

Projekt technologické inovace hotelu Augustiniánský dům v Luhačovicích

Bc. Petr Borák

Diplomová práce
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2009/2010

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

Jméno a příjmení: **Bc. Petr BORÁK**
Osobní číslo: **M080672**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt technologické inovace hotelu
Augustiniánský dům v Luhačovicích**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zhodnoťte teoretické poznatky z oblasti řízení inovací využitelné v projektu.

II. Praktická část

- Zpracujte ekonomickou analýzu současného stavu technologie vytápění.
- Vypracujte projekt technologické inovace hotelu Augustiniánský dům.
- Proveďte verifikaci projektového řešení.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] ADAIR, J. Efektivní inovace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 233 s. ISBN 80-86851-04-4.
[2] BARTÁK, J. Od znalostí k inovacím. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. 190 s. ISBN 978-80-87197-03-5.
[3] DUFKA, J. Vytápění netradičními zdroji tepla. 1. vyd. Praha: BEN – technická literatura, 2003. 110 s. ISBN 80-73000-79-2.
[4] KISLINGEROVÁ, E. Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
[5] KLOZ, M. Využívání obnovitelných zdrojů energie. 1. vyd. Praha: Linde, 2007. 511 s. ISBN 978-80-7201-670-9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kateřina Hrazdilová Bočková, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: 29. března 2010
Termín odevzdání diplomové práce: 3. května 2010

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



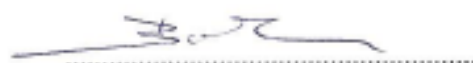
prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 26.4.2010



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

(1) Vysoká škola nejvýše účinně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledků obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejpozději pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užívat či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k větší výdělku dosaženému školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Moje diplomová práce je zaměřena na projektovou inovaci ve způsobu vytápění na hotelu Augustiniánský dům v Luhačovicích. Práce je sestavena ze tří částí. V první části popisují teoretické poznatky z oblasti inovací a inovačních projektů. Ve druhé části praktické se zaměřuji na popis hotelu, analýzy externí, interní a oborové. Třetí projektová část je věnována studii proveditelnosti celého projektu obsahující popis projektu, technické řešení, financování inovace, aj.

Klíčová slova: inovace, projekt, analýza, tepelná čerpadla, strategie.

ABSTRACT

My diploma work is focused on project innovation of type of heating in the hotel Augustiniansky dum in Luhacovice. This work is composed of three parts. In the first part is described theoretical knowledge about innovation and innovation projects. In the second practical part are mentioned the hotel description, external, internal and branch analysis. The third project part is described a feasibility study of whole project which includes project description, technical solutions, project financing, etc.

Keywords: innovation, project, analyse, heat pump, strategy.

Poděkování

Rád bych poděkoval Ing. Kateřině Hrazdilové Bočkové, Ph.D. za cenné rady, trpělivost a čas, který mi věnovala. Taktéž bych chtěl poděkovat Miroslavu Řešetkovi MBA, ekonomickému řediteli firmy TEKOO, s.r.o., který mi i napříč své časové vytíženosti poskytl cenné poznatky z praxe a zaslal požadované informace.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 INOVACE	13
1.1 TRADIČNÍ DĚLENÍ INOVACÍ	14
1.2 INOVAČNÍ PROCESY A STRATEGIE JEJICH PROVÁDĚNÍ	15
1.3 IMPLEMENTACE INOVAČNÍ STRATEGIE VE FIRMĚ.....	17
1.4 INOVAČNÍ PROJEKTY	17
1.5 STÁDIA POSTUPU VÝVOJE INOVACE	18
1.6 OD TVŮRČÍHO NÁPADU KE KONKRETIZACI VÝCHOZÍ PŘEDSTAVY	19
1.7 ZÁVĚREČNÁ FÁZE – VSTUP NOVÉHO PRODUKTU NA TRH	21
2 INOVAČNÍ STRATEGIE	23
2.1 PROGRAMY INOVAČNÍ STRATEGIE	24
2.2 OBLASTI A ÚROVNĚ INOVAČNÍ STRATEGIE.....	24
2.2.1 Strategie přírůstkových inovací.....	25
2.2.2 Strategie technických inovací.....	26
2.2.3 Strategie aplikačních inovací	26
2.2.4 Strategie radikálních inovací.....	26
3 TECHNICKÉ INOVACE	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
4 METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE	32
4.1 CÍLE PROJEKTU	32
4.2 METODY ZPRACOVÁNÍ.....	32
4.3 OČEKÁVANÉ VÝSLEDKY	33
5 CHARAKTERISTIKA HOTELU AUGUSTINIÁNSKÝ DŮM	34
5.1 HISTORIE HOTELU	35
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	35
5.3 PRODUKTY	35
6 STRATEGICKÁ ANALÝZA HOTELU AUGUSTINIÁNSKÝ DŮM	37
6.1 ANALÝZA OBECNÉHO OKOLÍ HOTELU AD – PEST ANALÝZA	37
6.2 ANALÝZA OBOROVÉHO OKOLÍ HOTELU AD - PORTERŮV 5FAKTOROVÝ MODEL.....	40
6.3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ HOTELU AD METODOU „7 S“	41
6.4 SWOT ANALÝZA	44
7 ÚVODNÍ INFORMACE	45

7.1	PŘIPRAVENOST PROJEKTU K REALIZACI.....	45
8	POPIS PROJEKTU A JEHO AKTIVIT, ANALÝZA CÍLOVÝCH SKUPIN, ETAPY, HARMONOGRAM	46
8.1	POPIS PROJEKTU	46
8.2	POPIS AKTIVIT PROJEKTU	47
8.3	ANALÝZA CÍLOVÝCH SKUPIN.....	48
8.4	ANALÝZA ZAINTERESOVANÝCH STRAN	49
9	ANALÝZA TRHU, ODHAD POPTÁVKY, MARKETINGOVÁ STRATEGIE A MARKETINGOVÝ MIX	51
9.1	ANALÝZA POPTÁVKY.....	51
9.2	ANALÝZA KONKURENCE.....	51
9.3	MARKETINGOVÁ STRATEGIE A MARKETINGOVÝ MIX	53
10	MANAGEMENT PROJEKTU A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	55
11	TECHNICKÉ A TECHNOLOGICKÉ ŘEŠENÍ PROJEKTU.....	57
11.1	VÝHODY TEPELNÝCH ČERPATEL	57
11.2	PRINCIP A FUNKCE TEPELNÉHO ČERPADLA.....	58
11.3	DRUHY TEPELNÝCH ČERPATEL.....	59
11.4	POPIS ČERPATEL.....	60
11.5	VÝBĚR TYPU ČERPADLA	62
12	DOPAD NA ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ	66
13	ZAJIŠTĚNÍ INVESTIČNÍHO A OBĚŽNÉHO MAJETKU	67
14	FINANČNÍ PLÁN A ANALÝZA PROJEKTU	68
15	HODNOCENÍ EFEKTIVITY A UDRŽITELNOSTI PROJEKTU.....	72
16	ANALÝZA A ŘÍZENÍ RIZIK	73
16.1	RIZIKA PŘED-INVESTIČNÍ FÁZE	73
16.2	RIZIKA INVESTIČNÍ FÁZE.....	74
16.3	RIZIKA ZÁVĚREČNÉ A PROVOZNÍ FÁZE.....	75
	ZÁVĚR	79
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	80
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	82
	SEZNAM OBRÁZKŮ	83
	SEZNAM TABULEK.....	84
	SEZNAM GRAFŮ	85
	SEZNAM PŘÍLOH.....	86

ÚVOD

Nacházíme se v turbulentní době a je naprosto nezbytné sledovat rychle se měnící tržní prostředí. Zvyšují se požadavky a potřeby zákazníků na kvalitnější služby a náročnější produkty. Podnikatelský úspěch závisí především na včasné předvídání tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru. Podnik, který chce v prostředí tržní ekonomiky přežít a úspěšně se rozvíjet, je nucen o hodně více zaměřit své úsilí na vývojové trendy, které působí v jeho okolí a rozhodujícím trendům se flexibilně přizpůsobovat.

Inovace mají podstatnou roli v probíhající ekonomické, politické a sociální transformaci rozvíjejících se zemí. Na začátku 21. století se inovace stává primární součástí světové ekonomiky. Vlády věnují inovační politice ustavičnou pozornost, jelikož je i v jejich zájmu dlouhodobý rozvoj národní ekonomické prosperity.

Moderním trendem je starost o životní prostředí, záchrana planety, hledání alternativních zdrojů energie a pohonných hmot. Proto se převážná část společnosti po celém světě snaží zasadit o příznivější podmínky pro budoucí generace.

Snižování provozních nákladů společnosti je jednou z nejdůležitějších činností managementu firmy. Je nutné neustále provádět pravidelnou kontrolu výše nákladů a snažit se nacházet nové a efektivnější cesty, jakým způsobem optimálně vést firmu k úspěchu. Jednou ze značných částí provozních nákladů je spotřeba tepelné energie.

Společnost TEKOO REALITY, s.r.o. se zaměřuje především na developerskou činnost a je majitelem již několika nemovitostí. Management podniku má zkušenosti s vyhledáváním různých alternativ vedoucích ke snížení nákladů. Hotel Augustiniánský dům je zatím jedním z větších realizovaných projektů, kde se předpokládají značné náklady na spotřebu tepelné energie.

V této práci se tedy snažím vysvětlit, jakým způsobem se chce vedení firmy TEKOO REALITY, s.r.o. zdokonalovat a neustále vylepšovat své působení na trhu a zajistit si tak výhodnější podmínky pro úspěšný konkurenční souboj. Zaměřují se na úsporu nákladů pomocí využití nového ekonomičtějšího způsobu vytápění na hotelu Augustiniánský dům v Luhačovicích – tepelnými čerpadly. Jedná se o malebný objekt, který si jistě najde stálou klientelu a tento projekt musí podpořit akceschopnost a konkurenceschopnost hotelu mezi luhačovickými hotely.

Pro podnik bude mít navrhovaný projekt několik zásadních přínosů jako například podstatné snížení finanční zátěže na vytápění a ohřev vody, jelikož investované finanční prostředky se budou splácet již od prvního dne provozu. Dále hotel získá statut EKO hotel, což jistě podpoří veřejné povědomí o společnosti.

Práce je rozdělena do tří částí. V teoretické části se zaměřuji na poznatky z odborné literatury, v praktické části se věnuji úvodnímu slovu k projektu, charakteristiku společnosti a nezbytné analýzy externího a interního okolí podniku, abychom zjistili, v jaké situaci se firma nachází a jaké má postavení na trhu. Poslední projektová část je zaměřena na jednotlivé části realizace projektu. Její části vyplývají z osnovy studie proveditelnosti.

Vedení společnosti zvažuje využití 8 ks tepelných čerpadel voda/vzduch, které budou situovány v bývalé plynové kotelně. Zde se provedou potřebné stavební úpravy. Jednou ze součástí spojenou s montáží tepelných čerpadel je výměna technologie automatického řízení vytápění kompletních prostor hotelu. Vše bude prováděno specializovanou firmou za použití pokrokových poznatků a trendů o nízko nákladovém vytápění.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 INOVACE

Ekonomická transformace, probíhající v České republice, je příčinou toho, že i české firmy se stále častěji setkávají s ostrou konkurencí na světových trzích, kde nabídka zboží a služeb vysoce převyšuje zákaznickou poptávku po nich. V konkurenční soutěži na náročných světových trzích pak může uspět jen ta firma, která svým zákazníkům dokáže prostřednictvím svých produktů nabídkou hodnotu, kterou nenabídne nikdo jiný. Orientace na zákazníka, snaha uspokojit co nejlépe a nejrychleji jeho potřeby, přání a požadavky – to je hlavní směr cesty vedoucí ke komerčnímu úspěchu.

Dosažení potřebné úrovně konkurenceschopnosti je hlavním motivem volby podnikatelské strategie jakékoliv firmy. Anž by se snižoval význam udržení vlastních nákladů na nejnižší možné úrovni a udržení produktivity co nejvýše, pozornost strategického uvažování představitelů managementu firmy se přesto musí přesouvat k otázkám kvality nabízených produktů, rychlosti jejich dodávky a také výše ceny, především u nových produktů, vstupujících na trh. Nový produkt musí zákazníka okamžitě upoutat, jinak nelze jeho vstup na trh považovat za úspěšný.

Úspěšnost podnikatelských strategií navzájem si konkurujících firem je podmíněna tím, do jaké míry dokáže každá z nich přejít od tradičního pojetí managementu podnikatelských aktivit, zdůrazňujícího efektivnost produkce ve spojení s účelností marketingu a prodeje, k jeho novému komplexnímu pojetí, založeném na osobní iniciativě a tvůrčích přístupech každého pracovníka firmy směřujících k získání určitých, konkurenty nenapodobitelných výhod. Cesta k zisku požadovaných konkurenčních výhod je vesměs spojována s inovacemi!

Inovace, vytvoření něčeho nového, dosud neexistujícího, v sobě vždy potenciálně obsahuje schopnost obrátit na sebe pozornost zákazníka. Úspěšná inovace dokáže pozornost zákazníků připoutat na delší dobu, což vede k alespoň dočasnému posílení konkurenční pozice firmy – jejich tvůrce – na trhu. Udržet si takto získanou konkurenční pozici a případně ji ještě vylepšit ovšem vyžaduje, aby inovační úsilí firmy bylo strategicky usměrňováno. Firma se musí řídit inovační strategií při hledání odpovědi na podstatnou otázku:

Do jakých produktů, technologií a trhů investovat přednostně své omezené zdroje?

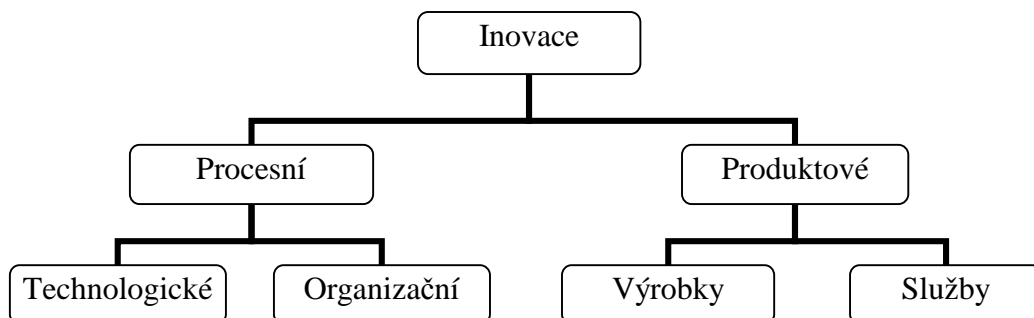
Inovační strategie je proto neoddelitelnou součástí podnikatelské strategie firmy, zaměřené na udržení konkurenceschopnosti firmy v rychle se měnících podmínkách jejich vnějšího prostředí.

Přizpůsobit se změnám ve svém okolí znamená, že také ve vnitřním prostředí firmy musí dojít ke změnám, které lze stručně charakterizovat takto:

- změna v pojetí managementu a výkonu rolí jednotlivých manažerů,
- vytvoření nových modelů organizačního uspořádání firmy, podmiňujících vznik nových kooperativních vztahů a vazeb mezi jejími složkami,
- rozvoj tvůrčích schopností pracovníků a obměna jejich myšlení směrem k větší samostatnosti a zodpovědnosti v plnění pracovních úkolů,
- nově specifikované cíle i poslání firmy. [4]

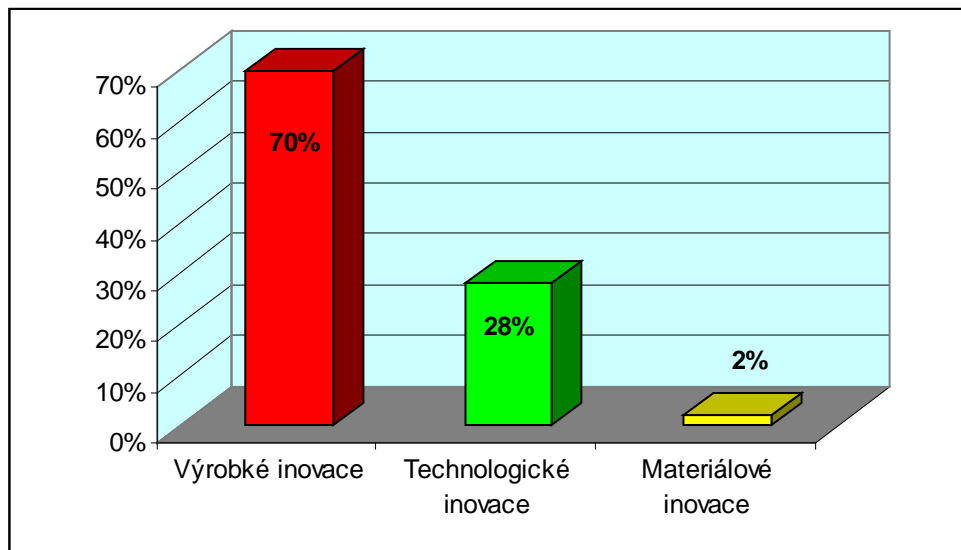
1.1 Tradiční dělení inovací

Inovace můžeme obecně dělit dle různých hledisek. Tradiční dělení závisí na tom, zda se jedná o oblast vnitřních procesů nebo o oblast nabízených produktů. Pak můžeme rozdělit inovace na procesní a produktové (Obr. 1.):



Obr. 1. Tradiční dělení inovací. [14]

Nejčastěji jsou však s názvem inovace spojovány změny výrobku a jejich výroby. Jde spíše o technické inovace. Zde jsem se inspiroval knihou pana Kavana, kde dělí inovace do 3 skupin:



Obr. 2. Základní druhy inovací. [14]

1.2 Inovační procesy a strategie jejich provádění

Inovační procesy jsou velmi nákladné a po delší dobu váží podstatnou část využitelných zdrojů organizace. Vynaložené úsilí a prostředky se musí organizaci vrátit, má-li mít šanci na přežití v silně konkurenčním prostředí. Bohužel, smutnou skutečností zůstává, že téměř 35% inovací buď není ukončeno vstupem nového produktu na trh anebo (což je ještě mnohem horší) se nový produkt neseťká s úspěchem. Příčiny těchto neradostných výsledků přitom spočívají v chybných rozhodnutích již v prvních fázích inovačního projektu. Tedy v chybách, jimž bylo možné relativně snadno zabránit.

Obecně existuje 6 základních inovačních pojetí:

- Produkt je koncepčně zcela nový, využívá nové technické objevy a v tomto pojetí nebyly ve světě žádné produkty dosud vytvořeny.
- Nová řada výrobků – nemusí se jednat o zcela nové produkty, analogické již mohou na trhu existovat, ale pro výrobce představují kvalitativní změnu v dosavadní nabídce. Výhodou je, že výrobce se v první fázi může orientovat na trh, kde je jeho postavení dostatečně stabilní a může tímto způsobem udržet jak svou image, tak především stávající zákazníky.
- Rozšíření existující řady produktů – z hlediska výrobce se jedná o nový produkt, rozšiřující spektrum stávající nabídky. Přitom tento produkt může být pro trh dosud neznámou novinkou.

- Vylepšení anebo změna některých výrobků v existující řadě nabízených produktů – je to v podstatě náhrada nabízených produktů novými se stejnou koncepcí řešení. Často se jedná o zvýšení provozuschopnosti anebo o vylepšení funkčních parametrů „starších“ výrobků.
- Nalezení nových možností uplatnění pro existující výrobky – vznik příležitosti pro substituci výrobků jiných výrobců v jiném odvětví. Mění se cílové trhy spolu s aplikačním nasazením těchto produktů v jiných provozních podmínkách.
- Snížení ceny – aniž by došlo ke změně koncepce či technického řešení výrobku, snižují se jeho výrobní náklady. Nový produkt nabízí stejné provozní a funkční vlastnosti jako „starý“, ale za nižší cenu.

Výrobci se nemusí orientovat pouze na jediný typ inovací. Naopak! Je pro ně výhodné, mají-li v portfoliu svých inovačních projektů rovnoměrně zastoupeny všechny inovační typy. [10]

Inovační podněty

Vývoj nového produktu je souborem podnikatelských aktivit vycházejících z ocenění přínosů komerční příležitosti, které jsou ukončeny vstupem inovace na trh. Vývoj nového produktu je proto záležitostí týmovou, když tým spolupracovníků z různých oblastí činností firmy zabezpečuje zpracování projektu inovace postupem, jehož management je prováděn v souladu s „herním plánem“. Celý tento postup je ve své podstatě rozpracováním výchozího **inovačního podnětu**.

Východiskem celého postupu je tedy vznik tvůrčího nápadu, originální inovační myšlenky, nového inovačního podnětu. Tento tvůrčí námět se v průběhu následujícího zpracování inovačního projektu musí transformovat do konkurenčních výhod nového produktu, spočívajících v jeho vysoké kvalitě, vlastnosti vstupu na trh a přijatelné ceně pro zákazníka. K tomu dochází obvykle tehdy, když technické možnosti firmy korelují s požadavky trhu, vyhovují jeho očekávaným potřebám. A firma přitom je schopna inovační podnět rozpracovat v rámci limitů, představovaných:

- rozpočtem nákladů, věnovaných na vývoj nového produktu,
- kapacitami, přidělenými pro tento účel.

Inovační podněty vyvolané tlakem trhu

Firma, která chce uspět se svými inovacemi, musí umět vhodně a rychle reagovat na problémy svých zákazníků. Znalost těchto problémů je pro ni mnohem užitečnější než dobrá znalost zákaznických potřeb a přání, i když význam ani této znalosti nesmí být podceňován. Je však výhodnější znalosti o zákaznických potřebách získávat prostřednictvím konfrontace s informacemi o zákaznických problémech. Výrobní organizace by proto měla mít rozpracovány účinné politiky kontaktů se svými zákazníky. V průběhu pravidelných kontaktů s nimi by měli nejenom představitelé marketingových útvarů, ale také pracovníci z oblastí technických činností zjišťovat, jak jsou produkty organizace zákazníkem využívány, s jakými provozními problémy se přitom zákazníci potýkají a jaké náměty na úpravy existujících produktů z jejich zkušeností vyplývají. Posuzování zákaznických problémů probíhá ve 2 krocích:

1. krok – Poznej zákaznickovy problémy a příčiny jejich vzniku.
2. krok - Najdi řešení těchto problémů a konfrontuj je s názory zákazníka. [7]

1.3 Implementace inovační strategie ve firmě

Inovační strategie výrobní organizace se opírá o dlouhodobé inovační programy, jejichž realizace je zabezpečována existencí portfolia inovačních projektů v různém stupni rozpracovanosti. Tato rozpracovanost by měla zaručit trvalý vstup nových produktů na trh. V souladu s představou je projekční řešení inovací orientováno do 3 navzájem souvisejících taktických směrů:

- marketingové a obchodní orientace,
- výrobově-technické orientace,
- výrobně-technologické orientace. [7]

1.4 Inovační projekty

Máme-li zodpovědět základní otázku: „Co to vlastně je, projekt?“, musíme si nejprve vymezit základní charakteristické rysy projekty, tedy to, čím se odlišují od jiných výsledků lidských činností.

1. Pro každý projekt je charakteristická jeho cílová orientace – smyslem realizace určitého projektu je zabezpečení vzniku něčeho nového, něčeho co dosud reálně neexistuje a o čem máme zpočátku jen velmi mlhavou představu – projekty tedy směřují k určitému, předem definovanému cíli. Dosažení základního cíle projektu je podmíněno dosažením celé řady cílů dílčích.
2. Projekty jsou zpracovávány jako soubor spolu logicky a časově provázaných činností – Projekt je vlastně systém – je představován množinou vzájemně provázaných prvků, které mu dodávají unikátnost. A těmito prvky jsou heterogenní činnosti směřující k dosažení určitých dílčích cílů, jejichž vzájemná provázanost se pak nutně musí projevit i v existenci logických vazeb ve výkonu jednotlivých projekčních činností. Manažer projektu, který je seznámen s postupy a metodami systémové analýzy, má proto lepší pozici, která mu usnadní provádění všech aktivit, nezbytných pro zdárné ukončení projektu.
3. Projekt je časově omezen, má svůj začátek i konec – účelem projektu je vznik něčeho nového v předem daném čase, tzn. že spolu s definicí cílů projektu je vymezen i moment jeho ukončení. A stanovení okamžiku ukončení projektu je bodem, od kterého leze odvíjet vznik časové představy o zahajování a ukončování jednotlivých projekčních činností, jejichž provedení je podmínkou dosažení zadaného cíle projektu. Úlohou manažera projektu je mimo jiné i dohled nad dodržováním takto vymezených termínů pro výkon jednotlivých projekční činností.
4. Každý projekt je, alespoň do určité míry, unikátní – projekty jsou vždy, ve větší či menší míře, neopakovatelné – jsou totiž podkladem pro vznik něčeho nového, dosud neexistujícího. Čím víc je projekt unikátní, tj. čím víc se zabývá řešením dosud nepoznaných problémů, tím vyšší je i míra nejistoty a s ní spojeného rizika projektu. [2]

1.5 Stádia postupu vývoje inovace

Každé stádium vyžaduje souběžné provedení mnoha činností, na nichž se spolupodílejí specialisté z různých organizačních útvarů. V každém dalším se přitom rozsah těchto činností zvyšuje a s tím samozřejmě stoupají i náklady procesu. Postup vývoje nového produktu zobrazuje, jak je celý postup velmi pružný, adaptibilní na různé podmínky

a v podmínkách různých organizací se mohou jako výhodné projevit odlišné rysy shodného postupu. Jednotlivá stádia je možné charakterizovat následujícím způsobem:

1. Přejít od tvůrčího nápadu ke specifikaci zadání inovačního projektu.
2. Zpřesnění zadání a vytvoření koncepčního modelu nového produktu.
3. Vývoj prototypu nového produktu na bázi komplexního projekčního řešení.
4. Odzkoušení prototypu a ověření možností výroby i prodeje z něj odvozené definitivní verze produktu.
5. Uvedení nového produktu na trh a vyhodnocení toho, do jaké míry naplnil očekávání s tím spojená.

Ve všech stádiích se přitom prolínají aktivity spojené se třemi orientačními směry realizace inovační strategie, tj. činnosti marketingové, technické a výrobně-technologické. [2]

1.6 Od tvůrčího nápadu ke konkretizaci výchozí představy

Výchozí představa o novém produktu – jeho koncepční model. Zpracováním tohoto modelu jsou ukončeny všechny předprojektové aktivity a po jeho schválení je zahajován vývoj nového produktu a výrazně se zvyšují inovační náklady. Po jeho odsouhlasení je zahajován podnikatelský záměr, který je tvořen 3 složkami:

- podrobná specifikace zadání pro vývoj nového produktu,
- zdůvodnění perspektivnosti předkládaného záměru,
- plánem postupu inovačního projektu, kterým jsou vymezeny všechny činnosti, které bude nutno v dalších stádiích vykonat i jejich logické a časové vazby.

Je-li snahou organizace vyvinout produkt, který bude mít superioritu vůči ostatním produktům na trhu, musí také provádět analýzu konkurence. Tzn. porovnat konkurenční produkty s navrhovaným novým produktem a také vyhodnotit možné reakce konkurentů na nový produkt. Pro tuto analytickou studii neexistuje žádný univerzální postup jejích vytváření. [7]

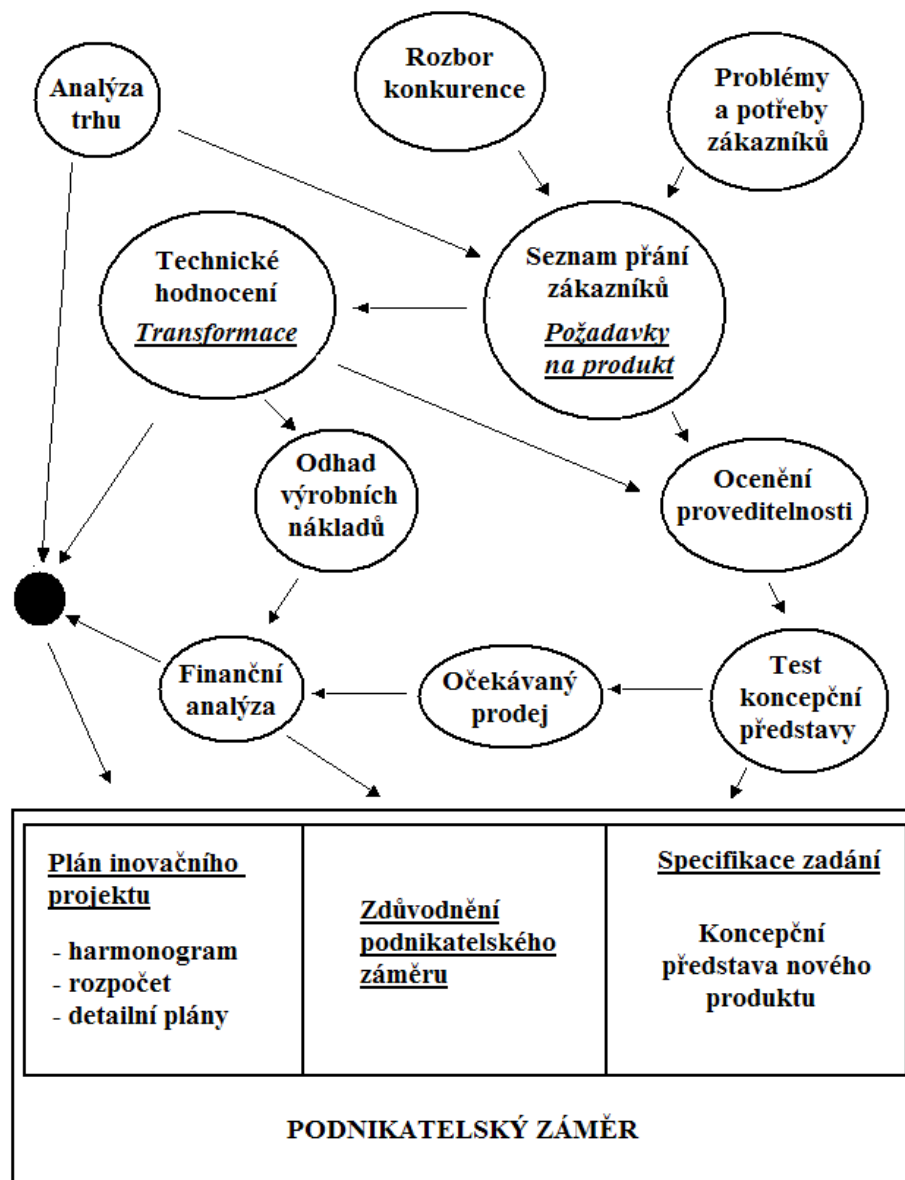
Podrobná analýza trhu je obrazem předpokládané situace při vstupu nového produktu a musí poskytovat dostatečně plastickou představu o:

- velikosti trhu a trendech jeho vývoje,

- jednotlivých segmentech trhu, jejich velikosti a vývojových trendech,
- chování zákazníků,
- existující konkurenci a vlivu jednotlivých konkurenčních sil.

Finanční analýza, tvořící součást podnikatelského záměru, již musí poskytnout poměrně přesnou představu o době splatnosti vynaložených nákladů a průběhu spotřeby nákladových položek. [14]

Níže (Obr. 3.) uvádím strukturu podnikatelského záměru zahrnující celý postup od nápadu, až po realizaci.



Obr. 3. Podnikatelský záměr. [14]

1.7 Závěrečná fáze – vstup nového produktu na trh

Marketingový plán, kterým se řídí činnosti související se zabezpečením vstupu nového produktu na trh, je jednou ze základních složek inovační strategie organizace.

Co to vlastně je, marketingový plán?

Je to plán, kterým jsou specifikovány všechny činnosti nezbytné pro uvedení nového produktu na cílový trh. Zpracování marketingového plánu musí být k dispozici již dlouho před tím, než je produkt připraven ke vstupu na trh. Dokonce dříve, než je zahajován jeho zkušební provoz u zákazníka anebo zkušební prodej.

1. Zpracování marketingového plánu je procesem postupného zpřesňování původní výchozí představy v jednotlivých stádiích realizace inovačního projektu.
2. Původní verze marketingového plánu se musí jistě upravit před tím, než je tento plán uplatněn jako řídicí nástroj vstupu nového produktu na trh.

Marketingové cíle jsou představovány většinou ekonomickými ukazateli, jako např.:

- výše prodeje nových produktů za rok,
- podíl produktu na trhu,
- ziskovost produktu.

Volba inovační strategie vychází z výsledků předcházejících rozhodnutí, týkajících se:

- umístění produktu na určité segmenty trhu,
- specifikace výhod, které nový produkt musí přinést zákazníkovi i pro firmu,
- vymezení požadovaných vlastností a charakteristik nového produktu.

Při vstupu nového produktu na trh je užitečné respektovat tyto zásady:

1. Při vstupu na trh s novým produktem, který se svými vlastnostmi neliší podstatně od produktů konkurenčních, je vhodné stanovit zaváděcí cenu v úrovni konkurenčních cen a později ji zvyšovat anebo snižovat podle vývoje poptávky po novém produktu.
2. Pokud je nový produkt výrazně odlišný od produktů nabízených konkurencí, pak je vhodné volit metodu hodnotového ocenění, tzn. přiblížit cenu ochotě zákazníka

zaplatit výhodu, kterou mu nový produkt poskytne při řešení jím pocíťovaných problémů.

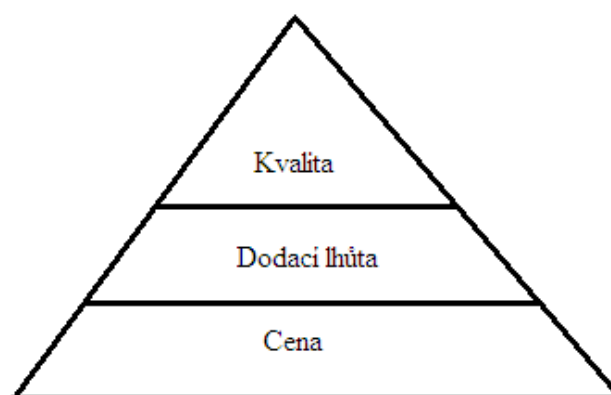
3. Přitom je nutné mít na mysli skutečnost, že cena je pro zákazníka ukazatelem kvality nového produktu. Je mnohdy obtížné obhájit zvyšování ceny produktu, byla-li určena příliš nízkou. Je-li však zaváděcí cena prezentována jako výhoda pro první zákazníky, aby se přesvědčili o kvalitě produktu, pak po jejím prokázání je zvýšení ceny akceptovatelné. [7]

2 INOVAČNÍ STRATEGIE

Strategické plány každé výrobní organizace se zaměřují na získání takové konkurenční pozice na trhu, která umožní organizaci dosáhnout v nich vytýčené strategické cíle – z nich je vždy na prvním místě zisk z realizace jejích výrobků a služeb. Všechny činnosti výrobní organizace jsou proto orientovány na získání určitých konkurenčních výhod při vzbuzení zájmu zákazníků o veškerou jí vyráběnou produkci, má-li organizace dosáhnout plánované výše zisku. Každý výrobek musí být pro zákazníka nejen atraktivní, ale musí svými funkčními vlastnostmi naplňovat jeho potřeby, přání a požadavky. Ty se ovšem dynamicky mění a výrobní organizace musí na tyto změny adekvátním způsobem reagovat – prostřednictvím inovace svých výrobků a jí poskytovaných služeb.

Inovace tak představuje proces provádění neustálých změn v technickém řešení výrobků, technologií jejich výroby a v používaných materiálech. Jeho význam pro úspěch výrobní organizace na trhu a tím v podstatě i pro její další existenci a vývoj je vpravdě klíčový! Přitom podmínky, v kterých se tento proces uskutečňuje, jsou poznamenány vysokým stupněm neurčitosti doprovázejícím vývoj v podstatném i širším okolí výrobní organizace. Má-li organizace prostřednictvím inovačních procesů vhodně reagovat na vznik příležitostí i hrozeb ve svém okolí, musí být osou tvorby jejích strategických plánů vhodně zvolená inovační strategie.

Konkurenceschopnost výrobků, vytvořených při realizaci inovační strategie výrobní organizace, je vymezen vzájemným vztahem tří rozhodujících faktorů, tvořících tzv. „magickou pyramidu“ (Obr. 4.). [14]



Obr. 4. Rozhodující faktory konkurenceschopnosti výrobku. [14]

2.1 Programy inovační strategie

Nové výrobky představují hlavní zdroj přínosů pro výrobní organizaci a tvoří tak ohnisko pozornosti při vytváření strategických plánů organizace. Ta musí proto v návrhu svých strategických plánů věnovat prioritní pozornost strategii inovačního rozvoje jí vyráběné produkce a poskytovaných služeb. Realizaci v plánu obsažených strategických záměrů zabezpečuje plnění programů inovační strategie. Tento proces je přitom poznamenán vysokým stupněm neurčitosti, což vyplývá ze stupně rizika neúspěšnosti nového výrobku po jeho vstupu na trh. Každý inovační projekt musí s tímto rizikem kalkulovat.

Vzhledem k oběma uvedeným charakteristikám inovačních programů – jejich prioritnímu významu pro rozvoj výrobní organizace a vysokému stupni rizika ztráty konkurenční pozice na trhu, je důležitým úkolem vrcholového technického managementu vyhodnotit podrobně všechny faktory, ovlivňující konkurenceschopnost nových výrobků na trhu. A ve zpracování inovačních programů navrhnout účelné využití jejich působení, vyplývajícího z analýzy „hodnotového řetězce“. [15]

2.2 Oblasti a úrovně inovační strategie

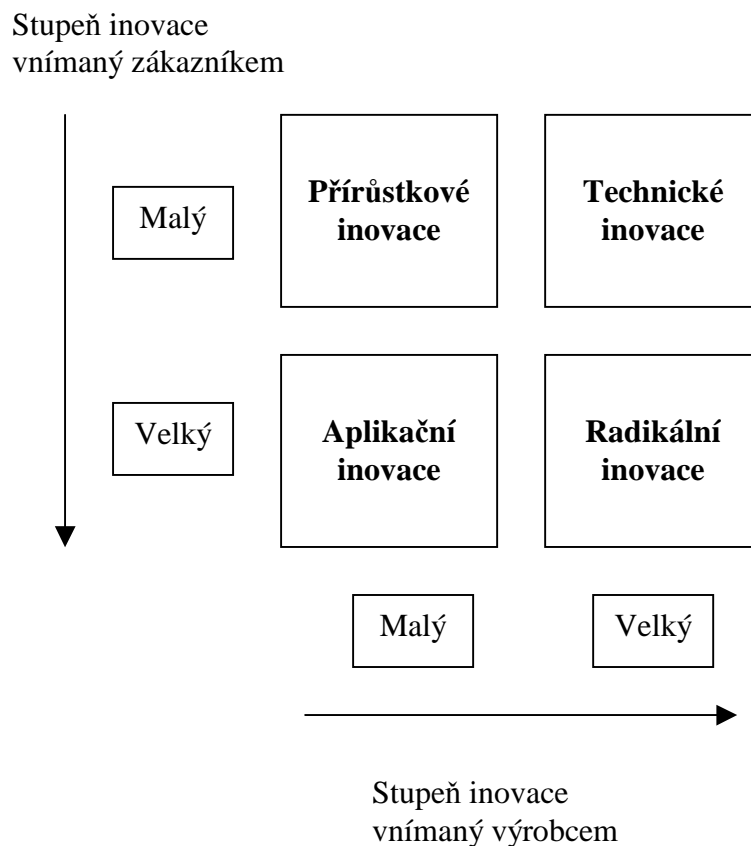
Podniky mohou zpracovávat strategie na jednotlivých řídicích úrovních a v jednotlivých oblastech. Podmínkou pro zpracování strategií na jednotlivých úrovních je dostatečná velikost podniku a jeho vnitřní organizační hierarchické uspořádání. Je-li splněna tato podmínka, může být strategie zpracována na vrcholové úrovni pro podnik jako celek a dále na jednotlivých nižších úrovních. V hierarchicky strukturovaných systémech platí, že to, co je vymezeno z pohledu nižší úrovně v hierarchii jako strategie, je z pohledu vyšší úrovně již pouze taktikou.

V jednotlivých funkčních oblastech jsou zpracovávány strategie funkční (marketingová, finanční, investiční, výzkumu a vývoje apod.). Komplexní strategie rozvoje podniku je syntézou strategií nižších úrovní a strategií funkčních. Měla by přinášet podniku synergický efekt.

Vedle nevytvoritelných zdrojů komparativních výhod, kde výsledkem jejich využití může být komparativní efekt, bude v současné době a zejména v budoucnosti rozhodující role při formování vývojového procesu ekonomického organismu patřit vytvořitelným zdrojům

komparativních výhod přinášejících komparativní efekty. Mezi ně patří zejména kvalifikace lidí, formy dělby práce a věda a technika. [15]

Inovační strategii jako vývojový proces začínající stanovením užítku pro zákazníka a končící definováním technologické náročnosti a jejího vnímání z pohledu výrobce naznačuje matice vnímaného stupně novosti (Obr. 5.):



Obr. 5. Matice vnímání stupně výrobní inovace.

[15]

2.2.1 Strategie přírůstkových inovací

Jde o strategii, která od výrobce vyžaduje jen malé nároky na novou technologii a ze které vystupují produkty přinášející jen drobné změny pro zákazníka, které nevyžadují změny jeho uživatelských zvyků. Předpokládaný výskyt těchto inovací je ze všech čtyř skupin největší, mj. i proto, že vyžaduje nízké náklady na výzkum a vývoj. Avšak díky nepřilíživě vysokým výnosům bývá návratnost případných investic poněkud delší. Z výrobního hlediska jsou přírůstkové inovace málo riskantní, ale naproti tomu z obchodního pohledu

se jedná o druhou nejrizikovější skupinu po technických inovacích. Z pohledu životní křivky produktu se produkt nalézá převážně ve fázi zralosti anebo dokonce již v sestupné fázi cyklu. I přes možný přínos této strategie v krátkodobém výhledu, v dlouhodobém horizontu vede k pozici imitátora bez potenciálu ke zlepšení konkurenční pozice společnosti. [3]

2.2.2 Strategie technických inovací

Pro tuto strategii jsou typické významné technologické změny, které se často dotknou i technického zlepšení výrobku, ale v očích zákazníka nepřinášejí výrazné zvýšení užitku. Tento typ inovací je efektivní, když vede ke zřetelné úspoře nákladů. Technické inovace vyžadují vysoké náklady na výzkum a vývoj a nové investice, naproti tomu nepřinášejí odpovídající tržní úspěchy a jsou vysoce rizikové. Vzhledem k vysoké citlivosti zákazníků na cenovou úroveň produktů v této skupině je zde předpokládána dlouhá návratnost investic. Bez účinné marketingové podpory přináší tato strategie v dlouhodobém horizontu zhoršení pozice společnosti. [3]

2.2.3 Strategie aplikačních inovací

Aplikační inovace patří po přírůstkových inovacích k druhým nejčastějším inovacím. Jde o inovace s nízkými náklady na vývoj a krátkou dobou návratnosti jednorázových nákladů. Jejich ziskovost je poměrně vysoká. Představuje ofenzivní strategie zaměřené na rozvoj primárního trhu. Spíše než náročné vyvíjení nových technologií využívá společnost již existujících technologií pro vznik výrobků, pro které má tržní odbyt. Výzkumně vývojová a výrobní rizika jsou nízká, vysoká náročnost je kladena na kvalitu marketingových aktivit. Opět se nejedná o strategii dlouhodobého charakteru. [3]

2.2.4 Strategie radikálních inovací

Radikální inovace jsou poměrně vzácné. Vedou k největšímu růstu trhu a prodeje. Náklady na výzkum, vývoj a realizaci vysokých řádů inovací jsou velmi vysoké. Tato kategorie inovací zahajuje nové životní cykly produktů. Jejich úspěšná implementace může zajistit dobrou návratnost investic. Jsou nejvýhodnější investicí do budoucnosti a budoucího zisku. Pokud by nenastal soulad mezi vnímáním ze strany výrobce i zákazníků, hrozí zde riziko degradace tohoto typu inovací na inovace technické se všemi výše popsanými následky.

Radikální inovace je obtížné nalézt, náročné zabezpečit jejich vývoj a úspěšně je marketingově zajistit. Je-li radikální inovace úspěšně uvedena na trh, začnou být aktuální přírůstkové inovace, což souhrnně akceleruje rozvoj společnosti a zvyšuje její konkurenceschopnost. [3]

Úkolem managementu je zaměřit se na rozvoj strategií sloužících k identifikaci specifických oblastí rozvoje nových produktů a na tomto základě vybudovat nezbytný organizační a informační rámec, designové, vývojové a testovací procedury s cílem dosáhnout a upevňovat konkurenční výhody.

Nejsignifikantnější strategické přístupy při vývoji nových produktů lze shrnout:

1. Rozvíjet pochopení pro potřeby různých typů inovací.
2. Důsledně sledovat dynamiku trhu a vše co vytváří atraktivní trh pro investice do inovací.
3. Mít přehled o zdrojích (jak podnikových, tak i externích), které mohou být použity k podpoře dílčích inovačních postupů.
4. Z výše uvedených údajů vybrat nejcitlivější oblast, kam je zapotřebí soustředit investice pro vývoj nových produktů.
5. Ustanovit přiměřenou organizační odezvu ke zvoleným inovačním postupům.
6. Organizovat relevantní informační toky pro identifikaci nejefektivnějších přístupů na trhy.
7. Přizpůsobit vlastnosti produktu zákaznickým požadavkům.
8. Zvolit odpovídající testovací postupy ke zvoleným inovačním postupům.

Všechny kombinace strategických marketingových analýz potvrzují, že žádný produkt nemá být považován za přežitý, pokud nebyly prozkoumány všechny možnosti jej inovovat; nízké náklady na takové změny mají za přínos dosažení značných dlouhodobých výhod v ziskovosti. [3]

3 TECHNICKÉ INOVACE

Technická inovace se zaměřuje na realizaci/komercializaci výrobku se zlepšenými charakteristikami výkonu, které objektivně znamenají poskytnutí nových či zdokonalených služeb zákazníkovi. Dále tato inovace znamená realizaci/přijetí nové či podstatně zdokonalené výroby nebo metod organizace odběru od dodavatele. Mohou zahrnovat změny v zařízení, lidských zdrojích, pracovních postupech nebo jejich kombinace.

Technické inovace vytvářejí nové výrobky, postupy a významné technické změny ve výrobcích a postupech. Z této definice vyplývá, že za inovace jsou považovány pouze ty případy, kdy dochází k významné změně. Firma může provést mnoho druhů změn v metodách práce, v použití výrobních faktorů a v druzích výroby, které zlepšují její produktivitu a/nebo obchodní výkon. Vyčerpávající rozbor těchto změn by byl nepraktický pokud jde o sběr údajů i následnou analýzu.

Rozlišení mezi "technickou" novinkou a ostatními zdokonaleními spočívá převážně na "výkonnostních charakteristikách" daných výrobků a s nimi spojených procesů, a jejich použitelnost v praxi bude záviset na tom, do jaké míry jsou tyto charakteristiky a jejich stupeň novosti významným činitelem z hlediska tržeb dané firmy/odvětví. Je například snazší toto pochopit a aplikovat na zboží a služby, které jsou předmětem obchodu mezi firmami, obzvláště pokud jde o tzv. high-tech výroby, než na spotřební zboží a služby. Je snadné si představit soubor výkonnostních charakteristik počítačových čipů, počítačů, skartovačů, plastických granulí anebo i počítačových služeb či obchodního pojištění, a některá obecně přijatelná vymezení, která umožní alespoň identifikaci toho, co tvoří "nové či zdokonalené" charakteristiky; to by bylo srozumitelné jak pro kupujícího, tak pro prodávajícího. Ale co představuje "objektivní výkonnostní charakteristiky" italského (nebo čínského) jídla, představení (nebo CD) Aidy, pánské kravaty (návrháře, obchodu s keramikou, atd.), tenisek, krabičky pleťového krému nebo krabice čistícího prášku? Do jaké míry je rozhodnutí spotřebitelů při nákupu založené na "výkonnostních charakteristikách"? Do jaké míry identifikují výrobci nové výrobky z tohoto "technického" hlediska? [4]

Inovace podle Frascati manuálu:

Frascati manuál se zmiňuje pouze o inovacích technických.

„Technické inovace zahrnují veškeré vědecké, technické, organizační, finanční a komerční kroky, včetně investic do nových poznatků, které skutečně vedou nebo jsou zamýšleny k implementaci technicky nových nebo zdokonalených výrobků nebo procesů. Výzkum a vývoj (VaV) je pouze jednou z těchto činností a může být prováděn v různých fázích inovačního procesu. Může sloužit nejen jako původní zdroj tvořivých myšlenek, ale také jako způsob řešení problému, který lze použít v kterékoliv chvíli až do okamžiku implementace.“

Frascati

Kromě VaV můžeme v inovačním procesu rozlišit další formy inovačních činností, jedná se např. o získání nehmotné technologie a know-how, získání hmotné technologie, vybavení nástroji a provozní inženýrství, průmyslové vzory jinde neuvedené, ostatní získání investic, nastartování výroby a marketing nových zdokonalených výrobků. [15]

Vědeckotechnický rozvoj a inovace

Vědeckotechnický rozvoj nepředstavuje ve výrobní organizaci proces, účelnost a efektivnost jehož výsledků může být posuzována nezávisle na jiných oblastech jejích činností. Soubor vědeckovýzkumných činností je ve výrobní organizaci prováděn útvary, které z hlediska jejích hospodaření představují výdajové složky a jejich hospodářské výsledky se projeví až po dalším využití vědeckotechnických poznatků v navazujících činnostech ziskových a investičních složek organizace. Účelnost a efektivnost vědeckotechnického rozvoje lze posuzovat pouze zprostředkovaně – z velikosti úspěchu inovace na trhu! Na tomto úspěchu se však nepodílí pouze výsledky vědeckotechnického rozvoje, opírá se o výsledky mnohem širšího spektra činností organizace. Přitom platí zásada:

Technická progresivnost a převaha nového výrobku

zdaleka nezaručuje jeho komerční úspěšnost!

Přesto však panuje mezi manažery všech špičkových výrobců až dojemná shoda v názoru na význam vědeckotechnického rozvoje pro jejich podnikatelské aktivity: Bez využití výsledků vědeckotechnického rozvoje nelze, podle jejich názoru, zajistit úspěšnou realizaci

inovačních programů, tj. zajistit vysokou úroveň konkurenceschopnosti inovovaného produktu po jeho vstupu na trh. Daleko menší shoda v názorech však mezi nimi panuje při odpovědích na otázky, jakým způsobem výsledky vědeckotechnického rozvoje účelně využívat v těchto inovačních programech a jak hradit (někdy velmi vysoké) náklady, které si vědeckotechnický rozvoj vyžaduje. Dalším problémem, se kterým se musí management výrobních organizací potýkat při snaze zajistit orientaci vědeckovýzkumných činností na požadavky trhu, jsou osobní postoje a hodnotová orientace pracovníků útvarů vědeckotechnického rozvoje. Touha po poznání, potřeba odhalovat nové poznatky a navrhnout nová, originální řešení se totiž jen zřídka pojí v jedné osobě se schopnostmi podnikatelskými. Tíha úkolu zajistit účelné spojení mezi vědeckotechnickým rozvojem a inovačními procesy tak spočívá většinou na bedrech technických manažerů, jejichž osobnosti by se požadovanému spojení schopností „výzkumníka“ a „podnikatele“ měly přibližovat co nejvíce. [14]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

4.1 Cíle projektu

Cílem mé diplomové práce je připravit studii proveditelnosti technologické inovace vytápění wellness a ostatních částí hotelu Augustiniánský dům v Luhačovicích. V původním návrhu byly použity plynové kondenzační kotle, díky nimž hodně poroste spotřeba energie a tím i značná finanční zátěž pro hotel AD. Změně rozhodnutí předcházela detailní finanční analýza zaměřená na výši počáteční investice, roční spotřebu tepelné energie a mnoho dalších indikátorů.

Dílním předpokládaným cílem, na základě technologické změny vytápění, bude označení EKO-HOTEL, kde bude předpokladem příliv nové klientely.

4.2 Metody zpracování

Pro zpracování projektové části bylo nutné nejdříve shrnout nezbytné teoretické poznatky, které jsem čerpal z odborné literatury zaměřenou na inovační projekt, inovace jako takové, dále dělení inovací a poslední část jsem věnoval technologickým inovacím, které jsou hlavní náplní mé diplomové práce.

V druhé části, analytické části, se budu věnovat zejména detailnímu průzkumu okolí hotelu Augustiniánský dům a jeho vnitřní připravenosti. Pro analýzu externího okolí použiji PEST analýzu a Porterův pětifaktorový model a pro interní analýzu využiji metodu „7 S“, jejíž výsledky jsou interpretovány v kapitolách

Díky uvedeným metodám zjistím, jaké má hotel Augustiniánský dům postavení na trhu, jaké má výhody před konkurencí a jeho vnitřní strukturu. Výsledky budou interpretovány formou SWOT analýzy zahrnující silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby hotelu.

Dále projekt technologické inovace podrobně popisuji a zkoumám v jednotlivých kapitolách praktické části mé diplomové práce, který je zaměřený na technologickou inovaci vytápění z plynových kotlů na tepelné čerpadla.

Projekt zpracuji na základě studie proveditelnosti zahrnující popis jednotlivých etap, analýzu trhu, finanční plán, harmonogram projektu a další důležité části. Výsledkem budou doporučení a verifikace vyplývající z celé projektové části.

4.3 Očekávané výsledky

Projektovým cílem je zpracovat technologickou inovaci způsobu vytápění wellness a ostatních částí hotelu, z důvodu ekologických a ekonomických úspor a pozitivního dopadu na ekonomiku hotelu.

Projekt bude realizován podnikatelským subjektem za účelem tvorby zisku. Mezi finanční přínosy projektu patří především výrazné snížení ekonomické náročnosti ohřevu vody a vytápění, podpoření atraktivity hotelu díky získání statutu EKO-HOTEL a na druhou stranu možnost využití uspořené finanční zdroje na propagaci hotelu, nákup luxusního vybavení a zajištění větší stability celé firmy TEKOO REALITY.

Dalším a hlavním předpokládaným výsledkem projektu inovace bude tvorba přidané hodnoty pro budoucího zákazníka wellness hotelu, jeho maximální spokojenost a šíření dobrého jména hotelu v podvědomí široké veřejnosti. Tyto jmenované aspekty jsou hlavními měřícími hodnotami v oblasti služeb.

5 CHARAKTERISTIKA HOTELU AUGUSTINIÁNSKÝ DŮM

Současným majitelem hotelu Augustiniánský dům je developerská společnost TEKOO REALITY, s.r.o. se sídlem v Uherském Brodě, která realizuje kompletní rekonstrukci daného objektu.

Název firmy:	TEKOO REALITY, s.r.o.
Sídlo firmy:	Široká 2282, Uherský Brod 68801
Hlavní předmět podnikání:	<ul style="list-style-type: none">➤ realitní činnost,➤ správa a údržba nemovitostí,➤ ubytovací služby,➤ hostinská činnost,➤ pronájem a půjčování věcí movitých.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
IČ:	26948508
DIČ:	CZ26948508
Základní kapitál:	200 000,-
Datum vzniku:	06. 12. 2004

Augustiniánským domem se nese příjemná atmosféra lázní Luhačovic, kombinace novorenesančního exteriéru s moderně zařízeným interiérem, místo, kde pobýval a tvořil Leoš Janáček. Jedná se o exkluzivní čtyřhvězdičkový wellness & spa hotel, 26 převážně dvouúžkových pokojů v moderním designu, luxusní apartmá, restaurace s nabídkou zážitkové gastronomie, wellness centrum, konferenční sál s 56 místy, salonek pro 10 osob, sportoviště i parkoviště. To je Augustiniánský dům.

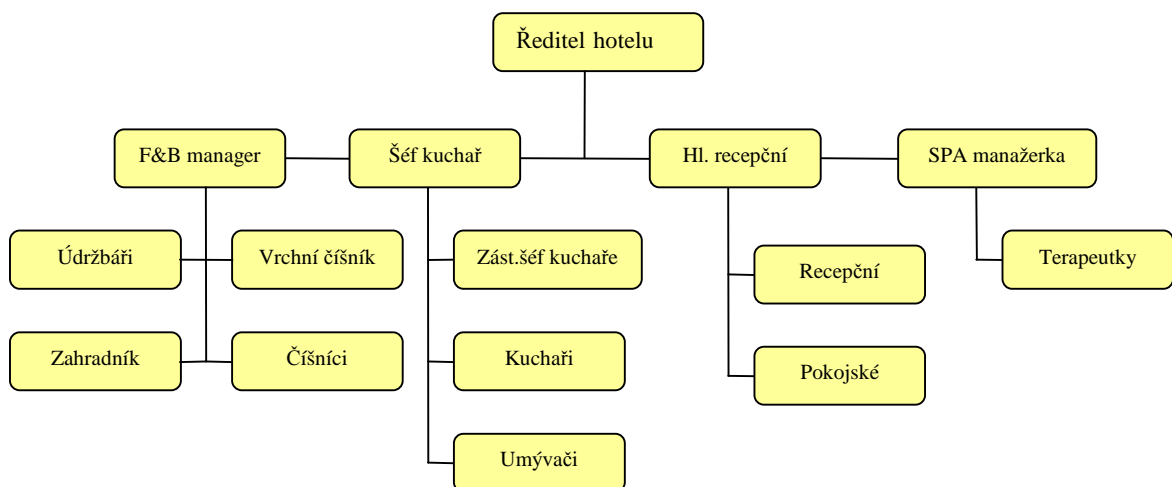
Hotel s rodinnou atmosférou, všestranná péče o hosty, tým profesionálů z oboru hoteliérství, gastronomie, wellness i kongresové produkce.

V Augustiniánském domě můžete odpočívat sami či relaxovat s přáteli, bavit se i sportovat, uspořádat firemní akci, teambuilding, konferenci nebo si užít svůj wellness pobyt, či romantický den. Kvalifikovaný personál je připraven splnit veškerá přání a poskytnout dokonalý servis.

5.1 Historie hotelu

Lázeňský objekt Augustiniánský dům v Luhačovicích, byl postaven v letech 1902 – 1904 podle upraveného projektu brněnského architekta Vladimíra Fischera pro augustiniánský klášter sv. Tomáše na Starém Brně. Kombinace novorenesančního stylu (hlavní objekt) a novogotického stylu (kaple) tvoří však jeden celek. Dům sloužil jako ubytovací zařízení pro kněží a katolické rodiny. Při návštěvě lázní v něm každoročně bydlel i hudební skladatel Leoš Janáček. Zde vznikla Glagolská mše a náčrtky k opeře Liška Bystrouška.

5.2 Organizační struktura



Obr. 6. Organizační struktura hotelu Augustiniánský dům. [Interní zdroj firmy]

5.3 Produkty

Primárním produktem hotelu AD je poskytování ubytovacích služeb. Zákazník si může vybrat z několika druhů pokojů, které se od sebe liší designem, vybavením, rozlohou a samozřejmě především cenou. Dále mohou nejen hoteloví hosti, nýbrž i pasanti využít možnosti ochutnat středomořskou gastronomii a určitě si vybrat ze širokého sortimentu kvalitních vín.

Jednou z dalších předností hotelu je wellness centrum, které popisují níže. Hotel nabízí možnost pronájmu kongresového sálu pro konference, firemní meetingy nebo příležitostné soukromé akce. Pro menší schůzky či rodinné obědy hotel nabízí využití salonku pro 10 osob. Pro rychlé občerstvení slouží hotelovým hostům a veřejnosti lobby bar.

Augustiniánský dům nabízí svým klientům i outsourcingové aktivity jako např. let balónem, výlety do okolí, prohlídka lázeňského města s profesionálním průvodcem, atd. K hotelu patří také přílehlý sportovní areál, kde najde vyžití každý sportovní nadšenec. Sportovní areál nabízí kompletně rekonstruované minigolfové hřiště, 3 tenisové kurty, kuželnu a mnoho dalších. Je zde možnost zapůjčení jízdního kola či jiného sportovního vybavení.

Součástí stávající budovy je i přístavba, která zahrnuje prostory kuchyně, restaurace, bazénu a v neposlední řadě wellness (vitální svět regenerační a relaxační zařízení) splňující ta nejnáročnější kritéria.

Restaurace společně s vitálním světem je určen nejen hotelovým hostům, ale všem, kteří touží po nadstandardních službách, odpočinku, skvělé gastronomii a mimořádných zážitcích.

Spa & Wellness svět

Hotel nabízí mentolovou inhalaci, solnou páru, bylinkovou a finskou saunu, thepidarium, masážní sprchy, whirlpool, ledovou studnu, zážitkový bazén, vyhřívané lavice, atd. Mezi speciální procedury patří unikátní Vichy sprchu či hydromasážní vanu pro dva.

Všechny tyto procedury mají nejen léčebné, ale i zkrášlovací, preventivní a relaxační účinky. Působí na zlepšení dýchacích cest, prokrvení, zvýšení imunity, poruchy metabolismu, peeling těla, posílení antistresových mechanismů a mnoho dalších.

6 STRATEGICKÁ ANALÝZA HOTELU AUGUSTINIÁNSKÝ DŮM

6.1 Analýza obecného okolí hotelu AD – PEST analýza

➤ POLITICKÝ SEKTOR

Současná ekonomická situace ve světě se svým způsobem odráží i v ekonomice české, čehož v současné době využívá opozice ke svým politickým záměrům. Od posledních voleb se ukázala vyrovnanost voličů smýšlejících levicově a pravicově. I když pravice měla větší počet hlasů, v podstatě mandáty celé koalice byly proti hlasům opozice vyrovnány. K tomu, aby vítězná strana ODS mohla s koalicí vládnout, musela se svými politickými partnery vyjednávat kompromisní řešení a museli mnohdy ze svého programu ustoupit. Velkou chybou bylo, že tato strana nebyla schopna jednat jak s koaličními stranami, tak s opozicí a dospět k výsledkům, aby po dobu předsednictví v EU bylo obecně napříč politickým spektrem vůle udržet vládu u moci i za cenu jejich personálních úprav do skončení mandátu předsednictví EU.

ČR v nejbližších měsících čekají volby do Poslanecké sněmovny ČR a ty proběhnou 28. a 29. května 2010.

Varianta 1: Vítězí ČSSD, menšinovou vládu tolerují komunisté.

V případě tohoto (podle průzkumů veřejného mínění celkem pravděpodobného) scénáře je jisté, že padne rovná daň i poplatky u lékaře. Lidé s příjmem nad 100 000 Kč měsíčně by podle socialistů měli platit vyšší daň, komunisté si přejí progresivní zdanění už u nižších příjmů. Sociálním demokratům zakazuje koalici s komunisty bohumínské usnesení, přesto by si i za menšinovou vládu rudí nechali zaplatit. Bezproblémově by se obě strany shodly na obnovení vyplácení nemocenské v prvních třech dnech, novomanželských půjčkách s podporou státu, bezplatném školství či prosazování obecného referenda.

Varianta 2: Většinu získají ODS a menší strany (př. TOP 09, Věci veřejné a lidovci)

V takovém případě se nebudou zvyšovat daně firmám, pravicová koalice by rušila výjimky v daních a lidovci i Věci veřejné by ODS a TOP 09 tlačili k obnovení progresivního zdanění a společnému zdanění manželů.

ODS, TOP 09 i Věci veřejné by se shodly na zavedení nějaké formy školného na vysokých školách - přičemž ODS i Věci veřejné se kloní k "australskému modelu", kdy studenti

školné platí až po studiu, v době, kdy se dostanou na určitou úroveň příjmů. Zdravotní poplatky by pravice nerušila, spíše by se diskutovalo o určitém zpoplatnění i některých zákroků. Zvýšení spoluúčasti pacientů jasně prosazuje TOP 09. Se zpřísněním vyplácení sociálních dávek by museli počítat určitě ti, kdo by řádně neposílali své děti do školy.

➤ SOCIOEKONOMICKÝ SEKTOR

Stále více lidí se zaměřuje na zdravý životní styl. Stravovací návyky se mění, přechod od tučných jídel ke zdravé stravě, roste zájem o sportovní aktivity a být nekuřákem je v současné době „IN“. Zaměřují svoji pozornost také na záchranu životního prostředí, třídění odpadu a využití ekologických zdrojů. Jelikož většina lidí žije v dnešní době velmi hektický život, rádi si na druhé straně dopřejí odpočinek a utratí vydělané peníze za zábavu, nových zážitků, atd. Pro hotel Augustiniánský dům je to dobrá zpráva, protože prodává svým zákazníkům především relaxační služby, zážitkovou gastronomii a luxusní wellness s francouzskými procedurami.

V současné době se životní úroveň obyvatel ČR poměrně zhoršila. Je to způsobené především přetrvávající finanční krizí. Lidé hodně šetří a nevynakládají peníze za statky, které by si dříve běžně dopřáli. To zapříčiní, že hotel AD přijde o jistou část svých zákazníků. Oproti tomu, hotel se zaměřuje především na vyšší třídu, která je dostatečně finančně zabezpečená a může si i v období krize dovolit strávit víkend v luxusním čtyř hvězdičkovém hotelu.

Ekonomika ČR se stejně jako zbytek světa postupně dostává z následků finanční krize. Je zde hodně nevyřešených otázek a problémů, které by mohly nepříznivě ovlivnit budoucí vývoj. Vývoj HDP naznačuje, že ve 4. čtvrtletí roku 2009 došlo k meziročnímu poklesu o – 3,1%. Nezaměstnanost dosáhla v únoru 2010 rekordní výše jak v Evropské unii, tak i v České republice. V EU činil poměr nezaměstnaných 9,6% a v ČR se oproti lednu navýšila ze 7,7% na 7,9%. K nárůstu nezaměstnanosti dochází průběžně od listopadu 2009. Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného indexu spotřebitelských cen za posledních 12 měsíců byla v únoru 0,8%, což je o 0,1% méně než v lednu 2010.

➤ TECHNOLOGICKÝ SEKTOR

Pozornost jak světové, tak i české společnosti se v posledních letech zaměřuje na alternativní energii. Poskytuje informace o všech obnovitelných zdrojích energie (tj. o energii Slunce, biomasy, vody, větru, zemského pláště i okolního prostředí), o jejich

potenciálu v ČR, o současné úrovni a technických možnostech jejich využívání, dále o netradičních zdrojích jako jsou tepelná čerpadla a kogenerační jednotky. Tepelné čerpadlo je stroj, který čerpá teplo z jednoho místa na jiné vynaložením vnější práce. Obvykle je to z chladnějšího místa na teplejší. Ještě před několika lety byla drtivá většina novostaveb energeticky až dvakrát náročnější na vytápění. S příchodem nových materiálů, zateplovacích technologií, úspornějších systémů hospodaření s teplem a především nástupem nízkoenergetických staveb dnes potřebují budovy ke svému provozu mnohem méně tepla než v minulosti.

Technologie současných tepelných čerpadel sice zůstává od jejich objevu takřka stejná (princip je znám přes sto let), ale je možné navrhovat mnohem menší a levnější zařízení, jež dokážou běžný dům bez problémů zásobit. Navíc se stoupajícími cenami alternativních zdrojů energie role těchto zařízení díky zdatelné návratnosti investic roste. Dnes je tepelným čerpadlem vybavena takřka každá desátá novostavba.

Pro snadnou přehlednost a rychlou orientaci uvádím v tabulce (Tab. 1.) shrnutí PEST analýzy vytyčením několika hlavních bodů:

Tab. 1. Shrnutí PEST analýzy. [Zdroj vlastní]

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zaměření na ochranu životního prostředí ➤ Orientace na využití ekologických zdrojů ➤ Wellness a relaxační terapie se stávají trendem 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Změna priorit využití volného času domácností způsobený finanční krizí ➤ Složitější přístup v získávání cizího kapitálu

6.2 Analýza oborového okolí hotelu AD - Porterův 5faktorový model

Díky provedené analýze (Příloha P I) můžu vyvodit následující závěry:

- Je velmi náročné udržet si přízeň zákazníků střední vyšší a vyšší třídy. Jejich uspokojení je na prvním místě a vedení hotelu musí vynaložit značné úsilí, aby klienty upoutali. Tyto skutečnosti dávají zákazníkům vysokou vyjednávací sílu. Nároční zákazníci požadují stále více doplňkových služeb a v luxusnějších hotelích je nyní již standardem hotelové wellness. I když se jedná o velmi nákladný na provoz, v dnešní uspěchané době hosti vyžadují relaxační a odpočinkové prostory pro načerpání nových sil.
- Dodavatelů je na trhu hodně a díky neustále rostoucím požadavkům budou zkvalitňovat své služby, aby si udrželi dobrou pozici na trhu. Oproti tomu dodavatelů wellness zařízení na českém trhu moc nepůsobí. Jedná o specifický obor, který nemá své kořeny v ČR. Pro vyhledání kvalitního wellness dodavatele se musím zaměřit na zahraniční trhy, které považují wellness za nedílnou součást životního stylu odedávna a kde je předpoklad, že zařízení pro tyto služby je na vysoké úrovni.
- Hotel nabízí především relaxaci a odpočinek v podobě zážitkové gastronomie, wellness zařízení a kvalitních služeb. Množství substitutů nahrazující odpočinek, se bude nadále zvyšovat, což ale nemusí být přímou hrozbou pro hotel. Vedení podniku je může využít ve svůj prospěch a po dohodě s poskytovatelem substitutu, je může hotel zařadit mezi své doplňkové služby. Čímž vlastně využije hrozbu hotelu ve svůj prospěch.
- Vstup do odvětví je kapitálově velmi náročný, je potřeba mít zkušené managery a kvalitní know-how. Díky dotačním programům z EU na podporu cestovního ruchu očekávám příliv konkurence do odvětví. Tento fakt je jistě hrozbou pro Augustiniánský dům, ale na druhou stranu bude vedení hotelu neustále motivováno k vylepšování poskytovaných služeb.
- V lázeňském městě Luhačovice je hodně možností k ubytování. Nicméně převážná většina hotelů jsou zároveň lázeňskou léčebnou, kde není možné se ubytovat bez nevyužití služeb nebo si jen zajít na večeři. Oproti tomu hotel Augustiniánský dům

nabízí širokou škálu služeb a možnost ubytování se i na jednu noc a především disponuje vlastním wellness centrem, což není v dané lokalitě velmi rozšířené.

Pro snadnou přehlednost a rychlou orientaci uvádím v tabulce (Tab. 2.) shrnutí Porterova pětifaktorového modelu vytyčením několika hlavních bodů:

Tab. 2. Shrnutí Porterova pětifaktorového modelu. [Zdroj vlastní]

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Oslovení segmentu zákazníků střední a vyšších tříd ➤ Možnost využití substitutu ve prospěch hotelu ➤ Využití označení EKO-HOTEL 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nedostatečný výběr dodavatelů wellness zařízení na českém trhu ➤ Kapitálová náročnost ➤ Možný růst konkurence v regionu

6.3 Analýza vnitřního prostředí hotelu AD metodou „7 S“

Pro analýzu interního prostředí jsem zvolil metodu 7S, která zahrnuje následující oblasti:

- *Strategy* (strategie) – strategie hotelu je mít jen spokojené zákazníky, kteří se vrátí nazpět a budou roznášet dobrou reklamu po okolí. Proto musí být hotelový personál řádně proškolený, aby byl schopný podávat jen kvalitní služby. Vedení firmy proto musí pečovat nejen o zákazníky, ale i o své zaměstnance a připravit jim adekvátní pracovní prostředí. Jedním z hlavních cílů je nabídnout zákazníkům provoz wellness & spa, což bude motivovat klienty ke delším pobytům a především i v zimním období. Zimní měsíce jsou v Luhačovicích velmi kritické pro většinu okolních hotelů, jelikož zde hotely nenabízí žádné zimní aktivity. Proto se investor rozhodl vybudovat hotelové wellness. Dále se management snaží co nejvíce udržet své zákazníky u sebe a zajistit jim veškerý komfort a komplexní služby v podobě přilehlého sportovního areálu, kde najdou veškeré aktivity pro trávení volného času nebo pro odpočinek hotel nabízí klidovou hotelovou zahradu v blízkosti lesa.
- *Structure* (struktura) – na hotelu funguje liniová organizační struktura, která je zobrazena v části 5.3. Ředitel hotelu zodpovídá za celý provoz hotelu a má pod

sebou vedoucí jednotlivých úseků, na které deleguje pravomoci. Ti jsou nesou odpovědnost za správné fungování svého oddělení.

- *Systems* (systémy řízení) – jsou zde nastaveny hotelové regule a směrnice, které je nutné dodržovat. Při rozjezdu hotelu je bohužel složité nastavit tento systém ihned od začátku. Manageři hotelu postupně učí své podřízené, jakých nařízení a pokynů se mají držet při výkonu práce. Všechny procesy pro jednotlivé oddělení jsou přichystány v tištěné podobě a obsahují kompletní seznam úkonů, které musí zaměstnanec udělat, aby práce byla odvedena v pořádku.
- *Style* (styl manažerské práce) - v provozu se řeší hodně situací operativně, jelikož je naprosto nezbytné zabezpečit zákazníkovi maximální pohodlí. A když vyvstane nějaký problém, manageři musí reagovat pohotově a dbát na to, aby zákazník ani nepocítil, že se kolem něj něco děje. Z důvodu předcházení nepředvídaným situacím, musí se management striktně držet směrnic a nařízení, které si sami stanovili.
- *Staff* (spolupracovníci) – při rozjezdu nového hotelu se všichni zaměstnanci spolu seznamují a navazují osobní vztahy, aby tvořili silný kolektiv. Vedení do budoucna plánuje pro své zaměstnance team-buildingové dny, aby upevnili skupinu a podpořili teamovou práci. Vytváří motivační programy zahrnující hmotné i nehmotné ohodnocení, jako např. soutěž o zaměstnance měsíce, vyhrazené parkovací místo, atd.
- *Skills* (schopnosti) – vedoucí pozice obsadili zkušení manageři s dlouholetou praxí, kteří prošli důsledným výběrovým řízením. Tito manažeři předávají letité zkušenosti svým podřízeným formou školení, neustálým dohledem a kontrolou odvedené práce. Pro zvýšení kvalifikace managerů zajistil ředitel hotelu rekvalifikační kurzy a školení, na které získal dotace z Evropských fondů. Taktéž do náročného wellness provozu byli vybrány kvalifikované terapeutky pod vedením francouzské spa konzultantky. Ta přinesla ze zahraničí bohaté zkušenosti a bude je předávat hotelovým terapeutkám.
- *Shared values* (sdílené hodnoty) – mezi hlavní cíle patří být jedním z nejluxusnějších hotelů v okolí a k tomu se ředitel hotelu snaží od začátku vést své zaměstnance. Prioritou je také poskytování kvalitních služeb, zážitkové

gastronomie, nabídnout klientům wellness procedury zahrnující nadstandardní služby, kterými se liší od okolních hotelů. Aby všichni vyznávali společné priority a navzájem se podporovali. Luxusní hotel má jasně daná pravidla, které se musí dodržovat. Úkolem ředitele a vedoucí jednotlivých úseků je držet pevnou ruku na plnění těchto podmínek.

Pro snadnou přehlednost a rychlou orientaci uvádím v tabulce (Tab. 3.) shrnutí analýzy metodou „7S“ vytyčením několika hlavních bodů:

Tab. 3. Shrnutí analýzy „7S“. [Zdroj vlastní]

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">➤ Kvalifikovaný personál➤ Vlastní wellness centrum➤ Kreativní management➤ Přilehlý sportovní areál➤ Hotelová zahrada – místo pro relaxaci	<ul style="list-style-type: none">➤ Náročná organizace hotelu při rozjezdu hotelu➤ Chybí týmová práce➤ Velká fluktuace personálu➤ Absence motivačního plánu

6.4 SWOT analýza

Tab. 4. SWOT analýza. [Zdroj vlastní]

SILNÉ STRÁNKY	PŘÍLEŽITOSTI
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kvalifikovaný personál ➤ Vlastní wellness centrum ➤ Strategická poloha v Luhačovicích ➤ Přílehlý sportovní areál ➤ Hotelová zahrada – místo pro relaxaci ➤ Spojení budovy s osobností Leošem Janáčkem ➤ Kreativní management 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Využití značky EKO – HOTEL ➤ Zařazení substitutů mezi doplňkové služby hotelu ➤ Oslovení segmentu zákazníků střední a vyšších tříd ➤ Možnost využití substitutu ve prospěch hotelu ➤ Zaměření na ochranu životního prostředí ➤ Orientace na využití ekologických zdrojů ➤ Wellness a relaxační terapie se stávají trendem
SLABÉ STRÁNKY	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Velké energetické ztráty z provozu wellness ➤ Nízký počet lůžek na vysoký počet personálu ➤ Vysoké pořizovací náklady celého projektu ➤ Absence motivačního plánu ➤ Velká fluktuace personálu ➤ Náročná organizace hotelu při rozjezdu hotelu ➤ Chybí týmová práce 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sezónní výkyvy v návštěvnosti, zejména v zimním období ➤ Velký nárůst nezaměstnanosti ➤ Nedostatečný výběr dodavatelů wellness zařízení na českém trhu ➤ Kapitálová náročnost ➤ Možný růst konkurence v regionu ➤ Změna priorit využití volného času domácností způsobený finanční krizí ➤ Složitější přístup v získávání cizího kapitálu

7 ÚVODNÍ INFORMACE

Původní záměr investora v oblasti vytápění byl zvolen způsob plynových kotlů. Původní projektový tým i investor považovali tento způsob za nejjednodušší variantu. Jednak proto, že plynové kotle jsou méně nákladná investice dále pak z toho důvodu, že se jedná a dlouhá léta prověřený systém vytápění.

I přesto však je pro hotel tato investice nákladná, a proto, byly předem vytvořeny předběžná detailní výpočty na roční spotřebu tepla, předběžné náklady na provoz a počáteční investice. Na základě těchto propočtů jsem zjistil, že vytápění plynovými kotli je sice méně nákladná počáteční investice, ale drahá na provoz a v dnešní době i neekologická.

Na základě analýz, jsem zjistil, že je potřeba se zaměřit hlavně na oblast wellness a spa, které jsou pro hotel existenčním faktorem. Je nutné zaměřit své úsilí hlavně na tuto oblast. Jelikož původně navrhnutý způsob vytápění je neekonomický a nákladný na provoz, mohlo by toto vést k neefektivnímu hospodaření celého hotelu.

Vzhledem k tomu, že AD je hotel s malou kapacitou, bude hlavním produktem wellness a spa, a proto, je potřeba provést technologickou inovaci právě zde. Toto bude mít kladný vliv na finanční zátěž a provozní náklady nejen wellness, ale i celého hotelu.

7.1 Přípravenost projektu k realizaci

1. Na projekt byla vypracována projektová dokumentace, kterou schválil stavební úřad Městského úřadu v Luhačovicích a do současné doby již nabylo právní moci.
2. Majitel hotelu komunikuje s bankovními institucemi o podmínkách úvěru, který bude použit na financování projektu a očekává se v nejbližších dnech dohoda o poskytnutí úvěru.
3. Projekt je realizován na pozemku, který je ve vlastnictví majitele hotelu.
4. Projektový tým, jehož jsem součástí, má k dispozici interní údaje a podrobněji se jím zabývám v kapitole 10. Management projektu a řízení lidských zdrojů.

8 POPIS PROJEKTU A JEHO AKTIVIT, ANALÝZA CÍLOVÝCH SKUPIN, ETAPY, HARMONOGRAM

8.1 Popis projektu

Záměr předkládaného projektu reaguje na výsledky analýzy a současný stav poptávky po ekologických produktech. Spojení oblastí ekologie a služeb v oblasti wellness a spa představují pro management hlavní myšlenku inovování zastaralého způsobu vytápění a tím snížení energií potřebných na provoz. Díky technologické inovaci pak může hotel získat značku EKO hotel, což v konečném důsledku jistě přiláká nové klienty.

Záměrem projektu je nahrazení původního plynového vytápění objektu, včetně vytápění bazénu a ohřevu vody, sloužící k wellness procedurám jako ekologický zdroj energie, který podstatně sníží provozní náklady. Kromě snížení nákladů nám ekologické zdroje přináší řadu výhod a vezmu-li v úvahu tepelná čerpadla, jsou to zejména tyto výhody:

1. *Výhody energetické* - kompresorové tepelné čerpadlo poháněné elektřinou šetří průměrně 65 % elektřiny, která by byla ve srovnatelném případě spotřebována v elektricky vytápěném objektu.
2. *Výhody ekologické* - snížením spotřeby elektřiny se ve stejném poměru sníží spotřeba primárního paliva (uhlí) v uhelné elektrárně, a tím i emise z elektrárny.
3. *Výhody ekonomické* - uživatel tepelného čerpadla zaplatí za spotřebu elektřiny při stejné ceně jako u přímého elektrického vytápění v průměru o 65 % méně.

Projekt uvažuje s využitím 8 ks tepelných čerpadel voda/vzduch, které budou umístěny v bývalé plynové kotelně, která bude stavebně zrekonstruována a upravena na umístění tepelných čerpadel.

Dále dojde k výměně tepelných výměníků na ohřev užitkové vody a rekonstrukci radiátorů a rozvodů v celé části hotelu.

V souvislosti s montáží tepelných čerpadel, bude provedena i výměna technologie automatického řízení vytápění celého hotelu, za použití nových poznatků a trendů v nízkonákladovém vytápění.

8.2 Popis aktivit projektu

Název 1. fáze projektu: MANAGEMENT PROJEKTU

- přípravné manažerské a organizační práce,
- řízení projektu po celou dobu trvání,
- zajištění koordinaci veškerých aktivit a propagaci projektu,
- řízení přechodu z realizační fáze do fáze provozní.

Začátek fáze projektu: 01. 01. 2010

Konec fáze projektu: 15. 11. 2010

Název 2. fáze projektu: PUBLICITA

- propagace projektu po celou dobu trvání.

Začátek fáze projektu: 01. 01. 2010

Konec fáze projektu: trvá

Název 3. fáze projektu: PŘÍPRAVA PROJEKTU

- zpracování a schválení investičního záměru projektu,
- vypracování a schválení projektové dokumentace,
- výběrové řízení na dodavatele stavby,
- zajištění stavebního povolení.

Datum fáze projektu: 01. 01. 2010

Datum fáze projektu: 31. 03. 2010

Název 4. fáze projektu: REALIZACE STAVBY

- stavební úpravy plynové kotelny a ost. částí hotelu,
- montáž 8 ks tepelných čerpadel a všech zařizovacích předmětů,

- napojení na technologii vzduchotechniky, rozvodů silno a slabo proudu a měření a regulaci,
- nutná kontrola stavebním dozorem.

Začátek fáze projektu: 01. 04. 2010

Konec fáze projektu: 31. 10. 2010

Název 5. fáze projektu: UVEDENÍ DO PROVOZU

- zkouška zařízení a odstranění zjištěných nedostatků,
- zaškolení personálu,
- kolaudace stavby a předání díla, vč. vypracování závěrečné zprávy.

Začátek fáze projektu: 01. 11. 2010

Konec fáze projektu: 15. 11. 2010

Časový harmonogram pro lepší přehlednost je přiložen v příloze (Příloha P II).

8.3 Analýza cílových skupin

Hotel AD je luxusní podnik se zážitkovou gastronomií a vlastním wellness centrem. Proto management hotelu zaměřil své úsilí oslovit spíše střední vyšší a vyšší třídu, která je ochotna zaplatit za nabízené služby. Nabízí také prosperujícím podnikům v rámci celé České Republiky prostory kongresového sálu a sportovní areál pro team-buildingové aktivity. Dalším pokladem hotelu je restaurovaná kaple Sv. Tomáše, kde se můžou odehrávat menší svatby či prohlídky pro zájemce o studii historie. Mezi další klienty, které jistě nelze opomenout patří zahraniční klientela, kterou se vedení hotelu také snaží oslovit.

Celkově lze očekávat, že při zachování současných trendů sociálně ekonomického vývoje, bude předpokládaná kapacita hotelu využita převážně za 70%.

Pro shrnutí a přehled uvádím seznam cílových skupin:

- 1) Čeští turisté – střední vyšší třída.

- 2) Prosperující společnosti v rámci celé ČR.
- 3) Zahraniční turisté.
- 4) Účastníci kongresů + regionální trh Zlínský kraj.
- 5) Svatby, oslavy, garden party.
- 6) Pasanti - jednorázoví návštěvníci restaurace a vitálního světa.
- 7) Krajská a městská zastupitelstva, státní organizace.
- 8) Obchodní partneři regionálních firem.
- 9) Sportovní kluby.

8.4 Analýza zainteresovaných stran

Pro hotel AD, tak jako pro každou jinou společnost, je důležité zajistit u všech zainteresovaných stran dobré povědomí, protože jsou ovlivněni jednotlivými hotelovými výstupy. Za přímé zúčastněné strany považují:

- 1) **Zákazníci** – jedná se o primárního stakeholdera, na kterém závisí celkové působení hotelu, neboť je pro společnost hlavním střediskem tvořící zisk. Jeho vyjednávací síla je veliká a je také zdrojem reklamy.
- 2) **Vlastníci a management** – závisí na nich chod hotelu, vlastník poskytuje finanční prostředky, mají komplexní znalost o společnosti. Mezi jejich cíle patří mít jenom spokojené zákazníky, kteří se rádi vrátí, zvyšování tržní hodnoty hotelu, uspět nad konkurencí a neustálé zvyšování kvality poskytovaných služeb.
- 3) **Obchodní partneři** – tato skupina znamená pro hotel zejména možnost poskytnutí finančních prostředků. Dále možnost poskytnutí know-how pro vedení hotelu a tím se naučit něco nového.
- 4) **Zaměstnanci** - můžou být považováni za silnou, ale i slabou stránku. Záleží na jejich míře kvalifikace a schopnostech se učit, jelikož je na managementu podpořit jejich profesionalitu neustálým školením a zpětnou kontrolou. Proto jim vedení hotelu musí zabezpečit i příznivé pracovní podmínky a adekvátní pracovní prostředí.
- 5) **Konkurence** – konkurenci vnímám jako hrozbu, ale zároveň i jako příležitost, neboť nutí vedení hotelu k neustálým inovacím a zkvalitňování služeb, aby byla vždy o krok

před ní. Hotel může také navázat obchodní spolupráci s okolními hotely a udělat tak z hrozby svoji silnou stránku.

- 6) **Veřejnost** – je nezbytné vytvořit dobré povědomí o hotelu, jelikož veřejnost je výborným médiem pro šíření dobrého jména hotelu. Zejména je vhodné zaměřit na veřejnost příhodnou PR akcí popsanou v části č. 9.3 – Marketingová strategie a marketingový mix, úsek public relations.

Tab. 5. Zainteresoované strany projektu. [Zdroj vlastní]

Zainteresoované strany projektu inovace produktu	Očekávání od podniku
Zákazníci	Kvalitní produkty a služby Přiměřená cena produktů a služeb Široká škála nabízených služeb Kvalifikovaný personál
Vlastníci a management	Zisk Růst hodnoty podniku Zajištění konkurenceschopnosti
Obchodní partneři	Kvalita smluv a jednání Dodržení termínů fakturace a dodávky zboží Kvalitně odvedená práce
Zaměstnanci	Adekvátní mzda a benefity Kvalitní pracovní prostředí Profesní růst
Veřejnost	Informovanost Sponzoring
Konkurence	Spolupráce v oblasti hotelnictví

9 ANALÝZA TRHU, ODHAD POPTÁVKY, MARKETINGOVÁ STRATEGIE A MARKETINGOVÝ MIX

9.1 Analýza poptávky

Realizace investičního záměru uspokojí zvyšující se poptávku o tento typ atraktivních ubytovacích zařízení. Zvýšená poptávka po nových produktech cestovního ruchu – kongresová a incentivní turistika (MICE), ozdravné a wellness pobyty, apod. a zvýšená návštěvnost kraje a nadstandardních ubytovacích zařízení je patrná ze statistických údajů a také z Programu rozvoje cestovního ruchu Zlínského kraje. Z těchto analýz vyplývá následující podklad pro stanovení poptávky:

- MICE (meetings, incentive, conference, exhibitions) turistika, která zaznamenala v posledních letech obecně výrazný nárůst – tuto příležitost lze využít především ve spojení s výše uvedenými segmenty cestovního ruchu, které mají přirozené podmínky pro svůj rozvoj.
- Jedním z nejdůležitějších aspektů, který musí každý prioritní produkt mít, je dostatečná poptávka na trhu či vysoký růstový potenciál, kdy je možno odpovídající nabídkou vysoké kvality poptávku po daném produktu přilákat či vyvolat. Z tohoto důvodu je vhodné zaměřit se na jednoznačně nejatraktivnější produkty s možností jejich cílenější podpory a propagace, čímž nedojde k roztříštění podpůrných aktivit.

Pro oblast Luhačovicka jsou prioritními produkty léčebné a ozdravné pobyty a MICE turistika.

9.2 Analýza konkurence

V nejbližším okolí Augustiniánského domu se nachází ubytovací zařízení nižších standardů, které nemohou hotel přímo ohrozit, jelikož se zaměřují na zcela jiného zákazníka a jeho požadavky. Dále jsem zjistil, že onačení EKO hotel nenese ani jeden z níže uvedených hotelů.

Za přímou konkurenci plánované technologické inovace wellness v hotelu AD lze považovat 6 hotelů uvedených v tabulce níže (Tab. 6.):

Tab. 6. Přehled cen a kapacit **** hotelů v Luhačovicích. [Zdroj vlastní]

Název ****hotelu	Ubytovací kapacita - počet lůžek -	Ceny za ubytování v Kč		
		1-lůžkový pokoj	2-lůžkový pokoj	apartmán pro 2 osoby
AUGUSTINIÁNSKÝ DŮM	53	4 350,-	5 450,-	5 550,-
Jurkovičův Dům	80	2 145,-	3 160,-	5 100,-
Hotel Palace	235	1 995,-	2 950,-	4 880,-
Dům Bedřicha Smetany	50	1 690,-	2 490,-	X
Vila Alpská Růže	20	X	2 480,-	4 600,-
Wellness hotel Ambra	90	1 350,-	2 100,-	2 750,-
Hotel Jestřabí	59	1 250,-	1 860,-	X

Plánované ceny ubytování v Augustiniánském domě patří ve srovnání s regionálními cenami kvalitativně vybavených hotelů k dražším hotelům. Účelem je poskytovat hostům nadstandardní kvalitu určenou pro vyšší a střední třídu, zejména pro podnikatele.

Na rozdíl od klasických lázeňských domů, které jsou hlavní konkurencí, budou doplňkové služby nového hotelu zaměřeny na výběrovou stravu (gurmánské menu), tzv. zážitkovou gastronomii, wellness pobyty s bohatým výběrem relaxačních služeb a bohaté sportovní vyžití v přilehlém sportovním areálu.

Dále považuji za konkurenční výhodu přilehlou kapli, která bude sloužit nejen k bohoslužbám, ale především pro svatební účely. Klienti tedy mohou využít celý hotel s kompletním servisem na pořádání svatebních obřadů a hostin.

Rozdíl od největších konkurentů spatřuji také v odlišném přístupu k hostům, tzn. hosté nejsou bráni jako lázeňští pacienti, kteří mají předepsané léčivé kúry, ale jako klienti, kteří si mohou kdykoliv vybrat balíčky služeb nového wellness a spa, které jim vytvoří kvalifikovaný personál, ve flexibilním čase.

9.3 Marketingová strategie a marketingový mix

Společnost TEKOO REALITY, s.r.o. v rámci svého podnikatelského záměru rekonstrukce Augustiniánského domu na čtyřhvězdičkový hotel vytvořila marketingový plán, jehož cílem je seznámit budoucí hosty, regionální informační centra, obyvatele regionu i celé ČR o budoucím provozu hotelu tak, aby byla povzbuzena poptávka po nabízených službách. Byl zpracován kompletní marketingový mix:

1. Reklama

- *Internetová stránka* - zde budou kompletní informace o hotelu a poskytovaných službách. Pro vizuální představu zde bude krátké video o hotelu, prostředí a ukázky všech poskytovaných služeb. Využití SEO optimalizace k lepšímu vyhledání web stránky. Vše bude přeloženo do několika světových jazyků.
- *Propagační materiály* - tyto materiály budou umístěny na strategických místech př. Turistických a informační centra, cestovní kanceláře, golfové kluby, dealerů aut Mercedes, AUDI, BMW. Využití tzv. suplementu – letáky vložené do magazínů.
- *Reklama v magazínech* - nejedná se o reklamu v denním tisku (neúčinná), ale reklamu v kvalitnějších magazínech (dlouhodobější životnost) jako jsou Top-class, SPA & Wellness, magazíny luxusních automobilek, Health & Success, magazíny o ubytování, atd.
- *Další reklamní nástroje* – placená inzerce formou PR článků, reklama v místním rádiu a TV, billboardy, atd.

2. Podpora prodeje

- *Soutěž v magazínu* - podmínkou je správně odpovědět na danou otázku týkající se hotelu AD. Lidi jsou tak motivováni prostudovat si webovou stránku, aby našli odpověď. Výherce získá kupón na víkendový pobyt a slevu na wellness procedury.
- *Účast na veletrzích* – aktivní komunikace s obchodními partnery, se zástupci cestovních agentur, aj. a prezentace hotelu na veletrzích cestovního ruchu.
- *Speciální balíčky* - speciální nabídka ve formě slev na hotelové služby pro firmy, které v hotelu budou mít např. obchodní jednání, 50% sleva pro partnera při pobytu PO-ČT, předváděcí akce automobilek (BMW, AUDI,...) pro V.I.P.

- *Celebrity* - nabídnutí bezplatného víkendového pobytu pro nějakou slavnou osobnost - využití image dané osoby při propagaci hotelu a tím pozvednout i jeho prestiž.

3. Public relations

- *Spoluúčast na pořádání akcí* - za účelem vytvoření příznivého klimatu, získání sympatií a podpory veřejnosti a institucí, které mohou ovlivnit dosažení marketingových záměrů, se budou podporovat aktivity, které jsou do značné míry podporovány Krajem a podobnými institucemi. (Festival Janáček a Luhačovice, Akademie Václava Hudečka, Filharmonie Bohuslava Martinů,...).
- *Akce „Daruj krev“* – účastnit se budou manažeři a zaměstnanci hotelu a široká veřejnost, přičemž každý účastník bude zařazen do slosování o věcné ceny nebo dárkové kupóny na hotelové služby.
- *Sponzoring akcí* - např. společenské plesy, sportovní akce, atd.

4. Přímý marketing

- *Direkt mail* - při návštěvě webové stránky se můžou návštěvníci zaregistrovat a budou dostávat aktuality o hotelu a všech pořádaných akcích.
- *Databáze TOP manažerů* – odeslání tištěných dopisů vč. poukazu na pobyt pro vedoucí manažery významných firem a tím upoutání jejich pozornosti a zájmu.
- *Obchodní partneři mateřské firmy TEKOO, s.r.o.* - aktivní oslovení obchodních partnerů firmy TEKOO – velkoobchod s ovocem a zeleninou, s nabídkou zvýhodněných pobytů, firemních-vánočních akcí, společenských akcí v průběhu roku, slevy na ubytování svých obchodních partnerů, atd.

10 MANAGEMENT PROJEKTU A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Za úspěšnou realizaci projektu jsou odpovědné následující osoby:

- Manager projektu: Ing. Miroslav Horenský
- Asistent manažera projektu: Petr Borák
- Technický dozor investora TDI: Ing. Ctibor Šimoník
- Generální projektant: Ing. Miroslav Moštěk

Manager projektu odpovídá za řízení projektu ve všech jeho fázích, zajišťuje koordinaci veškerých aktivit, propagaci projektu, jeho úspěšný přechod z realizační fáze do fáze provozní a také za dlouhodobou udržitelnost projektu. Dále manager projektu technologické inovace vytápění odpovídá za finanční řízení celého projektu, efektivní vynakládání finančních prostředků, správnost jejich účtování, úplnost a průkaznost veškerých účetních dokladů.

Technický dozor investora je jednou z nejdůležitějších osob na stavbě, jelikož přebírá odpovědnost za kvalitu odvedené práce, řeší veškeré technické záležitosti ve prospěch investora a zodpovídá za dodržování harmonogramu. Účastní se výběrových řízení při zajišťování subdodavatelství firem.

Hlavní úloha generálního projektanta je zajistit pro zhotovitele stavby kompletní dokumentaci realizované zakázky, na základě které se provádí výběrové řízení na stavební firmu. Tomu musí samozřejmě předcházet důkladný před-projektový průzkum objektu, aby zachytil výchozí stav způsobu vytápění wellness a celého hotelu. V průběhu realizace výstavby dohlíží na dodržování projektové dokumentace.

Pozice asistenta manažera projektu zahrnuje přípravu podkladů pro projektovou dokumentaci, vypracování analýz vnitřního a vnějšího prostředí hotelu, kontakt s úřady veřejné správy, analýza konkurence, sestavování podkladů pro výběr dodavatele tepelných čerpadel.

Koordinaci výše zmíněných osob zajišťuje hlavní manager projektu. Proto je jeho funkce nejdůležitější. Musí zajistit plynulý chod projektu technologické inovace vytápění, stanovení priorit při rozdělování úkolů a tedy sestavení správného projektového týmu.

Pro snadnější orientaci uvádím popis pracovní náplně v tabulce (Tab. 7.):

Tab. 7. Pracovní náplň zúčastněných osob projektu. [Zdroj vlastní]

Obsah pracovní náplně manažera projektu:
<ul style="list-style-type: none">➤ zajištění a koordinace přípravy technologické inovace,➤ řízení a kontrola inovace,➤ komunikace se zainteresovanými stranami,➤ propagace a prezentace projektu.
Obsah pracovní náplně technického garanta projektu:
<ul style="list-style-type: none">➤ zajištění technické specifikace technologické inovace projektu,➤ realizace výběrového řízení,➤ stavební dohled nad dodavateli,➤ zajištění souladu s projektovou dokumentací,➤ kontrola kvality odvedené práce.
Obsah pracovní náplně generálního projektanta:
<ul style="list-style-type: none">➤ důsledná před-projektová připravenost,➤ zajištění projektové dokumentace,➤ koordinace svých subdodavatelských projektantů.
Obsah pracovní náplně asistenta manažera projektu:
<ul style="list-style-type: none">➤ příprava dokumentů a podkladů pro realizaci projektu,➤ sestavení analýzy konkurence, dodavatelů tepelných čerpadel, ...,➤ účast na veletrzích s tematikou wellness,➤ kontakt s úřady veřejné správy.

11 TECHNICKÉ A TECHNOLOGICKÉ ŘEŠENÍ PROJEKTU

11.1 Výhody tepelných čerpadel

- *Nezávislost na cenách energií* - s tepelným čerpadlem bude hotel nezávislý na cenách energií. Jakékoliv zdražování se hotelu dotkne pouze minimálně, neboť bude zdarma čerpat teplo z přírody.
- *Ekonomické vytápění domu* - tepelné čerpadlo ušetří až 80% nákladů za energie. Svými nízkými provozními náklady přináší tepelné čerpadlo uživateli velké úspory a tím zajišťuje rychlou návratnost investice.
- *Nízká sazba za elektřinu pro hotel* - každému, kdo si pořídí tepelné čerpadlo, přidělí rozvodné společnosti velmi výhodnou dvoutarifní sazbu dodávky elektrické energie nejen pro TČ, ale pro celý hotel.
- *Krátká doba návratnosti investice* - investice do tepelného čerpadla se i bez jakýchkoliv dotací a finančních podpor vrátí již za 4 - 8 let oproti nejběžnějším systémům vytápění.
- *Ekologický provoz* - nízká energetická náročnost a využití přírodní, nízkopotencionální energie minimalizuje zátěž na životní prostředí. Oproti konvenčním způsobům vytápění podstatně snižuje exhalace našeho ovzduší.
- *Komfortní vytápění* - moderní technologie a regulace nám poskytuje komfortní a bezobslužný provoz, který zajistí tepelnou pohodu v celém hotelu. Tepelné čerpadlo můžete např. ovládat pomocí mobilního telefonu nebo přes internet.
- *Levná klimatizace* - většina tepelných čerpadel může plnohodnotně chladit (klimatizovat). Oproti klasické klimatizaci mají v režimu chlazení přibližně poloviční provozní náklady.
- *Bezpečný provoz* - při provozu tepelného čerpadla nehrozí nebezpečí výbuchu či vznícení nebo otrava oxidem uhelnatým. [26]

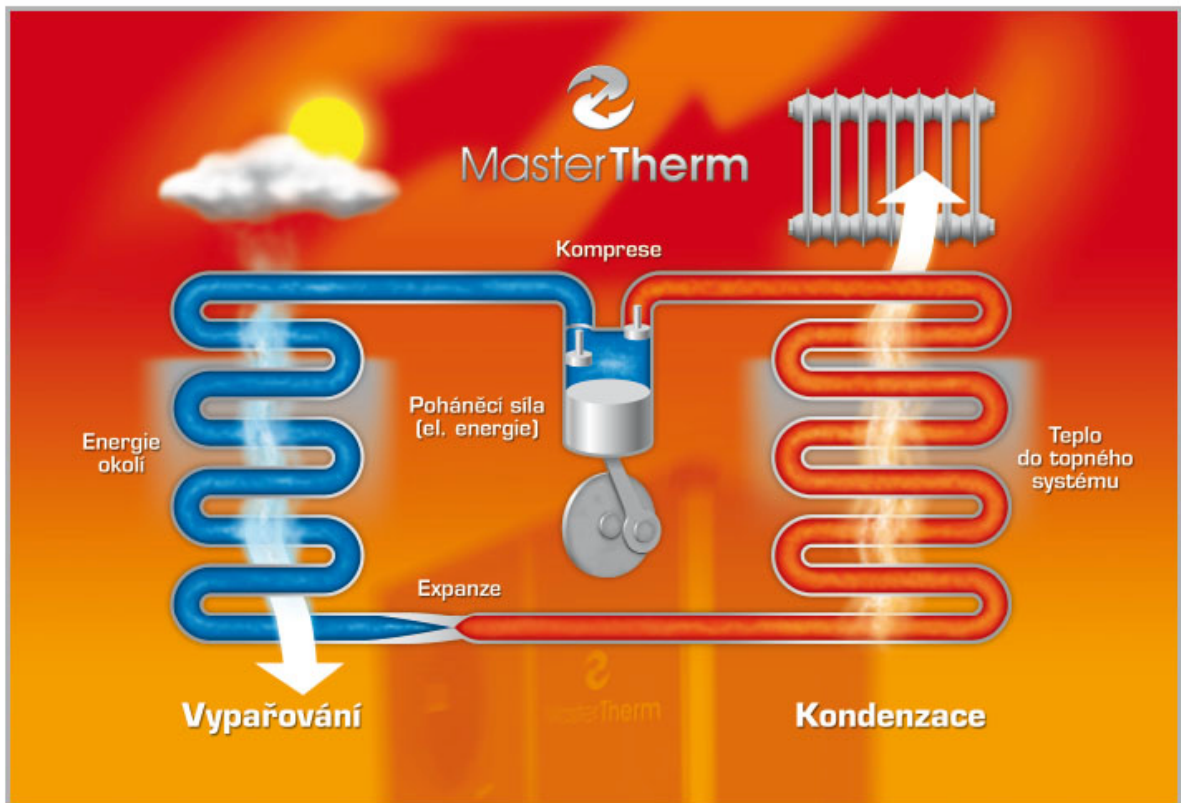
Jako další bod, hotel tím získá označení „EKO HOTEL“, což je výborný marketingový tah a podporuje náš vztah s veřejností. Vedení hotelu chce svým zákazníkům poskytnout kompletní servis, ale nechce tím zbytečně zatěžovat životní prostředí, což v povědomí

hostů i široké veřejnosti vyvolá dojem, že naše společnost má starost o zelenou přírodu a naši Zemi.

11.2 Princip a funkce tepelného čerpadla

Tepelné čerpadlo pracuje na stejném principu jako chladnička. Ta odebírá teplo potravinám - chladí - a v zadní části lednice - topí. Stejně pracuje tepelné čerpadlo, ale obráceně a s mnohem větším výkonem. Odebírá teplo vodě, vzduchu nebo zemi, a pomocí radiátorů nebo podlahového vytápění topí.

Funkce tepelného čerpadla



Obr. 7. Funkce tepelného čerpadla. [26]

1. **děj - Vypařování:** Od vzduchu, vody nebo země odebírá teplo chladivo kolující v tepelném čerpadle a tím se odpařuje (mění skupenství na plynné).
2. **děj - Komprese:** Kompresor tepelného čerpadla prudce stlačí o několik stupňů ohřáté plynné chladivo, a díky fyzikálnímu principu komprese, kdy při vyšším tlaku stoupá teplota, jako teplotní výtah "vynese" ono nízkopotenciální teplo na vyšší teplotní hladinu cca. 80°C.

3. děj - Kondenzace: Takto zahřáté chladivo pomocí druhého výměníku předá teplo vodě v radiátorech, ochladí se a zkondenzuje. Radiátory toto teplo vyzáří do místnosti. Ochlazená voda v topném okruhu pak putuje nazpět k druhému výměníku pro další ohřátí.

4. děj - Expanze: Průchodem přes expanzní ventil putuje chladivo nazpátek k prvnímu výměníku, kde se opět ohřeje.

Tento koloběh se neustále opakuje! [26]

11.3 Druhy tepelných čerpadel

Tepelná čerpadla jsou vhodným řešením pro ekologický ohřev topné vody, ohřev vody v bazénu, teplovzdušné vytápění, atd. Využití tepelných čerpadel je navíc šetrné k přírodě. Můžu je rozdělit do 3 kategorií podle druhu ochlazovaného nebo ohřívajícího média:

- 1) země/voda,
- 2) vzduch/voda,
- 3) voda/voda. [26]

➤ Tepelná čerpadla vzduch/voda

Tato tepelná čerpadla si odebírají teplo ze vzduchu. Mají kompaktní provedení s vestavěným vzduchovým výměníkem – výparníkem. U tohoto tepelného čerpadla se může zvolit jak venkovní, tak i vnitřní provedení. Tepelným čerpadlem v klidovém stavu může protékat voda o teplotě do 75 °C. Pracuje s ekologickým chladivem R 407 C.

Velkou výhodou těchto čerpadel je jejich poměrně snadná instalace, za danou cenu jsou nadprůměrně výkonné. Jak se říká: „Hodně muziky za málo peněz“. [26]

➤ Tepelná čerpadla země/voda

Tepelná čerpadla země/voda se hodí pro vnitřní instalaci, mají 200litrový ohřívač vody a jejich vestavěná regulace umožňuje plně automatické vytápění, prioritu přípravy teplé vody, protibakteriální provoz či vysoušecí provoz podlahy a propojení na PC i přes modem. Tepelné čerpadlo pracuje s ekologickým chladivem R 410A. Tato čerpadla ušetří až 70 % nákladů na vytápění, mají dlouhou životnost a velkou výhodou je naprosto tichý chod. [26]

➤ Tepelná čerpadla voda/voda

Tepelná čerpadla určená pro odebrání tepla ze vzduchu se prodávají v kompaktním provedení s vestavěným vzduchovým výměníkem (výparníkem). Vybrat si můžete jak venkovní, tak i vnitřní instalaci. Tepelné čerpadlo pracuje s ekologickým chladivem R410A. Z výhod jistě zaujmou nižší pořizovací náklady, vysoký topný faktor a jako u všech tepelných čerpadel – velké úspory. [26]

11.4 Popis čerpadel

- 1) zdroj tepla je venkovní vzduch. Fungují v teplotách od -20°C do $+30^{\circ}\text{C}$,
- 2) pro plně automatický ohřev vody na vytápění do teploty topné vody $+60^{\circ}\text{C}$,
- 3) hodí se pro mono i bivalentní provoz,
- 4) použitelná pro monoenergetický provoz s přídatným přitápěním, bez druhého zařízení na vytápění, pro vytápění domů do obytné plochy až 240 m²,
- 5) je možné nainstalování uvnitř nebo venku,
- 6) jsou vhodná pro podlahové vytápění i vytápění pomocí radiátorů. Pro lepší topný faktor by měla být dávana přednost vytápění nízkoteplotnímu,
- 7) jsou vybavena všemi pro provoz potřebnými částmi a bezpečnostně technickými zařízeními,
- 8) konstrukční řešení se zvláště účinným tlumením hluku,
- 9) ochrana proti korozi - vnější díly opláštění jsou zhotoveny z žárově pozinkovaného ocelového plechu a dodatečně nastříkané vypalovacím lakem, vnitřní vzduchové potrubí je z hliníkového plechu,
- 10) kompaktní konstrukce, jejímž důsledkem jsou nízké nároky na místo jak při umístění uvnitř, tak i při umístění venku. [26]

➤ Komfort tepelných čerpadel

Použitím typů jsou technické plánování a instalace zcela bezproblémové. Dva výkonové typy mohou být zapojeny ve vratné větvi každého existujícího teplovodního vytápěcího zařízení. Bez přestavby a změn na stávajícím zařízení. Jednoduchým způsobem lze takto

modernizovat systém vytápění na bivalentní s tepelným čerpadlem. Praktickým kompaktním uspořádáním se tak všechny části zařízení a bezpečnostní orgány soustředí v jedné skříni. Tím se zmenšuje potřebný prostor a šetří drahocenná plocha. [26]

➤ **Maximální využití při monoenergetickém provozování**

Jde o takový způsob uspořádání a provozování monoenergetického TČ vzduch/voda, kdy vytápěcí systém v domě již nepotřebuje žádný jiný energetický zdroj. Využívají totiž venkovní vzduch jako zdroj tepla až do venkovních teplot -20°C . Při teplotách mezi -5°C až -20°C se podle potřeby připíná malé elektrické přehřívání. U tepelných čerpadel o výkonu 10 až 20 kW to stačí pro vytápění domů o obytné ploše cca 240 m². Tím, že se zde upouští od druhého zařízení (kotle na vytápění), jsou příznivé také pořizovací náklady. Ať už jsou tepelná čerpadla nainstalována uvnitř nebo venku, díky svému kompaktnímu uspořádání vyžadují jen málo místa, přičemž se snadno instalují. [26]

➤ **Regulace "na míru"**

Obsluha a regulace těchto typů se děje pomocí odděleného regulačního zařízení, které má být přednostně umístěno v blízkosti čerpadel. Tato TČ jsou v provozu téměř bezhlučná. Náročná protihluková opatření udržují hladinu hluku výjimečně nízko. [26]

➤ **Princip funkce**

Pomocí tepelného výměníku na straně vzduchu (výparníku) je venkovnímu vzduchu v rozmezí teplot od $+30^{\circ}\text{C}$ do -20°C odnímáno teplo. Dodáním elektrické energie (prostřednictvím kompresoru) se topná voda v tepelném výměníku na straně vody (kondenzátoru) ohřívá podle nastavení regulace na $+15^{\circ}\text{C}$ až $+60^{\circ}\text{C}$. Při teplotě vzduchu nižší než cca $+7^{\circ}\text{C}$ se vzdušná vlhkost sráží v podobě jínovatky na lamelách výparníku. Takto vytvořená ledová vrstva se automaticky odmrazí a voda, která přitom vznikne (rozmražená voda), je zachycena ve vaně pro sběr kondenzátu a hadicemi odvedena pryč. Aby však proces odmrazování mohl proběhnout, vypne se ventilátor a tepelné čerpadlo se automaticky přepne do reverzibilního chodu. Pro odmrazování je využívána topná voda z akumulárního zásobníku. Podle okolních podmínek je po cca 10 minutách fáze odmrazování ukončena a tepelné čerpadlo se automaticky přepne zpět na provoz vytápění. [26]

➤ Hlučnost tepelných čerpadel

O tepelných čerpadlech bývalo všeobecně známo, že jsou hlučné. Což je u některých výrobců ještě dodnes. Námí zvolený typ TČ je hlučný pouze jako jemný svistot ventilátoru. Pro lepší názornost zobrazuje následující tabulka (Tab. 8.) několik příkladů z praxe:

Tab. 8. Škála hlučnosti. [26]

HLUČNOST	PROSTŘEDÍ
180 dB	Start kosmických lodí
150 dB	Výbuch sopky
120 dB	Rachot hromu
80 dB	Auta, hlučné ulice, křik
50 dB	Normální hovor, tíše jedoucí automobil, tiché ulice
41 dB	Nejtišší myčka na nádobí
41dB	TEPELNÉ ČERPADLA (do vzdálenosti 5m)
30 dB	Zahrada
20 dB	Šeptání

11.5 Výběr typu čerpadla

Z výše uvedených možností náš tým vyhodnotil jako nejefektivnější možnost kompaktní tepelná čerpadla vzduch/voda. Tepelné čerpadlo určené pro odebírání tepla ze vzduchu, kompaktní provedení s vestavěným vzduchovým výměníkem (výparníkem), ve volitelném vnitřním nebo venkovním provedení. Vnější díly opláštění jsou zhotoveny z žárově pozinkovaného plechu a opatřeny vypalovacím perlově bílým lakem.

Agregát tepelného čerpadla je vybaven kompresorem Scroll, vodním výměníkem (kondenzátorem), vzduchovým výměníkem (výparníkem), interním vlastním zabezpečovacím zařízením, kombinovaným hlídačem nízkého a vysokého tlaku, protizámrazovým hlídačem a jištěním řídicího vodiče. Tepelným čerpadlem v klidovém stavu může protékat voda o teplotě do 75 °C. Tepelné čerpadlo pracuje s ekologickým chladivem R 407 C. [26]

Původním plánem bylo zajištění vytápění hotelu pomocí 4 kondenzačních plynových kotlů, přičemž celková suma investice by vyšla na částku cca 1,5 milion Kč. Níže uvádím podrobný popis dříve uvažovaných investovaných nákladů (Tab. 9.):

Tab. 9. Popis plynového kotle. [Interní zdroj firmy]

Popis zařízení - typové označení	Cena	Počet	Celkem
Plynový kondenzační kotel	271 660,-	4	1 086 640,-
Zásobníkový ohřívač	119 820,-	3	359 460,-
Primární čerpadlo	11 360,-	4	45 440,-
Příslušenství pro 1 směšovaný okruh	2 990,-	6	17 940,-
Rozšiřující modul DIEMATIC VM	38 740,-	2	77 480,-
Čidlo výstupní vody příložené VF 20	1 040,-	2	2 080,-
Celkem			1 589 040,-

Po provedení nezbytných propočtů a analýz jsem zjistil, že pro hotel AD budou z dlouhodobého hlediska efektivnější řešení tepelné čerpadla. I když se jedná o více než dvojnásobnou počáteční investici, do budoucna uvažuji s výraznou úsporou provozních nákladů hotelu.

Níže uvádím podrobný popis potřebné částky na investici do tepelných čerpadel (Tab. 10.):

Tab. 10. Popis tepelného čerpadla. [Interní zdroj firmy]

Popis výrobku	Cena	Ks	Celkem
Tepelné čerpadlo WPL 23 cool základní přístroj	331 100,-	8	2 648 800,-
Příslušenství pro vnitřní provedení	41 610,-	8	332 880,-
Oběhové čerpadlo k WPL 23 cool	5 531,-	12	66 372,-
Ekvitermní regulace nástěnná WPMW II	13 215,-	4	52 860,-
Deskový výměník VT30	30 194,-	4	120 776,-
Zásobníkový ohřívač teplé vody 1000 l	72 490,-	4	289 960,-
Celkem			3 511 648,-

K uvedeným cílovým částkám je nutno ještě přičíst náklady na montáž zařízení, nezbytné zařizovací předměty a popřípadě také provést dodatečné stavební úpravy. Součet jednotlivých propočtů nám zobrazí finální investovanou částku. Odsud budu teprve schopen vypočítat dobu návratnosti, zda finanční prostředky investované do tepelných čerpadel byly vynaloženy efektivně anebo zda nezaměřit své úsilí na úplně jiný způsob řešení.

Součet jednotlivých položek nutných pro porovnání tepelných čerpadel a plynových kotlů uvádím v tabulce níže (Tab. 11.):

Tab. 11. Doba návratnosti a velikost investice. [Interní zdroj firmy]

(údaje v Kč)	8 x T.Č.	4x Plynové kotle
Nákup technologie	3 511 648,-	1 589 040,-
Montáž technologie	245 815,-	111 233,-
Spojovací materiál + potrubí	351 165,-	158 904,-
Stavební práce	513 144,-	
Montáž elektro + el. rozvaděč	179 543,-	80 120,-
Montáž MaR + rozvaděč	101 501,-	51 467,-
INVESTICE CELKEM	4 902 816,-	1 990 764,-

Dále je nutné se zaměřit na porovnání provozních nákladů, jelikož právě ty byly hlavním motivačním stimulem pro rozhodnutí k inovaci. Rozdílů mezi vytápění tepelnými čerpadly a plynovými kotli začíná už při porovnání ročního paušálu za elektroměr. Každé médium spadá do jiné tabulkové kategorie, přičemž výhodnější sazby můžu očekávat u tepelných čerpadel, protože se jedná např. o ekologický způsob vytápění. To samé se týká ročního paušálu za plynoměr. Markantnějších rozdílů v provozních nákladech si ale všímám až při vyúčtování spotřeby energie na vytápění objektu a ohřev vody.

Tab. 12. Roční provozní náklady na energie. [Interní zdroj firmy]

		8 x T.Č.	4x Plynové kotle
Roční paušál za elektroměr v sazbě C03d	Kč		53 280,-
Roční paušál za elektroměr v sazbě C56d	Kč	38 880,-	
Roční paušál za plynoměr	Kč	14 860,-	32 400,-
Roční spotřeba energie topení + TUV	Kč	968 003,-	1 706 005,-
Náklady na energie za 1 rok celkem	Kč	1 021 743,-	1 791 685,-

Celý projekt je oceněný na částku 4 902 816 Kč za 8 ks tepelných čerpadel a díky tomu, že cena za 1kWh elektrické energie pro tepelné čerpadla je v jiné sazbě než pro plynové kotle, hotel tím získá za rok úsporu téměř 50%.

Úspora provozních nákladů při používání tepelných čerpadel oproti vytápění plynem je 769 942 Kč za rok. Tzn. investovaná částka se začne splácet již po prvním měsíci provozu a do budoucna bude šetřit společnosti nemalé finanční prostředky, pro které jistě najde efektivní upotřebení. To je hlavní důvod, proč firma TEKOO REALITY investovala do tepelných čerpadel na hotelu AD.

Částka, která se pravidelně uspoří bude pro podnik značným přínosem kapitálu. Ten bude použitý pro provozní účely hotelu AD, nákup doplňkového vybavení pro klienty nebo na propagaci. V druhé řadě si společnost zřídí rezervní fond, který bude použitý do budoucna na překlenutí nepředvídatelných situací a zajistí si tím i větší finanční stabilitu a solventnost.

12 DOPAD NA ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

Realizace projektu má velmi pozitivní vliv na životní prostředí. U projektu, jak už bylo uvedeno, se jedná o zdroj ekologické energie.

Tepelné čerpadla šetří životní prostředí tím, že minimalizují CO₂, nespalují zemní plyn a tím šetří přírodní zdroje. Zároveň snížením spotřeby elektřiny se ve stejném poměru sníží spotřeba primárního paliva (uhlí) v uhelné elektrárně a tím i emise z elektrárny. V rámci výstavby bude kladen důraz na využívání ekologicky šetrných materiálů a technologií. Užité vlastnosti těchto materiálů budou přispívat k trvale udržitelnému rozvoji snižováním množství spotřeby energie např. díky lepším termoizolačním vlastnostem těchto materiálů.

Poloviční náklady na vytápění je velká výhoda pro životní prostředí. Se sestavou tepelného čerpadla pro vytápění znamená maximálně nízké náklady na topnou energii a na provoz, i velmi malé emise škodlivin. Přímou na místě jsou dokonce nulové. Zároveň budou eliminována veškerá rizika negativních vlivů na životní prostředí.

V provozní fázi bude kladen důraz na využívání ekologicky šetrných materiálů a technologií. Pravidelnou kontrolu a evidenci bude provádět technický dozor investora. V závěrečné fázi realizace akce dojde k ozelenění ploch a výsadbě zeleně v okolí rekonstruované budovy a na dotčených pozemcích.

13 ZAJIŠTĚNÍ INVESTIČNÍHO A OBĚŽNÉHO MAJETKU

Investiční majetek bude nainstalován dodavatelskou firmou za účasti stavebního dozoru investora a po odborné montáži bude zařízení uvedeno do provozu. Odstraňování vzniklých závad zajistí dodavatel. Na nejvíce namáhanou část zařízení – kompresor, je záruka 6 let a na zbytek zařízení 3 roky. Případné problémy se řeší reklamačním formulářem u dodavatele v písemném vyhotovení.

Srdcem tepelného čerpadla je tedy kompresor, který je zároveň nejvíce zatěžovanou částí a jeho životnost se udává kolem 20 let. Pak lze provést generální opravu chladicího okruhu a provozovat zařízení dál. Obecně životnost tepelného čerpadla závisí na místních klimatických a provozních podmínkách a kvalitě provedené instalace. I když za 20 let už bude jistě vyspělejší technologie a tepelné čerpadla budou minulostí. Případné generální opravy budou plánované na podzim nebo zimu, protože bude jistě v hotelu a celých Luhačovicích minimální provoz hostů a ostatní klientely.

Provozní náklady budou zajišťovány investorem.

14 FINANČNÍ PLÁN A ANALÝZA PROJEKTU

Firma TEKOO REALITY je plátcem DPH, proto za uznatelné náklady jsou vyplňovány ceny bez DPH. Ceny jsou tvořeny na základě cen obvyklých a vychází z rozpočtu zpracovaného stavební firmou. Abychom zjistili, zda je projekt vůbec efektivní, úsilí a finanční prostředky nebudou vynaloženy zbytečně, musím provést výpočet základních finančních ukazatelů.

Financování projektu

Management projektu se rozhodl financovat projekt z 61% pomocí cizích zdrojů a 39% pomocí vlastních zdrojů. Jedná se o nejvýhodnější variantu, kdy míra rizika je adekvátní očekávaným výnosům. Taktéž poskytovatel úvěru vnímá daný projekt jako méně rizikový, jelikož vidí jasný zájem investora na úspěchu akce, který taky investoval své finance a čas.

A) Cash-flow

Pro výpočet je nutné stanovit si provozní cash-flow (Tab. 13.):

Tab. 13. Provozní cash-flow. [Zdroj vlastní]

	1.rok	2.rok	3.rok	4.rok	5.rok	6.rok	7.rok
Tržby	769 942	1 669 942	1 739 211	1 559 872	1 809 948	1 976 344	1 869 228
Náklady	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
Prov. CF	744 942	1 644 942	1 714 211	1 534 872	1 784 948	1 951 344	1 844 228
Invest. N	4 902 816						
Kum. CF	-4 157 874	-2 512 932	-798 721	736 151	2 521 099	4 472 443	6 316 671

Mezi tržby zahrnuji především úsporu provozních nákladů oproti vytápění plynovými kotli a také jistou finanční částku, o kterou se navýší návštěvnost hotelu díky získanému označení EKO-HOTEL. V současné době je „IN“ starat se o životní prostředí a zachovat jej i pro další generace. Proto odhaduji pozvolný nárůst návštěvnosti hotelu a tím pádem i tržeb díky statutu EKO-HOTEL. V našem případě uvažuji měsíční nárůst návštěvnosti o 5 zákazníků, což za rok činí nárůst o 60 klientů. Průměrná tržba 1 hosta na den je

5 000 Kč a při nejvíce užívaném třídním pobytu činí nárůst tržeb za rok o 900 000 Kč. V průběhu dalších let se bude samozřejmě hodnota měnit.

V prvním roce sou vynaloženy nemalé peněžní prostředky na nákup a montáž zařízení. Provozní náklady na daný rok i do dalších let jsem stanovil odhadem a konzultací s dodavatelem tepelných čerpadel, přičemž částka zahrnuje výdaje na údržbu a servis zařízení.

Výpočet diskontní sazby:

- pro zjištění diskontní sazby musím stanovit vážený průměr nákladů na kapitál WACC, který se skládá z výpočtu nákladu na vlastní a na cizí kapitál:

1) Náklady na vlastní kapitál r_e

$$r_e = r_f + \beta \times (r_m - r_f)$$

r_f ... PRIBOR

β ... koeficient vyjadřující rizikovost kapitálu

$r_m - r_f$... riziková prémie

$$r_e = 0,0455 + (0,0446 \times 0,071) = 0,04867$$

2) Náklady na cizí kapitál N_{CK}

$$N_{CK} = i \times (1 - T)$$

i ... úroková sazba cizího kapitálu

T ... daň z příjmu

$$N_{CK} = 0,0429 \times (1 - 0,2) = 0,03432$$

3) Vážený průměr nákladů na kapitál WACC

$$WACC = r_e \times \left(\frac{VK}{K} \right) + N_{CK} \times \left(\frac{CK}{K} \right)$$

r_e ... náklady na vlastní kapitál

VK ... vlastní kapitál

CK ... cizí kapitál

K... celkový kapitál

N_{CK} ... náklady na cizí kapitál

$$WACC = 0,04867 * (1\,902\,816 / 4\,902\,816) + 0,03432 * (3\,000\,000 / 4\,902\,816) = 0,0399$$

B) Čistá současná hodnota

Nyní mám stanoveny všechny nezbytné sazby pro výpočet NPV:

$$NPV = PV - I$$

PV... současná hodnota investice,

I... velikost investovaných nákladů v minulém období,

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

NPV... čistá současná hodnota investice,

CF_t ... hotovostní tok plynoucí z investice v období t,

r... diskontní sazba,

t... období (rok) od 0 do n.

$$PV = \frac{744\,942}{(1+0,0399)^1} + \frac{1\,644\,942}{(1+0,0399)^2} + \frac{1\,714\,211}{(1+0,0399)^3} + \frac{1\,534\,872}{(1+0,0399)^4} + \frac{1\,784\,948}{(1+0,0399)^5} =$$

$$= 6\,542\,183 \text{ Kč}$$

$$NPV = 6\,542\,183 - 4\,902\,816 = 1\,639\,367 \text{ Kč}$$

Zjistil jsem, že NPV je 1 639 367 Kč, tzn. je větší než 0, což znamená, že projekt je pro společnost akceptovatelný.

C) Doba návratnosti

Doba návratnosti nám udává počet let, které je potřeba, aby se investovaná částka vrátila.

To zjistím porovnáním kumulovaných předpověděných hotovostních toků.

$$DN = \frac{I}{CF_t}$$

I... velikost investovaných nákladů v minulém období,

CF_t...cash-flow plynoucí z investice v roce t.

$$DN = \frac{4902816}{736151} = 6,66roku$$

Doba návratnosti investice je podle našich propočtů 6,66 let, tedy 6 let a 8 měsíců. Samozřejmě už příští rok se očekává nárůst cen elektrické energie, takže tento rozdíl bude ještě markantnější. Životnost tepelného čerpadla se předpokládá na 20 let, tzn. projekt je akceptovatelný, jelikož doba návratnosti je několikrát nižší, než životnost média.

15 HODNOCENÍ EFEKTIVITY A UDRŽITELNOSTI PROJEKTU

Vzhledem k důrazu kladenému na využívání ekologicky šetrných materiálů a technologií, které v sobě společně s pozitivním dopadem na životní prostředí nesou i příznivý vliv na ekonomicko-hospodářský chod hotelu. Prostřednictvím snižování spotřeby energií bude akce ve srovnání s jinými obdobnými projekty výrazně efektivnější při zachování dlouhodobé udržitelnosti všech výstupů.

Na základě důkladné finanční analýzy financování projektu pomocí vlastních i cizích zdrojů jsem propočítal cash-flow, ze kterého jsem následně zjistil dobu návratnosti projektu, která je odhadována na 6 let a 8 měsíců. Tato návratnost pro náš projekt znamená, že je přijatelný, jelikož životnost tepelných čerpadel je 20 let. Dále vypočítaná čistá současná hodnota vykazuje částku 1 639 367 Kč, což je dalším z hlavních akceptačních kritérií přijatelnosti projektu.

Realizace technologické inovace vytápění je tvořena s předpokladem dlouhodobé potřeby výstupů, neboť nabízí služby, o které je stále větší zájem. K dlouhodobé udržitelnosti přispívá i fakt, že hotel nabízí kvalitní služby a zážitkovou gastronomii, o kterou je v dané lokalitě nouze. Z toho vyplývá, že hotel bude pracovat v režimu více-zdrojového financování a případný dočasný výpadek jednoho finančního zdroje není ohrožením pro samotný provoz celého hotelu.

V realizační fázi projektu bude projekt řízen projektovým týmem a finance na úhradu nákladů spojených se stavebními pracemi budou zajištěny z úvěru. Finanční krytí provozní fáze projektu bude zajištěno z provozních příjmů hotelového komplexu. Hotel Augustiniánský dům bude po kolaudaci pojištěn proti poškození, požáru, přírodním pohromám a krádeži.

V rámci provozu hotelu plánuje majitel jeho neustálou propagaci, zjišťování potřeb hostů a případné další investice, které přilákají do Luhačovic stále rostoucí počty návštěvníků. Blíže popsáno v kapitole 9.3 – Marketingová strategie a marketingový mix.

16 ANALÝZA A ŘÍZENÍ RIZIK

Pro řízení rizik projektu je vytvořen projektový tým s vymezenými odpovědnostmi a kompetencemi. Ten je blíže popsán v kapitole č. 10 – Management projektu a řízení lidských zdrojů. Tento tým bude svoláván vedoucím projektového týmu pravidelně 1x týdně na společnou poradou. Předmětem porady bude zhodnocení stávající situace, plnění harmonogramu prací, dodržování rozpočtu, ukazatelů projektu a dalších situací, které vyplynou v průběhu realizace projektu. Rizika předkládaného projektu je možné rozdělit do několika následujících skupin:

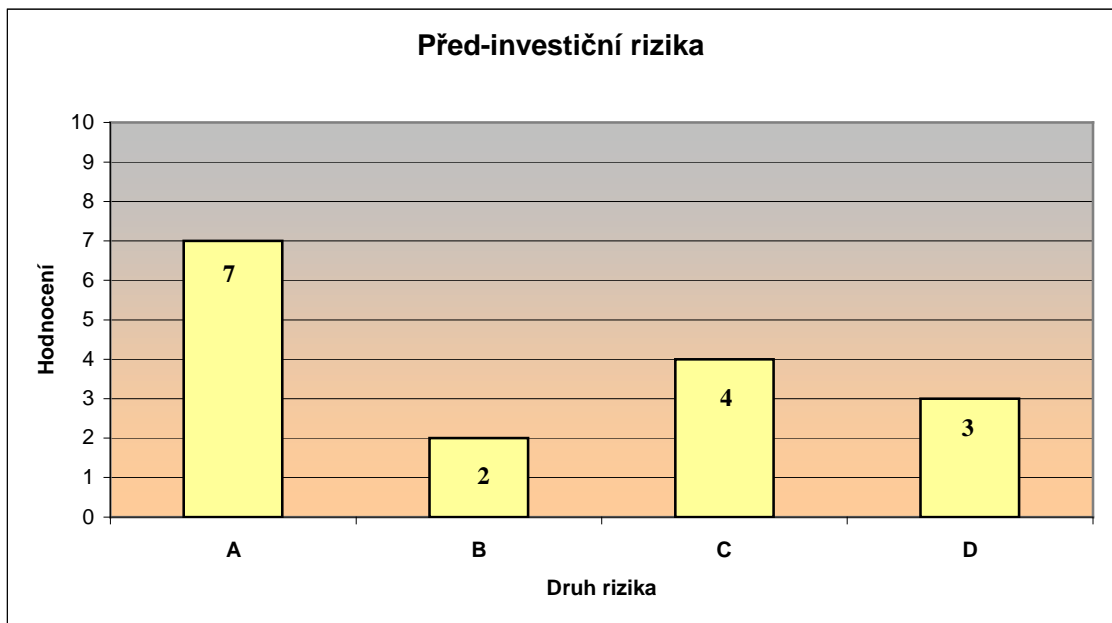
- před-investiční,
- investiční,
- závěrečné a provozní.

V každé skupině jsou popsány konkrétní typy rizik, které mohou v dané situaci nastat a jakým způsobem se proti riziku bránit. Dále uvádím v grafické podobě zobrazení obavy z rizika na škále 1 – 10, přičemž 1 znamená téměř žádná obava a 10 maximální obava.

16.1 Rizika před-investiční fáze

- B) Nedostatečná manažerská příprava akce a nejasný investiční záměr* - riziko bude eliminováno výběrem zkušeného manažera a týmu, který se na přípravě záměru bude podílet a také důkladným a důsledným projednáváním záměru s pracovníky poradenské firmy.
- C) Nedodržení termínů pro zpracování projektové dokumentace pro výběr zhotovitele stavby* - riziku předchází manažer projektu průběžnou kontrolou postupu prací a průběžnými konzultacemi nad zpracovanou dokumentací.
- D) Neúplné podklady pro výběrové řízení na dodavatele stavby* - zpracovatel projektové dokumentace má bohaté zkušenosti s přípravou podkladů pro výběrová řízení veřejných zakázek. Kontrolu provádí také manažer projektu průběžně podle postupu prací.
- E) Prodlužování výběrového řízení na dodavatele stavby, odvolání účastníků výběrového řízení* - zákonem stanovené lhůty výběrového řízení lze dodržet kvalitní přípravou zadávací dokumentace, což je průběžně kontrolováno manažerem

projektu, a pak také pečlivou prací výběrové komise, aby se nedopustila jakýchkoliv pochybení nebo jen možných nejasností, které by k odvolání mohly vést.

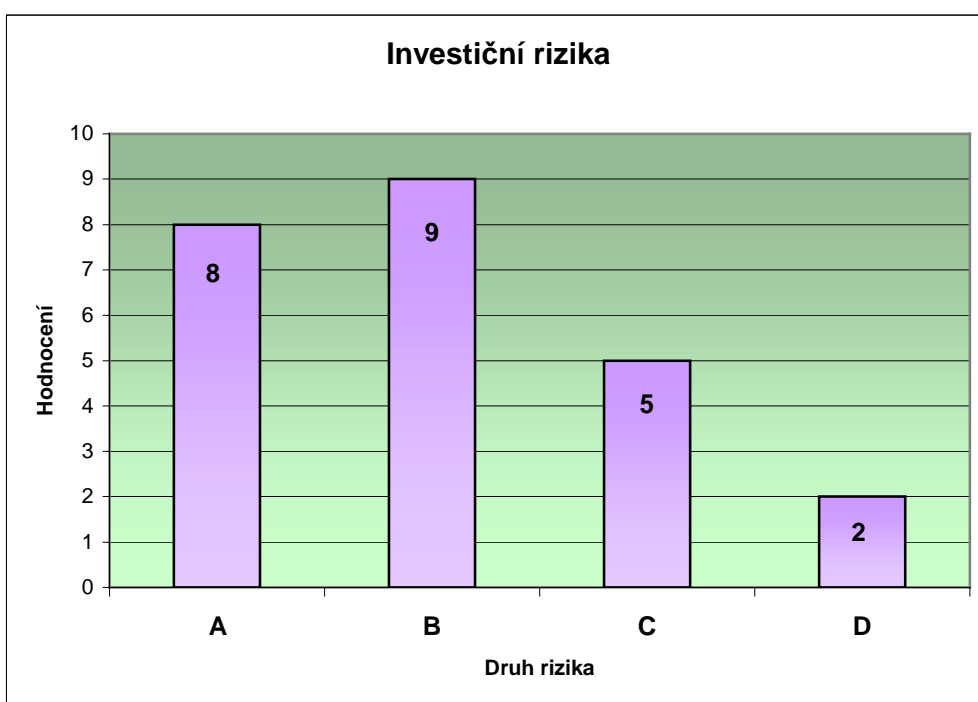


Graf 1. Před-investiční rizika. [Zdroj vlastní]

16.2 Rizika investiční fáze

- A) *Výběr nekvalitního dodavatele prací* - již při přípravě výběrového řízení bude věnována maximální pozornost podkladům pro výběrové řízení. Manažer projektu bude pečlivě kontrolovat vyhlášení a průběh výběrového řízení a výběr dodavatele. Při výběrovém řízení budou požadovány reference zájemců ze srovnatelných staveb. Výběrová komise bude zjišťovat i rozsah prací zabezpečovaných vlastními pracovníky zájemce a subdodavateli. V případě subdodavatelů bude výběrová komise požadovat prokázání způsobu výběru subdodavatelů ze strany zájemce. Kvalitě prací bude věnována pozornost stavebního dohledu v průběhu celé stavby a případné zjištěné nedostatky budou ihned odstraňovány.
- B) *Zpoždění harmonogramu prací* - předcházet tomuto riziku bude manager projektu stanovením časového harmonogramu prací se střední rezervou. Dohodnutý harmonogram prací bude předmětem průběžné kontroly stavebního dozoru. Manažer projektu bude sám průběžně nejméně 1x týdně kontrolovat dodržování termínů.

- C) *Navýšení ceny projektu vícepracemi* - zvyšování cen ze strany dodavatelů bude manažer projektu předcházet kvalitně uzavřenými smlouvami, které takovou možnost téměř vyloučí resp. omezí ji jen na přímý příkaz manažera projektu. Přecházet těmto případům bude manažer projektu reálně stanoveným rozpočtem projektu. Stavební dozor bude průběžně kontrolovat nejen časový průběh, ale též věcnou správnost materiálů podle schváleného rozpočtu.
- D) *Legislativní rizika* - změna např. zákona o DPH. – neovlivnitelné riziko, které má vliv na všechny fáze projektu.

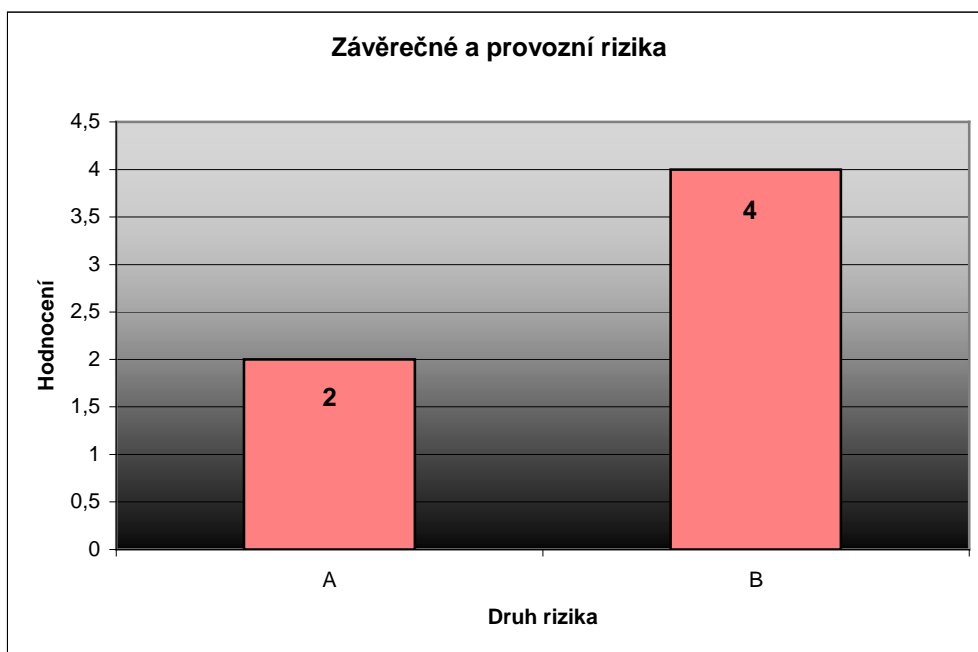


Graf 2. Investiční rizika. [Zdroj vlastní]

16.3 Rizika závěrečné a provozní fáze

- A) *Chyby ve zpracování závěrečné zprávy a vyúčtování – zamítnutí financování části nebo celého dokončeného projektu* - předcházet tomuto riziku bude manažer projektu průběžnou kontrolou všech náležitostí dle uzavřené smlouvy. Vypracování závěrečné zprávy a vyúčtování bude věnována maximální pozornost manažera projektu. Před předáním závěrečné zprávy bude tato zpráva průběžně konzultována s odbornými pracovníky a podle jejich doporučení doplněna či upravena.

B) *Neúplné využití kapacity hotelu* - nedostatečná kapacita obdobných zařízení v lázeňském městě a maximální snaha předkladatele o co nejvyšší kvalitu předloženého projektu eliminuje riziko na přijatelnou míru. Využití kapacity je předpokládáno v 70% míře a podle současných analýz je reálný předpoklad dosažení této hodnoty.



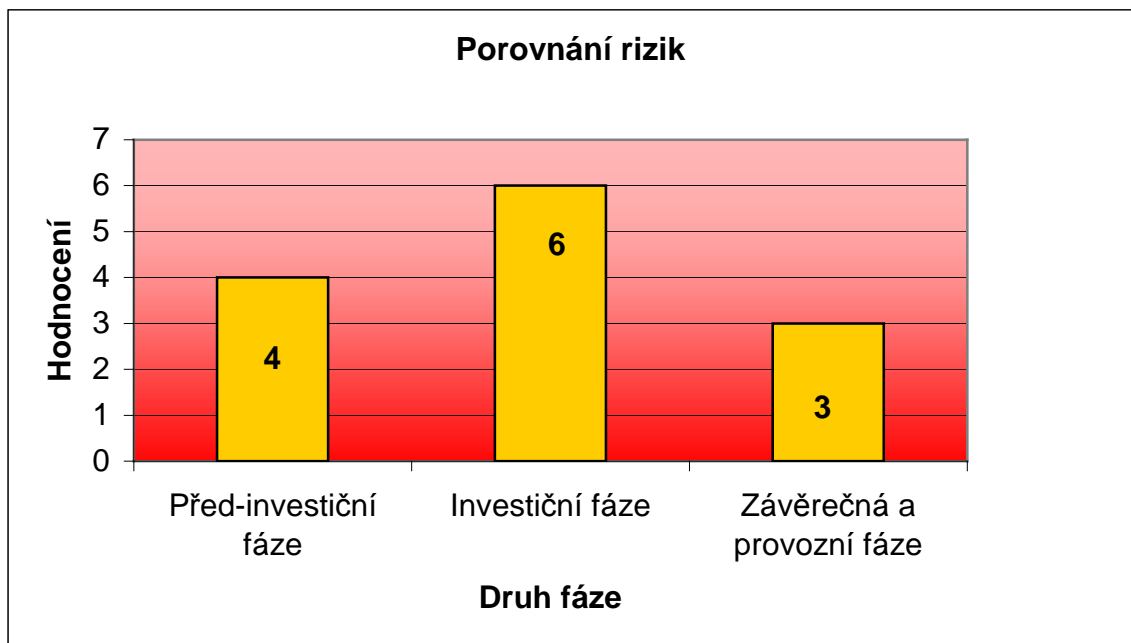
Graf 3. Závěrečné rizika. [Zdroj vlastní]

Pro zjištění, která fáze projektu je nejvíce riziková jsem použil aritmetický průměr výsledných hodnot. Investor musí věnovat dostatečnou pozornost v před-investiční fázi především manažerským schopnostem svých zaměstnanců a jejich důkladné kontrole, aby byl jasně a zřetelně stanovený směr a cíl projektu.

V další fázi a zároveň nejrizikovější fázi, musí investor vynaložit hodně úsilí a pečlivosti při výběru stavebního zhotovitele. Podle toho se bude odvíjet celé dění projektu, dodržování harmonogramu prací, následná komunikace se zhotovitelem a důvěra v kvalitně odvedenou práci. Je naprosto nezbytné vynaložit finanční prostředky na kvalitní stavební dozor investora a dbát na pravidelnou kontrolu, neboť náklady a čas investované do této osoby se majiteli několikanásobně vrátí.

V poslední fázi je především riziko nevyužití plné kapacity hotelu. Bude trvat několik let, než si hotel najde svoji věrnou klientelu a vybuduje si stabilní pozici na trhu. Proto bude

potřeba podpořit návštěvnost hotelu kvalitně zpracovaným marketingovým plánem, který je uvedený v kapitole č. 9.3 – Marketingová strategie a marketingový mix.



Graf 4. Porovnání rizik. [Zdroj vlastní]

VERIFIKACE

Původním záměrem investora bylo zajistit vytápění hotelu a ohřev vody pomocí 4 ks plynových kondenzačních kotlů v celkové hodnotě cca 1,5 mil. Kč, což se po provedení nezbytných analýz ukázalo jako méně efektivní varianta. Proto se investor rozhodl pro úspornější nízkoenergetický způsob vytápění, a sice tepelná čerpadla. Jedná se o záměr 8 ks tepelných čerpadel vzduch/voda v hodnotě 3,5 mil. Kč bez montáže. I přesto, že se jedná o zhruba dvojnásobnou počáteční investici, do budoucna to pro projekt znamená výraznou úsporu provozních nákladů.

Pro úspěšnou realizaci projektu jsem nejdříve musel provést důkladnou analýzu hotelu a jeho okolí, zpracovat kvalitní marketingový plán a nastudovat informace týkající se tepelných čerpadel. Díky zpracování finanční analýzy jsem zjistil, že projekt je ve své finanční části efektivní. V době realizace projektu dojde k vysokým investicím, které majitel profinancuje z vlastních rezerv. Záporný cash-flow projektu v prvním roce realizace je způsoben výdaji na investice, s nimiž nepřicházejí zisky. Ty jsou plánovány až v době po zahájení provozu hotelu. Ztrátu majitel uhradí ze zisku společnosti (z minulých let a z jiných aktivit). V průběhu dalších let, respektive po ukončení projektu, tzn. dokončení stavebních prací, provozní příjmy již plně pokrývají provozní výdaje a hotel dosahuje zisku.

Projekt byl ohodnocen na částku necelých 5 mil. Kč s tím, že bude zakoupeno 8 tepelných čerpadel. Tepelné čerpadla jsou bezpochyby efektivní způsob vytápění. Navíc využívají všechnu vzniklou tepelnou energii z kuchyně a sauny k dalšímu vytápění hotelu, pokojů, bazénu, atd., což byl další důvod, který nás vedl ke zvolení tohoto typu vytápění. Po všech stránkách se projekt tedy jeví jako to pravé řešení úspory nákladů. I přesto, že tepelné čerpadla budou splaceny za 6 let a 8 měsíců, hotelu budou spořit náklady ihned od uvedení do provozu.

Při porovnání provozních nákladů zjistím, že hotel ušetří jednak při změně elektroměru a plynoměru za jiné, jelikož jsou oba dva v levnější kategorii, ale především zaměřím svoji pozornost na sníženou částku nákladů z původních 1 791 685,- na 1 021 743,-. Z čehož nám vyplývá úspora ročních nákladů při používání tepelných čerpadel oproti vytápění plynem je 769 942,-.

Díky zjištěným informacím a hodnotám změnu technologické inovace na hotelu Augustiniánský dům zásadně doporučuji.

ZÁVĚR

Augustiniánský dům je nedílnou součástí historické části Luhačovice. Náročná rekonstrukce celého objektu trvala 2 a půl roku a vryla se do paměti všem, kteří se na ní podíleli.

Cílem mé diplomové práce bylo zaměřit se na jednu z mnoha částí obsáhlé rekonstrukce a sice zpracovat projekt technologické inovace orientované na změnu způsobu vytápění objektu z plynových kotlů na nízkoenergetické tepelné čerpadla. Jedná se bezpochyby o ekonomičtější variantu pro hotelový provoz, která zahrnuje vyšší počáteční náklady na investici, nicméně nižší provozní náklady. Potřebné informace jsem čerpal z odborných publikací a internetových stránek zaměřených na tepelné čerpadla.

Tepelné čerpadla šetří životní prostředí tím, že minimalizují CO₂, nespalují zemní plyn a tím šetří přírodní zdroje. Způsob změny vytápění bude mít za následek označení EKO-HOTEL, což v konečném důsledku bude mít přidanou hodnotu, jak zákazníkovi, tak i investorovi.

Neméně významným přínosem projektu je rekonstrukce a plné využití chátrající kulturní památky s velkým potenciálem udržitelnosti. Vybudovaný hotel přispěje k rozvoji zejména incentivní turistiky ve Zlínském kraji, která potřebuje nutnou infrastrukturu pro zajištění ubytování a velké palety doprovodných služeb, jak vnitřních a venkovních.

Hotel Augustiniánský dům bude mít velmi pozitivní dopad nejen na finanční přínosy majitele, ale taky pro celé město Luhačovice i Zlínský kraj. Růstem turistů ubytovaných ve čtyřhvězdičkovém hotelu se zvýší celkový zájem turistů o region a jeho atraktivitu, zvýší se konkurence v oblasti nadstandardního ubytování. Zvýšený počet návštěvníků Luhačovic zajistí přísun více peněz do regionu, rozvoji služeb a v neposlední řadě růst pracovních míst. Zprovoznění nového hotelu přímo přispěje k rozvoji zaměstnanosti v regionu, neboť majitel hotelu vytvoří 22 nových pracovních míst. Největšími riziky projektu jsou změny v cenách stavebních prací a materiálu, což je ošetřeno v analýze rizik. Pokud ceny opravdu převýší plánovaný rozpočet projektu, pak majitel zajistí dodatečné financování z firemních rezerv.

Z výše uvedených důvodů vyplývá realizovatelnost projektu a schopnost majitele objektu zajistit a finančně udržet projekt nejen v rámci jeho realizace, ale zejména v provozní fázi.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] DRUCKER, Peter F. *Inovace a podnikavost : praxe a principy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993. 266 s. ISBN 80-85603-29-2.
- [2] DYTRT, Zdeněk; STRÍTESKÁ, Michaela. *Efektivní inovace : odpovědnost v managementu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 150 s. ISBN 978-80-251-2771-1.
- [3] HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina. *Řízení inovací*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. 222 s. ISBN 978-80-7318-810-8.
- [4] JÁČ, Ivan; RYDVALOVÁ, Petra; ŽIŽKA, Miroslav. *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 174 s. ISBN 80-251-0853-8.
- [5] KAVAN, Michal. *Projektový management inovací*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství ČVUT, 2007. 263 s. ISBN 978-80-01-03601-3.
- [6] KEŘKOVSKÝ, Miloslav; DRDLA, Miloš. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. 187 s. ISBN 80-7179-730-8.
- [7] KISLINGEROVÁ A KOL., Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
- [8] KOTTER, John P. *Vedení procesů změny : 8 kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 190 s. ISBN 80-7261-015-5.
- [9] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [10] KOTLER, Philip. *Marketing management – analýza, plánování, realizace a kontrola*. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1991. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- [11] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [12] LÁDOVÁ, Janka. *Inovuj nebo zemřeš : Studijní opora e-learningového kurzu vzdělávacího programu Pracujeme chytrěji*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2008. 91 s. ISBN 978-80-7318-716-3.

- [13] NĚMEČEK, Petr; ŠVARCOVÁ, Jana; KOČMANOVÁ, Alena. *Pracujeme čtyřeji*. 1. vyd. Brno: CERM, 2008. 345 s. ISBN 978-80-7204-547-1.
- [14] PITRA, Zdeněk. *Technický management I. : Strategické řízení a hospodaření výrobních organizací*. 1. vyd. Jinočany: H+H, 1992. 198 s. ISBN 80-85467-72-0.
- [15] PITRA, Zdeněk. *Technický management II. : Marketing, mezinárodní spolupráce a vědeckotechnický rozvoj*. 1. vyd. Jinočany: H+H, 1992. 202 s. ISBN 80-85467-82-8.
- [16] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [17] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [18] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
- [19] TETŘEVOVÁ, Liběna. *Financování projektů*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006. 182 s. ISBN 80-86946-09-6.
- [20] TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. 352 s. ISBN 80-2470-05-30.
- [21] VALENTA, František. *Inovace v manažerské praxi*. 1. vyd. Praha: Velryba, 2001. 151 s. ISBN 80-858-6011-2.
- [22] VLČEK, Radim. *Management hodnotových inovací*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 239 s. ISBN 978-80-7261-164-5.
- [23] Český statistický úřad [on-line]. [cit. 2010-03-10]. Dostupné na WWW: <<http://www.czso.cz/>>.
- [24] Damodaran [on-line]. [cit. 2010-02-21]. Dostupné na WWW: <<http://www.damodaran.com/>>.
- [25] Ministerstvo průmyslu a obchodu [on-line]. [cit. 2010-03-06]. Dostupné na WWW: <<http://www.mpo.cz/>>.
- [26] Základní informace o tepelných čerpadlech [on-line]. [cit. 2010-03-18]. Dostupné na WWW: <<http://www.mastertherm.cz/>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AD Augustiniánský dům.

ČR Česká republika.

DN Doba návratnosti.

EU Evropská unie.

HDP Hrubý domácí produkt.

MICE Incentivní turistika.

TČ Tepelné čerpadla.

VaV Výzkum a vývoj.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Tradiční dělení inovací. [14]</i>	14
<i>Obr. 2. Základní druhy inovací. [14]</i>	15
<i>Obr. 3. Podnikatelský záměr. [14]</i>	20
<i>Obr. 4. Rozhodující faktory konkurenceschopnosti výrobku. [14]</i>	23
<i>Obr. 5. Matice vnímání stupně výrobní inovace. [15]</i>	25
<i>Obr. 6. Organizační struktura hotelu Augustiniánský dům. [Interní zdroj firmy]</i>	35
<i>Obr. 7. Funkce tepelného čerpadla. [26]</i>	58
<i>Obr. 8. Augustiniánský dům 1. [Interní zdroj firmy]</i>	93
<i>Obr. 9. Augustiniánský dům 2. [Interní zdroj firmy]</i>	93

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Shrnutí PEST analýzy. [Zdroj vlastní].....</i>	<i>39</i>
<i>Tab. 2. Shrnutí Porterova pětifaktorového modelu. [Zdroj vlastní].....</i>	<i>41</i>
<i>Tab. 3. Shrnutí analýzy „7S“. [Zdroj vlastní]</i>	<i>43</i>
<i>Tab. 4. SWOT analýza. [Zdroj vlastní]</i>	<i>44</i>
<i>Tab. 5. Zainteresané strany projektu. [Zdroj vlastní].....</i>	<i>50</i>
<i>Tab. 6. Přehled cen a kapacit **** hotelů v Luhačovicích. [Zdroj vlastní]</i>	<i>52</i>
<i>Tab. 7. Pracovní náplň zúčastněných osob projektu. [Zdroj vlastní]</i>	<i>56</i>
<i>Tab. 8. Škála hlučnosti. [26]</i>	<i>62</i>
<i>Tab. 9. Popis plynového kotle. [Interní zdroj firmy]</i>	<i>63</i>
<i>Tab. 10. Popis tepelného čerpadla. [Interní zdroj firmy]</i>	<i>63</i>
<i>Tab. 11. Doba návratnosti a velikost investice. [Interní zdroj firmy]</i>	<i>64</i>
<i>Tab. 12. Roční provozní náklady na energie. [Interní zdroj firmy]</i>	<i>65</i>
<i>Tab. 13. Provozní cash-flow. [Zdroj vlastní]</i>	<i>68</i>
<i>Tab. 14. Harmonogram stavebních prací. [Zdroj vlastní].....</i>	<i>92</i>

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1. Před-investiční rizika. [Zdroj vlastní]</i>	74
<i>Graf 2. Investiční rizika. [Zdroj vlastní]</i>	75
<i>Graf 3. Závěrečné rizika. [Zdroj vlastní]</i>	76
<i>Graf 4. Porovnání rizik. [Zdroj vlastní]</i>	77

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Porterův pětifaktorový model.
- P II Harmonogram stavebních prací.
- P III Augustiniánský dům.

PŘÍLOHA P I: PORTERŮV PĚTIFAKTOROVÝ MODEL.

1. Vyjednávací síla zákazníků

(1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)	Průměrný odhad	
	2010	2013
Počet významných zákazníků (1 – hodně drobných zákazníků, 9 – několik málo významných zákazníků)	6	9
Význam výrobku/služby pro zákazníka (1 – služba je pro zákazníka velmi důležitá, 9 – nedůležitá)	5	4
Zákaznickovy náklady přechodu ke konkurenci (1 – „switching costs“ jsou vysoké, 9 – nízké)	8	9
Hrozba zpětné integrace (1 – nepravděpodobná, 9 – velmi pravděpodobná)	4	4
Ziskovost zákazníka (1 – vysoká, 9 – nízká)	4	4
CELKEM	27	30
Průměr	5,4	6

Hotel se zaměřuje na střední a vyšší sféru obyvatel, která je ochotna utratit větší množství finančních prostředků za strávení příjemných prožitků a relaxace. Jedním z hlavních cílů hotelového managementu je získat jejich pozornost a vzbudit v nich touhu nechat se hýčkat, touhu po odpočinku a výborné gastronomii.

Výše provedená analýza nám ukazuje, že v horizontu tří let můžeme očekávat mírný nárůst významných klientů, o které musí management svést boj s konkurencí.

Cílová skupina hotelu je klientela s vysokými nároky na kvalitu služeb. Je ochotna zaplatit si za komfort a individuální přístup. Proto je nezbytné poskytnout zákazníkovi komplexní servis, aby vždy odcházel spokojený, získat si jeho loajalitu a zároveň, aby dělal dobrou reklamu hotelu.

Zákazníci se cítí dotčeni při sebemenším kolísání kvality poskytovaných služeb, jejich „switching costs“ jsou poměrně malé a získat tyto zákazníky zpět by znamenalo vynaložit několikanásobně větší úsilí, než k získání nového zákazníka.

2. Vyjednávací síla dodavatelů

(1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)	Průměrný odhad	
	2010	2013
Počet a význam dodavatelů (1 – dodavatelů je mnoho, 9 – málo)	2	1
Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů? (1 – ano, velká hrozba, 9 – ne, malá hrozba)	4	3
Význam odběratelů pro dodavatele (1 – velký význam, 9 – malý význam)	4	3
Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví (1 – nepravděpodobná, 9 – velmi pravděpodobná)	7	8
Organizovanost pracovní síly v odvětví (1 – nízká, 9 – vysoká)	3	3
CELKEM	20	18
Průměr	4	3,6

Počet dodavatelských firem je na trhu poměrně hodně a panuje mezi nimi značná konkurence. Důležitým úkolem je ale najít dodavatele, který poskytne kvalitu za rozumnou cenu. Management se musí zaměřit na sortiment a kvalitu zboží, včasnost dodávek, průběh reklamací, komunikativnost a zaměřit se spíše na dlouhodobější spolupráci a zkvalitňování obchodních vztahů.

Za hlavní dodavatele považuji např. dodavatele čisticích prostředků, hotelového a restauračního vybavení, surovin do kuchyně, atd.

Do budoucna předpokládám průběžný růst dodavatelských firem, které si budou navzájem konkurovat, což je bude nutit k poskytování kvalitních služeb, tvorbě individuálních cen a osobitějším přístupu k zákazníkovi.

3. Hrozba substitutů

(1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)	Průměrný odhad	
	2010	2013
Existence mnoha substitutů na trhu (1 – málo, resp. Žádné substituty, 9 – mnoho substitutů)	6	8
Konkurence v odvětví substitutů (1 – nízká, 9 – vysoká)	6	7
Vývoj cen substitutů (1 – ceny se budou zvyšovat, 9 – snižovat)	5	4
Užitné vlastnosti substitutů (1 – budou se zhoršovat, 9 – zlepšovat)	6	8
CELKEM	23	27
Průměr	5,75	6,75

Jednou z výhod Augustiniánského domu je kvalitní hotelové wellness, tzn. hotel ve své podstatě prodává relaxaci, uvolnění smyslů a příjemné prožitky. Mezi substituty můžu tedy řadit jiný druh nezapomenutelných zážitků, které se velmi mění podle povahy konkrétního člověka (např. sport, dovolená u moře, adrenalin,...).

Výsledky analýzy poukazují na možnost nárůstu hrozby substitutů, což je způsobeno především díky neustálému zvyšování různorodosti poskytovaných služeb vlivem technologického pokroku a lidské kreativity.

Pro zvýšení konkurenceschopnosti může management hotelu navázat partnerské vztahy s podniky, které poskytují substituční služby a zavést je tak do svého portfolia. Tím zvýší hotel svou atraktivitu a poskytne větší možnosti pro hosta, jak využít svůj volný čas.

4. Hrozba vstupu do odvětví

(1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)	Průměrný odhad	
	2010	2013
Úspory z rozsahu obchodních aktivit (1 – velké, 9 – malé)	7	5
Kapitálová náročnost vstupu do odvětví (1 – vysoká, 9 – nízká)	2	1
Přístup k distribučním kanálům (1 – obtížný, 9 – snadný)	6	8
Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví know-how (1 – ano, 9 – ne)	5	3
Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby (1 – diferenciací je vysoká, 9 – nízká)	3	3
Diferenciací služeb, loajalita zákazníků (1 – vysoká, 9 – nízká)	5	5
Vládní politika (1 – negativní, 9 – pozitivní)	8	8
Přístup k pracovní síle (1 – není snadný, 9 – je snadný)	4	5
CELKEM	40	38
Průměr	5	4,75

Hotelnictví je obor značně náročný na kapitál a know-how. Kapitálová náročnost vstupu do odvětví bude do budoucna neustále větší kvůli rostoucím požadavkům na kvalitní vybavení, neustále rostoucí hotelové standardy, různorodosti poskytovaných služeb, růstu mzdových nákladů na profesionální a zkušený personál, atd.

Neustále se kladou vyšší a vyšší nároky na kvalitní zaměstnance, který bude dobře jazykově vybavený a bude mít ty správné vlastnosti, které povedou k uspokojování potřeb zákazníků. Na trhu práce kvalitní personál je, ale důležitým úkolem vedení hotelu je najít takové lidi, kteří jsou ochotni pracovat za optimální mzdu.

Tohle všechno a mnohé další jistě odradí od vstupu do odvětví nedostatečně vybavené zájemce. Oproti tomu do odvětví vstoupí spíše jen ti vážní uchazeči.

5. Konkurenční rivalita v odvětví

(1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)	Průměrný odhad	
	2010	2013
Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost (1 – málo přibližně stejně silných konkurentů, 9 – hodně)	2	4
Růst odvětví (1 – vysoký růst poptávky, 9 – malý růst poptávky)	6	5
Podíl čistého jmění / prodeje – velké fixní náklady (1 – nízký, 9 – vysoký)	2	3
Diferenciace služeb (1 – vysoká diferenciací služeb, 9 – nízká)	7	6
Diferenciace konkurentů (1 – nízká diferenciací konkurentů, 9 – vysoká)	2	4
Intenzita strategického úsilí (1 – malá, 9 – velká)	2	4
Náklady odchodu z odvětví (1 – nízké, 9 – vysoké)	7	7
Charakter konkurence, postoj k business etice (1 – konkurence typu gentleman, 9 – gangster)	4	4
CELKEM	32	37
Průměr	4	4,63

Jak je jistě známo, tak v Luhačovicích a blízkém okolí se nachází velké množství hotelů. Po důkladném průzkumu trhu jsem zjistil, že v dané lokalitě jsou hotely s různou úrovní a kvalitou a množstvím poskytovaných služeb. Ale wellness hotelů, které se zaměřují na střední vyšší a vyšší třídu a můžou se považovat za přímé konkurenty Augustiniánského domu, zde již tolik není.

Díky dotacím z Evropské unie na podporu cestovního ruchu v regionech se dá do budoucna očekávat nárůst obdobných zařízení a tím pádem i nárůst konkurenční rivality v odvětví.

PŘÍLOHA P III: AUGUSTINIÁNSKÝ DŮM.



Obr. 8. Augustiniánský dům 1. [Interní zdroj firmy]



Obr. 9. Augustiniánský dům 2. [Interní zdroj firmy]