místních dětských a mateřských center nebo v rámci soukromého hlídání.

3.1.2.6 Shrnutí

Český Krumlov se snaží být živým městem a jít svými službami turistům vstříc. Parkoviště dosáhla za poslední roky řadu pozitivních změn. Je však třeba ještě posílit jejich současnou kapacitu. Přilákat nové turisty a zlepšit komfort jejich příjezdu by jistě zajistilo dokončení plánovaného hlavního tahu ze směru od Prahy. Na ten však nejsou dostatečné finanční prostředky ve státním rozpočtu. Ubytovacích zařízení je v regionu co do šířky spektra dostatek. Avšak co do kapacity bývá v letní sezóně nebo při významných kulturních a společenských událostech nedostatek. V rámci zábavy a kul-

tury nabízí region pro návštěvníky dostatečné vyžití minimálně na tři až čtyři dny. V zimním období však mají hoteliéři či pracovníci infocenter problém s naplněním volného času turistů i na jeden den. Tento problém i mnohé další má za následek velký rozdíl návštěvnosti regionu v rámci letní a zimní sezóny. Jak již bylo řečeno výše, je třeba pokračovat v dlouhodobé a důsledné spolupráci mezi městem a podnikateli, ale stejně tak i mezi podnikateli navzájem. Prvním výsledkem této spolupráce je vznik Sdružení průvodců Český Krumlov s cílem zvýšit kvalitu a profesionalitu poskytovaných služeb. Napříč podnikatelským prostředím se dále spojilo 18 subjektů a založili Sdružení cestovního ruchu v Českém Krumlově, které má ve stanovách především podporu kultury, sportu, památek, cestovního ruchu, vzdělání nebo ochranu životního prostředí. Společnou prací a péčí by se mohlo podařit v horizontu deseti let rozšířit turistickou sezónu a mezi slabší měsíce se bude řadit maximálně leden a únor.

3.2 Turistický potenciál města Český Krumlov

3.2.1 Návštěvnost

Město Český Krumlov založilo v roce 1991 dceřinnou společnost Českokrumlovský rozvojový fond, spol. s r. o., který provozuje organizaci Destinační management Český Krumlov. Tato organizace mimo jiné provádí marketingové analýzy, statistická šetření či strategické plánování. Díky dlouhodobému sledování návštěvnosti Krumlova máme přehled o počtu turistů, jejich složení a využití nabízených služeb od roku 1994 až do současnosti. Bohužel výsledky použitých průzkumů a analýz se týkají pouze města Český Krumlov a nikoliv celého okresu. Data o návštěvnosti města pocházejí ze čtyř zdrojů, které jsou zveřejněny na oficiálním informačním systému města (2012). Jedním z nich je infocentrum na náměstí, o kterém již byla řeč výše. Dalším zdrojem dat je systém parkování na městských parkovištích. Z parkovacích počítadel je patrné, že v roce 2012 došlo oproti předcházejícímu roku k poklesu parkování osobních automobilů o 3 % na 176 599 aut. Tento schodek může být zapříčiněn stavebními pracemi na rekonstrukci lávky, coby nejfrekventovanějšího vstupu do města u hlavního městského parkoviště. Naopak nárůst o třetinu zaznamenal počet parkujících autobusů na odstavném parkovišti. Oproti loňskému roku přijelo do Českého Krumlova v roce 2012 o 2 440 autobusů více, tedy 9 619. To může poukazovat na určitý nárůst skupinové turistiky ve městě.

Třetí možností analýzy návštěvníků jsou kulturní a společenské akce pořádané v Krumlově. Nejnavštěvovanější akcí roku jsou Slavnosti pětileté růže. Počet návštěvníků se pohybuje okolo 20 000, přičemž slavnosti se konají od pátku do neděle. Stejnou návštěvnost má i Mezinárodní hudební festival, avšak program je spíše ve večerních hodinách po dobu jednoho měsíce. Následuje například Ekofilm se 7 000 návštěvníky a mnoho dalších.

Nejpřesnější údaje pochází z poslední skupiny zdrojů dat, a to turistických atraktivit a jejich vstupenkového systému. 313 376 lidí navštívilo v roce 2012 Státní hrad a zámek Český Krumlov. Jedná se sice o dvouprocentní pokles oproti přecházejícímu roku, přesto se drží tato památka na druhé pozici v kategorii nejnavštěvovanější hrad a zámek České republiky. První místo patří samozřejmě Pražskému hradu. Otáčivé hlediště možná není památkou, jako spíše kulturní akcí, přesto díky představením před tímto unikátním hledištěm přijelo do Krumlova v roce 2012 přes 49 000 návštěvníků.

Dle výzkumu agentury CzechTourism (2013) patří komplex areálu krumlovského zámku a hradu mezi nejnavštěvovanější místa jižních Čech. Následuje ZOO Ohrada v Hluboké nad Vltavou, zámek tamtéž, tábořské Husitské muzeum a na pátém místě Státní zámek Červená Lhota.

Kongresová turistika se stává jednou z významných částí cestovního ruchu. Přibližně 600 000 kongresových turistů, přijíždějících do České republiky, utratí až trojnásobně více než běžný turista. Celkem je to přes 15 mld. korun. Jižní Čechy lákají pořadatele kongresů a seminářů na své památky, kulturu a přírodu, ale zázemí minimálně pro 500 lidí nejsou dostačující. Jedinými jihočeskými městy, umožňujícími pořádat kongresy, jsou České Budějovice a Český Krumlov (Lobby, 2013).

3.2.2 Kapacity ubytovacích zařízení

Analýza ubytovacích kapacit jednotlivých okresů v rámci jižních Čech, kterou v roce 2011 vypracoval Český statistický úřad je znázorněna v příloze č. 1. V té je prakticky znázorněno, že okres Český Krumlov má nejvíce ubytovacích zařízení ze všech okresů jižních Čech, a sice 251. Konkurenční okresy (České Budějovice, Jindřichův Hradec a Prachatice) mají zhruba poloviční množství. Nejvíce vypovídací hodnotu mají následující dvě charakteristiky - počet pokojů a lůžek. I v těchto sice krumlovský region vede, ale jeho náskok už není tak markantní, někde spíše docela těsný. Zatímco Českokrumlovsko disponuje 3 651 pokoji, další dva favorizované okresy mají jen o dvě

stovky pokojů méně. A na 10 556 krumlovských lůžek ztrácí Jindřichův Hradec necelých sedm set a České Budějovice přes dva tisíce. Z této analýzy jasně vyplývá charakteristika ubytovacích kapacit v regionu Český Krumlov. Disponuje převážně menšími ubytovacími zařízeními s nižším počtem pokojů, jako jsou penziony. Naopak luxusnějšího ubytování (např. ***** hotelů) má Krumlovsko v porovnání s ostatními okresy méně.

Pokud se zaměříme konkrétně pouze na město Český Krumlov, tak v roce 2012 evidovalo 4 601 lůžek. Nejvíce navýšily kapacitu kategorie ubytovna/hostel, hotel garni a apartmá/byty. Zbylá významná ubytovací zařízení, tedy penziony, priváty, hotely a ostatní zařízení lůžkovou kapacitu snižovala (Ckrumlov, 2013).

3.2.3 Využití lůžek

Vzhledem k tomu, že v Českém Krumlově mezi roky 2011 a 2012 klesla kapacita lůžek o 1,7 %, došlo stejnou měrou i k poklesu lůžkodnů na 1 679 365. Avšak celkový počet přenocování v meziročním porovnání stoupl o 4,5 % na 234 688 přenocování. Nejmarkantnější nárůst přenocování zaznamenaly hotely (+ 14 147) a hotely kategorie garni (+ 5 792). Naopak propad v přenocování zaznamenaly privátní ubytování nebo penziony.

Dle výzkumu společnosti STEM/MARK se průměrná délka pobytu návštěvníků v jižních Čechách dlouhodobě drží na 3,9 dne, v Českém Krumlově jsou to pouze 2 dny (Ckrumlov, 2013).

Co do lokality byla přenocování uskutečňována nadpoloviční částí (68 %) v ubytovacích zařízeních nacházejících se v městské památkové zóně. Oproti loňskému roku je to nárůst přenocování ve vnitřním městě o 12,7 %.

Celková lůžková kapacita města byla v roce 2012 využita na 14 %. Meziročně se jedná o 0,5% nárůst.

Složení zahraničních turistů v ubytovacích zařízeních celé České republiky je dle agentury Czech Tourism (2013) následující: největší zastoupení mají Němci, následují Rusové, Poláci, Italové, Slováci, Britové, Američani, Francouzi a ostatní asijské národnosti.

Je nutné brát uvedené údaje s rezervou, protože u všech datových zdrojů dochází k určitým odchylkám a nepřesnostem při porovnání se skutečným stavem. Na parkoviš-

tích parkují i místní občané a podnikatelé, mnohdy i několikrát za den. Návštěva zámku v dnešní době též není lacinou záležitostí pro celou rodinu a mnoho turistů se spokojí pouze s prohlídkou exteriérů. Nehledě na to, že v sezóně jsou některé dny plně obsazeny a na prohlídku už není možnost se dostat. Některá ubytovací zařízení například provozují svůj podnik pouze v letním období (CzechTourism, 2013).

3.2.4 Plán rozvoje CR v rámci destinačního managementu

Organizace Destinační management Český Krumlov se snaží svou činností dlouhodobě podporovat místní cestovní ruch. V plánu na rok 2013 se odráží poznatky získané z předchozích let, novinky v oblasti cestovního ruchu, techniky a projekty města Krumlov dosud plánované, realizované nebo již uskutečněné.

Prvotním úkolem je rozšířit hlavní turistickou sezónu a zkrátit co nejvíce tzv. mimosezónu. Realizace tohoto plánu je především v uskutečňování kulturních a společenských akcí mimo letní měsíce a přilákat do města turisty i mimo letní prázdniny. Další smysl považuje zmíněná krumlovská organizace v tzv. slow travelu, což je nový způsob cestování, jehož cílem objevování není kvantita, ale kvalita. Turista nestihne navštívit tolik míst, o to více ho však poznaná místa dokáží naplnit a obohatit. Při poznání krumlovského regionu touto formou, je pak šance, že se do tohoto půvabného města vrátí příště znovu. Dalším krokem, jak udržet návštěvníky minimálně o den déle, jsou různé akční balíčky (vstupenky, slevy) a rozšířené služby, případně motivace k další návštěvě města. I nadále se počítá v rozšiřování přeshraniční spolupráce s partnerskými městy v Rakousku, Německu, Maďarsku a Slovinsku. Český Krumlov bude mimo jiné prezentován na veletrzích cestovního ruchu nejen v Čechách, ale i Německu a Rakousku. K tomu samozřejmě patří i prezentace a inzerce na webových portálech cestovního ruchu, v denním tisku či specializovaných médiích.

Z nových projektů města je třeba jmenovat nyní finišující projekt Třetího meandru, který zahrnuje rekonstrukci Musea Fotoateliéru Seidel, Schieleho ateliéru, židovské synagogy a pro odpočinek zrekonstruovaný městský park či růžovou zahradu. Z nyní realizovaných projektů je zajímavý například projekt Horská zahrada. Ta přinese návštěvníkům dosud nepoznané pohledy na celé město a možnost uchýlení se v horkých a rušných dnech do odpočinkového prostranství, a to stále v historické části města. Z budoucích projektů nelze opomenout revitalizaci areálu klášterů v historickém jádru

města, která by měla v brzké době začít a jejíž náklady se budou pohybovat okolo 300 milionů korun (Ckrumlov, 2013).

3.2.5 Shrnutí

Při stručné rekapitulaci uvedených informací, dat a jejich porovnání s předchozími roky je patrný následující vývoj - klientela ubytovacích zařízení čím dál více vyhledává luxusnější ubytování (hotely). Naopak pokles zaznamenávají penziony a ubytování v soukromí. Čím dál více zajímavější se stává ubytování v historické části města. Tato skutečnost je zmíněna v kapitole ubytovacích zařízení, a sice že většina nově rekonstruovaných domů v historickém jádru města se mění právě na ubytovací zařízení. Dále je jasný nárůst skupinové turistiky - růst počtu autobusů a přenocování, pokles návštěvnosti infocentra.

Je-li celková ubytovací kapacita hotelových zařízení 899 lůžek, připadá na rok 328 135 lůžkodnů. Pokud je za rok 2012 na hotelích evidováno více jak polovina všech přenocování, konkrétně 126 567, tak lze jednoduchým výpočtem dojít k roční průměrné naplněnosti ve výši 39 %. Při porovnání roční obsazeností všech ubytovacích zařízení (14 %) a zařízení hotelového typu, je zřejmé, že právě hotelům dávají turisté čím dál větší přednost před ostatními ubytovacími zařízeními.

3.3 Analýza současného stavu hotelu

3.3.1 Historický vývoj

Hotel Vyšehrad v Českém Krumlově se nachází na vyvýšené části města zvané Vyšehrad. Místo pro výstavbu tohoto ubytovacího zařízení si vybrali již na počátku sedmdesátých let minulého století pracovníci státního podniku Restaurace Kaplice na základě několika důležitých aspektů. Nejdůležitějším faktorem byla lokalita. Výhodou zvoleného pozemku byl fakt, že se jednalo o stavbu na tzv. zelené louce. Kouzlem tohoto místa byl bezesporu nádherný výhled na celé město. Strategické umístění z hlediska přístupnosti bylo též velice dobře promyšlené - pět minut chůze k vlakovému nádraží, pět minut chůze do historické části města a bezproblémový příjezd pro automobily i autobusy s dostatečnou parkovací kapacitou.

Český Krumlov byl oblíbenou turistickou destinací již krátce po druhé světové válce. Jedna cestovní kancelář sídlící právě v Krumlově např. v roce 1951 zaznamenala, že

do města zavítalo přes 65 tisíc turistů. Jednalo se o 827 hromadných výprav, 515 školních výprav či 206 výprav závodů. Nejvíce výprav bylo uskutečněno z Prahy (53), dále 38 z Brna, 29 z Plzně a 24 z Tábora. V témže roce v Krumlově přespalo v noclehárnách 10 734 hostů a v hotelích 16 800. Pod pojmem noclehárna se skrývají např. místní tělocvičny nebo školní družiny. Je třeba podotknout, že drtivá většina výprav byla tuzemských a pouze jedna jediná pocházela ze zahraničí (ČKD 2012: 1 - 3).

Rozšiřující se cestovní ruch dávala jasně najevo, že tento podnikatelský záměr bude úspěšný, byť v době plánovaného hospodářství. Mnozí pamětníci vzpomínají, že nebylo výjimkou, aby fungující podniky dlouhodobě finančně dotovaly provozy prodělečné. Podnikatelskému plánu hotelu Vyšehrad hrála do karet skutečnost, že se v Krumlově nenacházela žádná slušná ubytovací kapacita. Drobné ubytování poskytovaly restaurace, hospody, školní zařízení či některé domácnosti. Jako hotel v Krumlově fungoval pouze Hotel Růže, který byl několik let mimo provoz z důvodu rozsáhlé rekonstrukce. Díky těmto okolnostem se stal hotel Vyšehrad velmi navštěvovaným a využívaným ubytovacím zařízením.

Historická posloupnost:

- 27. 7. 1964 - uděleno povolení záměru ke stavbě
- 1. 4. 1965 - ONV Český Krumlov převádí bezplatně stavební pozemek na Restaurace Kaplice v hodnotě 2.212,80 Kčs za účelem stavby Hotelu Vyšehrad
- 1966 - 1967 - výstavba hotelu
- 31. 8. 1970 - uděleno povolení k trvalému užívání stavby
- 26. 9. 1972 - ohlášení novostavby

3.3.2 Provoz a fungování hotelu Vyšehrad

Provoz hotelu Vyšehrad měl tři provozy - ubytování, restaurace, vinárna. Každý provoz měl své odpovědné osoby, avšak komplexně za celý hotel byl zodpovědný pouze jeden vedoucí. Stavba hotelu se skládá ze tří panelových objektů:

3.3.2.1 Recepce

Prostřední jednopodlažní objekt sloužil především jako recepce. Dále se zde nacházel obchod se suvenýry, toalety, šatna, ředitelna, odpočinkový prostor pro hosty, telefonní

kabinky a zázemí zaměstnanců. Ve sklepních prostorách se nacházela pouze spojovací chodba a technické zázemí.

3.3.2.2 Sál a restaurace

Navazující jednopodlažní objekt uspokojoval stravovací a společenské potřeby. Polovinu této budovy tvořil sál, jehož dominantou byla nástěnná keramická mosaika (viz. příloha č. 7) vyobrazující model historické části města. Sál s pódiumem byl na svou dobu poměrně moderní a umožňoval posuvným paravánem upravovat velikost prostoru. Těchto úprav se využívalo například při podnikových schůzích, soukromých oslavách a uzavřené společnosti. Taktéž při využití sálu jako restaurace byl prostor zmenšen, aby bylo dosaženo určitého komornějšího prostředí. Sál byl poměrně hojně využíván lidmi i organizacemi ze širokého okolí. Pamětníci si zde dobře vybavují pracovní schůze, školení, politické sjezdy, výroční schůze, plesy, zábavy, soukromé oslavy, svatby, oslavy MDŽ a podobné. Svou kapacitou a variabilitou poskytoval dostatečné zázemí a přesto, že se v Krumlově nacházejí i další společenské prostory, byl velmi často využíván. K sálu patřil ještě menší salonek, výčep a kuchyně, které sloužily též jako veřejná restaurace. Vysoká úroveň poskytovaných služeb pracovníků kuchyně i obsluhujícího personálu neměla v Krumlově silnou konkurenci, takže často využívaly stravovacích služeb celé autobusy hostů, kteří pak pokračovali na představení otáčivého hlediště v zámecké zahradě. Je třeba zmínit, že celá jedna strana sálu byla prosklená a umožňovala vstup na terasu. Ta byla využívána především v letních dnech k posezení, odpočinku, relaxaci a poskytovala krásný výhled na město.

Ve sklepních prostorách této budovy byla přípravná kuchyně, sklady zásob, mrazící místnosti a vinárna. V poměrně malých prostorách vinárny pravidelně hrála živá hudba, což určitou dobu v Krumlově takřka nebylo. Proto se ve vinárně scházeli hosté ze širokého okolí a často zde vydrželi tancovat a zpívat až do ranních hodin. Vinárna byla mezi krumlovskými občany velmi oblíbená, a pokud se dnes (téměř po 20 letech) zeptáme lidí na hotel Vyšehrad, většina z nich si minimálně vzpomene na vinárnu a večery v ní strávené. Zbytek sklepních prostor byl využit jako technické zázemí výtahů a vzduchotechniky. Vzduch byl odsáván jak z prostor kuchyně, tak z restaurace, sálu i vinárny. Výtahy v této budově byly tři. Dva pro přepravu jídel a jeden nákladní do 180 kg, zajišťující transport těžkých sudů a zboží do skladu.

3.3.2.3 Lůžková část

Vstupem do recepce se mimo restaurace a sálu mohlo pokračovat do navazující třípatrové budovy, která sloužila především pro ubytování hostů. V suterénu objektu se nacházely sklady prádla, dílna, technické zázemí, pokoje pro personál a velká kotelná. Kotle na uhlí zajišťovaly jak ohřev užitkové vody, tak vytápěly veškeré prostory hotelového komplexu. Přízemí, druhé i třetí nadzemní podlaží pak mělo stejné dispozice. Přístup byl zajištěn jak prostorným schodištěm, tak výtahem, který hosté běžně využívali. Dále následovala dlouhá chodba, z níž se již vcházelo do samostatných pokojů. Pokoje nalevo byly dvojlůžkové směrem na jihovýchod a s výhledem na město. Protější pokoje byly zřízeny jako jednolůžkové směrem na severozápad s výhledem do obytné zóny. Na každém patře bylo 9 větších a 9 menších pokojů. Každý pokoj měl vlastní balkon a koupelnu se sprchou a umyvadlem. Na pokojích bylo běžné vybavení, tedy postel, skříňka, noční stolek, židle a stůl. Kapacitu všech pokojů bylo možné rozšířit o jednu osobu formou přistýlky za příplatek 23 Kčs. Na chodbě se pak mimo pokojů nacházely společné toalety. V prvním patře navíc ještě kanceláře, sklad prádla a jedna koupelna s vanou. Tu si mohli zájemci pronajmout za 20 Kčs.

3.3.3 Provoz hotelu

Hotelový provoz zajišťovalo okolo 25 zaměstnanců (4 pokojské, účetní, skladník, šatnářka, 2 vrchní, 6 číšníků, 2 recepční, 4 kuchaři, údržbář). Dle sezóny a potřeby se jejich stav upravoval. Vzhledem k tomu, že po určité období byl hotel Vyšehrad jediným kvalitním ubytovacím zařízením s velikou kapacitou, neměl o hosty zpravidla nouzi. Díky navýšení kapacity pokojů o přistýlky mohl mít hotel kapacitu až 135 lidí, takže běžně hotel poskytoval ubytování pro dva autobusy. Velká část klientů pocházela především z tehdejšího NDR a Maďarska. Jednalo se o nasmlouvané pobyty od cestovních kancelářích, podnikové zájezdy či stálé klienty, kteří měli již rok dopředu zamluven hotel pro celý autobus. Mimo této klientely byl hotel využíván i při různých společenských událostech. Pokud se jelo v Českém Krumlově rallye, vojáci měli přísahu, v přilehlém Kájově se konala náboženská pouť, myslivci měli hony nebo při různých kulturních událostech konaných ve městě, byl hotel maximálně naplněn. To, že hosté byli ochotni si připlatit nemalé peníze, aby získali jakékoliv ubytování, svědčí o tom, že hotel Vyšehrad byl vyhlášeným a velmi navštěvovaným ubytovacím zařízením. Tehdejší pracovníci si pamatují, že cena za jednolůžkový pokoj činila 60 Kčs

a dvouúžkový za 90 Kčs. Zahraniční hosté platili většinou dvojnásobnou cenu. Tyto ceny byly na přelomu 90. let obvyklé, proto se nikdy nestalo, aby byl hotel zcela prázdný.

Zajímavou kuriozitou na tomto hotelu byl eskalátor ve svahu pod hotelem, který fungoval v 80. letech minulého století. Pro hosty neměl smysluplné využití. Jednalo se pouze o zkušební provoz prototypu pojízdných schodů, které byly, po odstranění technických nedokonalostí, následně využívány v pražském metru. Dnes po eskalátoru zůstala jako památka jen strojovna a betonové patky.

Hotel Vyšehrad byl ve správě a vlastnictví Restaurací Kaplice, jejichž nadřízeným orgánem byl Okresní národní výbor Český Krumlov. Jednalo se tedy o provozovnu ve vlastnictví státu, která byla, stejně jako mnoho dalších provozů v Krumlově, zařazena do dražby malé privatizace. Hotel Vyšehrad byl v říjnu 1991 vydražen spolu s velkým přilehlým pozemkem za 21.200.000,- Kčs. Jeho majitel však hotel po pěti měsících prodal dalšímu zájemci za 25 milionů Kčs. Do tohoto prodeje již ale nebyl zahrnut přilehlý veliký pozemek, ale pouze malá část v těsné blízkosti hotelu. Ta byla určena pro běžnou údržbu budovy. Do dnes je záhadou, proč byl poměrně veliký a lukrativní pozemek zařazen do dražby a následně po několika měsících navrácen původním majitelům formou restituce. Druhý majitel vlastnil a provozoval hotel až do roku 1999, kdy na něj byl vyhlášen konkurz. Následně v roce 2000 byl hotel prodán za 5.100.000,- Kč a o rok později znovu další společnosti za 6.700.000,- Kč. Ta jej vlastnila 11 let a bez jakýchkoliv úprav v roce 2012 hotel převedla spolu se společností na nové majitele.

Provoz hotelu během privatizačního období a následného prodeje fungoval bez omezení. Způsob vedení a řízení hotelu, stejně jako nerozvážný způsob investování finančních prostředků přivedl druhého majitele do finančních potíží a následně do vězení. Provoz hotelu je tedy k 31. 12. 1996 ukončen. Po ukončení provozu proběhly v hotelu ještě určité úpravy. Majitel veškeré vybavení hotelu nechal demontovat, vystěhovat a započal určité demoliční práce. Oficiálně měl v plánu hotel zrekonstruovat, zajistit komfortnější ubytování a znovu hotel uvést do provozu. Zaslíbení obyvatelé Krumlova se však domnívají, že se jednalo pouze o úpravy, které by zajistily věrohodnost projektu a získání dalšího úvěru. Jednalo by se tak o typický úvěrový podvod na tehdejší dobu zcela běžný. K tomu však již nedošlo.

Ze stručného nástinu historických posloupností je patrné, že hotel Vyšehrad se nachází na velice zajímavém a lukrativním místě a není proto divu, že byl od počátku součástí různých spekulací, finančních machinací a podvodů. Na druhou stranu je třeba zmínit, že provoz hotelu byl, dle výpovědí tehdejších pracovníků, v období řízeného hospodářství ziskový a stejně tak po revoluci v prostředí tržního hospodářství. Tehdejší zaměstnanci hotelu byli dobrým týmem a uvažovali o tom, že by hotel po jeho ukončení odkoupili. Nakonec z tohoto rozhodnutí sešlo a od konce roku 1996 již hotel nebyl nikdy otevřen.

3.3.4 Aktuální technický stav hotelu

Jak již bylo zmíněno v předešlé kapitole, objekt hotelu je kompletně vystěhován. Nachází se zde pouze několik masivních železných celků, které nebylo možné jednoduše demontovat (např. výtahy, strojovny, vzduchotechnika). Během započatých demoličních prací byly odstraněny i další prvky a vybavení objektu, které by se při rekonstrukci musely tak jako tak odstranit. Jedná se například o dvevní zárubně, toalety, sprchy a jiné. Dle odborného pohledu na současný technický stav tyto stěhovací a demoliční práce objektu prospěly. Budoucí investor již nemusí vynakládat velké finanční prostředky za demontáž a následnou likvidaci vybavení a zařízení hotelu a může se takřka okamžitě pustit do rekonstrukčních prací. Přesto, že byl objekt přes 17 let nevytápěn a neudržován, je v poměrně dobrém technickém stavu. V žádných místech do objektu nezatékalo a panelové zdivo je dle odborného posouzení bez jakýchkoliv závad.

3.3.4.1 Pozemkové a vlastnické vztahy

Z výpisu katastru nemovitostí a dle mapového plánu (příloha č. 8) je patrné, že objekt hotelu stojí na stavební parcele č. 1937. Součástí této parcely mimo zastavěné plochy je i přilehlá část pozemku (vyznačena modře), která slouží ze severní strany hotelu jako potřebné zázemí pro údržbu pláště budovy, prostor pro složení uhlí a z východní strany zahrnuje příjezdovou plochu k nákladní rampě. Další pozemek č. 779/1 (vyznačen zeleně) obepíná hotelový komplex z jižní a západní strany. V některých místech se jedná pouze o metrový pruh, určený opět k nutné údržbě budovy. Západní část pozemku vyznačuje prostor, kde kdysi stával eskalátor a nyní je zde asfaltový chodník. Zatímco předchozí pozemek je 100% ve vlastnictví majitele hotelu, tento

pozemek vlastní pouze čtvrtinovým podílem. Zbylé 3/4 vlastní stát, resp. Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových.

Velké pozemky pod hotelem (č. 779/10 a 779/11 vyznačeny žlutě) byly formou restituce vráceny původním majitelům, kteří je vlastní spolu se státem v podílovém vlastnictví. Příjezdová komunikace a přilehlé parkovací plochy jsou ve vlastnictví města Český Krumlov.

3.3.5 Shrnutí

Hotel Vyšehrad byl v době jeho provozu jednoznačně ziskovým projektem a za více jak dvacet let si vydobyl na trhu pozici kvalitního ubytovacího zařízení se skvělou restaurací a příjemným personálem. Politická situace a následný špatný způsob řízení uvedly hotel do stavu, v jakém je dnes. Tedy holá budova ubytovacího zařízení, která však disponuje především nádherným výhledem na vnitřní město Český Krumlov, dobrým přístupem a poměrně velkým sálem pro pořádání společenských událostí. Jako negativum zde lze shledat vzdálenost do vnitřního města. Jedná se pouze o 5 minut pěší chůze skopce, avšak dnešní návštěvníci, vyhledávající ubytování v centru, jsou zvyklí vyjít z hotelu a být přímo v jádru města. Druhým negativem je nedostatek zázemí na pozemcích v těsné blízkosti hotelu. Investor však může očekávat vstřícný krok ze strany města Český Krumlov, které vlastní částečným nebo 100% podílem některé přilehlé pozemky.

3.4 Návrh podnikatelského záměru

Cílem této kapitoly je navrhnout vhodný podnikatelský záměr, zahrnující kompletní rekonstrukci a zprovoznění hotelového komplexu. Součástí podnikatelského plánu je i zpracování marketingové strategie konkrétního ubytovacího zařízení. Smyslem následující struktury marketingové strategie je dle Kotlera (2007) postupovat od vnějšího prostředí podniku směrem dovnitř k jádru problému. Pro tuto práci jsou vybírány jen relevantní části strategie. Následující návrh podnikatelského záměru vychází z výše provedených analýz. Návrh je částečně aplikován na již vytvořenou architektonickou studii revitalizace hotelu Vyšehrad Český Krumlov, která je součástí přílohy.

Prvotním plánem této diplomové práce měl být návrh zprovoznění hotelu s pěti hvězdičkami, protože ten se v Českém Krumlově a okolí nachází pouze jeden. Po konzultacích s mnoha odborníky v oblasti cestovního ruchu, zástupci města, průvodci

a místními hoteliéry, bylo třeba změnit vizi hotelu, aby byl návrh co nejvíce realistický dnešní době a obchodním podmínkám. Pro razantní změnu kategorie hotelu a segmentace hrálo roli několik důležitých aspektů:

1. **daně** - vláda České republiky za poslední dva roky dvakrát po sobě zvýšila DPH. Oslovení hoteliéři přiznávají, že tento krok velmi zkomplikoval vztahy s dlouhodobě nasmlouvanými klienty. Ceny, které se stanovují i více jak rok dopředu, museli hoteliéři měnit a mnoho klientů své objednávky po této změně rušilo. Druhým samozřejmým faktorem je zvýšení cen, které má negativní dopad na útratu turistů.

2. **prezentace ČR** - Česká republika a státní i soukromé organizace nedostatečně prezentují nabídku turistického potenciálu České republiky. Sousední Rakousko pravidelně financuje celostránkovou reklamu v dennících a časopisech, aby zvýšilo návštěvnost své země. Stejně negativně nahlíží i místní pracovníci v turistickém ruchu na podporu prezentace České republiky v rámci mezinárodních turistických veletrhů.

3. **víza** - vízová povinnost zásadně upravuje segment návštěvníků města. Především ruská klientela je touto povinností zásadně postižena. Ruská legislativa neumožňuje vydávání víz dostatku klientů. Jejich obstarávání je velmi finančně i časově náročné a ne každý si ho může dovolit. Ti, co mají dostatečné prostředky, pak raději volí jako cílovou destinaci zajímavější přímořská letoviska než jižní Čechy. Z praxe je navíc známa další zkušenost následků nevydání jednoho víza. Pokud ho nedostane jeden člen rodiny, zpravidla neodcestují ani ostatní členové rodiny či další příbuzenstvo, čímž je plný autobus okamžitě volný o 4 - 8 turistů. Efekt se dále promítá jak do storno rezervací hotelů, tak i do rušení a úprav prohlídek a dalších domluvených služeb.

4. **místní samospráva** - na nejnižší úrovni samosprávy, tedy zástupci města Český Krumlov nevhodně vytvářejí podmínky pro místní podnikatele. Dle názorů dotazovaných místních podnikatelů město pronajímá své objekty v historickém jádru města podnikatelským subjektům, kteří nabízejí pouze šperky a drahé kameny. Navíc drtivá většina z nich má sídlo mimo město, takže daně odvádí jinému finančnímu úřadu a ne tomu českokrumlovskému. Nevhodnou volbou obchodníků dochází dlouhodobě k totálnímu vylidnění obyvatel z historického jádra města a podnikatelé se proto musí zaměřit pouze na segment turistů. Už zde nenajdeme malá pekařství, obchody se zeleninou a další tradiční obchodníky, jejichž zákazníci by byli nejen místní obyvatelé, ale i turisté. Dále jsou místní podnikatelé a občané zahlceni řadou neuvážených vyhlášek

a nařízení. Co je v posledních letech velmi kritizováno a dosud neřešeno, je bezpečnost lidí a udržení klidu v centru města. Toho lze dosáhnout jediným způsobem, a sice navýšením počtu strážníků městské policie o pochůzkáře, kteří by neustále dohlíželi na klid v ulicích.

Na základě zmíněných negativních faktorů je navržena rekonstrukce a zprovoznění hotelu se třemi hvězdičkami pro konkrétní segment hostů.

3.4.1 Konkurence

Mezi hlavní konkurenty navrhovaného hotelu patří v rámci Českého Krumlova 5-hvězdičkový hotel Růže, dále 4-hvězdičkový hotel Bellevue, the Old Inn, Zlatý Anděl či hotel Mlýn. Všechny hotel se nacházejí ve vnitřním městě. Další hotel s větší kapacitou a bezproblémovým příjezdem je 3-hvězdičkový hotel Vltava. Z krumlovského regionu je třeba zmínit Wellness hotel Frymburk, který nabízí jak služby relaxačního typu, tak prostory pro konference. Opustíme-li region, tak nejvíce ohrožujícími jsou hotely s konferenčními prostory. Jsou to Clarion Congress hotel, hotel Budweis nebo Grandhotel Zvon.

Na základě analýzy konkurence a poptávaných službách v oblasti ubytování, stravování a kongresových akcí se navrhovaný projekt musí od konkurenčních služeb odlišit. Vzhledem k současné nabídce konkurenčních hotelů bude mít hotel Vyšehrad jednu z největších kapacit společenského sálu. Dále poskytované wellness & spa služby budou na vyšší úrovni, ve větším měřítku a šíři než poskytuje dosud jediný místní hotel. Díky rozsáhlosti objektu bude hotel nabízet veškeré služby v rámci jednoho hotelového komplexu bez nutnosti přecházení exteriérem nebo dokonce přejezdy vozidlem. Oproti vyhlášeným ubytovacím zařízením v centru města bude hotel Vyšehrad disponovat větším přilehlým parkovištěm, dobrou přístupovou cestou, klidnou a především tichou lokalitou a přesto krátkou vzdáleností do centra města. Výhodou bude i navržený výtah, který nemá každý hotel ve městě a jež je pro ně velikým nedostatkem.

3.4.2 Zprostředkovatelé

Vzhledem k zaměření podnikatelského plánu bude hotel mimo svých činností využívat i služeb zprostředkovatelů. Mezi ně budou patřit nejen tuzemské, ale i německé a rakouské cestovní kanceláře a agentury, které pořádají hromadné autobusové zájezdy do Čech. Dále hotel osloví soukromé autobusové dopravce, kteří rovněž v po-

sledních letech sami organizují pobytové zájezdy. Pro získání business klientely budou osloveni organizátoři firemních akcí a konferencí.

3.4.3 Segmentace

Potenciálními klienty může být většina návštěvníků příjíždějících do Českého Krumlova. V případě nepřízně počasí nebo potřeby mohou využít nabízených ubytovacích služeb. Cílovou skupinou by měli být především zahraniční turisté, kteří přijeli cíleně do Českého Krumlova strávit minimálně dva až tři dny. Dle průzkumu a rozhovorů s kompetentními osobami, pracujícími v oblasti cestovního ruchu, je nejvhodnější zaměřit se na dva segmenty. Nejvýznamnější klientela pro tento projekt pochází ze sousedního Německa a Rakouska. Dle vývoje ubytovaných hostů v posledních letech se právě tento segment drží na špici. Věková kategorie se pohybuje od 55 do 75 let. Největší zastoupení mají šedesátníci ze střední třídy, kteří disponují vyššími příjmy. Svou roli zde hraje i rozdílnost v průměrných platech (důchodech) českých a sousedních občanů a rovněž rozdílná cenová hladina, především v oblasti služeb. Tito turisté jsou co do složení, důvodu jejich návštěvy, zvyklostí a finančních možností typickým příkladem tzv. *slow travelu*. Vzhledem k historickým vazbám k této lokalitě se sem řada německých a rakouských seniorů pravidelně, až několikrát ročně, vrací a tento trend přebírají jejich mladší příbuzní. Vždy zde stráví minimálně víkend a přednost dávají doporučeným, osvědčeným a kvalitním ubytovacím zařízením.

Dílní částí tohoto segmentu bude ruská klientela, která, jak je zmíněno výše, je problematická se získáním víz. Jedná se o střední věkovou kategorii od 30 do 50 let se středními a nižšími příjmy. Rusové vyhledávají sice lacinější ubytování, avšak za jiné služby jsou ochotni připlatit a utratit tak nemalé jmění.

V navrhovaném projektu rekonstrukce hotelu se počítá s navýšením ubytovací kapacity na 148 lůžek plus 12 přistýlek. Proto se provozovatel hotelu zaměří především na hromadné autobusové skupiny. Vzhledem k bezproblémovému příjezdu a plánované parkovací ploše pro autobusy v těsné blízkosti hotelu bude tato skupina významným segmentem. Samozřejmě dílní a neméně významnou skupinou budou i individuální návštěvníci, příjíždějící osobními automobily. Rovněž bude pamatováno na rodiny s dětmi a potřebnými službami, které jsou s tímto segmentem hostů spojeny.

Druhým segmentem hostů budou business klienti. Jejich důvodem příjezdu bude především prostorný multifunkční sál vhodný pro konference a kongresy.

Sál bude rovněž k dispozici i k pořádání dalších akcí, nejen kongresového charakteru. Moderní prostory pro maturitní plesy, bály, společenské zábavy zde v regionu chybí a konkurence místním poskytovatelům prostorů velmi prospěje. Klientelu celého hotelového komplexu doplní externí návštěvníci wellness & spa centra a hosté místní vyhlášené restaurace.

3.4.4 Targeting

Pokud je rozdělen zákaznický segment na dvě základní skupiny - hromadná turistika a business klientela, je třeba nyní nastínit způsob zacílení na jednotlivé segmenty.

Poměrně větší část prvního segmentu, tedy hosté z Rakouska a Německa, přijíždějí převážně hromadně autobusy, charakterizují následující prvky: pohodlí, klid, příjemný personál, kvalitní servis a doplňkové služby. Pro tuto klientelu je nejdůležitější zajistit bezproblémový příjezd autobusem až před hotel. Další velkou výhodou je výtah určený pro hosty a samozřejmě bezbariérový přístup v prostorách celého hotelu. Je nutné zaměřit se na další požadavky této skupiny hostů a přimět je nejen k první, ale i opakované návštěvě. Tito hosté vyžadují především klid a ticho na pokojích, kvalitní postel s možností úpravy lůžka a zapůjčení dalších dek nebo polštářů. Zmíněná klientela, především ze západní části Německa, je jednou z mála seniorů, kteří mají dostatek prostředků na péči o svou tělesnou schránku. V nabídce je proto pro ně připravena řada masáží, léčivých koupelí, cvičení, pedikérské, manikérské a kadeřnické služby, relaxace a odpočinek. Rádi si též dopřejí dobré jídlo a především české pivo. Zahraniční sousedé přijedou do Krumlova poznávat památky města a přilehlého okolí. Proto pro ně bude zajištěn neustálý transport hotelovým transitem na trase mezi hotelem a začátek historické části města. Tato klientela nevyhledává přehnaný luxus, ale spíše komfort a takového zaměření by měl hotel být.

Pro ruskou klientelu jsou typické menší a lacinější pokoje. Ušetřené prostředky jsou ochotni naopak utratit za zábavu, dobré jídlo a především alkohol. Bude jim tedy poskytnuta široká nabídka regionálních gastronomických specialit v místní restauraci. Pro tuto klientelu je známo mít dobře zásobený bar a provozní dobu takového zařízení mít uzpůsobenou až do pozdních nočních hodin. Rovněž mohou využít wellness & spa centra. Vždy však mít na paměti jejich vztah k zábavě a alkoholu. Noční koupání v bazénu lze za nízkých nákladů oživit hudbou, svíčkami a patřičnou nabídkou rozličných alkoholických nápojů, vč. místního piva.

I přes současnou ekonomickou situaci a všudypřítomné škrtnání rozpočtu si business klientela potrpí na určitý luxus a především komfort poskytovaných služeb. Pro tento segment je navrženo několik apartmá. Jejich potřeby zahrnují opět relaxaci a regeneraci, tudíž využijí nabídky místního wellnes & spa centra. Oddech a odpočinek mohou uskutečnit v některém ze spolupracujících sportovních zařízení. Samozřejmě nabídky této klientele je multifunkční sál s širokým spektrem služeb a zařízení.

3.4.5 Diferenciace

Díky segmentaci a zacílení hostů je patrný jejich podíl na tvorbě zisku hotelu. K dosažení určité úrovně zisku je třeba mít u prvního segmentu minimálně nadpoloviční naplněnost hotelu. U business klientely by ke stejné úrovni zisku postačovala i čtvrtinová naplněnost hotelu, včetně pronájmu sálu a dalších služeb.

Personál se bude jistě chovat ke všem hostům zdvořile, ochotně a profesionálně. Zahraničním seniorům nabídne hotelový personál pomoc se zavazadly, vysvětlí obsluhu vybavení, případně provede hosty po hotelovém areálu. Pro business klientelu je prvořadý čas a komfort, takže se hotelový personál pokusí vždy o co nejlepší a nejrychlejší vyřízení požadavků a maximální nápomocnost v řešení vzniklých situací ku vzájemnému prospěchu.

3.4.6 Positioning

Hotelová politika by měla být vedena takovým stylem, aby v potenciálních klientech vzbudila zájem a v současných hostech potřebu přijet příště do tohoto zařízení znovu. Při vyslovení slova Český Krumlov nebo hotel Vyšehrad by se jim měla asociovat následující myšlenka hotelu:

Hotel Vyšehrad je nově rekonstruovaný 3-hvězdičkový hotelový komplex ve stylu art deco, nacházející se v klidné lokalitě Českého Krumlova s okouzlujícím výhledem na historickou část města, které je zapsáno na seznam UNESCO. Všechny pokoje jsou zařízeny komfortně a bezbariérově. Restaurace nabízí gastronomické speciality i typickou českou kuchyni. Konferenční centrum s moderním vybavením a cateringem je ideálním místem pro pořádání firemních, soukromých i společenských akcí. Wellness & spa služby zregenerují tělo i ducha každého hosta. Veškeré služby a činnosti jsou oproti konkurenci dostupné uvnitř hotelového komplexu bez vnějšího přecházení. Hosté mohou očekávat srdečné přijetí, příjemnou atmosféru, inspirující prostředí,

profesionální servis a gastronomický zážitek. Díky své jedinečné koncepci je hotel Vyšehrad ideálním místem pro tuzemské i zahraniční návštěvníky, obchodní cestující a pořadatele společenských akcí.

Tato myšlenka bude součástí firemní kultury a závazná pro každého pracovníka hotelu, který bude pyšný na to, že pracuje právě v hotelu Vyšehrad. Obdobně bude působit i reklama a webová prezentace hotelu. Databáze klientů a informace z ní umocní pocit, že s každým hostem je zacházeno tak, jako by byl VIP klientem.

3.4.7 Produkt

3.4.7.1 Ubytování

Základním a stěžejním produktem navrhovaného hotelového komplexu bude poskytování ubytovacích služeb na úrovni tzv. tříhvězdičkového hotelu plus. Jako východisko poslouží přiložená navrhovaná studie revitalizace hotelu. Vzhledem k segmentaci a zaměření se na konkrétní skupinu hostů budou některé pokoje upraveny, co do velikosti a kategorie. V rekonstruované části hotelu bude 55 standardních pokojů pro dva hosty. Velikost těchto pokojů se při rekonstrukci zvětší na 14 m² a navazující koupelna o rozměrech 4,4 m² bude zahrnovat umyvadlo, toaletu a sprchový kout. Ve 3. nadzemním podlaží se budou nacházet 4 větší čtyřlůžkové pokoje typu standard s možnou přistýlkou, které vzniknou spojením dvou dvoulůžkových pokojů. Všechny s výhledem na Krumlov. V nové nástavbě nad recepcí je navrženo ubytování typu DeLuxe v různě velikých apartmá. V této nové části budou dva bezbariérově upravené pokoje s patřičně větší koupelnou. První pokoj je navržen pro jednoho hosta, druhý pokoj pro dva vozíčkáře a přistýlku. Dále se zde bude nacházet 5 apartmá pro dvě osoby s jednou přistýlkou a dvě apartmá pro 4 osoby s jednou přistýlkou. Přístup všem hostům bude mimo schodiště zajištěn dvěma výtahy. Součástí každého standardního pokoje jsou patřičné náležitosti co do vybavení a poskytovaných služeb, které odpovídají hotelovému zařízení minimálně se 3 hvězdičkami. Apartmá budou zařízeny komfortnějším a stylovějším nábytkem a vybavením.

3.4.7.2 Wellness & spa

Jednou z nejnákladnější položek rekonstrukce hotelového komplexu budou prostory určené pro odpočinek, relaxaci a léčbu. Veškeré tyto prostory budou v suterénu celého hotelového komplexu. Pod obytnou budovou se bude nacházet fitness s barem o rozloze přes 160 m². V dalších prostorách komplexu zaujímá první místo v rámci léčebných procedur ordinace lékaře. Dále jsou naplánovány prostory pro bahenní koupele, masáže a rehabilitace. Novinkou v regionu či dokonce v jižních Čechách budou pivní lázně. Díky spolupráci s místním pivovarem bude nabízena pivní lázeň, chmelová lázeň nebo zábal v pivovarském mlátě. Všechny tyto prostory jsou speciálně navrženy, aby byly přístupny i pro hendikepované hosty. Dalšími službami centra jsou sauna, pára, solárium, velký bazén, vířivka a prostor pro relaxaci. Veškeré služby budou primárně určeny pro hotelové hosty. Služby nebudou zahrnuty v základní ceně za ubytování, ale bude možno si je doobjednat nebo zakoupit v rámci různých balíčků. V případě nenaplnění kapacity či doplnění volných termínů se počítá s možností využití veřejností. Veškeré procedury hostů a jejich naplánování bude pod kontrolou lékaře, aby byla zajištěna maximální účinnost a smysluplnost poskytovaných služeb.

3.4.7.3 Flexibilní sál

Hotel Vyšehrad bude dle návrhu disponovat v Českém Krumlově jednoznačně největším konferenčním sálem s velikostí téměř 630 m², který může pojmout až 750 osob. Jeho dispozice stran je v poměru přibližně 1 : 1,5, což je mnohem lepší varianta než konkurenční prostory zámecké jízdárny, jejíž sál je o 90 metrů menší a s dispozicemi 1 : 2,5. Sál bude mít v prostřední části pouze čtyři nosné sloupy a bude možné ho zvukotěsnými příčkami rozdělit na 5 menších sálů. Variabilitě rozčlenění sálu se však meze nekladou, protože sál je přístupný z jedné strany chodbou, z druhé terasou a ze třetí strany vstupním vestibulem. Lze tak maximálně uspokojit i více organizátorů akcí naráz. Kapacitu sálu lze navíc rozšířit o zastřešené respirium na navazující terase, čímž se kapacita zvýší až o dalších 200 lidí. Na sál bezprostředně navazuje výdejní servis kuchyně, která může zajišťovat catering. Sál bude plně klimatizovaný, s denním světlem a možností zatemnění. K samozřejmým nabízeným službám pronajímaného sálu patří i šatna, zapůjčení veškerého audiovizuálního vybavení, dekorace, pomůcek, nábytku, kancelářských služeb, vysokorychlostní internet, zajištění hostesek, pomocného personálu, ostrahy a dalšího doprovodného programu. Pro zaparkování vozidel

účastníků bude sloužit přilehlé parkoviště hotelu nebo další smluvní prostory v blízkosti s nepřetržitou ochranou. Vzhledem k poměru ubytovací kapacity hotelu a kapacity sálu bude v případě potřeby zajištěno doplňkové ubytování v partnerských ubytovacích zařízeních včetně dopravy.

3.4.7.4 Restaurace

V navrhovaném projektu se počítá i s moderní restaurací. Veliká kuchyně bude mít zázemí včetně skladovacích prostor zásob v suterénu. Pomocí výtahu bude jídlo dopravováno do přízemního patra. Tam je navržen výdej jídla, tzv. ofis. Prostor pro úpravu a výdej jídla, baru a doplňkového sortimentu restaurace navazuje na sál, který bude sloužit mimo společenských a soukromých akcí jako běžná restaurace a jídelna pro hotelové hosty. Použité nádobí bude opět druhým výtahem dopravováno do suterénu.

Úroveň gastronomických služeb by měla navazovat na kvalitu a renomé, kterou si vydobyla restaurace v době jejího dřívějšího fungování, kdy byla vyhlášenou restaurací. Kapacita restaurace pojme několik autobusů hostů, takže je plně připravena na jakoukoliv poptávku. Znakem restaurace by mělo být zaměření na typickou českou kuchyni, použití českých surovin a využití místních dodavatelů. Kvalita nabízených pokrmů bude na vyšší úrovni, aby uspokojila i náročnější zákazníky. Samozřejmě se počítá i se zvláštními menu, ochutnávkami a dalšími specialitami. Provoz restaurace je navržen podle potřeb hotelu od 6 do 24 hodin, aby se zajistil maximální komfort pro ubytované hosty.

3.4.7.5 Další služby

Hotelový komplex by měl samozřejmě poskytovat i další služby, které vyplývají z charakteristiky nadstandardního 3-hvězdičkového hotelu a případných potřeb hostů. Jedná se například o zajištění drobných oprav na ošacení, obuvi, vyprání a vyžehlení prádla, donáška zavazadel, Wi-Fi internet, IT podporu nebo pokojovou službu. Personál recepce bude připraven zajistit hostům rezervace jízdenek, vstupenek na kulturní akce, půjčení sportovního a jiného vybavení, poradit s využitím volného času a doporučit nejvhodnější aktivity v okolí. Na požádání pracovníci hotelu zajistí hlídání dětí a podobný animační program. Vzhledem k úrovni hotelu budou všichni pracovníci maximálně ochotni vyhovět přáním hostů.

3.4.8 Cena

Při stanovení vhodné cenové politiky je třeba brát na zřetel několik důležitých faktorů. Jedním z nich je ojedinělost nabídky hotelových služeb co do komplexnosti v rámci jednoho zařízení. Dalším prvkem, který je třeba brát na zřetel, je zahájení provozu, čas na získání klientely, vybudování renomé na trhu a též vycházet z cenové politiky konkurence. V neposlední řadě je nutno vycházet z fixních nákladů investovaných do výstavby, stejně jako následujících odpisů, pojištění a nákladů na provoz, tedy energie, opravy a údržba. Vzhledem k tržnímu hospodářství a pravidla střetu nabídky s poptávkou se bude vycházet ze sezónnosti a jiných událostí, které mohou mít vliv na poptávku a tudíž i cenu služeb. Dle zkušeností jiných hoteliérů je tradičně stanoveno období hlavní turistické sezony od 1. dubna do 31. října a silvestrovský termín 28. prosince až 2. ledna. Navrhované ceny vycházejí z předpokládaného průměrného využití kapacity a při očekávaných průměrných nákladech. Ceny za ubytování znázorňují následující tabulky.

Tabulka 1: Ceník za ubytování v mimosezóně

Pokoj/počet osob	Mimosezóna				
	1 os.	2 os.	3 os.	4 os.	5 os.
bezbariérový 1	700,-				
bezbariérový 2	750,-	1 300,-	1 900,-		
2-lůžkový standard	750,-	1 300,-			
4-lůžkový standard	900,-	1 400,-	1 800,-	2 200,-	2 900,-
apartmá 1	900,-				
apartmá 2	1 100,-	1 700,-	2 400,-		
apartmá 4	1 200,-	2 000,-	2 800,-	3 600,-	4 400,-

Zdroj: vlastní zpracování

Pozn: **Modře** vyznačené ceny jsou za přistýlku.

Tabulka 2: Ceník za ubytování v hlavní sezóně

Pokoj/počet osob	Hlavní sezóna				
	1 os.	2 os.	3 os.	4 os.	5 os.
bezbariérový 1	700,-				
bezbariérový 2	850,-	1 400,-	2 000,-		
2-lůžkový standard	850,-	1 400,-			
4-lůžkový standard	1 000,-	1 600,-	2 000,-	2 400,-	3 100,-
apartmá 1	1 000,-				
apartmá 2	1 200,-	1 800,-	2 500,-		
apartmá 4	1 300,-	2 100,-	2 900,-	3 700,-	4 500,-

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3: Doplnkový ceník

děti do 6 let	zdarma
děti 6 - 12 let	50 % ceny
polopenze	150,-
plná penze	250,-
zvířata	100,-

Zdroj: vlastní zpracování

V ceně za ubytování je zahrnuto:

- ubytování na jednu noc,
- snídaně formou bufetu,
- WiFi internet,
- parkování u hotelu,
- DPH a místní poplatky.

Cena za pronájem multifunkčního sálu bude stanovena dle dohody, velikosti vyhrazeného prostoru, doplňkových služeb a termínu. Předpokládaná základní sazba za celý sál na celý den by činila 40 000 Kč.

Cena za jednotlivé léčebné procedury, včetně vstupu do bazénu či fitness centra bude stanovena individuálně podle délky pobytu hosta či zvoleného balíčku. Cenová politika restaurace bude brát v potaz vyšší úroveň nabízených pokrmů, ale i vzdálenost od centra

města. Cenová úroveň tedy bude odpovídat přibližně té, na kterou jsou turisté zvyklí v lepších restauracích města.

3.4.9 Místo

Hotel se bude snažit získávat zákazníky ze dvou zdrojů, a sice vlastními prostředky a dále za pomoci zprostředkovatelů. Díky vlastní reklamě a podpoře prodeje bude prezentovat své služby a navazovat kontakty s potenciálními klienty. Do role zprostředkovatelů zapojí zahraniční organizátory zájezdů, pořadatele konferenčních, kulturních a společenských akcí. Zprostředkování klientů lze očekávat od specializované databáze a rezervačního systému ubytovacích zařízení (např. TripAdvisor), do které by měl hotel být zařazen. O hotelu se lidé dozví i z uživatelských recenzí a hodnocení. Spolupráci je třeba zahájit i s konkurenčními provozovateli ubytovacích zařízení. Při převisu poptávky doporučit klientovi konkurenční podnik a naopak.

3.4.10 Promotion

Hlavní formou marketingové komunikace by měla být online reklama, tedy webové stránky hotelu. Měly by být moderní, jednoduché, vkusné a minimálně ve čtyřech jazykových mutacích (čeština, angličtina, němčina, ruština). Jejich obsahem by měl být ceník, popis veškerých nabízených služeb, jídelní a nápojový lístek, rezervační formulář, kontakty, aktuální nabídky, popis okolí, kulturního, společenského, sportovního vyžití, odkazy na partnery, jiná zařízení a další důležité údaje pro hosty, doplněné dostatkem fotografií. V oblasti internetu je nutné mimo tvorby webových stránek i zaplacení různých odkazů a upřednostnění ve vyhledávacích portálech (SEO). Samozřejmě je nutné předplatit si odkazy a umístění na webových portálech zaměřených na cestovní ruch, ubytování apod. Dále je vhodná tisková reklama v denním tisku a v odborných časopisech se zaměřením na ubytování, služby, obchod a zábavu. Dostatek tištěných letáků a průvodců by mohl být volně k dispozici na mnoha turistických veletrzích, kterých se účastní zástupci města.

3.4.11 Spolupráce

Vzhledem k široké nabídce poskytovaných služeb lze uvažovat o tvorbě různých balíčků služeb, které osloví mnoho zájemců. Zároveň lze tyto balíčky spárovat se službami, které hotelový komplex nenabízí, ale poskytují je jiná zařízení v okolí. Jedná se například o vzájemnou spolupráci s místním provozovatelem bowlingu, kuželny, tenis

centra nebo místních půjčoven sportovního vybavení. Důležitým faktorem je ale ochota ostatních podnikatelů ke kooperaci, ta však ve městě stále příliš nefunguje.

3.5 Finanční plán

Tato část práce shrnuje veškeré náklady spojené s navrhovaným projektem. Dále vyjadřuje výši výnosů, které budou odpovídat předpokládané naplněnosti kapacity hotelu. V závěru budou jednotlivé kalkulace porovnány, vyčíslen hospodářský výsledek a vyjádřena předpokládaná doba návratnosti investice. Veškeré finanční sumy byly konzultovány s odborníky v oblasti nemovitostí, stavebního inženýrství, hotelového provozu, pohostinství a organizace společenských událostí.

3.5.1 Náklady

3.5.1.1 Prvotní náklady

Vzhledem k tomu, že se hotel nabízí k prodeji spolu s akciovou společností, která byla založena za účelem realizace obnovy hotelu, je třeba počítat s odkupem obou těchto částí. Na základě odborného posouzení současného trhu s nemovitostmi, aktuální ekonomické situace a historického vývoje okolností spojených s hotelem Vyšehrad, se předpokládá, že prodejní cena zmiňované společnosti včetně nemovitého majetku by mohla dosahovat výše **40 000 000 Kč**.

3.5.1.2 Náklady na rekonstrukci a vybavení

Na základě provedené odborné analýzy technického stavu lze vyjádřit náklady na rekonstrukci a vybavení hotelového komplexu. Celý objekt je rozdělen do pěti skupin podle finanční náročnosti na rekonstrukci. Jednotlivé kubatury těchto prostor jsou vynásobeny koeficientem, který reálně odpovídá nákladům na rekonstrukci konkrétních prostor v požadované kvalitě a úrovni hotelu. Do první kategorie jsou zařazeny prostory, jako chodby, schodiště, multifunkční sál, recepce, vestibul a další technické místnosti. Druhá skupina kalkuluje pouze s pokoji typu standard. Třetí, finančně náročnější, kategorie počítá s nově vybudovanými prostory pro luxusnější apartmá v místě nad recepcí. Do čtvrté skupiny jsou zařazeny plánované solární panely o velikosti přibližně 350 m². Jejich rozpočet počítá i s rozvody a transformátorem. Finančně nejnáročnější prostory jsou v páté skupině a zahrnují kuchyň včetně jejího zázemí a prostory určené pro wellness & spa centrum. Některé prostory bude třeba nově vybu-

dovat a ty stávající dostatečně zaizolovat a zabezpečit proti vlhkosti. Kalkulované sumy zahrnují finanční prostředky potřebné na výstavbu, rekonstrukci a zařízení pevně spojeného s budovou. Šestou položkou je nákup hotelového automobilu pro dopravu materiálu, zboží, zavazadel a přiblížení hostů k centru města a zpět. Posledním prvotním nákladem je vybavení pokojů, recepce, společných prostor, kuchyně a doplňky ve wellness & spa centru. Veškeré kalkulace charakterizuje následující tabulka.

Tabulka 4: Náklady na rekonstrukci a vybavení

Kategorie		Náklady
1.	chodby, sál, recepce	27 880 000 Kč
2.	pokoje standard	19 056 000 Kč
3.	apartmá	6 306 000 Kč
4.	solární panely	4 200 000 Kč
5.	kuchyně, wellnes & spa centrum	12 335 000 Kč
6.	automobil	620 000 Kč
7.	vybavení	7 000 000 Kč
Celkem		77 397 000 Kč

Zdroj: vlastní pracování

3.5.1.3 Náklady na první rok provozu

V rámci navrhovaného hotelového komplexu budou čtyři dílčí podnikatelské aktivity, jejichž cílem je tvořit zisk. Navenek však budou vystupovat jako jeden celek, a to i co do tvorby účetnictví, marketingu a managementu. Jednotlivými provozy jsou ubytování, wellness & spa centrum, restaurace a multifunkční sál. Protože se náklady na chod jednotlivých provozů prolínají, budou stanoveny nejprve mzdové náklady na celý provoz hotelového komplexu, dále celkové fixní náklady na celý provoz hotelového komplexu a nakonec variabilní náklady, které budou odpovídat plánované průměrné naplněnosti kapacity. Pro totéž období budou na závěr vyjádřeny výnosy a vypočten hospodářský výsledek. V prvním roce je plánovaná průměrná obsazenost hotelu ve výši 55 %. Pro druhý a další rok se předpokládá zvýšení obsazenosti hotelového komplexu na 70 %. Obdobně se zvýší návštěvnost a využití i ostatních služeb hotelového komplexu. Proto dojde k úpravě nákladů a výnosů i pro druhý a další rok provozu.

3.5.1.4 Mzdové náklady

Vyjádření počtu a složení zaměstnanců vychází z dřívějšího provozu hotelu, dle doporučení dotazovaných krumlovských hoteliérů a s přihlédnutím k navrženému rozšíření provozu o wellness & spa centrum. Vzhledem k tomu, že je navrhována lepší kategorie hotelu se třemi hvězdičkami, je nutno počítat s některými pracovními pozicemi, které budou obsazeny 24 hodin denně, jiné 16 a další klasických 8 hodin za den. V následující tabulce jsou vyjádřeny veškeré pracovní pozice včetně mzdových nákladů, které jsou rovny násobku ročního časového fondu a hodinových sazeb pro danou pozici. Dále je k hrubé mzdě přičteno sociální a zdravotní pojištění, které hradí zaměstnavatel. Tím dojde k vyčíslení celkových mzdových nákladů za rok. Náklady na pracovní sílu budou v prvním roce i následujících obdobích. Případné nárazové navýšení pracovních sil z důvodu zvýšené poptávky bude řešeno krátkodobými smlouvami a náklady budou započteny do položky provozních nákladů.

Tabulka 5: Mzdové náklady

Pracovní pozice	Počet hodin za rok	Hodinová sazba	Roční hrubý plat
manager hotelu	2 920	240,-	700 800,-
provozní vedoucí	8 760	180,-	1 576 800,-
recepční	8 760	120,-	1 051 200,-
pokojská	8 760	100,-	876 000,-
kuchař	5 840	140,-	817 600,-
pomocný kuchař	8 760	110,-	963 600,-
pomocný personál kuchyně	5 840	90,-	525 600,-
servírka	8 760	100,-	876 000,-
barman	5 840	100,-	584 000,-
trenér a barman	4 380	110,-	481 800,-
doktor	730	140,-	102 200,-
plavčík	4 380	100,-	438 000,-
lázeňský pracovník	2 920	100,-	292 000,-
masér	4 380	120,-	525 600,-
uklízečka	11 680	90,-	1 051 200,-
hotelový posel, řidič	8 760	90,-	788 400,-
údržbář	4 380	90,-	394 200,-
Hrubá mzda celkem			12 045 000
Sociální pojištění 25 %			3 011 250
Zdravotní pojištění 9 %			1 084 050
Celkem			16 140 300,-

Zdroj: vlastní pracování

3.5.1.5 Fixní náklady

Mezi fixní náklady jsou zahrnuty veškeré energetické komodity, tedy voda, teplo, plyn, elektřina a pohonné hmoty. Při předpokladu využití energie ze solárních panelů umístěných na střeše, může být výsledná suma nákladů snížena přibližně o 500 000 Kč. Získanou energii lze využít na ohřev vody, radiátorů nebo jako elektrický zdroj do sítě. Při předpokladu, že v prvním roce bude mít hotel průměrně 55% naplněnost kapacity a v následujících letech přibližně 70%, lze do celkových fixních nákladů započítat variabilní energie, které se váží na každého hosta. Dále do této kategorie patří náklady

na marketing, vedení účetnictví, údržbu wellness & spa centra a drobné opravy jak je uvedeno v následující tabulce.

Tabulka 6: Fixní náklady

Kategorie	Náklady
vedení účetnictví	80 000,-
marketing	450 000,-
opravy a údržba, úklid. prostředky	260 000,-
energie	1 960 000,-
odpisy	2 111 540,-
ostatní (daně, poplatky, pojištění, revize)	470 000,-
solární energie	- 500 000,-
Celkem	4 831 540,-

Zdroj: vlastní zpracování

3.5.1.6 Variabilní náklady

Jak již bylo zmíněno výše, pro první rok se počítá s 55% naplněností kapacity hotelu, tedy přibližně 88 obsazenými lůžky vč. přistýlek. Dále se předpokládá s tím, že polovina hotelových hostů využije nabídku polopenze, čtvrtina hostů plnou penzi a zbylá část pouze snídaneň, které jsou v základu ceny za ubytování. Pro první rok se počítá s průměrnou návštěvností restaurace mimo hotelových hostů a zaměstnanců na úrovni 40 lidí za den, kteří využijí nabídky kuchyně. Jakékoliv služby wellness & spa centra průměrně denně využije 90 lidí, ať už z řad hotelových hostů nebo široké veřejnosti. V prvním roce bude multifunkční sál využit na 8 půldenních, 4 večerních a 3 celodenních akcích. Z ubytovacích kapacit je předpoklad, že největší zájem bude o standardní dvoulůžkové pokoje na prodloužený víkend, tedy dvě až tři přenocování. Průměrné variabilní náklady spojené s pobytem hosta na hotelu jsou ve výši 41 Kč/den a zahrnují nové mýdlo, šampon, toaletní papír, čisticí prostředky na úklid pokoje a částku pokrývající náklady na vyprání povlečení a ručníků. Dále zahrnují místní poplatek z ubytovací kapacity ve výši 6 Kč a poplatek za lázeňský a rekreační pobyt ve výši 15 Kč za každý započatý den. Od druhého jmenovaného poplatku jsou osvobozeni osoby do 18 let, nad 70 let nebo hosté, kteří prokáží účel pobytu jako pracovní. Průměrná obsazenost hotelu v prvním roce znamená 32 120 přenocování. Vynásobením průměrných variabilních nákladů za osobu s počtem přenocování vyjdou celkové variabilní náklady za první rok z ubytování ve výši **1 316 920 Kč**.

Variabilní náklady v rámci restaurace zahrnují nákup veškerých surovin, potravin a nápojů. Z wellness & spa centra jsou to především zásoby bahna, chmelových výtažků a extraktů, olejů, krémů či potravinových doplňků. Pro provoz multifunkčního sálu jsou nezbytné kancelářské pomůcky a estetické doplňky, květiny či dekorace. Veškeré variabilní náklady znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 7: Variabilní náklady

Provoz	Náklady
ubytovací část	1 316 920,-
stravovací část	2 809 000,-
wellness & spa centrum	480 000,-
multifunkční sál	65 000,-
ostatní služby	180 000,-
Celkem	4 850 900,-

Zdroj: vlastní zpracování

3.5.1.7 Celkové náklady

V prvním roce provozu je předpokládaná průměrná návštěvnost hotelu na úrovni 55 %. Rovněž návštěvnost restaurace a využití sálu odpovídá činnosti budování si pozice na trhu. Wellness & spa centrum navštíví nejen hoteloví hosté, ale i místní obyvatelé. Celkové náklady na provoz celého hotelového komplexu v prvním roce budou ve výši **25 822 740 Kč**.

V druhém roce je předpokládané zvýšení využití ubytovací kapacity na 70 %. Díky dobré marketingové strategii a ohlasům z předchozího roku dojde k častějšímu využívání multifunkčního sálu. Rovněž dojde ke zvýšení objednávek v místní restauraci a i wellness & spa centrum by mohlo dosahovat téměř maximální možné provozní návštěvnosti. S těmito změnami dojde i k navýšení veškerých nákladů. Zvýší se určitým poměrem variabilní náklady a částečně fixní náklady, a to především z titulu spotřebovaných energií. Nepatrně by mohl nárůst klientely ovlivnit i mzdové náklady. Celkové náklady v druhém roce, resp. i dalších letech, by měly být ve výši **28 649 900,-**.

3.5.2 Výnosy

Veškeré výnosy, které budou po odečtení nákladů tvořit zisk, pocházejí ze čtyř provozů v rámci hotelového komplexu. Samostatným příjmem je využití energie ze solárních panelů, který je již odečten z nákladů na energie. Nyní budou vypočteny výnosy z jednotlivých podnikatelských aktivit pro první rok a následně pro druhý a další roky.

3.5.2.1 Výnosy v prvním roce

Předpokládaná průměrná obsazenost hotelu z 55 % odpovídá přibližně 32 120 přenocováním. Dále je předpoklad, že nejvíce hostů bude ubytováno v hlavní turistické sezóně a nejvyužívanějším pokojem bude standardní dvoulůžkový a následně čtyřlůžkový pokoj. Následovat budou v mírném zastoupení menší apartmá. Proto je stanovena roční průměrná cena za jedno přenocování ve výši 750 Kč. Vynásobením této průměrné částky s ročním počtem přenocování dojde k vyjádření výnosů z ubytování, ke kterým je třeba ještě přičíst příplatky za polopenzi (zhruba 50 % ubytovaných) a plnou penzi (25 % ubytovaných). Za první rok provozu bude mít ubytovací část výnosy ve výši **28 506 500 Kč**.

Restauraci by mělo v prvním roce navštívit denně přibližně 40 hostů. Jejich průměrná výloha se bude pohybovat okolo 250 Kč za osobu, což je průměrná útrata v obdobných restauracích v rámci Českého Krumlova. Výnosy z restaurace za první rok tedy budou činit **3 650 000 Kč**.

Základní sazba za pronájem sálu činí 40 000 Kč za celý den. Je předpoklad, že klienti nebudou vždy využívat celý sál, tudíž i cena za pronájem bude patřičně nižší. Na druhou stranu lze očekávat zájem o doplňkové služby a zapůjčení různého vybavení, které by mohly zvýšit výnosy z pronájmu sálu. Pro první rok jsou výnosy vyjádřeny ve výši **360 000 Kč**.

Nabídka wellness & spa centra v okolí Krumlova chybí, proto lze předpokládat zvýšený zájem o tyto služby již od začátku provozu. Pokud budou návštěvníci využívat především bazén, vířivku, saunu, páru a přibližně 3-4krát denně masáže či koupele v bahně či pivních extraktech, lze očekávat roční výnosy ve výši **2 372 000 Kč**.

Doplňkové služby, které jsou poskytovány nad rámec nabízených služeb a budou vycházet z konkrétní potřeby a speciálních přání hostů, by mohly ročně přinést výnos až **310 000 Kč**.

Roční výnosy ze všech poskytovaných služeb v rámci hotelového komplexu v prvním roce jsou odhadnuty na **35 198 500 Kč**. V druhém roce a následujících letech se předpokládá nárůst obsazenosti kapacity hotelu na 70 %, dále zvýšení návštěvnosti restaurace, wellness & spa centra a rovněž vyšší využití multifunkčního sálu. Celkové roční výnosy od druhého roku jsou kalkulovány na **40 160 000 Kč**. U veškerých výnosů se počítá s 15% sazbou DPH.

3.5.3 Výsledek hospodaření

V následující tabulce jsou porovnány jednotlivé výnosy, náklady a z vypočteného výsledku odečtena daň z příjmu, čímž je dosaženo čistého zisku v jednotlivých letech provozu.

Tabulka 8: Výsledek hospodaření

Rok	Výnosy	Náklady	Daň z příjmu 19 %	Čistý zisk
1.	35 198 500,-	25 822 740,-	1 781 383,-	7 594 377,-
2.	40 160 000,-	28 649 900,-	2 186 919,-	9 323 181,-
3.	40 160 000,-	28 649 900,-	2 186 919,-	9 323 181,-

Zdroj: vlastní zpracování

3.5.4 Efektivnost investice

Jednou z metod hodnocení investice je dle Krutiny (2012) *metoda doby splacení* nebo také doba návratnosti investice. Ta určuje „počet let, za která se kapitálový výdaj splatí očekávanými příjmy z investice“ (Krutina 2012: 113). Principem této metody je porovnání nákladů na počáteční investici s očekávanými příjmy z investice. Mezi počáteční investice jsou zařazeny prostředky na pořízení hotelu a dále finance na rekonstrukci a vybavení hotelu, které jsou v sumáři ve výši **117 397 000 Kč**. Jako druhá hodnota pro výpočet efektivnosti poslouží čistý zisk z výše uvedené tabulky. Sečtením hospodářských výsledků za jednotlivé roky je dosaženo zjištění, že návratnost počáteční investice bude v průběhu **13. roku** provozování hotelového komplexu.

3.5.5 Shrnutí

Veškeré náklady na výstavbu, vybavení, provoz, výnosy z provozu či celkový podnikatelský záměr byly pečlivě konzultovány s odborníky pro jednotlivé oblasti. Jednalo se o stavební inženýry, rozpočtáře staveb, provozovatele hotelů, penzionů, restaurací, zástupce města Český Krumlov či turistické průvodce. Lze se tedy domnívat,

že navržený finanční plán odpovídá reálným skutečnostem. Při stanovení finančního plánu není počítáno se získáním finančních prostředků na projekt z žádné bankovní instituce, ale uvažuje se pouze o investorovi, který veškeré náklady na zahájení provozu pokryje z vlastních prostředků.

Na základě shrnutí finančních rozpočtů za jednotlivé roky a vyjádření návratnosti počáteční investice, se jeví tento projekt jako velmi zdařilý. Návratnost investice tak velkého podnikatelského plánu v průběhu 13. roku je dobrým výchozí ukazatelem.

4 Závěr

Závěrem je třeba shrnout celkový přínos této diplomové práce. Hlavním cílem bylo prostřednictvím analýzy stavu hotelu a analýzy trhu cestovního ruchu posoudit současnou situaci dané problematiky a navrhnout opatření vedoucí k využití hotelového komplexu.

Literární rešerše byla důležitým zdrojem teoretických poznatků. Vysvětlila pojmy cestovního ruchu, marketingu, strategického řízení a nastínila postup při tvorbě podnikatelského plánu.

Provedené analýzy objasnily problematiku cestovního ruchu v regionu, jehož hlavní jádro je zapsáno na seznam památek UNESCO. Výzkum v praktické části zahájila analýza nabídky služeb a infrastruktury cestovního ruchu, která poukázala především na památky a historické dědictví. Ty jsou spojeny nejen s krásou, ale i množstvím investovaných finančních prostředků, které je v dnešní době čím dál tím těžší získat. Dále analýza poukázala na nedostatky v oblasti vedení města, jako je společná prezentace, podpora místních podnikatelů a prodloužení hlavní turistické sezóny. Následovala analýza turistického potenciálu města, která přinesla důležitá čísla a poznatky o návštěvnosti Českého Krumlova, ubytovacích kapacitách, jejich obsazenosti a nastínila trend, jakým se vyvíjí poptávané ubytovací služby. Závěr analytické části patřil hotelu Vyšehrad. Zde byl nastíněn jeho historický vývoj - vzestup a pád.

Na základě provedených analýz a dobrého technického stavu hotelu bylo upuštěno od alternativního způsobu využití objektu, jako je demolice a opětovná výstavba hotelu nebo ateliérových domků. Hlavním záměrem projektu tedy zůstal návrh rekonstrukce hotelového komplexu.

Při realizaci návrhu podnikatelského plánu bylo postupováno od nejširšího okolí směrem dovnitř k jádru projektu. Hlavní částí marketingového mixu pro cestovní ruch bylo určení ceny a produktu. Nabízený produkt poskytuje služby ubytovací, stravovací, relaxační a služby kongresového charakteru. Cenová politika byla pečlivě stanovena s přihlédnutím k okolnostem, jako jsou poloha, konkurence, ekonomická situace či vývoj trhu.

Poslední částí práce bylo stanovit náklady na výstavbu, vybavení, provoz a porovnat je s předpokládanými výnosy, pocházejícími z daného podnikatelského záměru. Po konzultaci s místními hoteliéry lze při realizaci projektu očekávat v prvním roce průměrnou

55% naplněnost a zhruba od druhého roku může být hotelová kapacita obsazena ze 70 %. Při naplnění tohoto odhadu by celková prvotní investice byla splacena v průběhu 13. roku.

Obecně lze říci, že návratnost vysokých investic do patnácti let, je v dnešní době poměrně zdařilým projektem. Je třeba podotknout, že se očekává mírný nárůst turistů přijíždějících do Českého Krumlova. Ve prospěch navrhovaného projektu přispívá fakt, že se v současné době nenachází v Českém Krumlově žádná lokalita, která by vyhovovala výstavbě takto velikého hotelového komplexu, který by disponoval pozitivy jako jsou dobrá dopravní přístupnost, blízká vzdálenost historickému centru, výhled na město a poloha mimo záplavovou oblast. Pokud bude v následujících letech zrušena vízová povinnost především pro ruskou a čínskou klientelu a zároveň dojde k plnému zprovoznění letiště v Plané u Českých Budějovic, lze očekávat i vyšší než jen 70% obsazeno hotelu.

Účelem této diplomové práce bylo navrhnout vhodný způsob rekonstrukce hotelového komplexu se zaměřením na ubytovací a rekreační kapacity. Tento cíl byl naplněn, a to jak výzkumem analytické části práce, výstupy v syntetické části, tak konkrétním návrhem v aplikační části práce.

5 Summary and keywords

It is necessary to summarize the overall contribution of this thesis. The main objective of this work was to assess the current situation in the studied issue, due to the analysis of tourism, and to propose some suggestions leading to revitalize the hotel complex.

The literature survey was an important source of theoretical knowledge. It explained the concepts of tourism, marketing, strategic management and outlined the process of creating of business plan.

Analysis clarified the issue of tourism in the region. The centre of this region - Český Krumlov is inscribed in the UNESCO World Heritage List. The first part of the practical work was the analysis of tourism potential in Český Krumlov, which pointed out the main sightseeing and historical heritage. It is connected not only by a beauty, but with an amount of financial resources as well. The analysis continued by weak points in the area of city management, such as centralized presentation, support of local entrepreneurs and prolonging the main tourism season are. The next analysis of tourism potential showed the important data in tourism statistics of Český Krumlov (capacity of accommodation, efficiency of its usage) and extrapolated the trend of demand of hospitality. The conclusion of analytical part was focused on history of hotel Vyšehrad. The idea of alternative way of using the area of hotel Vyšehrad was abandoned, due to the analysis and good technical state of building. Therefore the main purpose of project (reconstruction of hotel complex) was clarified.

The process was led from the outside to the core of the issue, during the realization of business plan. The main part of the marketing mix was setting up the product and its price. The product is characterized by offering accommodation, hospitality, relaxation or congress services. The price politics was assessed in accordance with conditions, such as competition, location, economic situation or market development.

The final part of this thesis was to calculate the costs of reconstruction and service. These costs were compared with expected revenues. It showed that the investment could be paid off by the 13th year since the start of the hotel service. This could be regarded as a successful project. It should be highlighted, that overall expectation of tourism growth in Český Krumlov is optimistic. Some of the biggest advantages of the hotel complex Vyšehrad are its unique capacity (one of the biggest in the city), location (near the city

centre) or the view to the Český Krumlov. There is also a certain number of possible setbacks, such as visa complication or a distance from nearest airport could be.

The main goal of this work was to suggest an appropriate way of reconstruction of hotel complex, with focus on accommodation and hospitality. This goal was achieved by research in the analytic part of this thesis, results in syntetic part and also with a specific suggestion in the application part of thesis.

Keywords

Tourism, business plan, attractiveness of tourism, marketing mix, hotel business.

6 Přehled použité literatury

6.1 Použitá literatura

BERÁNEK, Jaromír a Pavel KOTEK. *Řízení hotelového provozu*. 4., přeprac. vyd., V Mag Consulting 2. Praha: MAG Consulting, 2007, 240 s. ISBN 978-808-6724-300.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

GÚČIK, Marian. *Základy cestovního ruchu*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2000, 152 s. ISBN 80-8055-355-6.

HESKOVÁ, Marie et al. *Cestovní ruch: pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. Praha: Fortuna, 2006, 224 s. ISBN 80-716-8948-3.

HOLEČEK, Milan, Peter MARIOT a Miroslav STRÍDA. *Zeměpis cestovního ruchu: učebnice pro hotelové a jiné střední školy : příručka pro průvodce cestovního ruchu*. Praha: Nakladatelství České geografické společnosti, 2001, 99 s. ISBN 80-860-3439-9.

HORNER, Susan a John SWARBROOKE. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: [aplikovaný marketing služeb]*. Praha: Grada, c2003, 486 s. ISBN 80-247-0202-9.

HRON, Jan, Ivana TICHÁ a Jan DOHNAL. *Strategické řízení*. Vyd. 3. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2000, 266 s. ISBN 80-213-0625-4.

INDROVÁ, Jarmila et al. *Cestovní ruch: (základy)*. Praha: Oeconomica, 2007, 119 s. ISBN 978-80-245-1252-5.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2003, xii, 172 s. ISBN 80-717-9578-X.

KOTLER, Philips. *Marketing management*. 7. vydání. Praha: Victoria, 1995. ISBN 80-85605-02-2.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KRUTINA, Václav. *Ekonomika podniku: Studijní pomůcka pro kombinované studium Studijní text*. České Budějovice: JČU Ekonomická fakulta, 2012, 130 s.

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management*. Praha: Grada, 2011, 200 s. ISBN 978-80-247-3868-0.

- MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, c2009, 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2.
- MALÁ, Vlasta. *Základy cestovního ruchu*. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2002, 97 s. ISBN 80-245-0439-1.
- ORIEŠKA, Ján. *Technika služeb cestovního ruchu*. Praha: Idea Servis, 1999, 244 s. ISBN 80-859-7027-9.
- PALATKOVÁ, Monika. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. Praha: Grada, 2006, 341 s. ISBN 80-247-1014-5.
- ROLÍNEK, Ladislav. *Strategické řízení: Studijní pomůcka pro kombinované studium - studijní text*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2004, 36 s.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, xxv, 479 s. ISBN 80-717-9736-7.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2003, 240 s. ISBN 978-80-213-0922-7.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2005, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
- WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003, 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

6.2 Internetové zdroje

ČESKOKRUMLOVSKÝ ROZVOJOVÝ FOND, spol. s r. o. *Český Krumlov Světové dědictví UNESCO: Statistika návštěvnosti města Český Krumlov za rok 2012*. Český Krumlov, 2013, 8 s. [online]. [cit. 2013-04-29]. Dostupné z: <http://data.ckrumlov.cz/files/4242-statistika-navstevnosti-za-rok-2012.pdf>

ČESKOKRUMLOVSKÝ ROZVOJOVÝ FOND, spol. s r. o. *Plán činnost na rok 2013* [online]. [cit. 2013-04-29]. Dostupné z: <http://data.ckrumlov.cz/files/4156-marketingovy-plan-2013.pdf>

Češi letos více cestovali, vzrostl i počet zahraničních turistů. CZECHTOURISM. [online]. 2013. [cit. 2013-04-29]. Dostupné z: <http://vyzkumy.czechtourism.cz/654/cesi-letos-vice-cestovali-vzrostl-i-pocet-zahranicnich-turistu>

Krumlovský hotel Vyšehrad možná změní podobu. [online]. [cit. 2013-04-24]. 2013. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/cb/zpravodajstvi/_zprava/186449

Návštěvnost turistických cílů. CZECHTOURISM. *Czech Republic: Databáze výzkumů a analýz agentury CzechTourism* [online]. 2013. [cit. 2013-04-29]. Dostupné z: <http://vyzkumy.czechtourism.cz/653/navstevnost-turisticky-ch-cilu>

Porovnání tříd. *Hotelstars* [online]. [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.hotelstars.cz/porovnani-trid>

Statistická ročenka Jihočeského kraje 2012. [online]. [cit. 2013-04-29]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/krajkapitola/311011-12-r_2012-01

Vzhůru na kongresy a firemní akce!. *Lobby: list pro podnikatele a manažery* [online]. [cit. 2013-04-29]. Dostupné z: <http://www.lobby.cz/vzhuru-na-kongresy-a-firemni-akce-12499.html&mode=casopismenu>

Základní charakteristika regionu Český Krumlov. [online]. [cit. 2013-04-29]. Dostupné z: http://www.ckrumlov.cz/cz1250/region/soucas/i_zchrck.htm

ČÚZK: *Nahlížení do katastru nemovitostí* [online]. 2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://nahlizeniidokn.cuzk.cz/>

6.3 Ostatní zdroje

VOTRUBA, Václav. Krumlov byl hitem už před zápisem do UNESCO. *Českokrumlovský deník*. 28. 12. 2012.

ZAJÍČEK, Zdeněk. Právě dnes je Český Krumlov 20 let na Seznamu UNESCO. *Českokrumlovský deník*. 4. 12. 2012.

RAMPAS, Jiří. SP STUDIO, s. r. o. *Revitalizace hotelu Vyšehrad Český Krumlov: architektonická studie SP2004/44*. 1:200. Český Krumlov: Architektonická kancelář, 2005.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Ceník za ubytování v mimosezóně.....	62
Tabulka 2: Ceník za ubytování v hlavní sezóně	63
Tabulka 3: Doplnkový ceník.....	63
Tabulka 4: Náklady na rekonstrukci a vybavení	66
Tabulka 5: Mzdové náklady	68
Tabulka 6: Fixní náklady	69
Tabulka 7: Variabilní náklady	70
Tabulka 8: Výsledek hospodaření.....	72

Seznam příloh

Příloha 1: Kapacita hromadných ubytovacích zařízení cestovního ruchu podle kategorie
a okresů k 31. 12. 2011

Příloha 2: Půdorys suterénu

Příloha 3: Půdorys přízemí

Příloha 4: Půdorys 2. NP

Příloha 5: Půdorys 3. NP

Příloha 6: Jihovýchodní pohled

Příloha 7: Historická mosaika

Příloha 8: Mapový plán

Přílohy

Příloha 1: Kapacita hromadných ubytovacích zařízení cestovního ruchu podle kategorie a okresů k 31. 12. 2011

Kraj, okresy	Hromadná ubytovací zařízení celkem	v tom										
		hotely *****	hotely, motely, botely *****	hotely, motely, botely ***	hotely, motely, botely **	hotely, motely, botely *	hotely garní *****, ***, **, *,	penziony	kempy	chatové osady	turistické ubytovny	ostatní zařízení jinde nespecifikovaná
Celkem												
JČ kraj	982	2	28	99	23	12	12	358	122	59	57	210
ČB	123	1	10	15	1	5	4	45	13	4	7	18
ČK	251	1	9	29	2	1	4	104	26	10	13	52
JH	192	-	4	13	5	2	2	72	37	11	9	37
PÍ	74	-	1	8	5	-	1	15	10	11	4	19
PT	174	-	1	20	6	2	-	71	11	6	13	44
ST	61	-	-	3	1	2	1	18	11	7	4	14
TÁ	107	-	3	11	3	-	-	33	14	10	7	26
Pokoje												
JČ kraj	18 202	i.d.	1 729	2 565	494	i.d.	i.d.	3 144	1 520	1 361	1 005	5 871
ČB	3 484	i.d.	661	323	i.d.	i.d.	i.d.	378	267	38	131	1 476
ČK	3 651	i.d.	481	703	i.d.	i.d.	i.d.	922	215	180	123	816
JH	3 448	-	i.d.	307	69	i.d.	i.d.	649	501	251	272	914
PÍ	1 843	-	i.d.	248	i.d.	-	i.d.	145	141	265	86	759
PT	2 249	-	i.d.	565	i.d.	i.d.	-	680	91	145	117	481
ST	1 178	-	-	98	i.d.	i.d.	i.d.	141	72	228	119	463
TÁ	2 349	-	109	321	84	-	-	229	233	254	157	962
Lůžka												
JČ kraj	51 725	i.d.	3 487	5 837	1 321	i.d.	i.d.	8 533	5 614	5 157	3 479	17 130
ČB	8 514	i.d.	1 394	722	i.d.	i.d.	i.d.	984	994	124	410	3 386
ČK	10 556	i.d.	1 023	1 728	i.d.	i.d.	i.d.	2 327	839	639	529	3 000
JH	9 858	-	i.d.	657	160	i.d.	i.d.	1 759	1 833	928	975	2 674
PÍ	5 589	-	i.d.	517	i.d.	-	i.d.	425	547	1 164	277	2 168
PT	6 769	-	i.d.	1 370	i.d.	i.d.	-	2 027	331	622	419	1 546
ST	3 765	-	-	183	i.d.	i.d.	i.d.	392	283	831	398	1 527
TÁ	6 674	-	220	660	239	-	-	619	787	849	471	2 829

Zdroj: statistika ČSÚ

Vysvětlivky:

ČB - České Budějovice

PT - Prachatice

ČK - Český Krumlov

ST - Strakonice

JH - Jindřichův Hradec

TÁ - Tábor

PÍ - Písek

Příloha 2: Půdorys suterénu

PŮDORYS SUTERÉNU 1:200



LEGENDA:

001 CHODBA	28.8 m ²	030 ODPADKY	5.6 m ²
002 RAMPÁ	37.5 m ²	031 SATNA	17.1 m ²
003 CHODBA	4.3 m ²	032 UMÝVÁRNA	16.2 m ²
004 SCHODIŠTĚ	57.5 m ²	033 WC MUŽI	17.9 m ²
005 CHODBA	58.2 m ²	034 WC ŽENY	16.7 m ²
006 FITNESS	162.8 m ²	035 SAUNA	5.3 m ²
007 PŘÍPR.	28.8 m ²	036 OCHLÁZENÍ	27.3 m ²
008 SKLAD	10.8 m ²	037 PARNÍ KABINA	4.5 m ²
009 FOKUSKÁ	7.0 m ²	038 REHABILITACE INV.	20.0 m ²
010 OSLEPĚNÍ	1.3 m ²	039 REHABILITACE	16.0 m ²
011 NEJLEPŠÍ PRÁDLO	1.3 m ²	040 UKLID.	8.9 m ²
012 UKLID.	3.6 m ²	041 POKOJ	48.6 m ²
013 UKLID.	1.5 m ²	042 BAZÉN	14.7 m ²
014 POKOJ, 2L	1.0 m ²	043 CHODBA	14.2 m ²
015 KOUPELNA	4.0 m ²	044 TZB	13.1 m ²
016 TZB	34.9 m ²	045 WC INV.	6.0 m ²
017 PŘÍJEM	12.5 m ²	046 UKLID.	1.6 m ²
018 DOKTOR	27.9 m ²	047 SKLAD	10.5 m ²
019 ARCHIV	7.9 m ²	048 SKLAD	10.0 m ²
020 TZB	12.9 m ²	049 HR. PŘÍPR.	6.0 m ²
021 CHODBA	63.9 m ²	BRAMBOR A ZEL.	10.3 m ²
022 CHODBA	27.4 m ²	050 KANCELÁŘ	138.8 m ²
023 REHABILITACE INV.	26.2 m ²	051 VARNÁ	16.0 m ²
024 REHABILITACE	19.0 m ²	052 PŘÍPR. MASA	9.7 m ²
025 MATERIÁL SKLAD	11.7 m ²	053 PŘÍPR. CUKR.	17.5 m ²
026 SKLAD NÁBYTKU	15.9 m ²	054 VÝDEJ	32.4 m ²
027 SATNA 1	17.5 m ²	055 JÍDELNA PERS. 1	15.4 m ²
028 SATNA 2	16.6 m ²	056 SATNA PERS. 2	16.4 m ²
029 UKLID	5.0 m ²	057 SATNA PERS. 2	16.4 m ²
		058 SKLAD UDRŽBA	12.3 m ²

č.v. 02

ARCHITEKTONICKÁ STUDIE SP2004/44



SP STUDIO, s.r.o.

ARCHITEKTONICKÁ KANCELÁŘ
RYBÁŘSKÁ 8, ČESKÝ KRUMLOV
TEL. 380712795, 380711315

© ING. ARCH. JIŘÍ RAMPAS XI/05

**REVITALIZACE HOTELU
VYŠEHRAD
ČESKÝ KRUMLOV**

	ZDÍVO PŮVODNÍ
	ZDÍVO NOVÉ
	ZDÍVO BOURANÉ

Zdroj: SP studio, s. r. o.

Příloha 3: Půdorys přízemí

PŮDORYS PŘÍZEMÍ 1:200



LEGENDA:

101 ZÁDVEŘÍ	13,4 m ²
102 HALA	252,2 m ²
103 RECEPCE	29,3 m ²
104 BACK OFFICE	6,4 m ²
105 PŘÍPRAVNA	13,2 m ²
106 SCHODIŠTĚ	60,9 m ²
107 KANCELÁŘ	9,1 m ²
108 POKOJKA	7,9 m ²
109 ČISTĚ PRÁDLO	1,3 m ²
110 NEČISTĚ PRÁDLO	1,7 m ²
111 WC PERS.	3,8 m ²
112 UKLID.	1,6 m ²
113 CHODBA	58,2 m ²
114 POKOJ ZL.	14,0 m ²
115 KOUPELNA	4,4 m ²
116 WC MUŽI	19,5 m ²
117 WC ŽENY	32,5 m ²
118 WC M. V.	2,6 m ²
119 FLEXIBILNÍ SÁL	623,5 m ²
120 CHODBA	13,1 m ²
121 CHODBA	19,7 m ²
122 ZÁDVEŘÍ	3,6 m ²
123 FOTOTOVOVNÍ WC PERS.	3,6 m ²
124 OFIS	78,9 m ²
125 PŘÍRŮČ. SKLAD	5,8 m ²
126 UKLID.	2,7 m ²
127 SKLAD	5,0 m ²

ARCHITEKTONICKÁ STUDIE SP2004/44
 č.v. 03



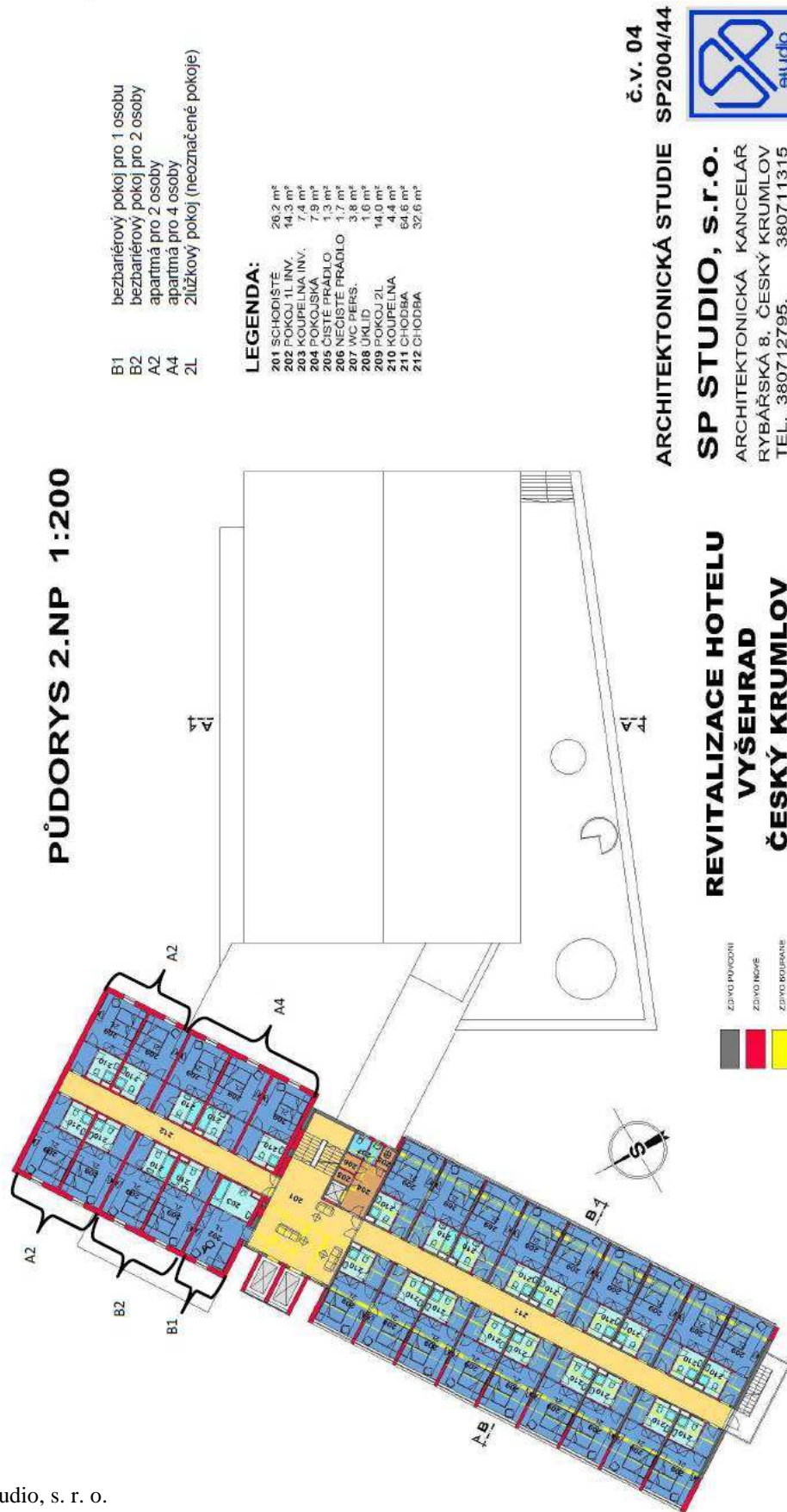
SP STUDIO, s.r.o.
 ARCHITEKTONICKÁ KANCELÁŘ
 RYBAŘSKÁ 8, ČESKÝ KRUMLOV
 TEL. 380712795, 380711315

© ING. ARCH. JIŘÍ RAMPAS XI/05

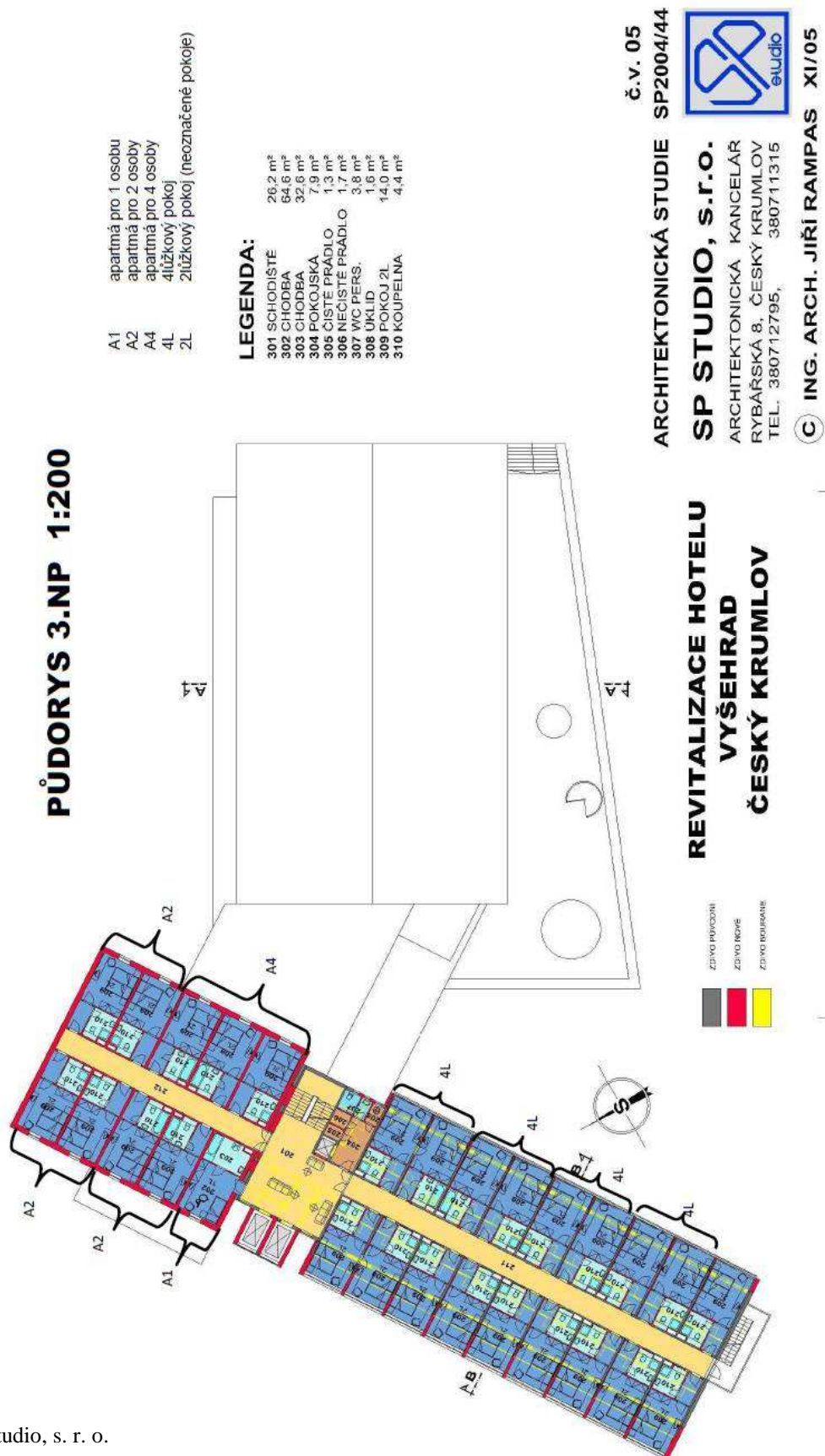
**REVITALIZACE HOTELU
 VYŠEHRAD
 ČESKÝ KRUMLOV**

	ZDĚVO PŮVODNÍ
	ZDĚVO NOVÉ
	ZDĚVO BOURANÉ

Zdroj: SP studio, s. r. o.



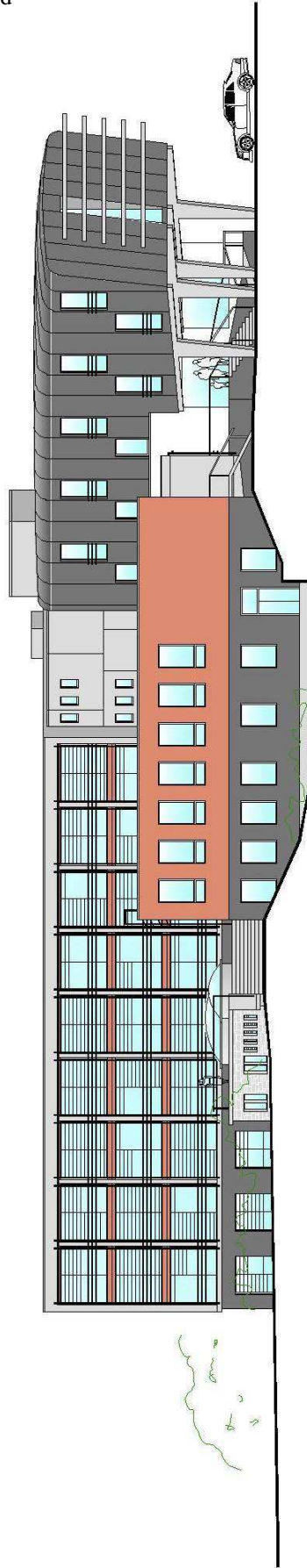
Příloha 5: Půdorys 3. NP



Zdroj: SP studio, s. r. o.

POHLED JIHOVÝCHODNÍ 1:200

Zdroj: SP studio, s. r. o.



č.v. 10

ARCHITEKTONICKÁ STUDIE SP2004/44



SP STUDIO, s.r.o.

ARCHITEKTONICKÁ KANCELÁŘ
RYBÁŘSKÁ 8, ČESKÝ KRUMLOV
TEL. 380712795, 380711315

© ING. ARCH. JIŘÍ RAMPAS XI/05

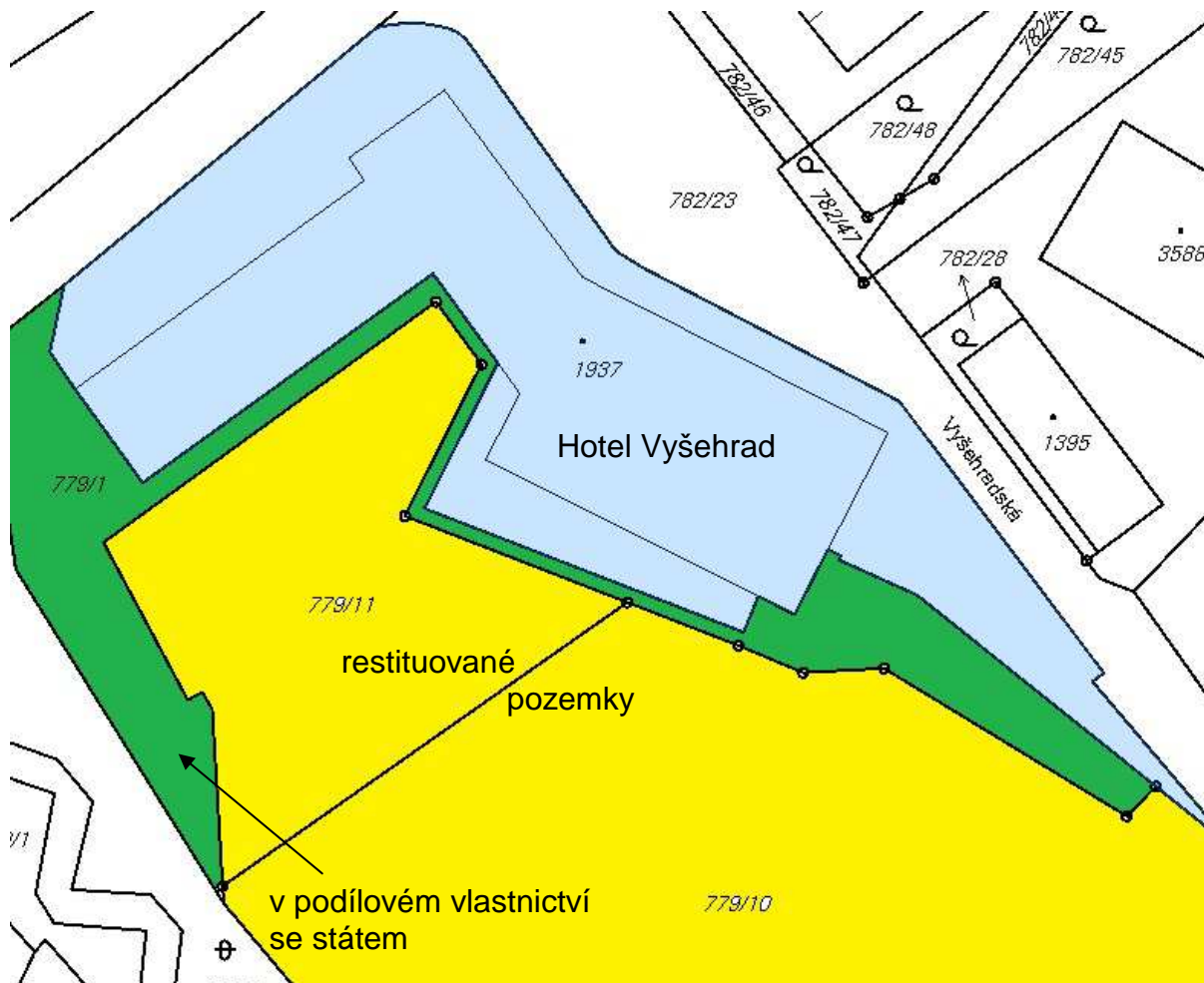
**REVITALIZACE HOTELU
VYŠEHRADE
ČESKÝ KRUMLOV**

Příloha 7: Historická mosaika



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 8: Mapový plánec



Zdroj: www.nahlizenidokn.cuzk.cz