

# Marketingová strategie rozvoje Hotelu Vyhlídka

Hana Jechová

---

Bakalářská práce  
2011

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav managementu  
akademický rok: 2010/2011

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Hana JECHOVÁ**  
Osobní číslo: **L09342**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Marketingová strategie rozvoje Hotelu Vyhlička**

Zásady pro vypracování:

- 1. Na základě dostupné literatury zpracujte poznatky týkající se marketingové strategie s důrazem na marketing služeb.**
- 2. Analyzujte současné aktivity hotelu a jeho konkurenční prostředí.**
- 3. Doporučte zlepšení marketingové strategie Hotelu Vyhlička.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] KOTLER, Philip, KELLER, Kevin. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada-Publishing, 2007. ISBN 978-80-274-1359-5.

[2] PAYNE, Adrian. Marketing služeb. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-276-X.

[3] KIRÁL'OVÁ, Alžběta. Marketing hotelových služeb. 2. vyd. Praha: EKOPRESS, 2006. ISBN 80-86929-05-1.

[4] BERÁNEK, Jaromír, KOTEK, Pavel. Řízení hotelového provozu. 4. vyd. Praha: MAG Consulting, 2007. ISBN 978-80-86724-30-0.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Pavel Taraba**

Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce:

**30. listopadu 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**6. května 2011**

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011

  
Ing. Romana Bartošiková, Ph.D.  
*pověřená děkanka*



  
Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## **ABSTRAKT**

Cílem bakalářské práce je návrh marketingové strategie vedoucí k rozvoji Hotelu Vyhlídka. V teoretické části je studiem literárních pramenů definován marketing služeb, marketingové strategie poskytování služeb s důrazem na marketing hotelových služeb. Praktická část se skládá z analýzy Hotelu Vyhlídka a analýzy jeho prostředí. Na základě provedených analýz jsou doporučeny prvky ke zlepšení marketingové strategie Hotelu Vyhlídka.

Klíčová slova: marketing, služba, marketing hotelových služeb, marketingová strategie

## **ABSTRACT**

The aim of this bachelor thesis is to propose marketing strategies for the development and growth of the Vyhlídka Hotel. The theoretical part with the help of literature defines services marketing, services marketing strategies with the emphasis on the hotel services marketing. The practical part consists of the analysis of the Vyhlídka Hotel and the analysis of its environment. On the basis of the analyses recommendations to improve marketing strategies for the Vyhlídka Hotel are suggested.

Keywords: marketing, service, marketing of hotel services, marketing strategy

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Pavlu Tarabovi za odborné vedení, cenné rady a připomínky, kterými mě vedl při vypracovávání mé bakalářské práce, panu Jiřímu Pechovi za zpřístupnění interních materiálů o Hotelu Vyhlička a cenné postřehy z praxe, které byly nezbytné pro vypracování praktické části.

Mé poděkování patří samozřejmě také mým rodičům a příteli, kteří mne podporovali v průběhu celého studia.

*„Zdá-li se vám, že jde všechno podle plánu, patrně jste něco přehlédli.“*

*Murphyho zákon*

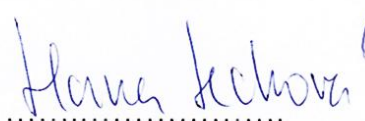
### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou 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);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### **Prohlašuji,**

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

V Uherském Hradišti, dne 4.prosince 2010



Hana Jechová

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>10</b>
<b>1 MARKETING SLUŽEB.....</b>	<b>11</b>
1.1.1 Povaha a definice služeb .....	11
1.1.2 Pohyb od výrobku ke službě .....	12
1.1.3 Vlastnosti služeb .....	13
1.1.4 Marketingový mix služeb 7P.....	16
1.1.5 Formy marketingu v oblasti služeb .....	17
<b>2 MARKETING CESTOVNÍHO RUCHU A MARKETING HOTELOVÝCH SLUŽEB.....</b>	<b>19</b>
2.1 SLUŽBY V CESTOVNÍM RUCHU .....	19
2.2 CHARAKTERISTIKA UBYTOVACÍCH SLUŽEB A SLUŽEB HOTELU .....	21
2.3 MARKETING SLUŽEB HOTELU .....	22
2.3.1 Marketingový mix v hotelovém průmyslu .....	23
2.3.2 Mezinárodní klasifikace hotelových služeb .....	24
2.4 MARKETINGOVÁ KONCEPCE A STRATEGIE HOTELU .....	25
<b>3 PLÁNOVÁNÍ A STRATEGIE.....</b>	<b>29</b>
3.1 PLÁNOVÁNÍ.....	29
3.2 TRH, JEHO SEGMENTACE, TARGERING A POSITIONING .....	30
3.3 DRUHY A VOLBA STRATEGIE .....	32
3.4 PROCES VZNIKU MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....	34
3.4.1 Situační analýza.....	37
3.4.2 Struktura a formulace návrhu marketingové strategie.....	38
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>40</b>
<b>4 VÝCHOZÍ SITUACE .....</b>	<b>41</b>
4.1 CESTOVNÍ RUCH V ČESKÉ REPUBLICE.....	41
4.2 ZLÍNSKÝ KRAJ JAKO TURISTICKÁ DESTINACE.....	42
4.3 LÁZEŇSTVÍ VE ZLÍNSKÉM KRAJI .....	43
4.4 PROFIL SPOLEČNOSTI .....	44
4.4.1 Hotel Vyhlídka**** .....	44
<b>5 SITUAČNÍ ANALÝZA HOTELU VYHLÍDKA.....</b>	<b>46</b>
5.1 SROVNÁNÍ ZÁKLADNÍCH STATISTICKÝCH ÚDAJŮ CESTOVNÍHO RUCHU.....	46
5.2 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ.....	47
5.2.1 Srovnání s Hotelem Vyhlídka .....	48
5.3 ANALÝZA ROZSAHU POSKYTOVANÝCH SLUŽEB A SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ .....	49
5.3.1 Charakteristika respondentů .....	49
5.3.2 Vyhodnocení získaných informací o hotelu .....	51

5.4	MAKROANALÝZA PROSTŘEDÍ .....	58
5.4.1	Politické a legislativní prostředí .....	59
5.4.2	Ekonomické prostředí .....	60
5.4.3	Sociálně kulturní prostředí .....	61
5.4.4	Technické a technologické prostředí .....	62
5.4.5	Přírodní prostředí .....	62
5.5	VNITŘNÍ ANALÝZA HOTELU .....	63
5.5.1	Hotelové služby, ubytování, pokoje a jejich vybavenost .....	64
5.5.2	Gastronomické služby .....	67
5.5.3	Doplňkové služby .....	67
5.6	SWOT ANALÝZA .....	70
<b>6</b>	<b>ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ .....</b>	<b>71</b>
6.1	ZÁKLADNÍ CÍLE PRO OBLAST MARKETINGU .....	71
6.2	STRATEGIE ZNAČKY .....	72
6.3	KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE A STRATEGIE KOMUNIKAČNÍHO MIXU .....	72
6.4	MARKETINGOVÝ MIX .....	73
6.5	FIREMNÍ DESIGN .....	76
6.6	LIDSKÉ ZDROJE .....	76
6.7	FINANČNÍ A MATERIÁLOVÉ ZAJIŠTĚNÍ MARKETINGU .....	77
6.8	INFORMAČNÍ ZDROJE MARKETINGU .....	77
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>87</b>



## ÚVOD

Cestovní ruch se významnou měrou podílí na ekonomice naší země a patří k rychle se rozvíjejícím odvětvím národního hospodářství. Tento fakt je podpořen i velkými investicemi a dotacemi z fondů Evropské unie nejen přímo do rozvoje cestovního ruchu, ale sekundárně se zde pozitivně odráží i koncentrované investice do infrastruktury. Ruku v ruce s tímto trendem pak jde i rozvoj služeb v cestovním ruchu, mezi nimiž zaujímají čelní místo ubytovací a stravovací služby.

Hotel je místo, kde se zpravidla krátkodobě a za úplatu poskytuje ubytování, zvláště turistům. Hotel poskytuje mimo ubytování svým návštěvníkům také další související služby, jako jsou například restaurace, relaxační a sportovní zázemí, některé velké hotely poskytují také sály a konferenční služby. Všechny tyto služby poskytují lidé lidem, a proto právě v hotelnictví se lidský faktor významně podílí na vnímání kvality a úrovně poskytované služby.

Ve svém zaměstnání jsem stála u zrodu – rozsáhlé rekonstrukce obou částí Hotelu Vyhlídka, od žádosti o poskytnutí dotací z Evropské unie, přes výběrová řízení, samotnou realizaci stavebních a interiérových částí, až po jejich slavnostní otevření.

Tato práce má ukázat cestu, po které by se měl hotel vydat, aby se stal úspěšnou částí dynamicky se rozvíjejícího odvětví s názvem Cestovní ruch. To je také hlavním cílem a obsahem mé bakalářské práce.

Práce má dvě části. V teoretické části je studiem literárních pramenů definován marketing služeb, marketingové strategie poskytování služeb s důrazem na marketing hotelových služeb. Praktická část se skládá z analýzy Hotelu Vyhlídka, jeho aktivit a analýzy jeho marketingového a konkurenčního prostředí. Na základě provedených analýz jsou v závěru praktické části doporučeny prvky marketingové strategie Hotelu Vyhlídka. Tato konkrétní doporučení by měla vést k vyšší vytíženosti Hotelu Vyhlídka a s tím bezprostředně souvisejícím zvyšováním zisku společnosti.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 MARKETING SLUŽEB

Dobrý marketing není výsledkem náhody, ale důsledkem pečlivého plánování a provedení. Marketingové praktiky jsou neustále vylepšovány a přetvářeny prakticky ve všech odvětvích, aby se zvýšila šance na úspěch. Výborný marketing je však vzácný a není ho snadné dosáhnout. Marketing je jak uměním, tak vědou, a mezi teoretickou stránkou marketingu a jeho tvořivou stránkou existuje neustále napětí. [10]

Marketéři se zabývají marketingem deseti typů entit:

- výrobky,
- **služby,**
- události,
- zážitky,
- osoby,
- místa,
- majetek,
- firmy,
- informace,
- ideje. [10]

Teorie marketingu je do jisté míry závazná pro všechny výměnné vztahy. Platí zde stejné principy a zásady. Odlišné **vlastnosti služeb** mohou vyvolat potřebu větších zdůraznění některých marketingových prvků anebo jejich rozdílnou aplikaci. [14]

### 1.1.1 Povaha a definice služeb

V odborné literatuře se objevuje mnoho definic služeb, a každá z nich je svým způsobem omezující a vzhledem k rozmanitosti služeb je mnoho činností, kterým žádná z definic zcela přesně neodpovídá.

Nejčastěji se uvádí klasifikace metodou vylučovací, tedy služby jsou ta část, která zbude po odečtení zemědělství, výroby a těžby. [15]

I Evropský soudní dvůr vymezuje službu výčtem toho, co mezi služby nespadá. V současné době vysvětlují povahu služeb nejlépe američtí autoři Kotler a Armstrong: *„Služba je jakákoliv činnost, nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“* [15]

Služby odpovídají mnoha činnostem. Obvykle se rozlišují:

- veřejné služby obchodovatelné (doprava, pošta, kulturní činnosti);

- veřejné služby neobchodovatelné (správa);
- soukromé služby (převážně s lukrativním cílem). [11]

### 1.1.2 Pohyb od výrobku ke službě

Za produkt považujeme souhrn objektů nebo procesů přinášejících zákazníkovi určitou hodnotu. Výrobky a služby jsou subkategorie, resp. dva typy produktu. [14]

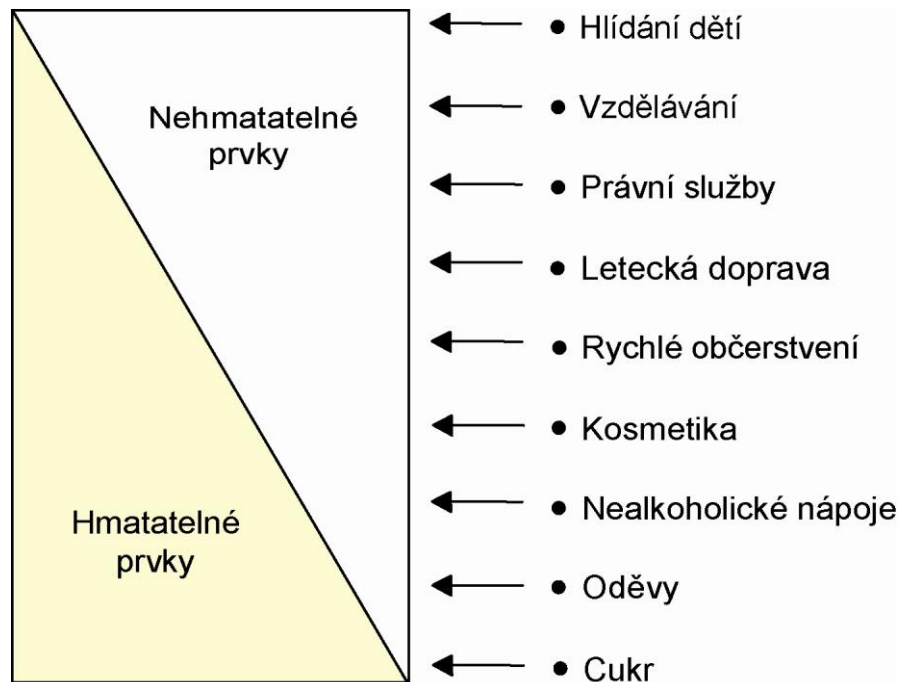
Na trhu firma nabízí jak hmotné výrobky, tak služby. V celkové nabídce firmy v některých případech převažují výrobky, v jiných zase služby. V krajním případě se nabídka sestává pouze z hmotného výrobku a s prodejem těchto výrobků není spojeno žádné poskytnutí služby. Druhým extrémním případem je nabídka, jejímž obsahem je pouze poskytnutí služby. [9]

V důsledku sílící konkurence si v posledních desetiletích nelze představit účinný marketing zboží bez doprovodných služeb. Doprovodné služby jsou prvkem, který zboží na trhu odlišuje od konkurence a představuje dodatečnou výhodu pro zákazníka. Na druhé straně jsou mnohé služby doprovázené zbožím, které službu pro zákazníka zhmotňuje. Proto je většina produktů (tj. celková nabídka) kombinací zboží a služeb. [7]

Rozlišujeme čtyři kategorie nabídky produktů:

- pouze hmatatelné zboží, jako je mýdlo, zubní pasta nebo sůl. Tento produkt není doprovázen žádnými službami,
- hmatatelné zboží s doprovodnými službami, které mají zvýšit přitažlivost zboží pro spotřebitele. Příkladem je prodej počítačů,
- důležitá služba s doprovodnými menšími výrobky a službami, jako např. cestování letadlem první třídou,
- pouze služba, jako je například hlídání dětí nebo psychoterapie. [14]

Nikdo zřejmě nepochybuje o tom, že služba, jako je například vzdělání, je skutečně nehmatatelná. Návštěvníci restaurace však hledají hmatatelný produkt – jídlo dobré kvality. Dostáváme se tedy ke kontinuu hmatatelnosti, po kterém se pohybujeme od pouze nehmatatelného k pouze hmatatelnému. [14]



Obr. 1. Kontinuum hmatatelnosti a nehmatatelnosti. [14]

### 1.1.3 Vlastnosti služeb

Služba se od výrobků odlišuje pěti nejvýraznějšími vlastnostmi, kterými jsou:

**Nehmatatelnost** – službu si lze jen těžko před nákupem ohmatat, ochutnat či ji slyšet. Zákazník se tedy oprávněně obává rizika z nákupu, a tak klade velký důraz na osobní zdroje informací a na faktory, které se službou souvisí a jež si lze prověřit. Management firmy musí zdůrazňovat právě hmotné podněty, omezit složitost související s poskytováním služeb a zaměřit se na tvorbu silné značky a na kvalitu služeb. [15]

**Proměnlivost** – zákazník, když nakupuje jednu a tu samou službu u dvou různých poskytovatelů, nemusí vždy obdržet totožnou kvalitu. Kvalita je zde závislá na tom, kdo službu nabízí, kdy službu nabízí, kde službu nabízí, jakým způsobem. Management v souvislosti s touto vlastností musí reagovat stanovením norem kvality chování zaměstnanců, jejich motivací, výběrem a plánováním procesů poskytovaných služeb. [15]

**Nedělitelnost** – spotřeba i výroba většinou probíhají současně. U této vlastnosti se zákazník často podílí na vytváření služby a někdy musí dokonce cestovat na místo produkce. Služby jsou ve většině případů vázány na poskytovatele. Zaměstnanec firmy se stává součástí služby samotné. Zákazník i zaměstnanec pak vzájemnou interakcí ovlivňují celkovou

kvalitu výsledné služby. Management se pak musí zabývat především řízením vztahů se zákazníky a zdokonalováním systému dodávky služby. [15]

**Pomíjivost** – neskladovatelnost služeb, zničitelnost. Službu nelze znovu prodávat či vracet. Důležitá otázka pro zákazníka je obtížná reklamace služby (např. studené jídlo v restauraci). Proto by měla být součástí každé služby i vnitřní pravidla pro vyřizování stížností. Management by se měl rovněž zabývat plánováním poptávky a využitím kapacit. [15]

**Nemožnost vlastnictví** – zákazník vlastní pouze právo na poskytnutí služby, kterou mu přinášejí přímé distribuční kanály. Management se snaží naopak zdůraznit výhody nevlastnění a možnosti substituce služeb za zboží (kino, solárium). [15]

Díky vlastnostem služeb, na rozdíl od výrobků, službám chybí:

- patentová ochrana,
- standardizace,
- vzorky, obal,
- dlouhodobé uspokojení v průběhu určitého časového období,
- vlastnický vztah. [15]

Další odlišností je marketing vztahů, který klade důraz na tvorbu dlouhodobých dobrých vztahů se zákazníky, dodavateli, zaměstnanci, obchodními partnery, správními orgány, veřejností. [15]

Filozofie vztahového marketingu vychází z „kvality“ tržního podílu, a nikoliv z jeho absolutní výše. Jeho cílem je minimalizovat úbytek zákazníků a budovat dlouhodobé partnerství se zákazníky, kteří se budou rádi vracet. [2]

V následující tabulce (Tab. 1) jsou znázorněny nejvýraznější rozdíly mezi transakčním a vztahovým marketingem.

Tab. 1. Srovnání transakčního a vztahového marketingu. [14]

Transakční marketing	Marketing vztahů
Orientace na jednorázový prodej.	Důraz na udržení zákazníka.
Orientace na vlastnosti produktu.	Orientace na užitek produktu.
Krátkodobý časový horizont.	Dlouhodobý časový horizont.
Malý důraz na službu zákazníkovi.	<b>Velký důraz na službu zákazníkovi.</b>
Omezená odpovědnost vůči zákazníkovi.	Vysoká odpovědnost vůči zákazníkovi.
Úsporný kontakt se zákazníkem.	Intenzivní kontakt se zákazníkem.
Kvalita je především záležitostí výroby.	Kvalita je předmětem zájmu všech oblastí.

Z pohledu zákazníka představuje služba soustavu hodnot a užitek, které mu nákupem služba přinese. Celkově pak zákazník vnímá službu podle:

- **materiálových** prvků – hmotné složky,
- **smyslových** požitků – zvuky, ticho, vůně,
- **psychologických** výhod nabídky – dobrý pocit z využití právě této služby. [7]

V oblasti služeb často odpovídá název poskytované služby názvu společnosti, která ji nabízí, odtud silná vazba mezi pověstí společnosti a pověstí jejích služeb. [11]

I komunikace se zákazníky má ve službách své zvláštnosti, protože služba je pro zákazníka obtížněji uchopitelná než hmatatelný výrobek. V případě služeb je často velmi problematické vést popisnou reklamní kampaň. Proto se ve většině případů spokojujeme s tím, že využíváme pověsti firmy a působení na city. [11]

V oblasti služeb má zvláštní význam veřejné mínění, a proto se má komunikace orientovat zejména na osoby, jejichž společenským posláním je zprostředkovávat informace (kritici, novináři), a na vůdčí osobnosti veřejného mínění, které se těší určité prestiži a jež proto mohou ovlivňovat potenciální spotřebitele. [11]

Dnes, kdy se výrobky i služby stávají stále více obchodovatelnými, snaží se firmy vytvářet hodnotu pro zákazníka na vyšší úrovni. Chtějí, aby jejich nabídky byly vzájemně odlišeny. Proto se snaží u zákazníků vzbuzovat různé druhy zážitků. Výrobky jsou hmotné, služby nehmotné, zážitky si lze zapamatovat. Výrobky či služby leží vně člověka, zážitky jsou osobní a odehrávají se v myslích jednotlivých lidí. Firmy, které nabízejí různé druhy zážitků, dobře vědí, že si zákazníci kupují ještě něco více než pouhé výrobky či služby a užitek z nich: kupují si i požitky, které přitom získávají. [9]

#### 1.1.4 Marketingový mix služeb 7P

Marketingový mix představuje soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Jednotlivé prvky mixu může marketingový manažer namíchat v různé intenzitě i různém pořadí. Složí stejnému cíli, uspokojit potřeby zákazníků a přinést zisk organizaci. Původně obsahoval marketingový mix čtyři prvky – v angličtině 4 P:

- **produkt** (product) – vše, co organizace nabízí spotřebiteli k uspokojení jeho hmotných i nehmotných potřeb; u čistých služeb popisujeme produkt jako určitý proces, často bez pomoci hmotných výsledků;
- **cen**u (price) – manažer rozhodující o ceně si všímá nákladů, relativní úrovně ceny, úrovně koupěschopné poptávky, úlohy ceny při podpoře prodeje (slevy), úlohy ceny při snaze o soulad mezi reálnou poptávkou a produkční kapacitou v místě a čase; vzhledem k nehmotnému charakteru služeb se cena stává významným ukazatelem kvality; neoddělitelnost služby od jejího poskytovatele znamená další specifika při tvorbě cen služeb;
- **distribuci** (place) – rozhodování o distribuci souvisí s usnadněním přístupu zákazníků ke službě; souvisí s místní lokalizací (umístěním) služby, s volbou případného zprostředkovatele dodávky služby;
- **komunikaci** (promotion). [7]

Aplikace marketingové orientace v organizacích poskytující služby ukázala, že tato 4 P pro účinné vytváření marketingových plánů nestačí. Příčinou jsou především vlastnosti služeb. Proto bylo nutno k tradičnímu marketingovému mixu připojit další 3 P:

- **materiální prostředí** (physical evidence) – nehmotná povaha služeb znamená, že zákazník nedokáže dost posoudit službu dříve, než ji spotřebuje; materiální prostředí je svým způsobem důkazem o vlastnostech služby; může mít mnoho forem – od vlastní budovy či kanceláře, ve které je služba poskytována, po například brožuru;
- **lidé** (people) – při poskytování služeb dochází ve větší či menší míře ke kontaktům zákazníka s poskytovateli služby – zaměstnanci; proto se lidé stávají



jedním z významných prvků marketingového mixu služeb a mají přímý vliv na jejich kvalitu;

- **procesy** (processes) – interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem během procesu poskytování služby je důvodem podrobnějšího zaměření se na to, jakým způsobem je služba poskytována; analýzy procesů poskytování služeb zefektivňují produkci služby a činí ji pro zákazníka příjemnější. [7]

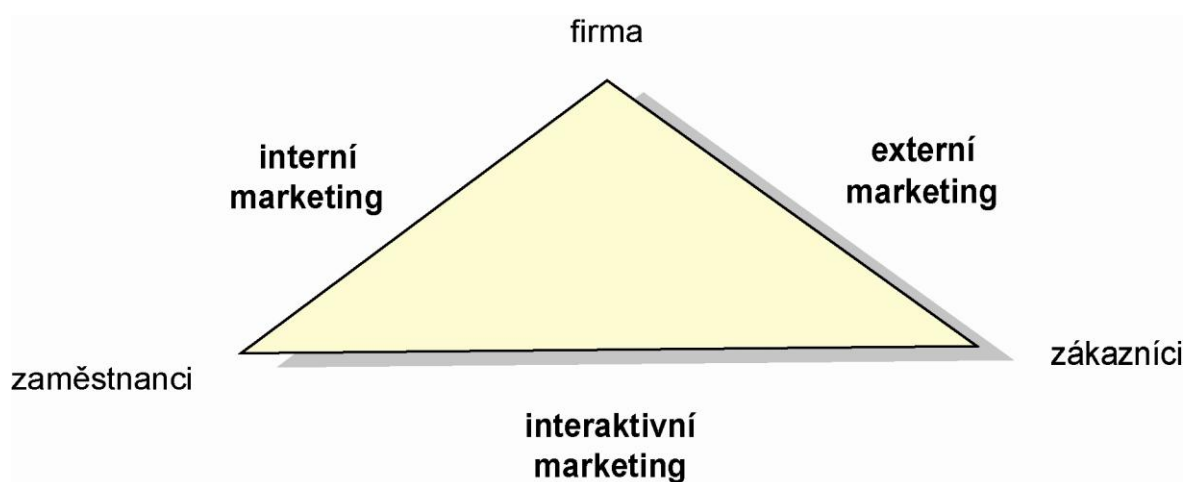
### 1.1.5 Formy marketingu v oblasti služeb

Podobně jako u výrobních firem, i pro poskytovatele služeb je marketing nástrojem, jak firmě zajistit pozici na trhu a odlišit od konkurence. Protože se však služby svou povahou liší od hmotných výrobků, zpravidla vyžadují použití dalších marketingových postupů. Zatím co hmotné výrobky jsou poměrně standardizované a po vyrobení pouze čekají na své zákazníky, v sektoru služeb je nutná interakce mezi zákazníkem a zaměstnancem, který službu poskytuje. Tato interakce musí být efektivní, má-li firma získat v této fázi prodeje služeb konkurenční výhodu. Efektivnost interakce závisí na kvalifikaci a dovednosti zaměstnanců, kteří tyto služby přímo poskytují zákazníkům, těch, kteří je vytvářejí, i celého firemního systému, který poskytování služeb podporuje. [9]

Při poskytování služeb je třeba zaměřit pozornost jak na zákazníka, tak na zaměstnance. Existuje řetězec vztahů mezi kvalitou služeb a ziskem, který spojuje spokojenost zaměstnanců se spokojeností zákazníků a se ziskovostí firmy. Tento řetězec má pět částí:

1. **Kvalita služeb uvnitř firmy:** kvalitní výběr a školení zaměstnanců, dobré pracovní prostředí a intenzivní podpora zaměstnanců přicházejících do přímého styku se zákazníkem.
2. **Spokojení a výkonní zaměstnanci:** vysoká spokojenost, loajalita a pracovitost zaměstnanců.
3. **Lepší kvalita služeb:** lepší a účinnější uspokojování potřeb a přání zákazníků při poskytování služeb.
4. **Spokojení a loajální zákazníci:** spokojení zákazníci využívají nabídku firmy opakovaně a doporučují ji dalším zákazníkům.
5. **Vysoký zisk a zdravý růst:** dobré ekonomické výsledky celé firmy. [9]

Z výše uvedeného vyplývá, že v marketingu služeb nestačí pouze standardní nástroje externího marketingu, známá 7 P. Poskytovatelé služeb mohou využít dva další nástroje: interní marketing a interaktivní marketing. Pod prvním z těchto pojmů rozumíme, že firmy, které poskytují služby, musejí zvláště dobře vyškolit a motivovat své zaměstnance, kteří přijdou do styku se zákazníky; všichni musejí pracovat jako tým, jehož cílem je spokojenost zákazníků. Pro stálou a vysokou kvalitu služeb je potřebné, aby každý zaměstnanec firmy byl orientovaný na zákazníka. Interní marketing musí předcházet externímu marketingu. Interaktivní marketing klade velký důraz na kontakt se zákazníky během prodeje a využití služby. Při posuzování kvality výrobků často jen málo záleží na způsobu, jakým zákazník výrobek získal. V případě služeb však výsledné posouzení kvality bere v úvahu jak to, kdo službu poskytuje, tak způsob, jak ji poskytuje. Není pravda, že zákazníkovi ke spokojenosti stačí, když dostane technicky dokonalou službu. [9]



Obr. 2. Tři formy marketingu v oblasti služeb. [9]

## **2 MARKETING CESTOVNÍHO RUCHU A MARKETING HOTELOVÝCH SLUŽEB**

Cestovní ruch v dnešním pojetí začal vznikat v 19. století. Úzce souvisí s cestováním, dokonce masovým cestováním, a pro ně byly vytvořeny odpovídající podmínky až v polovině předminulého století. Těmito podmínkami se rozumí:

- ekonomické podmínky,
- sociální podmínky,
- technické a technologické podmínky,
- politické podmínky. [13]

Pod pojmem cestovní ruch se dnes rozumí celkový pobyt mimo stálé bydliště, který slouží především k odpočinku, návštěvě přírodních krás, kulturních památek, sportu nebo jiným požitkům, a s tím spojené cestování. Tato zkrácená definice ze zákona o cestovním ruchu je dokladem, že člověk, subjekt cestovního ruchu, mění zcela dobrovolně a převážně pro své potěšení svůj pobyt a navštěvuje objekty cestovního ruchu mimo své obvyklé bydliště. [13]

Turismus je více než jiná odvětví určován nabídkou, což do určité míry popírá zásadu orientace na spotřebitele, resp. blíží se prodejnímu stupni marketingu, kdy je primárně dán produkt a k němu je dohledáván kupující. Důsledkem často bývá chybná silná orientace marketingu destinace spíše na propagační složku marketingového mixu než na důkladné zkoumání potřeb zákazníků. [12]

Cestovní ruch je vysoce specifickou oblastí služeb, v níž úspěch firmy poskytovatele služeb cestovního ruchu a spokojenost klienta je závislá na velkém množství ovlivnitelných a neovlivnitelných faktorů. Pro marketing cestovního ruchu jsou typické strategie zaměřené na stálého zákazníka, citlivou manipulaci s cenou a kvalitou služby a techniky Yield managementu. [18]

### **2.1 Služby v cestovním ruchu**

Komplexní služba cestovního ruchu vzniká na základě složitě provázané spolupráce mnoha dodavatelů a zprostředkovatelů služeb, přičemž podmínky realizace a kvalita doplňkových služeb jsou mnohdy neovlivnitelné. Subjektivní hodnocení kvality služby klientem je

ovlivněno kvalitou všech poskytovaných služeb (často kvalitou nejhorší služby), počasím a dalšími přírodními podmínkami, lidským faktorem na straně sjednaných i nesjednaných poskytovatelů služeb, klientů i místních obyvatel. Mezi základní znaky kvalitní služby v cestovním ruchu patří spolehlivost, bezpečnost, dobrý poměr mezi kvalitou a cenou, způsob nabídky a rychlost zajištění služby, komplexnost a možnost individualizace. [18]

Služby v cestovním ruchu mají řadu specifíků:

- jsou zpravidla vázány na využití určitého prostoru (návštěva měst a kulturních památek, sjíždění řek, lázeňský či kongresový turismus);
  - jsou časově závislé (roční období, datum konání kongresu, výstavy, olympijských her, sezónnost otevírací doby – období);
  - mají komplexní charakter a na jejich zajišťování se tak podílí řada druhem a úrovní služeb naprosto odlišných subjektů;
  - z hlediska zákazníka jsou zastupitelné z hlediska destinace (Španělsko – Řecko), zprostředkovatele (výběr cestovní kanceláře), dodavatele služeb (v individuálním turismu volba dopravního prostředku, volba přepravce, volba hotelu);
  - jsou částečně závislé na jejich včasné zabezpečení – z hlediska poskytovatele (zprostředkovatele) i z hlediska zákazníka (rezervace dopravních cenin, rezervace ubytování);
  - poptávka po určitém druhu služby je místně i časově značně závislá (například sezónnost, časově se měnící poptávka po určitých destinacích);
  - výrazně se uplatňuje segmentace trhu (přestože existují standardizované produkty) – podle destinací, ceny, komplexnosti, délky pobytu, cíle a zájmů.
- [18]

Služby cestovního ruchu se vyznačují nehmatatelností, vysokou mírou heterogenosti a subjektivitou vnímání a poskytování stejné služby, neoddělitelností místa, času čerpání a poskytování služby. Dalším specifíkem je dočasné vlastnění (např. časově omezený pronájem hotelového pokoje) a zánik služby, pokud není poskytnuta v daný moment (např. prázdné místo v hotelu již nikdo nezaplátí). [12]

## 2.2 Charakteristika ubytovacích služeb a služeb hotelu

Významnou položku výdajů za cestování jsou výdaje za ubytovací služby. Jednotlivá ubytovací zařízení se však současně od sebe liší nejen svou cenou ale, i rozsahem a kvalitou poskytovaných služeb, umístěním a typem ubytovacího zařízení.

Služby v produktu ubytování se nalézají v kontinuu dvou významných extrémů. V některých ubytovacích zařízeních je velmi vysoká úroveň osobních služeb, která má zařízení odlišit od konkurentů a odůvodnit vyšší cenu. To platí zejména u velkých hotelů s dlouhou tradicí. V některých zařízeních jsou služby naopak omezené, nebo nejsou žádné, jejich provoz je automatizovaný a nevyžaduje velké množství pracovních sil, což se odráží v nižších cenách. Ubytovací služby většinou zajišťuje placený a kvalifikovaný personál, ale u některých forem ubytování je pro turisty přitažlivé, že služby nejsou profesionální, že hostitel se osobně věnuje hostům a nejde přitom o profesionálně standardizovaný typ služby. [18]

Poskytovatelé služeb v hotelu jsou lidé a je jich mnoho v závislosti na velikosti hotelu a úrovni služeb, které poskytují. Rozdílné typy hostů mají rozdílné potřeby. Někdy jsou to rozdíly větší, někdy menší. Někteří hosté jsou zkušení cestovatelé, kteří pobývali v mnoha hotelech světa, jiní takové zkušenosti nemají, nebo jsou ve městě poprvé. Někteří hosté jsou nenároční, jiní vyžadují všechny služby. Cokoliv hosté chtějí, jakkoliv se chovají, úspěšné hotely mají jedno společné – jsou orientovány na hosta. Porozumět potřebám hostů je pro ně prioritou číslo jedna. [8]

V případě, že host za své peníze očekává určitý standard služeb, pak dodržení uvedeného standardu samo o sobě nebude stačit na vybudování loajálního vztahu k hotelu a nezaručí další business. Úroveň poskytovaných služeb podobná úrovni konkurenčních služeb bude mít za následek, že host přestane rozlišovat. Loajalita hostů je založena na službách vyššího standardu než mají služby konkurence. Hotely se často chtějí od své konkurence odlišovat cenou. Konkurenční strategie založená na ceně však v hotelovém businessu není právě nejtřetnější strategií. Jsou to služby, které odlišují úspěšné hotely od neúspěšných. [8]

Porozumění potřebám hostů a jejich následné uspokojení jsou klíčem k úspěšnosti hotelu. V praxi není snadné dosáhnout dokonalosti a čas od času se stane, že je host nespokojen. Je potřebné vážit si hostů, kteří své negativní zkušenosti hotelu sdělí. Ten pak má možnost změnit negativní zkušenost na pozitivní a nedostatek odstranit. Těžko je možné očekávat

zlepšení tam, kde se zdá, že je všechno v pořádku. Nespokojený host málokdy vyplní formulář o své nespokojenosti, jednoduše se už nikdy nevrátí. Upozornění hostů na chyby jsou interním bohatstvím hotelu. [8]

Proto by nejen na konci pobytu, ale také v jeho průběhu měla být hostům dána možnost, aby mohli hoteliérově osobně sdělit své náměty či stížnosti. Host, který nemůže přednést svou reklamaci na vhodném místě, přenáší svou nespokojenost často na jiné hosty. Host by měl být informován, že své stížnosti a přání může kdykoliv sdělit na recepci či v kanceláři hotelu. Ve větších podnicích se osvědčila schránka na stížnosti a přání, musí však být zajištěno, že tato schránka bude denně vybírána a reklamace promptně řešeny. Správné řešení reklamací a přání přináší důvěru hostů a mnohdy vede i k tomu, že se z hosta „brblajícího“ nad nějakou maličkostí stane stálý host hotelu. A to je snem každého hotelu, mít stabilní klientelu. [13]

### 2.3 Marketing služeb hotelu

Uplatňování marketingu v hotelových službách znamená, že se hotel neustále snaží zjišťovat odpovědi na otázky:

Co chceme na trhu nabízet?

Kam se chceme dostat?

Co nechceme dělat?

Marketing zahrnuje komunikaci s hostem, prodej produktu individuálním hostům, organizovaným skupinám, obchodním cestujícím, rekreantům i ostatním, prodej jídel, nápojů a doplňkových služeb, jsou to vztahy s hosty, dodavateli, odběrateli, s konkurencí, vnějším okolím hotelu, je to výzkum, plánování realizace a kontrola. [8]

Marketing v hotelu nemůže „dělat“ jeden člověk. Vyžaduje týmovou práci nejen pracovníků marketingového oddělení, ale také managementu a všech zaměstnanců hotelu. Marketing nebude fungovat bez podpory a zainteresovanosti všech zaměstnanců hotelu. Kdo pracuje sám, ztrácí přehled. [8]

Hotelová reklama se zakládá na pověsti, kterou mají služby hotelu, pokud jde o kvalitu a přepych, nebo na pověsti doplňkových služeb. [11]

### 2.3.1 Marketingový mix v hotelovém průmyslu

Marketingový mix v hotelovém průmyslu zahrnuje mimo 7 P marketingového mixu služeb obecně popsaných v kapitole 1.2.4, kterými jsou:

- **product** (produkt) - ubytovací služby: recepce, pokoj;
  - stravovací služby: restaurace, bar;
  - doplňkové služby: bazén, fitness, tenis, sauna;
  - osobní služby: etážový servis, praní prádla.
- **price** (cena);
- **place** (místo, distribuční cesty) – způsob, jakým bude prezentována nabídka hotelu potenciálním zákazníkům;
- **promotion** (propagace) - podpora prodeje;
  - reklama;
  - vztahy s veřejností;
  - interní reklama;
  - podpora prodeje;
- **physical evidence** (materiální prostředí);
- **people** (lidé) – pracovníci, lidé - na jedné straně pracovníci jako poskytovatelé služeb, na druhé straně hosté, kteří tyto služby spotřebovávají;
- **processes** (procesy) – jakým způsobem je služba poskytována;

která navíc rozšiřuje o další specifická 3 P:

- **partnership** (kooperace, spolupráce) – i v odvětví hotelového průmyslu má velký význam vzájemná spolupráce více společností v oboru, neboť se jednotlivým subjektům zde působícím mohou vlivem vzájemné spolupráce snížit náklady a může se tak urychlit finanční návratnost jejich investic;
- **packaging** (sestavování balíčků služeb) – jsou zde kombinovány různé výrobky a služby, za které zákazník zaplatí souhrnnou cenu tak, aby přesně odpovídaly zákaznickovým přáním a požadavkům;

- **programming** (programová specifikace) úzce souvisí s předchozím bodem. Je pomocníkem při vytváření zájmu o určitý balík služeb mimo sezónu. Má zvýšit konzumaci a prodej služby zákazníkovi. [1]

Marketingový mix je vždy kombinací všech těchto faktorů.

### 2.3.2 Mezinárodní klasifikace hotelových služeb

Hosté i ubytovatelé potřebují jednoznačně definovaná orientační kritéria úrovně poskytovaných hotelových služeb. Proto jsou ubytovací zařízení dělena do kategorií 1\* až 5\*.

Hotelovou klasifikací reaguje česká odborná veřejnost na stoupající poptávku po pokud možno jednotném a srozumitelném řazení hotelů do jednotlivých kategorií. Hotelová klasifikace odráží stav oboru ve světě. Klasifikace je založena na dobrovolnosti, platí přitom princip transparentnosti. [3]

Klasifikací dostanou hoteliéři možnost cíleně podnikat a získají důležitý prostředek, jak obstát na trhu. Pro další prodejce, jako jsou elektronické rezervační systémy a cestovní kanceláře, se hotelová nabídka stává díky tomuto transparentnímu systému informací přehlednější a lépe prodejnou. Klasifikace zprostředkuje důkaz o kvalitě a úrovni poskytovaných služeb. [3]

Asociace hotelů a restaurací České republiky (AHR ČR) je profesní nezisková organizace, jejímž hlavním cílem je podpora podnikatelů v oboru hotelnictví a gastronomie. Členy asociace jsou majitelé a provozovatelé ubytovacích a gastronomických zařízení z celé republiky, pro které tato organizace zajišťuje pravidelný servis a poradenství. AHR ČR pomáhá svým členům lépe se orientovat na trhu, být připraven na nová legislativní opatření a možnost ovlivňovat dění v oboru. [19]

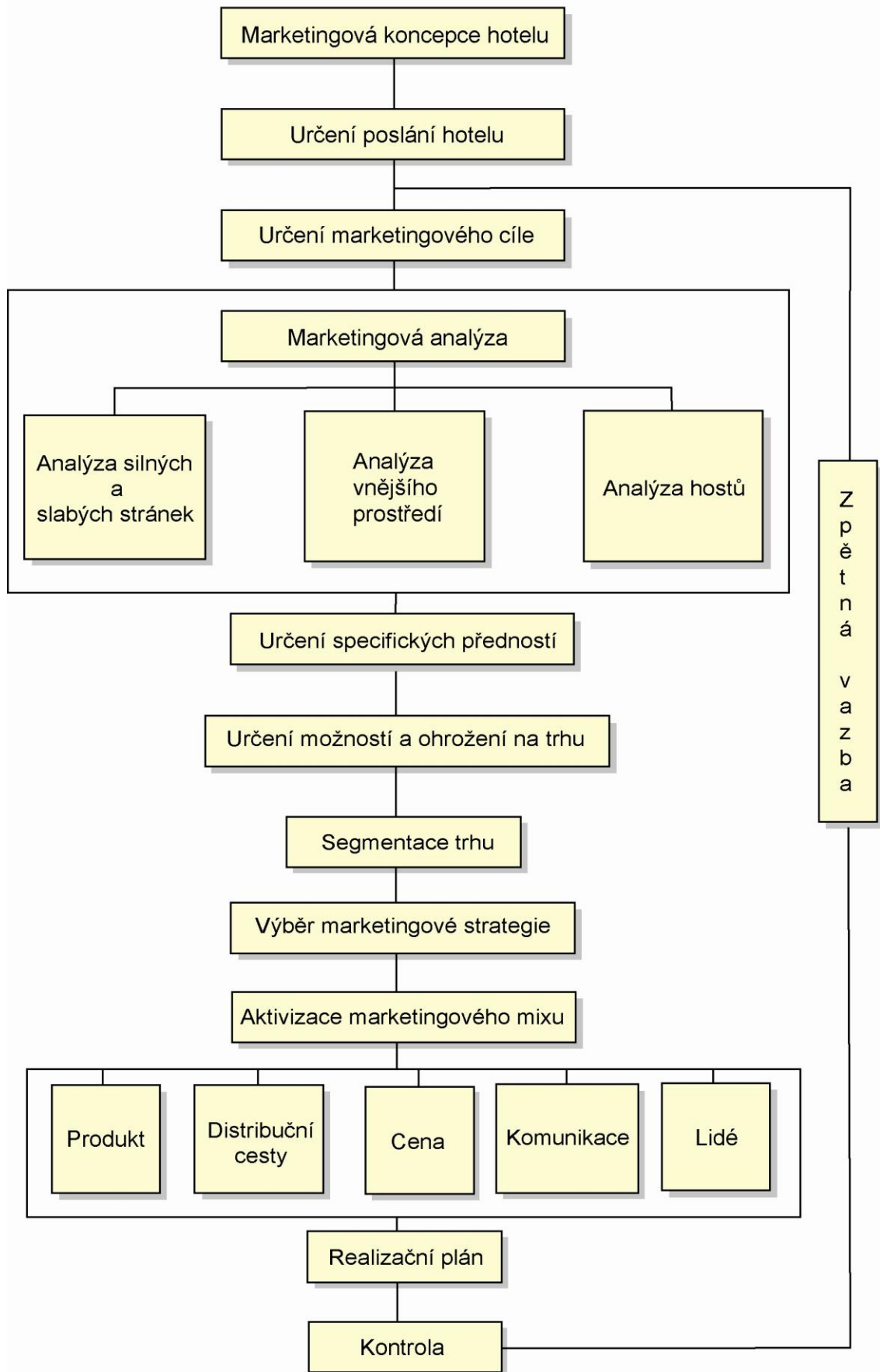
Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení 2010–2012 je nová forma komunikace se zákazníkem, která mu jasným transparentním způsobem usnadňuje orientaci při výběru hotelu nebo penzionu ve čtyřech evropských státech. Česká republika, Německo, Maďarsko a Rakousko se dohodly na společné klasifikaci pod hlavičkou „Hotelstars Union“, platné od roku 2010. Současně probíhají jednání o přistoupení dalších států, mezi které bude pravděpodobně patřit od roku 2011 Švýcarsko a Švédsko. Jako základ společné klasifikace byla vybrána upravená německá klasifikace, která již řadu let funguje a v současné době jen v Německu reprezentuje kvalitní služby více než 8000 ubytovacích zařízení.



System dává jednoznačnou odpověď na aktivity některých regionů, které se s ohledem na svou „specifičnost“ snažily o vytváření místních klasifikačních systémů, z pohledu zákazníka i provozovatele bezvýznamných a „neviditelných.“ Zároveň otevírá zcela nové možnosti pro propagaci a zviditelnění s všech certifikovaných zařízení a marketingovou spoluprací zúčastněných zemí, které jsou pro náš příjezdový cestovní ruch velmi důležité. Jak prokázaly studie v Německu a Rakousku, **„hotelové hvězdičky“ jsou druhým nejdůležitějším faktorem při rozhodování zákazníka.** [23]

## **2.4 Marketingová koncepce a strategie hotelu**

Náročnost potencionálních hostů, existence konkurence s komplementární nabídkou na jedné straně a možnosti hotelu na straně druhé, vyvolávají potřebu koordinovaného postupu hotelu na trhu cestovního ruchu. Takovým postupem je marketingová koncepce hotelu. Zpracování, akceptace a následná aplikace reálné marketingové koncepce je základním předpokladem úspěšnosti hotelu na trhu cestovního ruchu. [8]



Obr. 3. Marketing hotelových služeb. [8]

Základem tvorby marketingové koncepce určení marketingového cíle, který vychází z poslání hotelu a je určen zaměstnancům hotelu. [8]

Dalším stupněm v hierarchii cílů jsou specifické marketingové cíle vztahující se k postavení hotelu na trhu, k rentabilitě, finanční a sociální cíle, cíle vztahující se k tržní prestiži a společenskému postavení hotelu. [8]

Dosažení stanovených cílů předpokládá analýzu a objektivní vyhodnocení východiskové pozice hotelu, makroekonomických faktorů, konkurence a potencionálních hostů. [8]

Jednou ze základních příčin, proč je potřebné poznat potřeby a požadavky potenciálních hostů, je konkurence a předpoklad, že jen málo hotelů akceptují hosté univerzálně. Na základě provedené analýzy pak hotel může rozdělit potenciální hosty do relativně homogenních skupin – segmentů, které mají podobné potřeby a požadavky, úroveň spotřeby, očekávání vzhledem k hotelu a je možné oslovit je prostřednictvím společných komunikačních médií. [8]

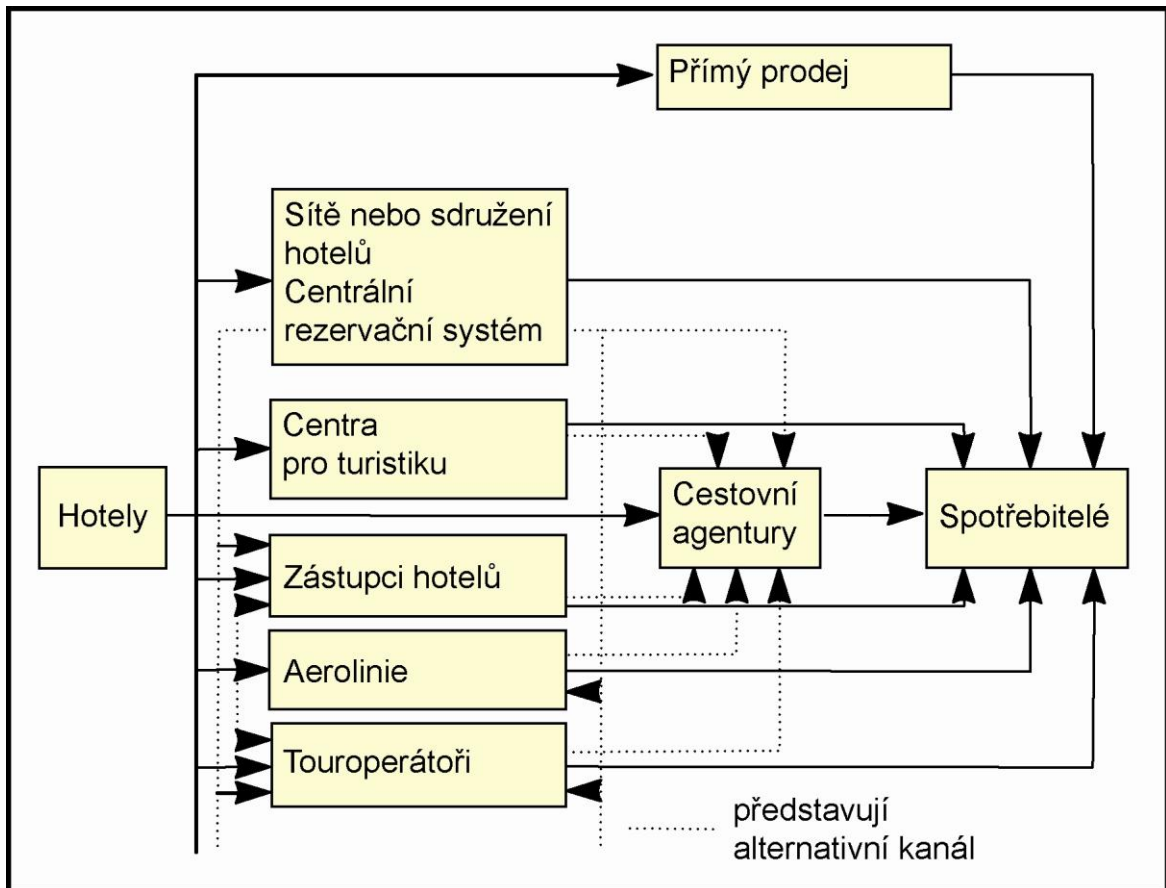
Na základě výsledků výzkumu management hotelu vypracuje marketingovou strategii, podstatou které je najít atraktivní možnosti na trhu za účelem dosažení přiměřeného zisku. [8]

Součástí marketingové strategie je marketingový mix – soubor kontrolovatelných proměnných, které hotel aktivizuje v zájmu uspokojení potřeb a požadavků vybraného segmentu trhu. Součástí marketingového mixu je produkt, cena, distribuční cesty, způsob komunikace s okolím a lidé. [8]

V zájmu realizace marketingové strategie management hotelu zpracuje realizační plán, jehož obsahem je časový harmonogram činností s vyznačením zodpovědnosti za realizaci. Realizační plán zdůrazňuje charakter vybraného segmentu trhu a marketingový mix vytvořený pro uvedený segment, potřebu a časové rozložení zdrojů, očekávané výsledky a kontrolu plnění strategie. [8]

V průběhu realizace marketingové strategie reaguje management na aktuální situaci na trhu a přijímá operativní rozhodnutí, které však nemají za cíl změnit základní marketingovou koncepci. V případě, že kontrola ukáže, že operativní rozhodnutí nepřinesla očekávaný výsledek, management přehodnotí marketingovou strategii. [8]

Rozhodování o zapojení zprostředkovatelů, neboli nepřímé distribuční služby, předchází analýza potřeby tohoto zapojení v porovnání s možností vybudování vlastní prodejní sítě či kombinace obou možností. Na obrázku (Obr. 6) je uveden kombinovaný způsob distribuce hotelových služeb. [17]



Obr. 6. Distribuční kanály hotelových služeb. [17]

### 3 PLÁNOVÁNÍ A STRATEGIE

Plánování je nástrojem pro vytváření budoucnosti každé organizace. Plány pomáhají stanovit cíle a zpracovat strategii k jejich dosažení. Plánování vede management k tomu, aby systematicky myslel na budoucnost a zdokonaloval vztahy mezi jednotlivými výkonnými složkami podniku. [17]

#### 3.1 Plánování

Plánování je součástí rozhodovacího procesu v každé organizaci, firmě. Podle jeho úrovně z organizačního hlediska rozlišujeme plánování strategické, taktické a operativní:

- **strategické plánování** vychází ze strategických cílů podniku, vytváří se na úrovni vrcholného managementu;
- **taktické plánování** vychází ze strategického plánování a dochází zde ke konkretizaci a specifikaci dle organizační struktury konkrétní organizace. To znamená, že se uskutečňuje pro nižší organizační celky, např. finanční oddělení, obchodní oddělení, výrobní oddělení, technické oddělení;
- **operativní plánování** je dalším zpřesněním plánovacího procesu. Vychází z taktických plánů, stanovuje cíle a úkoly pro jednotlivá funkční místa, pracovníci, jednotlivce. Na rozdíl od strategického a taktického plánování má krátkodobý charakter. [6]

Každé plánování, ať již strategické nebo taktické, je zaměřeno do budoucnosti. Určuje, čeho má být dosaženo a jakým způsobem. Redukuje možnost omylů a nutí podnikatele a manažery firem zkoumat vnější podnikatelské prostředí, konkurenty, partnery, stávající i potenciální zákazníci a silné a slabé stránky firmy. [6]

V procesu strategického plánování má marketing osobité postavení. Toto postavení vyplývá z podstaty marketingu jako filozofie podniku orientovaná na zákazníka. Marketing poskytuje pro strategické plánování organizace potřebné tržní informace, pomáhá stanovit podnikatelské cíle, stejně tak jako návrhy možných rozvojových strategií. To je příčinou, že se strategický plán rozvoje organizace často označuje jako strategický a marketingový plán rozvoje organizace. Zároveň však strategický plán svou formou a strukturou vymezuje postavení marketingu v dané konkrétní organizaci a tím i její postavení k zákazníkům.

Vztah mezi marketingovým plánem a plánem organizace je dvoustranný. Marketingové informace, užívané pro analýzu prostředí organizace, slouží jako zpětná vazba a na jejich základě dochází k úpravám celkových plánů. Z nich pak opět vycházejí plány marketingového mixu organizace. [17]

Teoreticky existují tři možné způsoby postupu marketingového plánování a tím také tvorby podrobných marketingových plánů:

- pohyb **shora dolů** – nejprve je vypracován strategický plán na základě analyticko syntetických a prognostických prací, jsou formulovány strategické cíle a strategie na základě těchto nadřazených a podstatných principů jsou koncipovány dílčí plány marketingových aktivit;
- pohyb **zdola nahoru** – spočívá v tom, že na základě vypracování podrobných plánů, které usilují většinou o zlepšení daného stavu v jednotlivých marketingových aktivitách, se potom koncipuje celkový marketingový plán a vyvozují se strategické cíle a strategie;
- oba dva **procesy se spojují** – nejprve je realizován postup shora dolů a jsou vypracovány strategické cíle a strategie. Z těchto strategických cílů a strategie se pak vyvozují úkoly plánu jednotlivých marketingových aktivit. Konečně je pak možné na základě této fáze plánování přistoupit k fázi druhé, tzn., že podrobný plán slouží k verifikaci a k obohacení principů strategického plánu a strategický plán je přepracován tak, že disharmonie mezi podrobným plánem a strategickým plánem je odstraňována zdokonalováním strategického plánu. [4]

Malé organizace, například místní kadeřnictví, restaurace, nepotřebují zpracovávat dlouhodobé strategické plány. Nicméně i tyto organizace by měly mít dobré znalosti o prostředí, ve kterém podnikají, o svých zákaznících a zejména o jejich kupní síle. Zpravidla si stanovují taktický plán pro následující rok. [17]

### 3.2 Trh, jeho segmentace, targering a positioning

Pojem „trh“ je bezprostředně spojen s pojmem „směna“ a se vztahy z ní plynoucími. Trh je určitý prostor, v němž se pohybují skuteční či potenciální kupující daného produktu. Je pro ně charakteristické, že sdílejí potřeby či přání, které mohou být uspokojeny prostřednictvím

směny. Velikost trhu je pak závislá na počtu osob, které si přejí uskutečnit své potřeby, mají potřebné zdroje na to, aby vstoupili do aktu směny, a jsou ochotni je nabídnout, aby získaly to, po čem touží. [9]

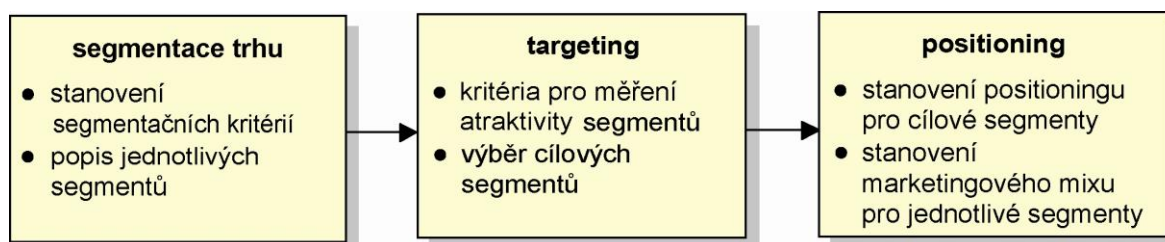
Tři základní kroky marketingu jsou:

- **segmentace trhu** – představuje rozčlenění trhu do homogenních skupin, které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a nákupním chováním;
- **targeting** – výběr skupiny zákazníků, kterým chceme poskytovat určitý druh výrobků nebo služeb;
- **positioning** – vytvoření marketingové nabídky, která nejlépe osloví určenou skupinku zákazníků. [9]

Většina firem dochází k názoru, že nemůže získat všechny zákazníky na trhu, nebo alespoň že nemůže všechny získat jedním způsobem. Zákazníků je mnoho a jsou roztrženi do mnoha rozdílných skupin podle svých potřeb a nákupních zvyklostí. Firmy se zásadním způsobem liší ve schopnostech sloužit různým druhům zákazníků. V současnosti se proto místo pokusů konkurovat celému trhu, kde proti nim stojí většinou „velcí hráči“, soustředí spíše na identifikaci určitého segmentu, ve kterém se pak snaží vyniknout. **Segmentace trhu představuje rozčlenění trhu** do homogenních skupin, které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a nákupním chováním; je na ně možné působit modifikovaným marketingovým mixem. [9]

Většina firem si proto pečlivě vybírá zákazníky, které hodlá oslovit svými produkty. Upouští dnes od masové reklamy a orientují se spíše na rozčlenění trhu a na **výběr cílového trhu – targeting**: identifikují tržní segmenty, následně si vyberou jednu nebo více skupin cílových zákazníků a snaží se přizpůsobit marketingové programy pro každou z nich. Namísto roztržení svých marketingových snah do mnoha různých aktivit (tzv. „*shotgun*“ postup) se snaží soustředit svůj zájem na zákazníky, kteří mají opravdový zájem o jejich produkty (tzv. „*rifle*“ postup). [9]

Třetím krokem je positioning trhu. Cílem je zaujmout zvolené pozice vůči konkurenci v myslích spotřebitelů. **Positioning vymezuje místo produktu na trhu**. Musí být srozumitelný, jasný a musí zdůrazňovat odlišnost od konkurenčních nabídek. [9]



Obr. 5. Průběh segmentace, targetingu a positioningu. [9]

### 3.3 Druhy a volba strategie

Při tvorbě strategie je důležité rozlišovat rozdíly mezi firemní strategií, podnikatelskou strategií a marketingovou strategií.

**Firemní strategie** vymezuje rozsah společnosti (firmy) ve smyslu odvětví a trhů, ve kterých společnost působí. Strategie na této úrovni zahrnuje rozhodnutí o diverzifikaci, vertikální integraci, akvizicích nebo o založení nových společností. [6]

**Podnikatelská strategie** se zaměřuje na působení firmy uvnitř celého odvětví nebo trhu. Pokud chce firma v určitém odvětví prosperovat, měla by nad svými konkurenty získat konkurenční výhodu. [6]

**Marketingová strategie** je rozhodnutí vrcholového managementu firmy o tom: jak, kdy, kde konkurovat. Má dva rozměry provázanosti. Jeden na firemní strategii, která definuje strategický směr, alokaci zdrojů a identifikaci omezení, a druhý na výkonný management, který se zabývá volbou marketingových strategií a který nese odpovědnost za informování tvůrců strategií na úrovni firmy o vnějších změnách na trhu, znamenající pro firmu příležitosti a hrozby. [6]

K dosažení zvolených cílů si organizace volí z různých typů strategií, které jsou obvykle popisovány podrobněji v učebnicích managementu:

- strategie k dosažení konkurenční výhody,
- strategie zaměřená na růst organizace,
- strategie zaměřená na růst portfolia. [7]



Základem **strategie pro dosažení konkurenční výhody** je zjištění činností, které představují konkurenční výhodu organizace. Podle Portera (1980) lze konkurenční strategie zařadit do tří typů:

- **Výhoda nižších celkových nákladů.** Organizace sledující tuto strategii musí dosahovat efektivní produkce, například pomocí tzv. hospodárnosti, plynoucí z rozsahu jejích operací.
- **Diferenciace.** Snaha o zvýšení hodnoty nabízené služby, která spočívá především ve zvýšení kvality poskytované služby ve vztahu k její ceně. Vyšší hodnotu lze dosáhnout nabídkou zcela nové služby, zařazením doplňkových služeb do nabídky nebo zjednodušením přístupu ke službě – například prodejem míst v hotelu prostřednictvím Internetu.
- **Specializace.** Organizace se zaměřuje na určité menší tržní segmenty. V rámci tohoto segmentu, který dokonale zná, může lépe uspořít náklady, popřípadě poskytovat diferencované, přesně zaměřené služby, šité na míru vybranému segmentu. [7]

**Růstovou strategii organizace** lze analyzovat pomocí dvou základních rozvojových prvků. Jedná se o rozvoj trhu a rozvoj produktu. Trhy a produkty jsou zkoumány na základě jejich novosti pro organizaci.

- **Strategie tržní penetrace** (průniku na trh) se snaží dosáhnout růstu tím, že podporuje častější spotřebu stávajícího produktu mezi současnými spotřebitelskými segmenty. Cestovní kanceláře, aerolinie a hotely například pomocí různých věrnostních slev podporují loajalitu svých zákazníků.
- **Strategie rozvoje trhu** podporuje prodej stávajících produktů novým tržním segmentům. Typickým projevem této strategie je pronikání různých typů služeb na geograficky nové trhy.
- **Strategie rozvoje produktu** představuje prodej (poskytování) nových produktů na stávajících trzích.
- **Strategie diverzifikace** znamená rozvoj organizace vývojem nových produktů i hledáním nových trhů. Diverzifikace snižuje dlouhodobě riziko

omezením závislosti na jediný (několik) produkt(ů)/trh(ů). Je však náročné na kapitálové a lidské zdroje a vyžaduje značnou flexibilitu organizace. [7]

**Strategie zaměřená na růst portfolia.** Organizace poskytující tržní služby se pohybují většinou ve značně konkurenčním prostředí s často měnícími se požadavky spotřebitelů. Proto se může stát, že se jejich produkty časem stanou pro spotřebitele nezajímavé, nebo klesne-li kupní síla, nepotřebné. Proto by organizace neměly spoléhat na jednotlivý produkt, na jednotlivý trh. Měly by si vytvořit portfolio produktů a věnovat pozornost jeho řízení. Většina organizací poskytuje více různých druhů služeb, tj. sortiment neboli portfolio služeb různým tržním segmentům zákazníků. Pokud manažeři znají ziskovost každé služby ve svém portfoliu a její podíl na celkové ziskovosti podniku, mohou plánovat budoucí hodnotu portfolia z hlediska budoucích příjmových toků. K hodnocení produkce z hlediska příjmů a významnosti jednotlivých složek portfolia slouží metoda ABC, vycházející ze skutečnosti, že ne všechny služby, které organizace nabízí, přinášejí stejné příjmy či stejný zisk. Rozděluje výrobky do tří skupin:

- **služby A** = 60–80 % příjmů, jsou považovány za velmi důležité, počet těchto služeb je nejnižší, tvoří 10–15 % celkového portfolia;
- **služby B** = 15–20 % příjmů, jedná se o důležité služby, jejich podíl činí 15–20 % celkového portfolia;
- **služby C** = 10–15 % příjmů, nejméně důležité, jejich podíl může dosáhnout 60–80 % celkového portfolia. [7]

Přednostně je nutno rozvíjet služby typu A. [7]

Důležitým prvkem řízení portfolia je rozložení rizika závislosti poptávky po službách na podnikatelském cyklu. Cestovní kancelář by neměla nabízet zájezdy pouze pro vyšší a střední vrstvy, ale též levné domácí zájezdy. [7]

### 3.4 Proces vzniku marketingové strategie

Marketingové strategie určují základní směry vedoucí ke splnění cílů. Prezентují prostředky a metody, s jejichž pomocí bude stanovených cílů dosaženo. [6]

Marketingová strategie navazuje na základní politiku a cíle firmy, které současně pomáhá utvářet a určovat, a je výsledkem komplexní analýzy konkurence, okolí, poptávajících, ale i vlastních slabých a silných stránek. [6]

Ke strategickým marketingovým rozhodnutím patří:

- volba trhů a jejich částí,
- volba způsobu stimulace trhu,
- určení pozice vůči konkurenci,
- rozhodnutí o eventuálních aliancích s konkurenty. [6]

Rozeznáváme pět hlavních etap strategického marketingového plánování:

- analýza stávající tržní pozice organizace,
- stanovení cílů organizace a cílů marketingu,
- identifikace a hodnocení strategických alternativ,
- zavádění zvolené strategie,
- sledování a kontrola. [17]

**Analýza stávající tržní pozice organizace** má odpovědět na otázku „kde jsme nyní“. Zkoumá stávající tržní podíl organizace, velikost a vlastnosti trhů a hodnocení produktů organizace zákazníky. V souvislosti s trhy, které organizace obsluhuje, určuje, kterým tržním segmentům slouží a bude sloužit, tedy provádí tržní segmentaci. Zajímá se o vnitřní sílu a slabost organizace. Zaměřuje se přitom na provozní problémy, využití personálních a finančních zdrojů, a to jak z hlediska kvantity, tak i kvality. Může být prováděna jako vnitřní marketingový audit organizace. Analyzují se rovněž vnější faktory prostředí, jež organizaci obklopují (ekonomické, demografické, sociální, kulturní, technické, technologické a legislativní prostředí). Analýze jsou podrobena zákazníci, dodavatelé firmy a relevantní konkurence na daném trhu. Souhrnem uvedených analýz vnitřních a vnějších faktorů je analýza SWOT. [17]

**Stanovení cílů organizace a cílů marketingu** odpovídá na otázku související se směřováním k tomu, čeho chce organizace dosáhnout. Nástroj, který si každá organizace musí vytvořit, aby byla její činnost nasměrována správným směrem, je plán cílů, jichž chce dosáhnout. Nejdříve je potřeba vymezit poslání organizace. To znamená zdůvodnit její

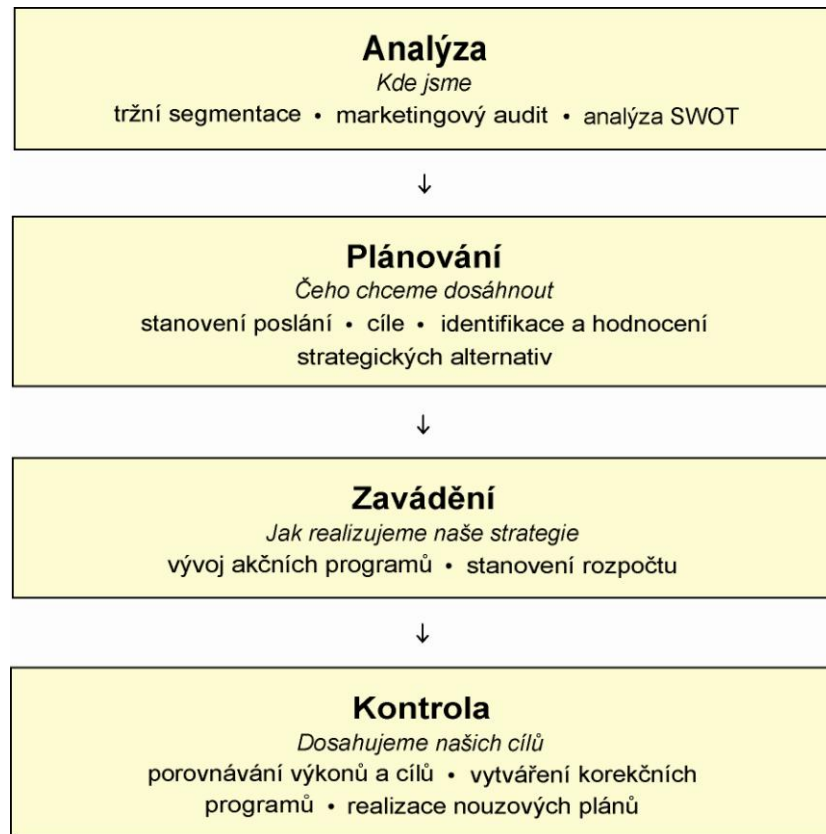
existenci a význam, a sice ne z hlediska úzce chápaného cíle podnikání, tedy tvorby zisku, ale z hlediska cílů a záměrů firmy při uspokojování potřeb spotřebitelů. Management využívá zdroje organizace k dosahování řady různých cílů. Zpravidla souvisejí s dosahováním zisku a vytvářejí tzv. strom cílů, tedy soustavu množiny cílů, které mají jak různé priority, tak i různá zaměření. Organizace působí ve veřejném sektoru a neziskové organizace si kladou za cíl dosahování společenského užitku a efektivní plnění účelu, ke kterému byly zřízeny. Cíle mohou být stanoveny i z hlediska kvality. Na všeobecné cíle organizace navazuje pak stanovení marketingových cílů. [17]

**Identifikace a hodnocení strategických alternativ** odpovídá na otázku „jakým způsobem se dostane organizace k danému cíli“. Stejných cílů je možné dosáhnout různými cestami – různými akčními plány. Výběr a stanovení akčních plánů je ovlivněno různými faktory. Proto si organizace vytváří a hodnotí možné budoucí scénáře vývoje jak uvnitř organizace, tak uvnitř svého prostředí. [17]

**Zavádění zvolené strategie** odpovídá na otázku „jak se má organizace chovat při realizaci své strategie“. Po výběru strategické cesty k dosažení cílů musí následovat operační (taktický) plán, který podrobně definuje plány využití jednotlivých prvků marketingového mixu, například taktiku stanovení ceny nebo vývoj nového produktu, a na něj navazující komunikační nástroje, případnou distribuci či práci s lidmi, řízení materiálového prostředí a procesů poskytování služby. [17]

**Sledování a kontrola** odpovídá na otázku, zda organizace dosáhla plánovaných cílů. Neoddělitelnou součástí strategického marketingového plánování je sledování realizace plánu, interpretace příčin různých odchylek od plánů a úpravy plánů tak, aby stanovených cílů bylo skutečně dosaženo. [17]

Prvky strategického marketingového plánovacího procesu lze charakterizovat jako analýzu, plánování, zavádění a kontrolu. [17]



Obr. 6. Prvky marketingového plánování. [17]

### 3.4.1 Situační analýza

Situační analýza by měla být postavena na skutečných faktech. Obsahuje:

- analýzu konkurence, zákazníků,
- makroanalýzu okolí sociologického, ekonomického, technologického, politického,
- analýzu vnitřního prostředí,
- SWOT analýzu (silné a slabé stránky, příležitosti, hrozby),
- popis dosavadního vývoje,
- současný stav,
- odhad možného budoucího vývoje – kam chce podnik dospět v budoucnosti, co se může stát). [7]

Makroanalýza vnějšího okolí zahrnuje také vlivy přírodního, demografického, kulturního a globálního prostředí . [17]

### 3.4.2 Struktura a formulace návrhu marketingové strategie

Po strategické marketingové analýze, která zmapuje vnitřní i vnější faktory je potřeba přistoupit k návrhu marketingové strategie, která bude korespondovat se závěry souhrnné SWOT analýzy.

Pro dobře naformulovanou marketingovou strategii by mělo platit, že staví na všech vnitřních silných stránkách firmy (S) a využívá všech příležitostí (O); odbourává všechny slabé stránky firmy (W) a eliminuje zjištěné hrozby (T). Každá slabina/hrozba ze SWOT by měla mít při takovém přístupu v návrhu strategie svůj protějšek ve formě strategických opatření, které ji eliminují. [5]

Je doporučeno ji strukturovat podle jednotlivých oblastí strategie:

- hlavní cíle pro oblast marketingu – dva až čtyři cíle definované souhrnně pro celou marketingovou strategii;
- strategie značky – jakou roli bude značka hrát a i tzv. celková strategie značky;
- komunikační strategie – rozhodnutí o tom, co budeme zákazníkovi sdělovat;
- strategie komunikačního mixu – jaké zvolíme nástroje k oslovení zákazníků;
- firemní design – soubor prvků a pravidel pro grafický vzhled všech aktivit;
- lidské zdroje v marketingu – vytváření pracovních pozic, hodnocení a odměňování, školení a rozvoj lidí a další aspekty strategie lidských zdrojů;
- finanční a materiálové zajištění marketingu – problematika rozpočtů, outsourcing;
- informační zdroje marketingu a MIS – systém sběru, vyhodnocování a využívání informací v marketingu. [5]

Pro každou z těchto podoblastí by měla marketingová strategie obsahovat nejen slovní popis toho, jak by měla firma v každé z oblastí strategie v dlouhém časovém horizontu postupovat. Všechny cíle definované pro marketing by měly být tzv. SMART. To je stimulující, měřitelné, akceptovatelné, realistické a časově vymezené. [5]

Marketingová strategie má hluboký vliv na sestavení a uskutečňování plánu reklamního. Stanovuje budoucí roli propagace a reklamy v marketingovém mixu. Určuje, které marketingové aktivity budou potřebovat podporu reklamy, a naopak, které reklamní programy budou potřebovat podporu ostatních marketingových aktivit. Rovněž umožňuje lepší stanovení směru a zaměření reklamní kreativity. Úspěšná organizace nikdy neodděluje reklamní plán od plánu marketingového, reklamní (komunikační) plán se stává víceméně jeho součástí. [16]

Zatím co marketingová strategie klade důraz na prodej, reklamní plán se zaměřuje na komunikaci. Reklama může v zásadě řešit problémy ovlivnitelné komunikací, například image, postoj, vnímání, znalost atd. Nemůže řešit problémy vysoké ceny, může však řešit problémy toho, jak tuto výši ceny mohou vnímat zákazníci. [16]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 4 VÝCHOZÍ SITUACE

Pro stanovení výchozí situace je potřeba zmapovat a analyzovat tyto základní oblasti: postavení, význam a vývoj cestovního ruchu v České republice, Zlínský kraj jako destinaci cestovního ruchu, postavení lázeňství ve Zlínském kraji a profil analyzované společnosti s důrazem na dotčenou aktivitu.

### 4.1 Cestovní ruch v České republice

Rok 2010 „spasil“ turismus v České republice návrat zahraničního turismu; naopak „zklamali“ tuzemští návštěvníci; jen mírný nárůst počtu přenocování – výrazný u zahraničních (+5,1 %), naopak úbytek u domácích (-2,5 %). Stále přetrvává nízká využitelnost kapacit daná nejen stále relativně nízkou návštěvností – v porovnání s „před-krizovým“ obdobím, ale i nárůstem vlastních kapacit, zesíleným značným objemem peněz z fondů EU. Zesilující akcent na kvalitu; reflexe specifického typu poptávky – zahraniční i bonitní tuzemské; výrazně roste počet kvalitativně vyšších až luxusních ubytovacích kapacit i v regionech, včetně gastronomie zaměřené na lokální speciality – stále klíčový problém: lidské zdroje – přes zásadní zlepšení stále stereotypy v jednání a chování, jazykové nevybavenosti, odborné kompetenci, zahraniční či náročnou klientelou neakceptovatelné návyky; dále výběr správného hotelu či restaurace je sázkou s nejistým výsledkem (což v turisticky nejvyspělejších zemích obvykle není); snaha o vytvoření nabídky toho, co hledají turisté v zahraničí – stále cenová konkurenční výhoda v porovnání s Rakouskem – absence pohostinnosti, invence, programu a náplně. Hotel, sjezdovka, kurt či restaurace není produkt, to je hardware, jemuž provozovatel musí dodat software. [31]

Cestovní ruch se významnou měrou podílí na ekonomice České republiky:

- celkový počet plných pracovních úvazků je 372 586;
- celkový průměrný roční přínos pro veřejný sektor 2006–2008 (horní mez) 97,5 mld. Kč;
- podíl cestovního ruchu včetně multiplikačních efektů na celkové produkci České republiky 5,6 %;
- 100 Kč tržby turisty = 38–41 Kč veřejných přínosů;
- podíl cestovního ruchu na příjmech státního rozpočtu ČR 6,9 % . [22]

## 4.2 Zlínský kraj jako turistická destinace

Zlínský kraj jako turistická destinace je součástí produktu „Východní Morava“.

Centrála cestovního ruchu Východní Moravy (CCR VM) byla založena roku 2007 a je realizátorem marketingových projektů zaměřených na podporu cestovního ruchu ve Zlínském kraji.

Za svůj cíl si stanovila do roku 2015:

- vytvořit silnou, atraktivní a žádanou značku: „Východní Morava“;
- definovat a rozvíjet atraktivitu, akce a produkty v oblastech;
- aktivovat zájem a širokou spolupráci napříč subjekty a regiony;
- vytvořit trvalý vztah s lukrativní cílovou skupinou (a měnit se s ní);
- zvýšit návštěvnost v regionu (cílem je šesté místo v rámci ČR). [26]

Tuzemské i zahraniční hlavní cílové skupiny pro plánování:

- „Prázdné hnízdo“ 35–60 let v páru, bez dětí nebo děti 15+;
- „Aktivní rodina“ 20–40 let v páru, děti do 11 let. [26]

Cestovní ruch ve Zlínském kraji má vzestupnou tendenci. Je to zřejmé z čísel o návštěvnosti za poslední čtvrtletí roku 2010, která vydal Český statistický úřad. Zlínský kraj zaznamenal po Praze největší dynamiku růstu, když v posledním čtvrtletí roku 2010 vzrostl počet hostů o 6,5 %. Za celý rok 2010 byl zaznamenán růst počtu hostů o 2,3 %. Počet domácích hostů vzrostl o 2,6 %, počet cizinců se nezměnil. Podíl hostů z ciziny činí 13 % celkové návštěvnosti regionu, nejvíce hostů přijíždí ze Slovenska, Německa, Polska a Rakouska, zajímavě (o 15 %) roste počet návštěvníků z Ruska. Je zřetelně vidět, že po poklesu počtu hostů, který byl díky ekonomické krizi zaznamenán v předchozím roce 2009, se cestovní ruch opět oživuje. Potvrdil se takto růstový trend zaznamenaný již v pololetí roku 2010. Zlínský kraj díky rozmanitosti krajiny, bohatosti kultury a folkloru je vyhledáván stále více hosty, pro které podnikatelé i místní samosprávy vytvářejí stále lepší podmínky. Vyrostly nové hotelové kapacity, wellness centra, byly vybudovány cyklostezky, koupaliště, rozhledny. Jistě na tom má svůj podíl i zlepšující se dostupnost kraje. Navíc se turistický region nepřehlédnutelným způsobem prezentuje v tuzemsku i zahraničí. Kraji se vyplácí

účinný a systematický marketing prováděný Centrálou cestovního ruchu Východní Moravy. [20]

Slabé stránky oblastí Zlínsko – Luhačovicko:

- dopravní napojení na dálniční síť a obecně tedy nižší dostupnost;
- disproporce v některých významných složkách turismu mezi Zlínem, Luhačovickými, Otrokovicemi a okolím: ubytování, gastronomie, zábava, kultura;
- slabá jazyková vybavenost – zejména angličtina. [26]

Silné stránky oblastí Zlínsko – Luhačovicko:

- mimořádně významné a jedinečné turistické cíle: Luhačovice, Baťa, ZOO atd., což znamená schopnost pokrýt širší spektrum zájmů klientely;
- moderní mladé vysokoškolské město se silným zázemím pro kongresovou a incentivní turistiku jako dalšího zdroje příjmů;
- silné nadnárodní akce (Barum rallye, Dětský filmový festival atd.). [26]

### 4.3 Lázeňství ve Zlínském kraji

Statistické údaje zřetelně poukazují na jednu z nejsilnějších stránek Zlínského kraje, kterou je lázeňství. Lázeňství by nadále mělo být ve Zlínském kraji absolutní prioritou, neboť v rámci kraje a v jeho pozici vůči konkurenci představuje neoddiskutovatelnou konkurenční výhodu v kontextu celé České republiky a generuje kraji největší ekonomický přínos. [29]

Zlínský kraj je po kraji Karlovarském druhým krajem s nejvyšším počtem lázeňských hostů. Co se týče počtu cizinců přijíždějících do lázeňských ubytovacích zařízení v České republice, patří Zlínský kraj na třetí místo, po kraji Karlovarském a Ústeckém. Délka pobytu v lázeňských zařízeních klesá, ve srovnání s ostatními lázeňskými kraji Zlínský kraj má nejnižší průměrný počet přenocování (necelých 9 dnů oproti ostatním lázeňským krajům, kde se průměr pohybuje nejčastěji kolem 15 přenocování). [29]

## 4.4 Profil společnosti

Podnikatelský subjekt Jiří Pecha provozuje podnikatelskou činnost od roku 1992. Zpočátku v oblastech oprav silničních vozidel, pronájmu silničních vozidel, zprostředkování, koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej. V roce 1993 rozšířil svou podnikatelskou činnost ve stavebnictví. Předmětem podnikání bylo provádění staveb včetně jejich změn, udržovací prací a odstraňování staveb. Na konci roku 2004 bylo nutno s ohledem na výši obratu a legislativu oddělit obchodní činnost od realizační. Obchodní činnost, firma Profidach s.r.o. působící v oblasti stavebních materiálů se zpočátku specializovala na střešní materiály, ale nyní již pokrývá plný sortiment stavebních materiálů, které jsou prodávány ve třech pobočkách: ve Zlíně, v Brně, v Opavě a prostřednictvím sítě smluvních partnerů. Realizační činnost, firma Zlínmat s.r.o. má spíše regionální charakter a je zaměřena na realizaci střech. Mimo obchodní a realizační činnosti má Jiří Pecha podíl ve firmách Daníček s.r.o., Mediterran CZ s.r.o. Jedná se tedy o silnou společnost. Sídlo firmy je od roku 2010 v Praze.

### 4.4.1 Hotel Vyhlídka\*\*\*\*

V období diverzifikace podnikatelské činnosti začal pan Jiří Pecha podnikat kroky k novým aktivitám v oblasti hostinské činnosti. V roce 2001 zakoupil zcela zchátralou nemovitost, bývalou výletní restauraci Vyhlídka, se záměrem ji zrekonstruovat na penzion.

V roce 2006 byl za přispění evropských fondů vybudován a zkolaudován Penzion Vyhlídka. Interiér penzionu je ve stylu Arch. Jurkoviče, který dal podobu mnoha budovám v Luhačovicích.

O tři roky později, v roce 2009, došlo k dalšímu rozvoji podnikatelské aktivity v oblasti hostinských služeb, a to projekt rekonstrukce sousední budovy. Jedná se o ubytovnu Povoří Moravy s.p., která je nyní v dlouhodobém pronájmu Jiřího Pechy. Ubytovna byla s přispěním evropských fondů rekonstruována jako depandance již plně funkčního penzionu (*depandance je vedlejší budova ubytovacího zařízení organizačně související s hlavním ubytovacím zařízením, které pro depandance zajišťuje plný rozsah služeb odpovídající příslušné kategorii a není vzdálena více než 500 m*). Interiér depandance je naopak v moderním stylu.

Důvodem pro rozšíření ubytovací kapacity bylo uvedení do rovnováhy stravovacích a ubytovacích kapacit. Obě budovy jsou nyní prezentovány pod jednotným názvem Hotel Vyhlídka\*\*\*\*. Hotel, jak je již z názvu patrné, splňuje kategorii ubytovacího zařízení 4\*.

Hotel Vyhlídka se nachází na břehu Luhačovické přehrady, na katastrálním území obce Pozlovice, v těsném sousedství nově vybudovaného aquaparku. S centrem Luhačovic vzdáleným 20 min. chůze je spojen osvětleným asfaltovým chodníkem, který je součástí vycházkové trasy Jurkovičova stezka. Návštěvnost hotelu, vytížení ubytovacích i stravovacích kapacit je spíše sezónní a odráží život lázeňského města Luhačovic. V současné době probíhá plánované čištění vodní nádrže, a její naplnění do původního stavu je naplánováno na podzim roku 2011 až jaro 2012. Po uplynulém roce 2010, kdy probíhala výstavba aquaparku a hotel byl ovlivněn blízkostí staveniště, následuje další období, které se negativně podepíše na atraktivitě okolí s přímým dopadem na návštěvnost hotelu.

## 5 SITUAČNÍ ANALÝZA HOTELU VYHLÍDKA

Smyslem provádění situační analýzy Hotelu Vyhlídka je nalezení správného poměru mezi příležitostmi, které přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a jsou výhodné pro hotel, a mezi schopnostmi a zdroji hotelu. Její podstatou je identifikace, analýza a ohodnocení všech relevantních faktorů, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a marketingovou strategii firmy.

### 5.1 Srovnání základních statistických údajů cestovního ruchu

Mezi základní statistické údaje o cestovním ruchu patří počet přenocování, procento využití lůžek a pokojů. Dlouhodobě podle údajů z přehledu Českého statistického úřadu celorepublikovým trendem již nejsou týdenní pobyty, ale 1–2 denní poznávací pobyty, které snižují průměrný počet přenocování. Z tabulky 2 (Tab. 2) je patrné, že Zlínský kraj zaostává za celostátním průměrem a Hotel Vyhlídka zdaleka nedosahuje výsledků, která vykazují ubytovací zařízení ve Zlínském kraji. Tento rozdíl se pohybuje od 20 do 67 %.

Tab. 2. Obsazenost a průměrná délka pobytu v letech 2006–11. [21; vlastní zpracování]

	využití lůžek %			využití pokojů %			průměrný počet přenocování		
	ČR	ZLK	hotel	ČR	ZLK	hotel	ČR	ZLK	hotel
<b>2006</b> <sup>1</sup>	35,8	32,9	0,9	43,0	40,1	1,3	-	-	1,2
<b>2007</b>	35,8	33,2	13,6	42,8	40,0	28,3	-	-	1,6
<b>2008</b>	35,7	34,0	17,7	42,4	39,6	30,3	3,1	3,4	1,5
<b>2009</b> <sup>2</sup>	32,8	30,2	11,8	38,7	36,0	15,5	3,1	3,5	1,7
<b>2010</b>	34,6	30,4	10,2	40,5	36,2	13,5	3,0	3,4	1,7
<b>2011</b> <sup>3</sup>	-	-	5,2	32,8	-	8,6	-	-	1,5

<sup>1</sup> říjen 2006 otevření Penzionu Vyhlídka

<sup>2</sup> červen 2009 otevření depandance Hotelu Vyhlídka

<sup>3</sup> údaje 2011 jsou za 1. čtvrtletí

## 5.2 Analýza konkurenčního prostředí

Ubytovací zařízení v lázeňském městě Luhačovice lze rozdělit do pěti základních kategorií:

- hotely,
- lázeňské domy (členové Svazu léčebných lázní ČR),
- penziony,
- ubytování v soukromí,
- ostatní ubytování (ubytovny, chata a kemp).

Hotelů a lázeňských domů je 31, z toho 12 v kategorii 4\*; 17 v kategorii 3\* a pouze 2 v kategorii 2\*. Ve Svazu léčebných lázní ČR je dále registrováno 10 penzionů a 6 lázeňských vil. Neregistrovaných penzionů je 26, ubytování v soukromí nabízí 13 zařízení a v kategorii ostatní ubytování jsou zařazeny 2 ubytovny, 1 chata a 1 kemp. [25]

Jak z výše uvedeného vyplývá, v Luhačovicích převažují zařízení v kategorii 3\* a 4\*, ve kterých je soustředěna většina kapacity lůžek.

**V okolí Luhačovické přehrady** se nacházejí tato ubytovací zařízení, žádné z nich však zatím mimo Hotel Vyhlička nespĺňuje kategorii 4\* :

- hotely a lázeňské domy: Hotel Vyhlička;  
Hotel Fontána I;  
Hotel Fontána II;  
Hotel Adamantino;  
Hotel a Lázeňský dům Niva I;  
Hotel a Lázeňský dům Niva II;  
Hotel Pohoda;
- penziony: Penzion U Hráze;
- ostatní ubytování: Autocamping Luhačovice;  
Rybářská chata.

Ve městě Luhačovice se nacházejí tyto další hotely:

Tab. 3. Hotely ve městě Luhačovice podle kategorie. [vlastní zpracování]

kategorie 4*	kategorie 3*
Hotel Palace	Hotel Krystal
Hotel Jurkovičův dům	Hotel Litovel
Hotel Alexandria	Hotel Lužná
Hotel Augustiánský dům	Hotel Miramare I
Hotel Dům Bedřicha Smetany	Hotel Morava
Hotel Garni Jestřábí	Hotel Regia
Hotel Miramare II	Hotel U Havlíčka
Hotel Miramare Helena	Hotel Valašský šenk Ogar
Hotel Radun	Hotel Vega
Hotel Rezidence Ambra	Hotel Zálesí
Hotel Vila Antoaneta	Hotel Praha

Penzion U Hráze, Rybářskou chatu a autocamping nelze považovat za přímou konkurenci Hotelu Vyhlídka.

Konkurenční prostředí mohou svojí cenou a nabídkou služeb vytvářet pouze hotely a lázeňské domy v kategorii 3\* a 4\*, kterých je dohromady 28, s Hotelem Vyhlídka je to 29 ubytovacích zařízení.

### 5.2.1 Srovnání s Hotelem Vyhlídka

Při výběru ubytování ve zvolené lokalitě se potenciální hosté rozhodují na prvním místě podle ceny a na druhém místě podle klasifikace zařízení „hotelových hvězdiček“. [23]

Jako hlavní srovnávací kritéria proto byla zvolena cena za standardní dvoulůžkový pokoj v sezónu se snídaní a klasifikace hotelu. Informaci o velikosti hotelu určuje počet pokojů a lůžek. V tomto ohledu je specifický Hotel Miramare Helena, který disponuje pouze jednolůžkovými pokoji. Pro orientaci je připojen údaj o poloze hotelu a zda je členem Svazu Léčebných lázní České republiky (SLLČR).

Hotel Vyhlídka je nejlevnější mezi hotely nabízející ubytování v kategorii 4\* a svojí cenovou politikou konkuruje i 8 z celkového počtu 16 hotelů, které jsou v provozu, a nabízejí



ubytování v nižší kategorii 3\*. V Hotelu Pohoda do prosince 2011 probíhá rozsáhlá rekonstrukce, která by měla zvednout úroveň hotelu z kategorie 3\* na 4\*.

Srovnávací tabulka a další informace, zejména o doplňkových službách jednotlivých hotelů tvořících konkurenční prostředí Hotelu Vyhlídka, jsou uvedeny v příloze (P VII).

### **5.3 Analýza rozsahu poskytovaných služeb a spokojenosti zákazníků**

Důvodem k provedení dotazníkového šetření bylo získat informace, které pomohou naplánovat změny a přijmout opatření vedoucí ke konkurenční výhodě. Cílem bylo zjistit co nejvíce informací o stávající struktuře hostů, odkud přicházejí, odkud získali informace o hotelu, účelu jejich návštěvy či pobytu, jak hodnotí poskytnuté služby a jaké služby naopak v hotelu postrádali.

Při sestavování dotazníku bylo vycházeno z obecných otázek kladených při marketingových výzkumech v zařízeních poskytujících ubytovací a hotelové služby, které byly doplněny o specifické otázky týkající se přímo Hotelu Vyhlídka. Celkem bylo respondentům položeno 18 otázek, z toho 15 bylo zaměřeno na hotel a poskytované služby a 3 se týkaly identifikačních údajů o osobě vyplňující dotazník.

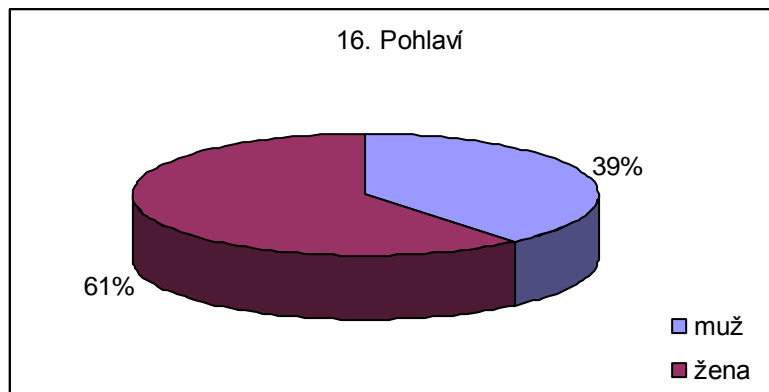
Dotazníky byly hostům osobně předávány pracovníky recepce s prosbou o vyplnění. Důvodem bylo navázání osobního kontaktu s respondentem. Dotazníkového šetření se od ledna 2011 do termínu zpracování zúčastnilo 118 respondentů, a nadále probíhá pro potřeby managementu hotelu. Dotazník je uveden v příloze (P IV).

#### **5.3.1 Charakteristika respondentů**

Pro identifikaci respondentů byla zvolena 3 kritéria: zda se jedná o muže či ženu, věková kategorie a odkud host přijel. Zde na základě hotelové knihy bylo zvoleno členění jen na kraje České republiky a Slovensko. Tyto otázky byly zařazeny na konec dotazníku.

##### **Pohlaví respondentů**

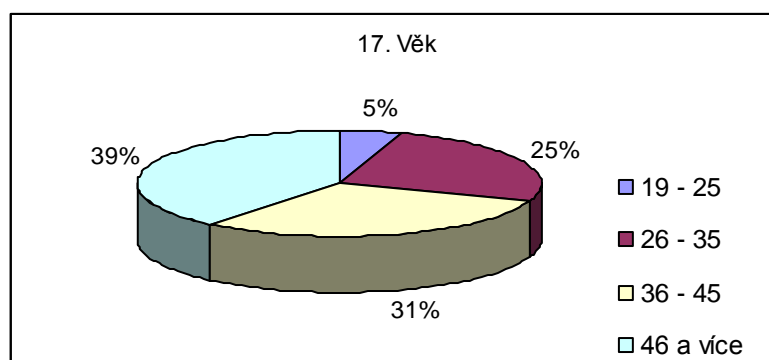
Dotazník vyplňovalo 61 % žen a 39 % mužů. Tento údaj není zcela v souladu se statistikou hotelového softwarového programu, podle kterého je procento mužů i žen stejné, tedy 50 %. [28] Odráží jen větší ochotu žen zúčastnit se dotazníkového šetření.



Obr. 7. Pohlaví respondentů. [vlastní zpracování]

### Věk respondentů

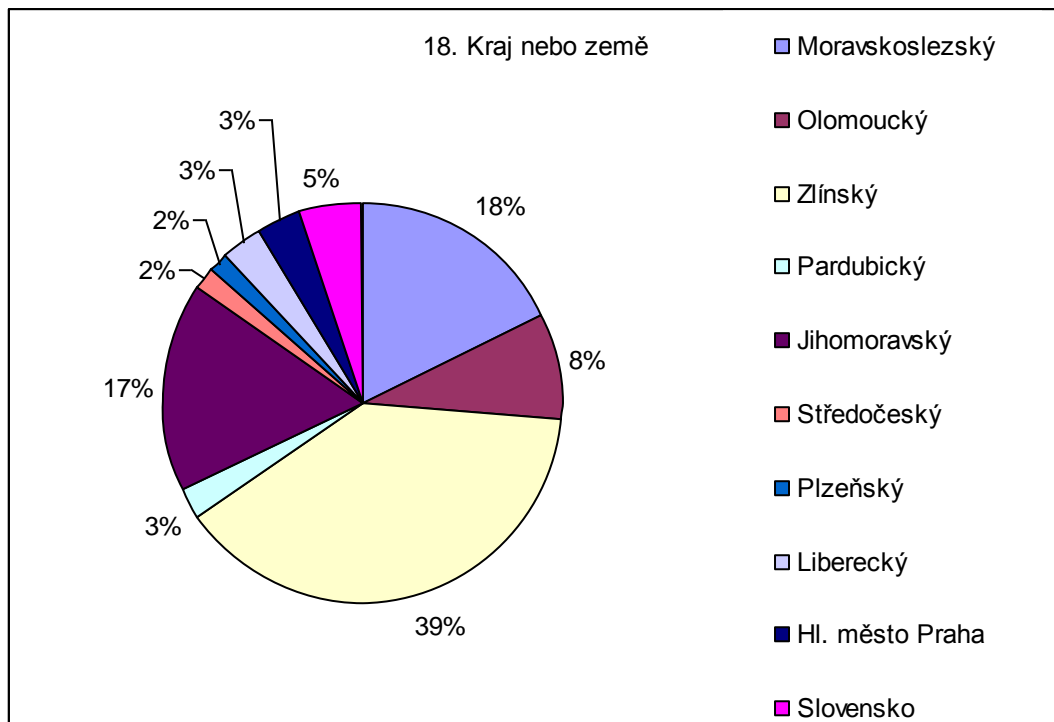
Věk respondentů byl spíše střední a vyšší. Nejvíce osob 39 % bylo starších 46 let, a 31 % bylo ve věku 36–45 let. Jen 5 % respondentů bylo ve věku 19–25 let. Žádný z respondentů nebyl mladší 18 let.



Obr. 8. Věk respondentů. [vlastní zpracování]

### Kraj, nebo země odkud respondenti přijeli

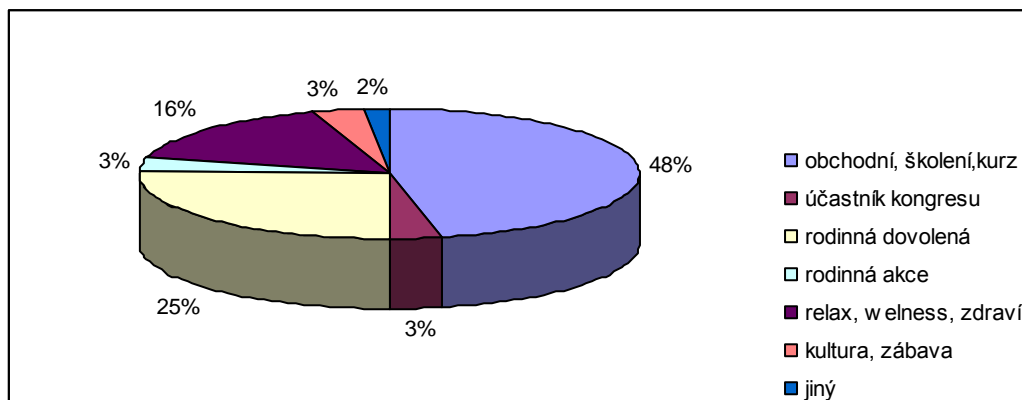
Nejčastějšími hosty jsou návštěvníci ze Zlínského kraje 39 %, z Moravskoslezského kraje 18 %, z Jihomoravského 17 % a z Olomouckého kraje. Naopak z Ústeckého, Královéhradeckého, Jihočeského, Karlovarského a kraje Vysočina nepřijel do hotelu žádný host. Zastoupení hostů z ostatních krajů se pohybuje v rozmezí 2–3 %. Ze sousedního Slovenska přijelo 5 % hostů.



Obr. 9. Kraj, nebo země odkud respondenti přijeli. [vlastní zpracování]

### 5.3.2 Vyhodnocení získaných informací o hotelu

#### 1. Důvod návštěvy

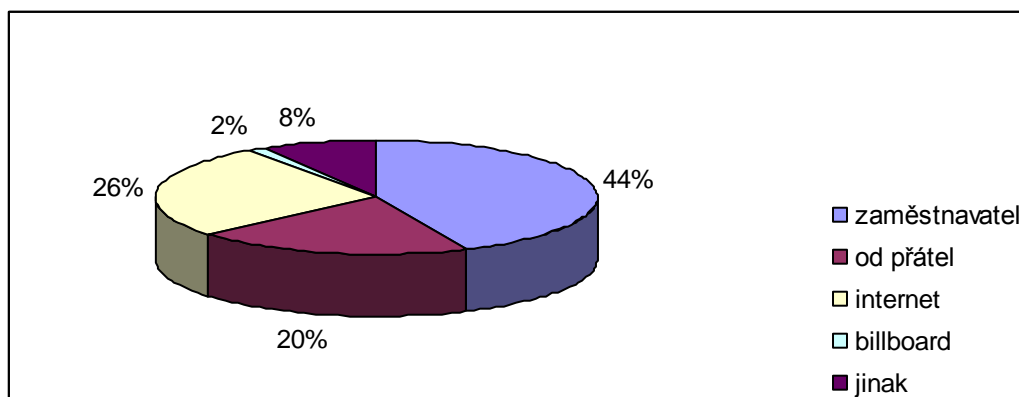


Obr. 10. Důvod návštěvy. [vlastní zpracování]

Nejčastějšími důvody návštěvy byly ze 48 % pobyty související s pracovními nebo vzdělávacími aktivitami a 25 % rodinná dovolená. 16 % respondentů uvedlo jako důvod pobytu relax, wellness, zdraví. Shodně u 3 % je důvodem návštěvy účast na kongresu v blízkém městě, rodinná akce, návštěva města, kultura, nákupy, zábava. 2 % respondentů označila možnost „jiný“ důvod, neuvodli však jaký. Naopak žádný z respondentů neoznačil za

důvod své návštěvy sportovní soustředění, akci hotelu, pobyt v přírodě, turistiku, cykloturistiku nebo jiný sport. Důvodem může být to, že hotel se svou polohou hodí spíše pro letní sportovní aktivity a dotazníkové šetření probíhalo v zimních měsících.

## 2. Informace o hotelu

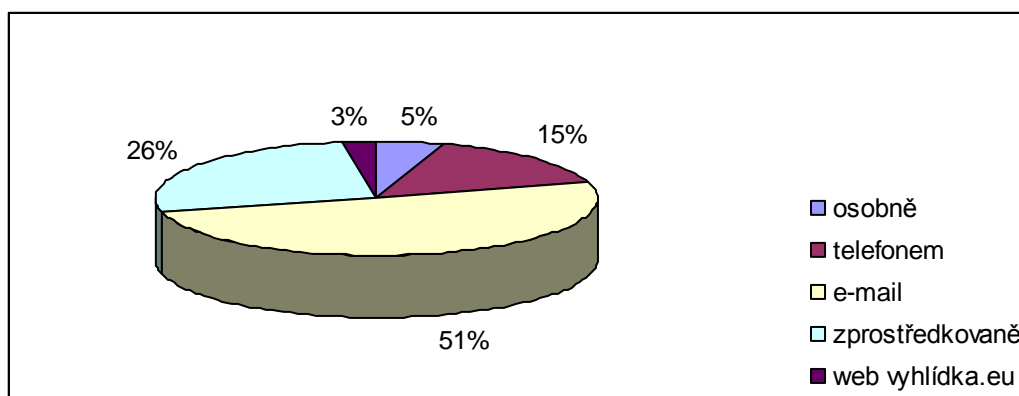


Obr. 11. Informace o hotelu. [vlastní zpracování]

Z grafu je patrné, že 44 % respondentů se o hotelu dozvědělo od svého zaměstnavatele, 26 % z internetu a 20 % od přátel. Z 8 %, kteří zvolili možnost „jinak“ uvedlo 60 %, že jsou pravidelným hostem a 20 %, že je náhodným návštěvníkem. Jen 2 % respondentů se o hotelu dozvěděla z billboardu a žádný z respondentů nezaznačil získání informace z tisku.

V současné době se Hotel Vyhlička neprezentuje v tisku, a proto zřejmě žádný z dotazovaných nevybral tuto možnost.

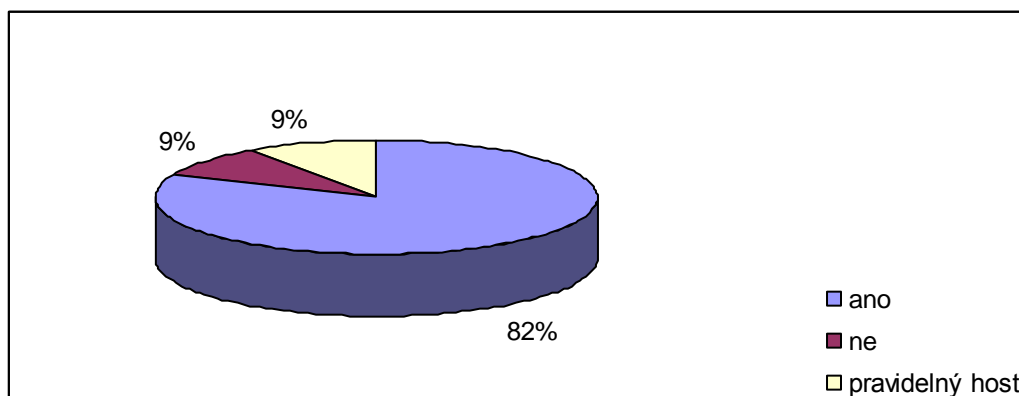
## 3. Způsob rezervace pokoje



Obr. 12. Způsob rezervace pokoje. [vlastní zpracování]

51 % respondentů si rezervovalo svůj pokoj e-mailem, 26 % zprostředkovaně přes zaměstnavatele a 15 % provedlo rezervaci telefonicky. Osobně si pobyt rezervovalo 5% respondentů a možnost on-line rezervace z webu hotelu využila jen 3 % respondentů. Nikdo neuvedl rezervaci faxem nebo prostřednictvím jiného webu. Je to proto, že fax dnes již nepatří mezi nejvyužívanější komunikační prostředky. Nízké procento on-line rezervace prostřednictvím webových stránek hotelu je zaviněno zastaralou „stavbou“ stránek. Možnost on-line rezervace z jiného webu byla umožněna až od 1. 4. 2011 a proto se ještě v dotazníkovém šetření neprojevila. Jedná se o stránky CCR Východní Moravy. Na jiných webových stránkách s možností on-line rezervace se hotel neprezentuje.

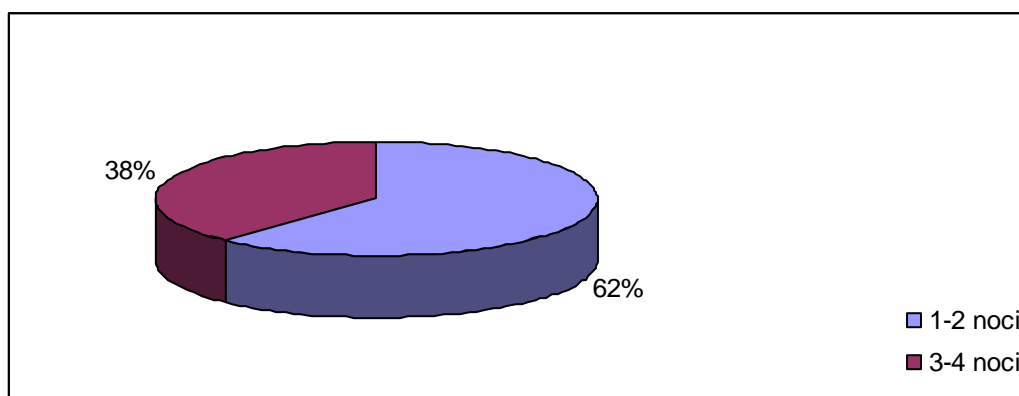
#### 4. První / opakovaná návštěva hotelu



Obr. 13. První / opakovaná návštěva hotelu. [vlastní zpracování]

82 % respondentů navštívilo hotel poprvé, ale jen 9 % uvedlo, že jsou pravidelnými hosty. Zbývajících 9 % hostů nenavštívilo hotel poprvé, ale nepovažují se za stálé hosty hotelu.

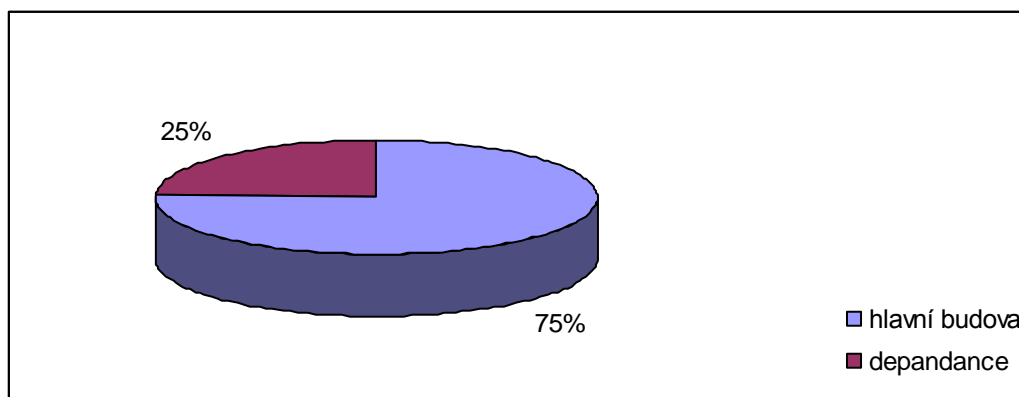
#### 5. Délka pobytu



Obr. 14. Délka pobytu. [vlastní zpracování]

62 % respondentů se v hotelu zdrželo 1–2 noci, 38 % 3–4 noci. Žádný z respondentů nevyznačil pobyt 5–7 noci, popřípadě pobyt delší. Převaha krátkodobých pobytů jen potvrzuje údaje uvedené v tabulce (Tab. 2).

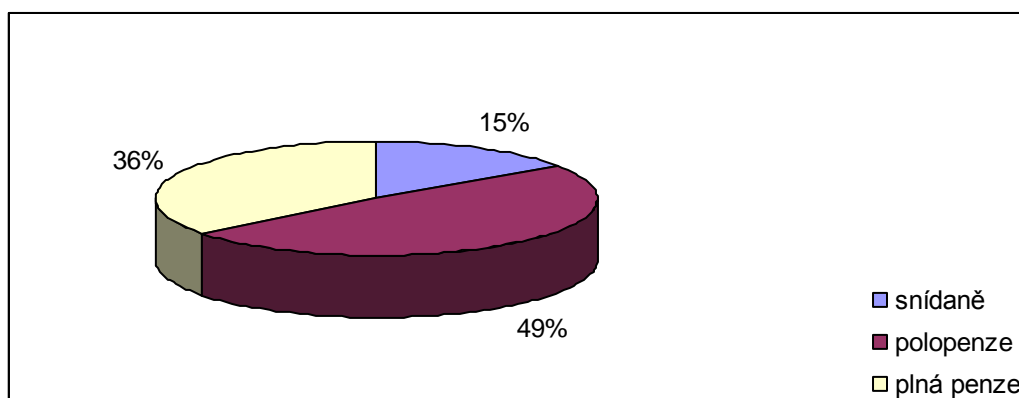
## 6. Umístění pokoje hlavní/vedlejší budova



Obr. 15. Umístění pokoje hlavní/vedlejší budova. [vlastní zpracování]

Tato otázka byla položena pro přiřazení případných připomínek a návrhů na zlepšení k jedné ze dvou budov hotelu. Rozdělení na 25 % a 75 % odpovídá rozložení ubytovacích kapacit.

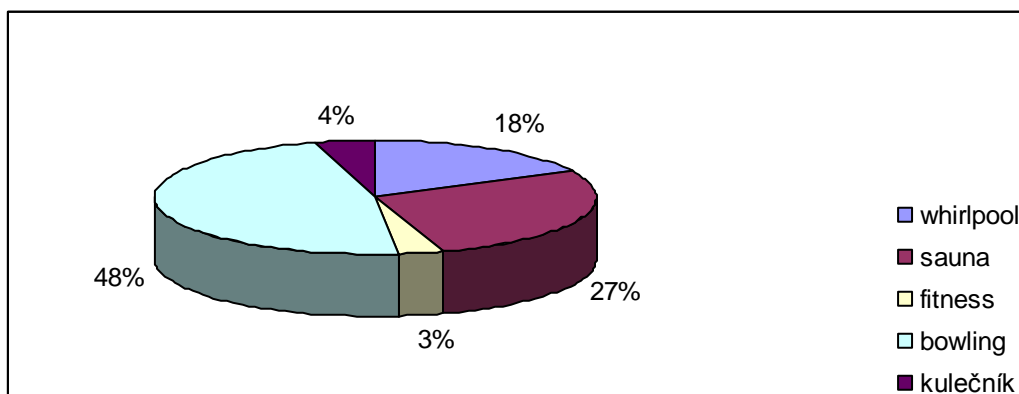
## 7. Způsob stravování



Obr. 16. Způsob stravování. [vlastní zpracování]

Na otázku, zda se respondenti stravovali v hotelu, odpověděli všichni kladně. Snídaní, která je v ceně ubytování, využilo 15 %, polopenzi 49 % a plnou penzi 36 % respondentů. Snídaně převažuje u pobytů na jednu noc, plná penze je využívána při vícedenních akcích pořádaných zaměstnavatelem.

## 8. Využití sportovní nebo relaxační nabídky hotelu



Obr. 17. Využití sportovní nebo relaxační nabídky hotelu. [vlastní zpracování]

Relaxační nebo sportovní nabídky hotelu využilo 53 % respondentů. Z grafu je patrné, že největší oblibě se těšil se 48 % bowling, následuje 27 % sauna a 18 % whirlpool. Kulečnick 4 % a fitness 3 % nejsou příliš využívány. 14 % respondentů využilo během svého pobytu více nabídek. Nejčastější kombinací byl whirlpool a sauna.

## 9. Spokojenost hostů s jednotlivými aspekty hotelu

Tab. 4. Spokojenost hostů s jednotlivými aspekty hotelu. [vlastní zpracování]

kritérium / hodnocení	1	2	3	4	5	průměr
atraktivita hotelu z hlediska přírody, krajiny	89	15	18	2	0	1,46
úprava a čistota bezprostředního okolí hotelu	88	18	10	2	0	1,37
čistota veřejných prostor hotelu	98	15	0	0	0	1,13
ochota a zdvořilost recepce	112	4	0	0	0	1,03
formality při příjezdu a vyúčtování	99	9	0	0	0	1,08
vybavení a zařízení pokoje	86	26	2	0	0	1,26
úklid a čistota pokoje	108	10	0	0	0	1,08
nabídka a pestrost snídaní	70	35	5	0	0	1,41
úroveň restauračních služeb	102	11	0	0	0	1,10
kvalita podávaných jídel a nápojů	91	23	2	0	0	1,23
rozsah a pestrost nabídky ostatních hotelových služeb	69	25	8	0	0	1,40
úroveň ostatních hotelových služeb	78	21	3	0	0	1,26
pozornost a ochota personálu	112	6	0	0	0	1,05
celkový dojem z pobytu v hotelu	102	19	0	0	0	1,16

Negativně hosté vnímají atraktivitu hotelu z hlediska přírody a krajiny 1,46 a úpravu a čistotu bezprostředního okolí hotelu 1,37. To lze přičíst za vinu probíhajícím stavebním pracím při čištění přehrady a jejich následků, zejména vysoké prašnosti a hluku. Tato skutečnost se také mohla promítnout do hodnocení čistoty veřejných prostor hotelu 1,13.

Vybavení a zařízení pokojů bylo ohodnoceno známkou 1,26. Ve všech případech byli respondenti hodnotící známkou 2 ubytováni ve vedlejší budově. Zřejmě se jednalo o ubytování v „manažerských“ pokojích, které jsou sice stejně vybavené, ale jsou prostorově menší a bude potřeba hosty na tuto skutečnost upozorňovat předem. Dále hodnocení snižoval chybějící venkovní nábytek na balkonech vedlejší budovy, který respondenti uvedli jako námět na zlepšení u otázky č. 15.

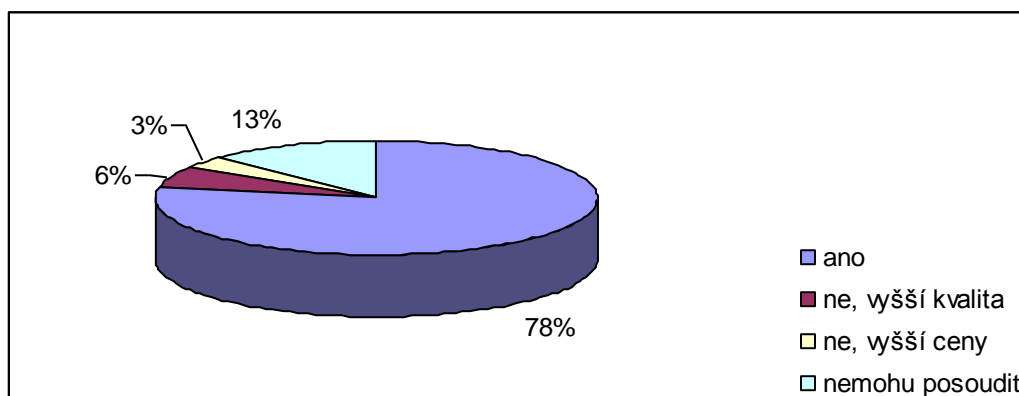
Při hodnocení stravovacích služeb byli respondenti nejkritičtější při hodnocení nabídky a pestrosti snídaní 1,41, což se také objevilo u otázky číslo 15 jako jeden z námětů na zlepšení. Úroveň restauračních služeb byla hodnocena 1,1, horšího ohodnocení se dostalo kvalitě podávaných jídel a nápojů 1,23.

Kriticky se respondenti vyjadřovali k rozsahu a pestrosti nabídky ostatních hotelových služeb 1,4, kde dokonce osm hostů hodnotilo stupněm 3, a úrovni ostatních hotelových služeb 1,26. Toto hodnocení poukazuje na stoupající nároky na doplňující služby hotelu.

Vysokou spokojenost vyjádřili respondenti s pracovníky hotelu, a to jak v recepci 1,03, tak i ostatní personál 1,05. Kladně byla také hodnocena práce personálu, ať už se jednalo o vyřizování formalit na recepci při příjezdu a vyúčtování 1,08, nebo úklid a čistotu pokojů 1,08.

Celkově hotel respondenti ohodnotili vysokou známkou 1,16, a je pozitivní, že kromě vnějšího prostředí neohodnotili žádný aspekt známkou 4 a 5.

## 10. Cena a úroveň poskytovaných služeb



Obr. 18. Cena a úroveň poskytovaných služeb. [vlastní zpracování]

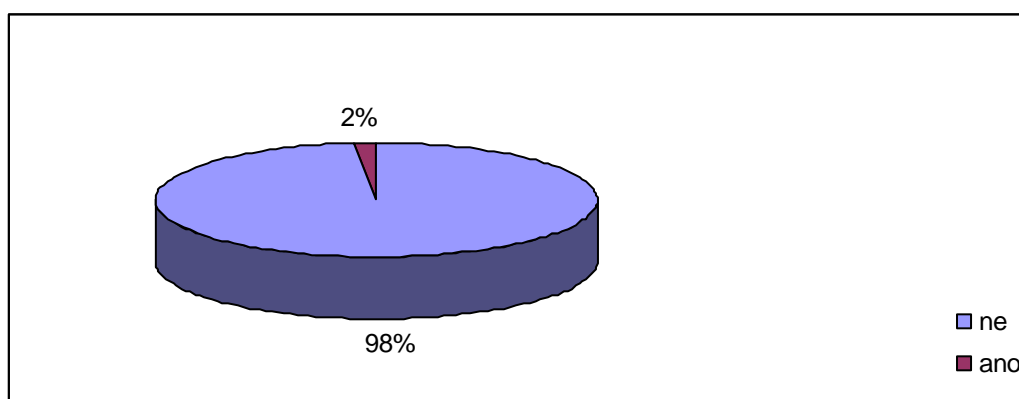


Graf ukazuje, že 78 % dotázaných si myslí, že ceny odpovídají úrovni a kvalitě poskytovaných služeb, 6 % očekávalo vyšší kvalitu a jen 3 % by akceptovalo vyšší cenu. 13 % respondentů do dotazníku připsalo odpověď „nemohu posoudit“; všichni tito respondenti byli účastníky akcí pořádaných zaměstnavatelem.

### 11. Možnost opakované návštěvy

Na možnost opakované návštěvy všech 100 % respondentů odpovědělo kladně. Toto kladné hodnocení má pro hotel velký význam, protože stálý host je zdrojem vyšších příjmů.

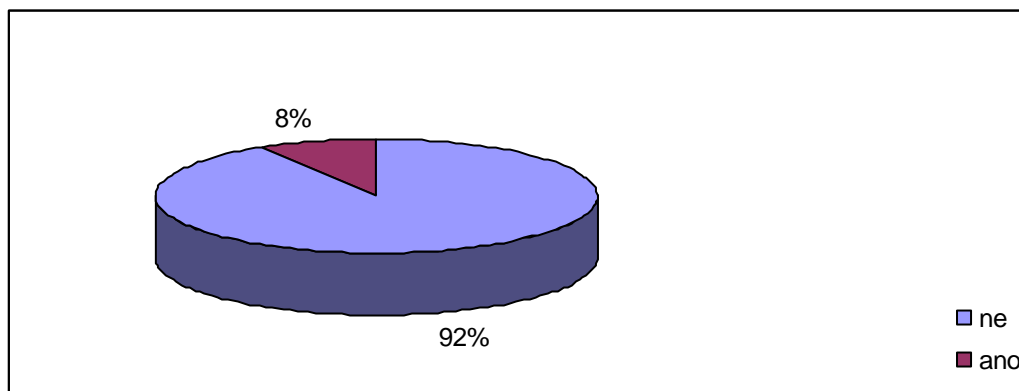
### 12. Zájem o členství a výhody hotelového klubu



Obr. 19. Členství v hotelovém klubu. [vlastní zpracování]

U dotazu na zájem o členství v hotelovém klubu jednoznačně převládá odpověď ne. Jen 2 % dotázaných by mělo zájem o členství v hotelovém klubu a jako preferovanou výhodu jednoznačně uvedli možnost získání slevy.

### 13. Zájem o informace



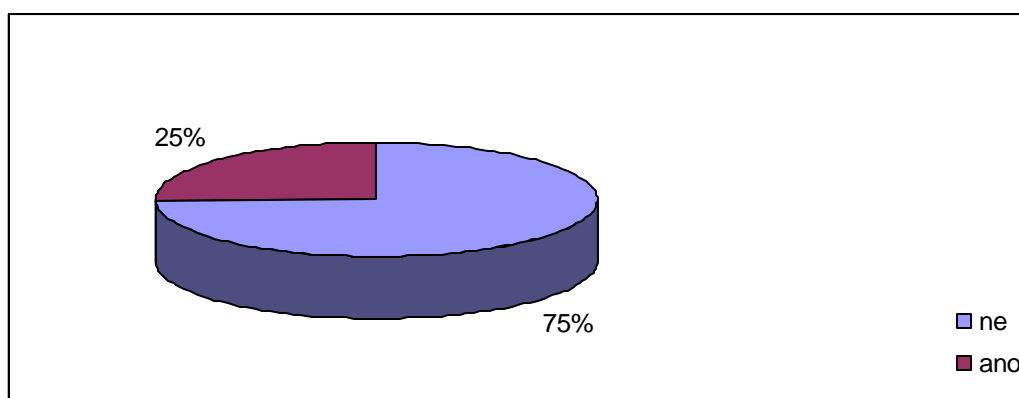
Obr. 20. Zájem o informace. [vlastní zpracování]

I na otázku týkající se přání zasílat informace převládala záporná odpověď. Jen 8 % respondentů uvedlo svou adresu a vyjádřilo svůj souhlas. Důvodů může být několik, ale jako nejpravděpodobnější se jeví celková nedůvěra osob k zasílání obchodních sdělení, která se mohou časem změnit v obtěžující spamy.

#### 14. Doporučení služeb hotelu

Na otázku „Doporučil/a byste Hotel Vyhlídka svým přátelům nebo obchodním partnerům?“ všech 100% respondentů odpovědělo kladně. Osobní doporučení je pro hotel tou nejlepší reklamou.

#### 15. Náměty a doporučení na zlepšení služeb



Obr. 21. Náměty a doporučení na zlepšení služeb. [vlastní zpracování]

Návrhem nebo doporučením se vyjádřilo 25 % respondentů. Někteří uvedli i více námětů, které se však opakovaly. Nejvíce by hosté uvítali nábytek na balkonech vedlejší budovy, dále širší nabídku televizních programů, nestabilní bezdrátové připojení k internetu, pestřejší výběr snídaní a lepší oblečení pro personál. Posledně jmenovanou připomínku vznesly ve všech případech ženy. Zajímavým námětem bylo zlepšení osvětlení na přístupu od přehrad. Požadavku na popelníky s ohledem na to, že je hotel nekuřácký, nelze vyhovět.

#### 5.4 Makroanalýza prostředí

Makroanalýza prostředí zkoumá jednotlivé složky a vlastnosti vnějšího prostředí, ve kterém se hotel nachází, nebo které na něj nějakým způsobem působí.

#### 5.4.1 Politické a legislativní prostředí

Od počátku roku 2010 vzniká za účasti zástupců krajů, regionů a vysokých škol návrh věcného zákona o podpoře a řízení cestovního ruchu. Návrh byl prezentován profesním sdružením působícím v oblasti cestovního ruchu na celostátní úrovni, včetně Svazu obchodu a cestovního ruchu. Po vnitřním připomínkovacím řízení a odsouhlasení vedením Ministerstva pro místní rozvoj byl postoupen do vnějšího připomínkového řízení. Po vypořádání vnějšího připomínkového řízení bude předán vládě k projednání. Vnější připomínkové řízení – 58 připomínkových míst, z celkem 20 míst vzneseny připomínky, z toho z 8 míst připomínky zásadní (Ministerstvo zemědělství, Krajský úřad Středočeského kraje, Krajský úřad Moravskoslezského kraje, Hospodářská komora České republiky, Ministerstvo životního prostředí, Hlavní město Praha, Ministerstvo financí, Ministerstvo vnitra). [22]

Předmětem zákona je definovat/nastavit:

- strukturu řízení cestovního ruchu na 3 úrovních: stát – kraje – turistické oblasti,
- kompetence organizací cestovního ruchu na všech úrovních,
- financování cestovního ruchu na všech úrovních – zapojení státu, krajů, obcí, podnikatelů. [22]

Důvody pro zavedení zákona:

- dlouhodobá absence právních předpisů upravujících systém řízení cestovního ruchu,
- pokles výkonnosti cestovního ruchu a pokles příjmů generovaných tímto odvětvím,
- neefektivní vynakládání prostředků na podporu cestovního ruchu,
- pokles konkurenceschopnosti České republiky jako evropské destinace cestovního ruchu.[22]

Přínosy zavedení zákona:

- zamezení duplicitám v managementu a marketingu destinace,
- zvýšení motivace podnikatelských subjektů i veřejné správy na rozvoji cestovního ruchu,

- hospodárné směřování finančních prostředků do rozvoje a řízení cestovního ruchu (koordinace státu, krajů a oblastí). [22]

Dalším faktorem, který se výrazně dotkne rozvoje cestovního ruchu, je blížící se konec programového období čerpání fondů EU.

Z evropských fondů pro účely cestovního ruchu je nyní alokováno přibližně 14 % alokace Regionálních operačních programů a horizontálně je pokrývá i prioritní osa v rámci Integrovaného operačního programu. S ohledem na očekávaný výsledek nedávno zahájené diskuse o budoucnosti Kohezní politiky EU je tento výsledek těžko opakovatelný, navíc je pravděpodobné, že přímé intervence ve prospěch jednotlivých podnikatelských subjektů budou maximálně limitovány (změnou dotace za návratný nástroj, významným zvýšením spoluúčasti, prokázáním, že udělená dotace nedeformuje tržní prostředí apod.). [31]

V neposlední řadě pro zařízení poskytující ubytovací, stravovací a doplňkové služby v lázních nebo jejich blízkém okolí, ale přímo lázeňskou péči nejsou schopna sama nabídnout, jsou důležitá legislativní opatření upravující Příspěvkovou lázeňskou péči.

Příspěvkovou lázeňskou péči čerpá pacient v rámci své dovolené. Příspěvková lázeňská péče je poskytována většinou u chronických onemocnění, kdy nejsou splněny podmínky pro komplexní lázeňskou léčbu. Pojišťovna hradí svému klientovi výdaje za lázeňskou léčbu bez ubytování a stravy, přičemž tato nemusí být poskytována smluvním lázeňským zařízením. Návrh na léčbu vystavuje ošetřující praktický lékař a po dohodě s pojištěncem uvádí dle diagnózy i požadované léčebné lázeňské zařízení. Zdravotní pojišťovna nemá vliv na ubytování a stravu, tu si pojištěnec zajišťuje zcela individuálně. [30]

#### **5.4.2 Ekonomické prostředí**

V krizovém i čerstvě „post-krizovém“ roce 2010 představuje stále cestovní ruch zbytnou aktivitu z pohledu výdajů domácností. Na straně jedné zesílená nejistota, daná rozpočtovými škrty, umírněným až skromným mzdovým vývojem a stále relativně vysokou nezaměstnaností. Na straně druhé však cenová výhodnost z pohledu zákazníka. V současnosti je dovolená stále považována za významnou prioritu i přes zhoršené finanční podmínky a stagnující koupěschopnou poptávku (snaha o úspory, nalézání finančně výhodnějších alternativ, stále značný potenciál pro tuzemskou turistiku – význam publicity a marketingu). Turismus je však relativně otevřený sektor – obdobným způsobem se tak

budou chovat i v ostatních zemích. Značný potenciál pro cílené oslovení turistů z destinací, jež by mohly být pro příjezdovou turistiku atraktivní. [31]

Úsporná opatření zavedla i řada firem a organizací, což se projevilo na omezení výdajů na konference, školení, prezentační akce a obdobné aktivity, jejichž realizace byla zcela pozastavena anebo probíhají v úsporném režimu.

Také avizované sjednocení - zvýšení sazby DPH z 10 na 20 % se negativně projeví na kupní síle obyvatelstva. Bezprostřední vliv bude mít na zvýšení cen ubytování, které doposud spadaly do kategorie se sníženou sazbou DPH.

Za pozitivní jev lze považovat zvýšenou poptávku ekonomicky silnější klientely po zařízeních vyšší klasifikační kategorie, která byla i důvodem pro cílenou podporu Luhačovicka při vzniku těchto ubytovacích zařízení z evropských fondů. Už sama přítomnost bonitní klientely se svými vysokými nároky na kvalitu poskytovaných služeb je velkou příležitostí pro všechny složky participující na turistickém ruchu.

#### **5.4.3 Sociálně kulturní prostředí**

Existence lázní a lázeňství v městě Luhačovice nese sebou tradičně pestrý kulturní i společenský život.

Zlínský kraj je svéráznou turistickou oblastí, jeho atraktivita vyplývá z množství přírodních, kulturních a historických památek. Nikde jinde v České republice nelze najít oblast, která nabídne současně hory, zahradní architekturu, lázně, vinařská údolí, pozůstatky Velkomoravské říše, řadu církevních památek a historicky cenných staveb, jakož i ojedinělý příklad moderní baťovské funkcionalistické architektury. Skutečnost, že se zde setkávají tři národopisné celky: úrodná Haná, pohostinné Slovácko a svérázné Valašsko také výraznou měrou přispívá k originalitě kraje. Kulturní vyžití obyvatelům kraje umožňuje 59 muzeí, 60 galerií, 31 stálých kin, 8 divadel a 44 přírodních amfiteátrů. Celosvětovému uznání se těší Podzámecká i Květná zahrada a arcibiskupský zámek v Kroměříži, které jsou zapsány do Listiny světového dědictví UNESCO. Za zmínku stojí Holešov s muzeem židovské kultury, gotický hrad Buchlov, barokní zámek v Buchlovicích nebo poutní místo Velehrad. Jedinečný je památník Velké Moravy ve Starém Městě, Valašské muzeum v přírodě a skanzen v Rožnově pod Radhoštěm, areál staveb na Pustevnách, socha pohanského boha Radegasta a sousoší Cyrila a Metoděje na Radhošti. K událostem dokumentují-

cím národopisnou bohatost regionu patří Fašank ve Strání, Jízda králů ve Vlčnově nebo Kopaničářské slavnosti ve Starém Hrozenkově. Každoročně se v Uherském Hradišti koná Letní filmová škola a ve Zlíně Mezinárodní festival filmů pro děti a mládež. Vděčným centrem návštěvníků je i zoologická zahrada se zámekem v Lešné nebo Muzeum obuvi ve Zlíně. [21]

#### 5.4.4 Technické a technologické prostředí

Zlínský kraj je dostatečně vybaven technickou infrastrukturou. Je plně zásobovaný elektrickou energií, plynofikace se zvyšuje. Viditelně se zvyšuje i využívání obnovitelných a alternativních energetických zdrojů. Ubývá míst, kde přetrvávají problémy s pokrytím televizním, datovým nebo mobilním signálem. [21]

Na podzim roku 2011 přejde na **digitální televizní vysílání** i Luhačovicko.

Zlínský kraj patří do skupiny nejvíce postihnutých regionů v oblasti **silniční infrastruktury** v rámci České republiky. Jde o periferní oblast, ale prochází jím koridor severojižního spojení. Území regionu je napojeno na dálniční síť úsekem D1 0135 Kroměříž-východ – Říkovice. Dálničním přivaděčem je R55 Břeclav – Otrokovice/Zlín – Hulín – Přerov – Olomouc. Je připravováno významné propojení Česká republika – Slovenská republika na trase Púchov – Střelná – Hulín (česká R 49 a slovenská R 6).

Nejvýznamnější **železniční trať** procházející regionem je Břeclav – Přerov – Bohumín, která je součástí II. tranzitního železničního koridoru.

V současnosti je jediné mezinárodní veřejné **letiště** Kunovice bez pravidelné dopravy. Nejbližší mezinárodní přepravu zajišťují letiště v Jihomoravském kraji Brno–Tuřany a v Severomoravském kraji Ostrava–Mošnov.

Ve Zlínském kraji není rozvinutá **lodní doprava** ve smyslu přepravy nákladů a zboží. Prochází jím trasa Baťova kanálu, který je rozdělen na tři samostatně splavné úseky. Z tohoto pohledu má velký potenciál pro rozvoj turistické vodní dopravy.

#### 5.4.5 Přírodní prostředí

**Luhačovice** jsou největší **moravské lázně** s dlouhou tradicí lázeňské léčby dýchacích cest, trávicího ústrojí, diabetu a pohybového aparátu. Proslulé jsou přírodními léčivými prameny, příznivými klimatickými podmínkami a příjemným prostředím, ve kterém se snoubí

krásná příroda a typická architektura. Na území Luhačovic vyvěrá 16 hydrouhličitanochlorido–sodných kyselk a jeden sirný pramen. Nejznámějšími minerálními prameny jsou Vincentka, Aloiska, Ottovka, Pramen Dr. Šťastného a Sv. Josefa. Luhačovické vody jsou považovány za jedny z nejúčinnějších v Evropě pro vysoký obsah minerálních látek a pro vynikající proplynění volným kyslíčkem uhličitým. [24]

Pěší **turistika** po dobře vyznačených trasách v okolí města tvoří jednak trasy terénní léčby rozdělené dle obtížnosti do jednotlivých okruhů, jednak trasy procházejí okolím města v rámci turistických tras Klubu českých turistů. [24]

**Cykloturistika** má ve městě a okolí velmi vhodné terénní podmínky, trasy jsou označeny a upraveny. [24]

V blízkosti Luhačovic, na samé hranici chráněné krajinné oblasti Bílé Karpaty, leží Městys **Pozlovice**. Svým umístěním patří do jedné z deseti oblastí s nejlepším životním prostředím v České republice. Zdejší lesnatá krajina tvoří plynulý přechod mezi kopcovitým Valašskem a rovinným Slováckem. [27]

**Luhačovická přehrada** leží v katastrálním území Pozlovice a dnes slouží převážně k rekreačním účelům. Zpevněná asfaltová cesta kolem celé přehrady je vhodná nejen pro pěší, cyklisty, ale je hojně využívána **in-line** bruslaři. Přehradu využívají i **rybáři** a milovníci sportovního rybolovu. Nyní je přehrada zcela vypuštěna a probíhá její čištění – odvoz sedimentu. Termín dokončení stavebních prací se neustále oddaluje, a její napouštění se předpokládá až z podzimních vod 2011 a jarních vod 2012. Současně s revitalizací nádrže probíhá i odkanalizování obcí na přítoku, které by společně s vybudováním předřazené retenční nádrže mělo zamezit výskytu sínic znemožňujících koupání v letních měsících.

Při čištění přehrady jsou všechny rekreační aktivity dočasně pozastaveny.

## 5.5 Vnitřní analýza hotelu

Hotel Vyhlídka tvoří dvě budovy. Interiér obou částí hotelu je vkusně a účelně zařízený, splňuje podmínky klasifikace 4\* First class.

V prvních letech po svém otevření se vedení hotelu zaměřilo na vybudování stabilního personálního týmu, což se zpočátku zdálo být téměř nemožné. Nyní v hotelu pracuje stabilní

tým 8 lidí, který je podle potřeby a na sezónu posilován brigádníky a žáky vyšších tříd hotelových škol. Jazykové znalosti personálu jsou spíše průměrné.

Nabídka služeb hotelu je soustředěna na ubytování, gastronomické služby a základní doplňkové služby, které mimo bowlingové dráhy nabízejí často i ve větším rozsahu ostatní hotely této klasifikační třídy. Zcela schází nabídka pobytových balíčků a zajištění zprostředkování lázeňských procedur.

Hotel je prezentován na 5 billboardových plochách, na kterých se střídá s reklamou ostatních společností majitele, na jednom reklamním polepu zadní části autobusu dálkové přepravy a příležitostní inzercí v periodickém tisku a katalozích. Názvy hotelů na budovách nejsou osvětleny. Jeho služby jsou nabízeny potencionálním hostům zprostředkovatelem – luhačovickým informačním centrem, neplacenou inzercí na webových portálech. On-line rezervační formuláře jsou dostupné na webu Hotelu Vyhlídka a webových stránkách CCR Východní Moravy. Z tištěných propagačních materiálů má jen jeden leták A4 složený na třetiny v češtině a vizitku s fotkou hotelu a kontaktními údaji. Akce pořádané hotelem jsou vždy nárazově podpořeny letáky a plakáty. Hotel Vyhlídka disponuje jedním osobním automobilem s firemním polepem.

Současný marketing je impulzivní, nekoordinovaný. Je na něj nahlíženo jako na výdaj, nikoliv jako na investici. Zatím co obecně se investice do marketingu podniků pohybují v řádu 1–25 % objemu ročních prodejů nebo jako 0,5–10 % plánovaného obrátu, u Hotelu Vyhlídka v roce 2010 to bylo 2,2 % z obrátu za daný rok, což se pohybuje na dolní hranici obvyklé výše investic.

Nevyužitím zájmu veřejnosti o vše nové při otevření hotelu po rozsáhlé rekonstrukci, nestálými personálními změnami v minulosti a nízkou aktivitou v oblasti marketingu hotel nevykazuje výsledky srovnatelné s celostátním průměrem.

### **5.5.1 Hotelové služby, ubytování, pokoje a jejich vybavenost**

Hlavní budova Hotelu Vyhlídka s recepcí má 12 pokojů, z toho 4 dvoulůžkové s označením „Deluxe“. Pokoje jsou standardně dvoulůžkové s možností až 2 přistýlek. Jeden pokoj je čtyřlůžkový. Každý z nich má vlastní velký balkon s posezením a s výhledem na přehradu. Jeden z pokojů „Deluxe“ je upraven pro osoby s omezenou hybností.



Kapacita vedlejší ubytovací budovy je 35 pokojů se 72 lůžky. Pokoje jsou jedno až třílůžkové, 7 z nich jsou nadstandardní apartmány a 10 nese označení „Deluxe“. I zde má většina pokojů balkon s výhledem na přehradu. Pro pohodlí hostů je v přízemí hotelu salonek.

Celková ubytovací kapacita hotelu je tedy 98 lůžek a 22 přistýlek. Pro nejmenší hosty jsou k dispozici dětské postýlky.

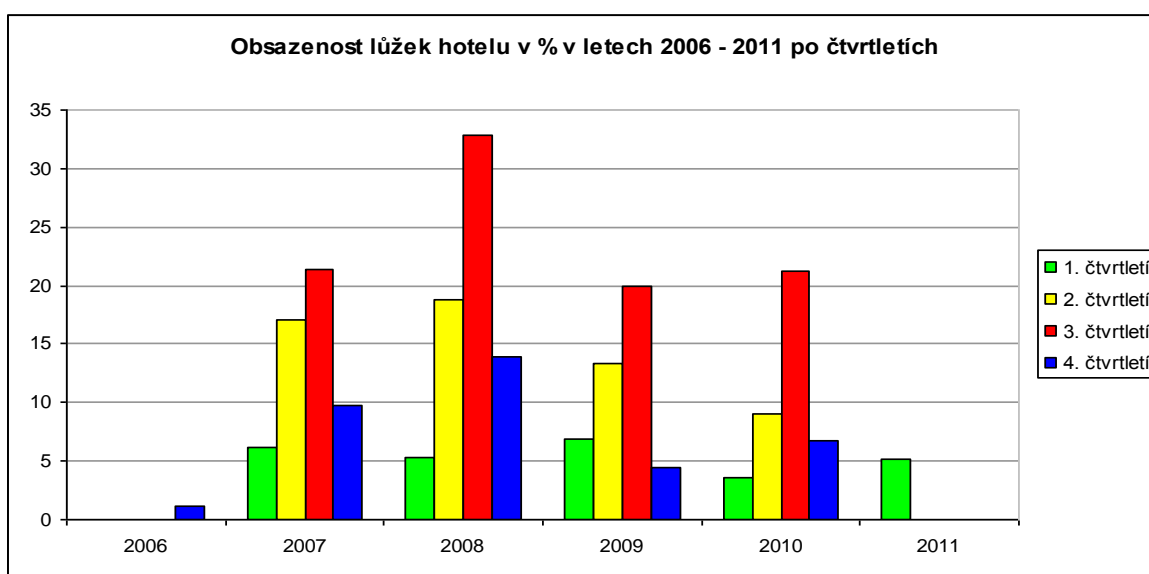
Výraznými mezníky v historii hotelu jsou dva dny, 18. 10. 2006 otevření Penzionu Vyhlídka, a 12. 6. 2009 otevření vedlejší ubytovací budovy „depandance“ Hotelu Vyhlídka, které se také projeví v následujících tabulkách a grafu.

Tab. 5. Obsazenost lůžek hotelu po čtvrtletích v letech 2000–11 [28; vlastní zpracování]

údaje v %	1. Q	2. Q	3. Q	4. Q
<b>2006</b>	-	-	-	1,2 <sup>1</sup>
<b>2007</b>	6,1	17	21,4	9,8
<b>2008</b>	5,3	18,8	32,9	13,9
<b>2009</b>	6,9	13,4	20 <sup>2</sup>	4,4
<b>2010</b>	3,6	9,1	21,2	6,7
<b>2011</b>	5,2			

<sup>1</sup> říjen 2006 otevření Penzionu Vyhlídka

<sup>2</sup> červen 2009 otevření depandance Hotelu Vyhlídka



Obr. 22. Obsazenost lůžek hotelu v letech 2006–11 po čtvrtletích [28; vlastní zpracování]

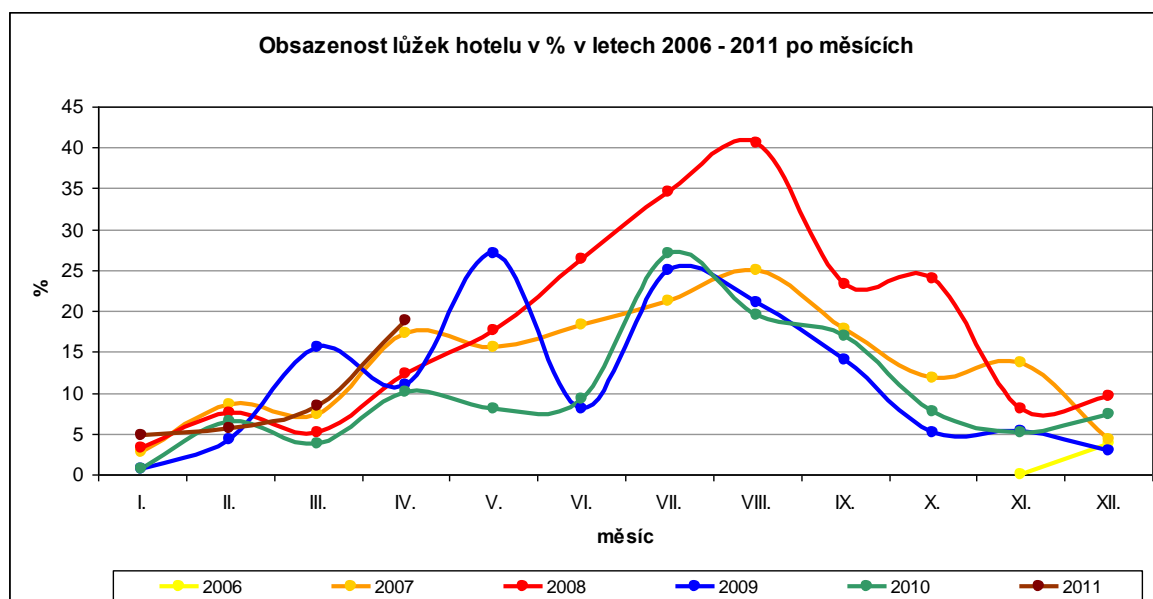
Jak je patné z tabulky (Tab. 5) a grafu (Obr. 22), je největší vytížení lůžek ve 3. čtvrtletí a za ním následuje 2. čtvrtletí, což potvrzuje sezónní využívání ubytovacích kapacit. V zimě, tzn. v 1. čtvrtletí, je naopak obsazenost nejnižší. Podrobnější informace, rozdělení na jednotlivé měsíce jsou uvedeny v tabulce (Tab. 6) a znázorněny v grafu (Obr. 23). Zde, jak se dalo očekávat, se profilují jako nejsilnější prázdninové měsíce červenec a srpen.

Tab. 6. Obsazenost lůžek hotelu po měsících v letech 2006–11 [28; vlastní zpracování]

údaje v %	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
<b>2006</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0 <sup>1</sup>	3,7
<b>2007</b>	2,7	8,6	7,3	17,3	15,6	18,3	21,2	25	17,8	11,8	13,7	4,3
<b>2008</b>	3,2	7,6	5,2	12,4	17,7	26,3	34,5	40,5	23,3	23,9	8	9,5
<b>2009</b>	0,6	4,3	15,6	10,9	27,1	8,1 <sup>2</sup>	24,9	21	14	5,2	5,3	2,9
<b>2010</b>	0,7	6,5	3,7	10,1	8	9,2	27	19,5	16,9	7,7	5,1	7,4
<b>2011</b>	4,8	5,6	8,3	18,8								

<sup>1</sup> říjen 2006 otevření Penzionu Vyhlídka

<sup>2</sup> červen 2009 otevření dependance Hotelu Vyhlídka



Obr 23. Obsazenost lůžek po měsících v letech 2006–11. [28; vlastní zpracování]

### 5.5.2 Gastronomické služby

Gastronomické služby jsou poskytovány v hlavní budově. V útulné restauraci s kapacitou 120 osob jsou nabízeny krajové speciality i mezinárodní kuchyně. V plnou sezonu je pro běžný provoz otevřen i salonek s dalšími 40 místy. Za příznivého počasí je otevřena prostorná a částečně i zastřešená terasa pro 120 osob. V přízemí hlavní budovy je vinárna, kde se podávají jídla totožná s restaurací, navíc je zde milovníkům vína nabízen široký výběr jakostních a odrůdových vín z celého světa. Kapacita vinárny je 40 osob. Pouze při vysokém obsazení dependance jsou snídaně nabízeny v jeho přízemí formou cateringu.

Od roku 2010 otevřel Hotel Vyhlídka pro návštěvníky Luhačovické přehrady i bufet rychlého občerstvení, který se nachází v areálu dependance na přístupové cestě k aquaparku.

### 5.5.3 Doplnkové služby

**SPORT A ZÁBAVA** – Mezi tyto služby patří dvě bowlingové dráhy, fitcentrum s pěti cvičícími stoji, kulečnická a šipky. Použití fitcentra je zdarma, využití ostatních aktivit je zpoplatněno.

Nepravidelně jsou pořádány taneční večery, posezení u cimbálu, tematická gastronomie, ochutnávky vín nebo v letních měsících velká grilování na terase.

Hotel je certifikován mezinárodní značkou „Cyklisté vítání“, která zaručuje milovníkům cyklistiky připravenost hotelu poskytnout specifické služby: kvalitní odstavné místo pro kola a zavazadla v dohledu hosta; uzamykatelná místnost pro bezplatné uschování jízdních kol; možnost vyprání a usušení oblečení a výstroje; poskytnutí základního nářadí pro jednoduché opravy kol; možnost a základní vybavení pro mytí kola; lékárníčku a zprostředkování výpůjčky kvalitních kol.

**RELAX** – Relaxační zázemí má spíše komorní charakter. Jeho součástí je sauna, whirlpool, fitcentrum, pracoviště maséra, šatny a sociální zázemí. Přestože sauna má kapacitu 15 osob a whirlpool 8 osob, je optimální obsazení relaxačního centra 6–8 osob. Většinou je využíváno páry, které chtějí mít soukromí, nebo menšími skupinami. Whirlpool se těší větší oblibě než sauna. Fitcentrum není příliš využíváno a spíše jen doplňuje výčet možnos-

tí, které hotel nabízí. Masáže jsou zajišťovány externě. Vstup do relaxačního zázemí je pouze průchodem přes vinárnu a bowling, což u tak rozdílných provozů není ideální. Velikost a charakter relaxačního zázemí neodpovídá nově vzniklé celkové kapacitě 98 lůžek a je spíše doplňkovou službou. Její masivní nabídka formou hotelových balíčků by měla být neustále konfrontována s obsazeností hotelu.

Salonek dependance je možno po jednoduché přestavbě využívat také jako prostor pro cvičení jógy nebo jiných poklidných druhů cvičení v menších skupinách.

**PRACOVNÍ A RODINNÉ AKCE** – V restauraci je možnost slavnostního stolování nebo pracovního setkání až pro 120 osob. Pro slavnostní příležitosti, školení či prezentační akce menšího charakteru je připraven salonek pro 40 osob. Restaurace i salonek jsou ozvučeny a vybaveny dataprojektorem a promítacím plátnem. Dalším prostorem pro pracovní setkání je společenská místnost v přízemí dependance s kapacitou 25 osob. Ten je využíván zejména v letních měsících, kdy by průběh jednání mohl být rušen případným hlukem z terasy. Zde je nutno používat přenosný dataprojektor a plátno.

**OSTATNÍ** – Hosté mají možnost zdarma využít mimořádně velké parkoviště, které je vhodné i pro parkování zájezdových autobusů.

Nejmenším návštěvníkům je k dispozici dětský koutek v restauraci a venkovní hřiště s několika herními atrakcemi. Na recepci je možné zapůjčit karty nebo společenské hry.

Další osobní služby jsou hostům garantovány už samotnou certifikací hotelu na 4\*. Je to například 24hodinový room servis, ranní buzení, pomoc se zavazadlem, krejčovská služba – drobné opravy, zapůjčení županu a obuvi do relaxačního centra, IT podpora, výběr z více druhů polštářů či polštář a přikrývka navíc.

S ohledem na ostatní hosty je ubytování psů možné jen po předchozí dohodě.

Tyto poskytované služby se různou měrou podílejí na tržbách a na zisku společnosti. Je to dáno odlišnou výší nákladů. Tabulka (Tab. 7) znázorňuje vztahy mezi podílem na tržbách, ziskovostí služby a jejím podílem na zisku společnosti. Doplňkové služby, jak již z jejich označení vyplývá, se podílejí na tržbách jen 1,5 % a mají přes svou vysokou ziskovost jen nízký podíl na celkovém zisku hotelu.

Tab. 7. Podíl poskytovaných služeb na tržbách a na zisku. [28; vlastní zpracování]

<b>2010</b>	<b>podíl na tržbách</b>	<b>ziskovost služby</b>	<b>podíl na zisku</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>Ubytovací služby</b>	26,7	70	45,9
<b>Gastronomické služby</b>	71,1	30	51,1
<b>Doplňkové služby</b>	1,5	80	2,9

Z pohledu ziskovosti jsou se svými 70 % na druhém místě ubytovací služby, jejich podíl na zisku 45,9 % tomu neodpovídá. Největší podíl na zisku měly se svými 51,1 % gastronomické služby. Příčinou tohoto stavu byla v roce 2010 výstavba aquaparku mezi oběma budovami hotelu, kdy o ubytovací služby v blízkosti staveniště z pochopitelných důvodů nebyl zájem. Okolí Luhačovické přehrady přesto zůstalo výletním místem, což se projevilo právě na gastronomických službách. Nemalou měrou k tomu přispělo i otevření provozu rychlého občerstvení. Je předpoklad, že tento trend bude pokračovat i v roce 2011, kdy probíhá čištění přehradní nádrže, a okolí celé přehrady bude zatíženo přítomností velké stavby s ještě většími negativními dopady, zejména hlukem, prašností a zápachem.

## 5.6 SWOT analýza

Tab. 8. SWOT analýza. [vlastní zpracování]

<b>S – Strengths – silné stránky firmy</b>	<b>W – Weaknesses – slabé stránky firmy</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– moderní, nově zrekonstruované obě budovy a interiér hotelu;</li> <li>– cenová konkurenční výhoda v kategorii 3* a 4*;</li> <li>– stabilní personál vysoce hodnocený spokojeností zákazníků 1,03–1,05;</li> <li>– vysoká celková spokojenost s pobytem v hotelu 1,08;</li> <li>– bowlingové dráhy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– sezónní provoz;</li> <li>– rozsah a pestrost snídaní, kvalita podávaných jídel;</li> <li>– rozsah a pestrost nabídky doplňkových služeb;</li> <li>– schází nabídka hotelových balíčků;</li> <li>– impulzivní a nekoordinovaný marketing;</li> <li>– nízké investice do marketingu;</li> <li>– průměrné jazykové znalosti personálu.</li> </ul>
<b>O – Opportunities – příležitosti</b>	<b>T – Threats – hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– blízkost lázní Luhačovice, bohatý kulturní a společenský život;</li> <li>– poloha v tradiční rekreační zóně u přehrady a vedle aquaparku;</li> <li>– vzestupná tendence cestovního ruchu ve Zlínském kraji a zlepšující se dopravní dostupnost kraje;</li> <li>– systematický marketing a dobrá prezentace regionu v tuzemsku i zahraničí (CCRVM);</li> <li>– silné nadnárodní akce (Barum rallye, Festival filmů pro děti atd.) a kongresová turistika;</li> <li>– množství přírodních, kulturních i historických památek v okolí;</li> <li>– příprava zákona o cestovním ruchu;</li> <li>– nabízení služeb pacientům čerpajícím příspěvkovou lázeňskou péčí;</li> <li>– zvýšená poptávka po zařízeních vyšší klasifikační kategorie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– oddalující se termín ukončení prací na čištění přehrady;</li> <li>– blížící se konec programového období čerpání podpory z fondů EU;</li> <li>– dopad zvýšení sazby DPH z 10 na 20 % na ubytovací služby;</li> <li>– nově zrekonstruovaný Hotel Pohoda 4* u přehrady.</li> </ul>

## 6 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

Na základě provedených analýz a dotazníkového šetření byly managementu hotelu doporučeny následující prvky marketingové strategie Hotelu Vyhlídka.

### 6.1 Základní cíle pro oblast marketingu

V průběhu roku, a zejména v letní sezóně 2011, se maximálním úsilím zaměřit na vytížení restauračního provozu včetně provozu rychlého občerstvení, plným provozem vytvářet finanční prostředky pro následující rok, kdy je pravděpodobné, že přehrada bude opět v provozu a lze očekávat návrat individuálních i organizovaných turistů.

Na vysoké kvalitě restauračních a konferenčních služeb vybudovat dobrou pověst a povědomí o značce „Hotel Vyhlídka“ tak, aby v roce 2012, kdy by měla být dokončena revitalizace přehrady a její okolí uvedeno do původního stavu, bylo na ni možno navázat masivním marketingem ubytovacích služeb.

Aktivně využívat nástroje marketingového komunikačního mixu pro zvýšení povědomí o Hotelu Vyhlídka, které povede k postupnému nárůstu obsazenosti ubytování a využití hotelových služeb.

Zaměřit se na stálé zákazníky z řad firem, které v hotelu pravidelně pořádají svá setkání, a na rodinné akce většího rozsahu (znovu oslovit ty, kteří již služeb využili, vyhledávat nové a oslovovat je cíleně). Velký potenciál je ve „výjezdních zasedáních“ různých pracovních skupin státních a krajských organizací, které ani dnes nemusí tolik šetřit jako podnikatelský sektor. U těchto zakázek většího objemu postupovat individuálně při vypracovávání nabídek, a to ve smyslu nejen ceny, ale i nabídky doplňkových služeb.

Lázeňská turistika – více participovat na blízkosti vyhlášeného lázeňského města Luhačovice, prověřit náležitosti legislativy Svazu léčebných lázní ČR a nabízet svým hostům zprostředkování lázeňské procedury.

Individuální turistika – vytvořit atraktivní nabídku pro volný čas a dovolenou především v letní sezóně. Zaměřit se na stejnou cílovou skupinu jako CRR Východní Moravy – mladé rodiny a tzv. syndrom prázdného hnízda, protože tato skupina lidí je do kraje lákána jejími marketingovými aktivitami, např. prostřednictvím veletrhů cestovního ruchu. Pro ně při-

pravovat program a balíčky služeb, například letní pobyty pro rodiny s dětmi s návštěvou aquaparku.

Vyhodnocovat úspěšnost a ekonomiku realizovaných opatření a aktivit, a současně s průběžným vyhodnocováním připravovat plán na rok 2012 a strategii na roky příští.

**Cílem je v roce 2012 dosahovat průměrné vytiženosti ubytovacích zařízení ve Zlínském kraji.**

## 6.2 Strategie značky

U hotelových služeb je konkurenční výhodou dobře zavedená značka, kterou je název hotelu. Certifikací na kategorii 4\* se hodnota značky hotelu zvýšila, je však bezpodmínečně nutné, aby tento administrativní krok doprovázela vysoká úroveň poskytovaných služeb. Zejména je potřeba se zaměřit na stravovací a doplňkové služby, které, jak ukázalo dotazníkové šetření, mají největší rezervy a snižují jinak kladné hodnocení hotelu.

Využitím prvků marketingového mixu cíleně budovat a posilovat značku a šířit ji do povědomí cílových skupin jak z řad individuálních návštěvníků, firemní klientely, tak i odborné veřejnosti (zástupců cestovních kanceláří a dalších zprostředkovatelů).

## 6.3 Komunikační strategie a strategie komunikačního mixu

Doposud nebylo jasně vymezeno, jak hotel, resp. jeho management, chce, aby byl svými potencionálními zákazníky vnímán. S ohledem na sezónnost a blízkost lázeňského města by měla být i komunikační strategie diferencovaná. To však v žádném případě neznamená, že v zimě hotel nebude mít individuální turisty a v létě nebude pořádat firemní akce.

Tomu by měl být podřízen výběr a budování komunikačních kanálů, tzv. komunikačního mixu.

Vztahy s veřejností by měl posilovat pořádáním pravidelných společenských akcí, zaměřených tematicky třeba na gastronomii, na které budou zváni i představitelé veřejného života.

Přímým marketingem oslovovat stále zákazníky z řad firem a pravidelné individuální hosty. Aktivně nabízet své služby dalším firmám a organizacím veřejného sektoru, seznamovat je s možnostmi, které hotel nabízí v oblasti konferenčních služeb.



Přímo v hotelu musí být vždy návštěvníkům k dispozici propagační materiál, který představí všechny možnosti hotelu, tedy i ty, ke kterým se náhodný host nedostane, např. fotografie pokojů, relaxačního a sportovního zázemí, ukázky slavnostního stolování nebo možnosti uspořádání konferenčních prostor. Příjemný, vstřícný a profesionální přístup všech zaměstnanců by měl být samozřejmostí.

## 6.4 Marketingový mix

### Produkt – služby

V poskytování ubytovacích služeb i ve smyslu vybavení a zařízení pokojů nemá hotel závažné problémy. Bude však nutné hosty upozorňovat na prostorově menší „managerské“ pokoje.

Požadovaná širší nabídka televizních programů bude vyřešena s digitalizací televizního signálu na podzim roku 2011; při výběru televizních přijímačů se s touto skutečností počítalo a jsou schopny přijímat digitální signál. Bude však nutné vyřešit problémy s kolísavou kvalitou internetového připojení.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že slabým místem jsou stravovací a doplňkové služby. U stravovacích služeb bude nutné se zaměřit na pestrost nabídky snídaní a na kvalitu podávaných jídel. Kritizovaný malý rozsah doplňkových služeb je dán stavbou jako takovou a sezónním provozem. V létě by bylo vhodné rozšířit nabídku alespoň o půjčovnu holí na nordic-walking a potřeby na další rekreační sporty, například badminton nebo venkovní stolní tenis.

V současné době, kdy není možné hotel z důvodů prašnosti a hluku ze stavební činnosti při čištění přehrady využívat k delším rekreačním pobytům, by se měl hotel soustředit na maximální využití stravovací kapacity hotelu. Zde se přímo nabízí příprava mezi lidmi populárních obědových menu, jejichž nabídka bude podpořena propagačními bannery a letákovou akcí. Denní jídelníček by měl být k dispozici na webových stránkách hotelu, specializovaném portálu *menicka.cz* a také rozesílán na e-mail adresy stálým hostům, kteří o tuto službu projeví zájem.

## **Cena**

Porovnáním cenové politiky Hotelu Vyhlídka s ostatními hotely tvořícími jeho konkurenční prostředí vyplynulo, že ve své kategorii 4\* je nejlevnější a cenou konkuruje i polovině hotelů v kategorii 3\*. Sami hosté v dotazníkovém šetření v otázce č.10, zda ceny podle jejich názoru odpovídají úrovni a kvalitě poskytovaných služeb, uvedli v 78 % že ano, a jen 6 % by očekávalo vyšší kvalitu. Z toho vyplývá, že cena je v souladu mezi poptávkou a nabídkou.

Cenovou politiku bude nutné znovu přehodnotit po vyčištění přehrady a návratu celé rekreační zóny do stavu před zahájením stavebních prací.

## **Distribuce**

Management hotelu by měl navázat kontakty se zprostředkovateli ubytovacích služeb, a to zejména s českými cestovními kancelářemi a agenturami pořádajícími ve Zlínském kraji kulturní, společenské i sportovní akce, mezi které bezesporu patří Barum rallye, Festival filmů pro děti a Pragokonzert se svým festivalem Masters of Rock.

Pravidelně dodávat letáčky a informace o akcích pořádaných hotelem do informačního centra v Luhačovicích. Informační centrum je pak zdarma dále distribuuje ostatním hotelům pro zpestření nabídky jejich hostům, zejména těm, jejichž pobyt je ze zdravotních důvodů delší.

Infocentrum také nabízí možnost zprostředkovaně nabízet služby hotelu na veletrzích cestovního ruchu (4 velké veletrhy cestovního ruchu) tzv. „letákovým servisem“. Tuto službu také zdarma nabízí CCR Východní Moravy.

## **Komunikace**

Hotel by měl začít aktivněji vyvíjet vlastní marketingové aktivity, zejména:

- vytvořit nové, dynamické webové stránky a jejich optimalizací se udržovat na čelních pozicích u vybraných klíčových slov,
- vytipovat si placené české portály s vysokou návštěvností a výhledově i v německy hovořících zemích a Polsku odkud lze očekávat zájem o hotelové služby,

- registrovat se na všech internetových stránkách zabývajících se cestovním ruchem a nabídkou ubytovacích služeb, které umožňují registraci zdarma, a údaje pravidelně kontrolovat a aktualizovat,
- své propagační materiály připravovat v jazykových mutacích,
- využít prostor hotelu k propagaci plánovaných pořádaných akcí.

### **Materiálové prostředí**

Bezesporu velkou konkurenční výhodou Hotelu Vyhlídka jsou jeho nově zrekonstruované budovy a příjemný interiér. Chybí však osvětlení budovy v noci, což je současně i výborná příležitost, aby záře světel byla vidět i z hlavní cesty. Přívody energie jsou připraveny. Bohužel stále chybí ukazatele směru, kde odbočit k hotelu z hlavní cesty.

Na základě dotazníkového šetření by bylo vhodné doplnit venkovní nábytek na balkony vedlejší ubytovací budovy a osvětlit přístupový chodník od přehrady.

### **Lidé**

Personál hotelu dosáhl v dotazníkovém šetření nejlepších výsledků ze všech hodnocených aspektů. Přesto je potřeba nadále rozvíjet jeho odborné i jazykové znalosti tak, aby splňoval dosaženou klasifikační úroveň.

Zaměstnance hotelu je potřeba motivovat nejen ekonomicky, ale i zvyšovat jejich loajalitu a pocit sounáležitosti s hotelem například možnostmi využít hosty nevytížené nabídky služeb, jako je bowling a relaxační centrum.

### **Procesy**

Lidské zdroje a proces poskytování služby spolu velmi úzce souvisejí. V tomto směru má hotel rezervy zejména v poskytování stravovacích a doplňkových služeb. Managementu hotelu je doporučeno podrobit tyto procesy další, podrobnější analýze.

### **Partnership** (kooperace, spolupráce)

V současné době se rozvíjí projekt „Živé Luhačovice“ který je založen na sdílení volných míst při akcích pořádaných jednotlivými subjekty zapojenými do projektu. Pokud například jeden z hotelů pořádá pro své hosty zájezd a neobsadí všechna místa svými hosty, nabídne je partnerům projektu.

### **Packaging**

Balíčky služeb jsou dnes trendem v poskytování hotelových služeb a jsou často vyhledávány potencionálními zákazníky. Hotel Vyhlídka tyto balíčky, kromě *Valentýnského* a *Silvestrovského pobytu*, vůbec nenabízí. Management hotelu by měl sestavit balíčky služeb zaměřené na mladé rodiny s dětmi, aktivní hosty středního věku a lidi v důchodovém věku, kteří již nechodí do práce a nejsou limitováni ani čerpáním dovolené.

### **Programming**

Hotel Vyhlídka kopíruje svojí vytížeností sezónnost lázeňského města. Proto by měl management hotelu zvážit cenové zvýhodnění mimosezónních pobytů, kdy hotel vykazuje nižší využití lůžkové kapacity.

## **6.5 Firemní design**

Hotel by měl sladit grafiku všech propagačních materiálů včetně své webové prezentace. Grafika by měla nést jednotné typické vizuální prvky, nejen logo a barevnost stanovenou současným jednoduchým manuálem. Grafika musí být tvořena s ohledem na všechny možné formy prezentace, nejen pro tištěné materiály. Schází jednoduchý slogan nebo dovětek k názvu hotelu. Je potřeba vytvořit i krátkou zvukovou znělku pro inzerci v rádiu.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že hosté hotelu vnímají i oblečení personálu. Měly by být stanoveny zásady oblékání na jednotlivých pracovních pozicích. Pracovníci, kteří jsou v bezprostředním denním kontaktu s hostem (recepční, číšník, servírka) by měli mít jednotný pracovní oděv opatřený logem hotelu.

Touto jednotnou prezentací firmy, jejíž typické prvky ji odliší od konkurence, bude podpořena strategie budování silné značky a image hotelu.

## **6.6 Lidské zdroje**

V oblasti lidských zdrojů by se měl hotelový management zaměřit na zvyšování odborných a komunikačních dovedností personálu, a to i ve smyslu jazykové zdatnosti. Jednou z možností jsou školení pořádaná odborníky v oblasti hotelnictví a gastronomických služeb, nebo formou zaměstnaneckých benefitů – příspěvků na jazykové kurzy zakončené zkouškou, popř. certifikátem.

Oblast pohostinství je známa svou vysokou fluktuací a nízkou spolehlivostí personálu. Proto nyní, kdy v hotelu je již stálý pracovní tým, je potřeba nadále pěstovat a rozvíjet jeho pocit sounáležitosti a loajalitu s hotelem. Prostředkem k tomu by mohla být neformální setkání s vedením společnosti, kde by zaměstnanci měli mít možnost se vyjádřit, a třeba i anonymně sami vznášet připomínky a doporučení k běžnému provozu hotelu.

## 6.7 Finanční a materiálové zajištění marketingu

Na finanční prostředky vynakládané na marketing a reklamu je nutno přestat nahlížet jako na výdaj, ale začít je vnímat jako investici, která ovšem nemá okamžitou návratnost. Budování silné značky a vysokého povědomí o hotelu je „běh na dlouhou trať“.

S ohledem na negativní vlivy, kterými je hotel díky čištění přehrady nyní zasažen, a které nemohl v žádném případě ovlivnit, bude zřejmě nutno provoz hotelu v roce 2011 financovat ze zdrojů generovaných jinou podnikatelskou činností majitele společnosti.

Cíleným marketingem a plným restauračním provozem se snažit minimalizovat celkové ztráty a popřípadě začít vytvářet finanční prostředky pro rok následující.

S ohledem na současnou, téměř krizovou situaci bude potřeba rok 2012 zahájit silným a soustředěným marketingovým tlakem. Proto je potřeba ihned začít pracovat na přípravě reklamní kampaně pro rok 2012 a tvorbě nových propagačních materiálů.

V současné době jsou náklady na marketing jen 2,2 % ročního obrátu (obecně se pohybují v rozmezí 1–25 %). **Pro realizaci stanovených cílů bude potřeba v porovnání s rokem 2010 zvýšit investice do marketingu o více než 300 %.**

## 6.8 Informační zdroje marketingu

Za současné situace, kdy byl vytvořen systém sběru, vyhodnocování a využívání získaných informací v marketingu, by bylo dobré pokračovat v dotazníkovém šetření a na základě ještě většího vzorku respondentů a jeho rozdělení po čtvrtletí získávat stále přesnější údaje o struktuře a názorech hostů.

Neustále sledovat aktivity konkurence, zejména co se týká nabízených balíčků služeb, plánovaných akcí a případné investiční činnosti. Tyto informace jsou veřejně přístupné na webových stránkách hotelů, Zlínského kraje a města Luhačovic.

Aktivně se zúčastňovat konferencí o cestovním ruchu a o Integrovaném plánu rozvoje území.

Sledovat postup příprav nového zákona o cestovním ruchu a trendy v cestovním ruchu zejména v České republice. Navázat těsnější spolupráci s CCR Východní Morava, která zastupuje region na tuzemských i zahraničních akcích a veletrzích cestovního ruchu, a má dostatek informací a statistických údajů, které týkají se přímo regionu, a nejsou jinde dostupné.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářská práce bylo navrhnout prvky marketingové strategie Hotelu Vyhlídka. Proto byly na základě dostupné literatury v teoretické části bakalářské práce zpracovány poznatky týkající se marketingu služeb, marketingové strategie služeb s důrazem na marketing hotelových služeb.

V praktické části bylo provedeno několik analýz a srovnání:

- srovnání základních ukazatelů v cestovním ruchu vykazovaných hotelem s výsledky ubytovacích zařízení ve Zlínském kraji a v České republice;
- analýza konkurenčního prostředí;
- její výsledky byly metodou Bench marketingu porovnány s Hotelem Vyhlídka;
- dotazníkovým šetřením byla provedena analýza rozsahu poskytovaných služeb a spokojenosti zákazníků;
- makroanalýzou prostředí byly zmapovány vnější vlivy působící na hotel;
- vnitřní analýza ukázala možnosti a odhalila rezervy hotelu;
- metodou ABC byl stanoven podíl poskytovaných služeb na tržbách a na zisku;
- zjištěné skutečnosti jsou shrnuty v souhrnné SWOT analýze.

V závěru práce jsou doporučeny prvky marketingové strategie Hotelu Vyhlídka, které by měly vést k vyššímu zisku společnosti.

Společnost Jiří Pecha, která je majitelem Hotel Vyhlídka, si vzhledem ke své velikosti nemůže dovolit dělat rozsáhlé marketingové výzkumy a na jejich základě formulovat strategie. Je ale v jejích možnostech průběžně sledovat a analyzovat vnitřní a vnější prostředí hotelu, vlivy, které na hotel působí, a na základě výsledků analýz plánovat svůj marketing. Hotel by se měl přestat chovat jako pasivní článek turistického ruchu a začít vyvíjet vlastní marketingové aktivity. Proto by se hotelový management měl zaměřit na strategii pro dosažení konkurenční výhody a současně budovat povědomí o značce – Hotelu Vyhlídka\*\*\*\*. Raději každý den jedno malé zlepšení než velké, ale nekoncepční úsilí jako doposud.

Souběžně s vypracováváním práce byly průběžně zaváděny některé změny a část doporučení aplikována v praxi a i díky tomu došlo za 1. čtvrtletí 2011 k meziročnímu **nárůstu obsazenosti hotelu o 1,6 %** a za měsíc duben došlo k meziročnímu nárůstu o **8,7%** a bylo

dosaženo nejvyšší obsazenosti lůžek v měsíci dubnu za celou historii hotelu. Navíc křivka grafu znázorňující obsazenost v jednotlivých měsících má **rovnoměrný nárůst**, ne jako v minulosti, kdy ukazovala značné výkyvy způsobené jednorázovými akcemi.

Dále byla nastavena základní pravidla pro sledování současného i očekávaného vývoje tak, aby zjištěné skutečnosti mohly být využívány k plánování dalších aktivit hotelu.

Domnívám se, že jsem cíl své bakalářské práce splnila.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BERÁNEK, Jaromír. KOTEK, Pavel. *Řízení hotelového provozu*. 4. vyd. Praha: MAG Consulting, 2007. ISBN 978-80-86724-30-0
- [2] CRISTOPHER, Martin. *Logistika v marketingu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-007-4
- [3] ČERNÝ, Jiří. KRUPIČKA, Jiří. *Moderní Hotel*. 2. vyd. Úvaly: RATIO, 1998. ISBN 80-86351-07-6
- [4] GLOGAR, Alois. *Jak děláme marketing. Metodika zavádění transformačního marketingu v České republice*. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1999. ISBN 80-902235-4-0
- [5] HANZELKOVÁ, Alena. KEŘKOVSKÝ, Miloslav. ODEHNALOVÁ, Dana. VYKYPĚL, Oldřich. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-8
- [6] JAKUBÍČKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8
- [7] JANEČKOVÁ, Lidmila. VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-995-0
- [8] KIRÁLOVÁ, Alžběta. *Marketing hotelových služeb*. 2. vyd. Praha: EKOPRESS, 2006. ISBN 80-86929-05-1
- [9] KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3
- [10] KOTLER, Philip. KELLER, Kevin. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada-Publishing, 2007. ISBN 978 – 80- 274-1359-5.
- [11] MARUANI, Laurent. *Abeceda marketingu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-95-0
- [12] PALATKOVÁ, Monika. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1014-5

- [13] PARMOVÁ, Dagmar. PARMOVÁ, Dagmar. *Provoz služeb v cestovním ruchu*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2003. ISBN 80-7040-611-9
- [14] PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-276-X
- [15] STAŇKOVÁ, Pavla. VORLOVÁ, Růžena. VLČKOVÁ, Ilona. *Marketing obchodu a služeb*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. ISBN 978-80-7318-927-3
- [16] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing-cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2005. ISBN 80-86898-48-2
- [17] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9
- [18] ZELENKA, Josef. *Marketing cestovního ruchu*. 1. vyd. Hradec Králové: GAUDEAMUS, 2007. ISBN 978-80-7041-070-7

Internetové a ostatní zdroje:

- [19] *Asociace hotelů a restaurací České republiky* [online]. [cit. 2011-01-28]. Dostupný z [www:http://www.ahrcr.cz/](http://www.ahrcr.cz/)
- [20] *Cestovní ruch na Východní Moravě jde vzhůru – tisková zpráva* [online]. [cit. 2011-4-4]. Dostupný z [www: http://www.vychodni-morava.cz/centrala/17584/](http://www.vychodni-morava.cz/centrala/17584/)
- [21] *Český statistický úřad – Zlínský kraj* [online]. [cit. 2011-04-20]. Dostupný z [www: http://www.zlin.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/cestovni\\_ruch-xz](http://www.zlin.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/cestovni_ruch-xz)
- [22] FATKOVÁ, Jitka. *Prezentace: Návrh zákona o podpoře a řízení cestovního ruchu*. Výroční konference cestovního ruchu turistického regionu Východní Morava. Holešov: 25. ledna 2010
- [23] *Hotelstars.cz: Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení 2010-2012* [online]. [cit. 2011-01-28]. Dostupný z [www: http://www.hotelstars.cz/oficialni-jednotna-klasifikace-ubytovacich-zarizeni-2010-2012/](http://www.hotelstars.cz/oficialni-jednotna-klasifikace-ubytovacich-zarizeni-2010-2012/)
- [24] *Lázně Luhačovice* [online]. [cit. 2011-03-18]. Dostupný z [www: http://www.luhacovice.cz/page/1333.lazne-luhacovice](http://www.luhacovice.cz/page/1333.lazne-luhacovice)

- [25] *Luháčovice – oficiální průvodce městem* [online]. [cit. 2011-02-20]. Dostupný z www: <http://www.luhacovice.cz/page/1733.ubytovani-luhacovice/>
- [26] *Marketingová strategie a marketingová značka Východní Moravy 2009–2015* [online]. [cit. 2011-04-4]. Dostupný z www: <http://www.kr-zlinsky.cz/1stDoc.aspx?nid=8871>
- [27] *Městys Pozlovice* [online]. [cit. 2011-04-20]. Dostupný z www: <http://www.pozlovice.cz>
- [28] PECHA, Jiří. *Interní materiál společnosti*
- [29] *Rozvoj cestovního ruchu ve Zlínském kraji* [online]. [cit. 2011-02-20]. Dostupný z www: <http://www.kr-zlinsky.cz/docDetail.aspx?nid=3325&doid=29586&doctype=ART&did=3333>
- [30] *Svaz Léčebných lázní České republiky – Jak do lázní* [online]. [cit. 2011-04-20]. Dostupný z www: <http://www.lecebne-lazne.cz/cs/jak-do-lazni>
- [31] ZAHRADNÍK, Petr. *Prezentace: Co lze očekávat od sektoru turistického ruchu?* Výroční konference cestovního ruchu turistického regionu Východní Morava. Holešov: 25. ledna 2010

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AHR ČR Asociace hotelů a restaurací České republiky

CCR Centrála cestovního ruchu

CCRVM Centrála cestovního ruchu Východní Moravy

SLLČR Svaz Léčebných lázní České republiky

ZLK Zlínský kraj

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Kontinuum hmatatelnosti a nehmatatelnosti.....	13
Obr. 2. Tři formy marketingu v oblasti služeb.....	18
Obr. 3. Marketing hotelových služeb.....	26
Obr. 4. Distribuční kanály hotelových služeb.....	28
Obr. 5. Průběh segmentace, targetingu a positioningu. ....	32
Obr. 6. Prvky marketingového plánování.....	37
Obr. 7. Pohlaví respondentů.....	50
Obr. 8. Věk respondentů.....	50
Obr. 9. Kraj, nebo země odkud respondenti přijeli.....	51
Obr. 10. Důvod návštěvy.....	51
Obr. 11. Informace o hotelu.....	52
Obr. 12. Způsob rezervace pokoje.....	52
Obr. 13. První / opakovaná návštěva hotelu.....	53
Obr. 14. Délka pobytu.....	53
Obr. 15. Umístění pokoje hlavní/vedlejší budova.....	54
Obr. 16. Způsob stravování.....	54
Obr. 17. Využití sportovní nebo relaxační nabídky hotelu.....	55
Obr. 18. Cena a úroveň poskytovaných služeb.....	56
Obr. 19. Členství v hotelovém klubu.....	57
Obr. 20. Zájem o informace.....	57
Obr. 21. Náměty a doporučení na zlepšení služeb.....	58
Obr. 22. Obsazenost lůžek hotelu v letech 2006–11 po čtvrtletích.....	65
Obr. 23. Obsazenost lůžek po měsících v letech 2006–11.....	66

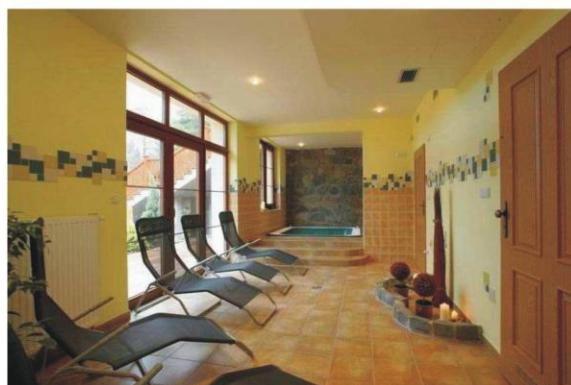
**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Srovnání transakčního a vztahového marketingu.....	15
Tab. 2. Obsazenost a průměrná délka pobytu v letech 2006–11.....	46
Tab. 3. Hotely ve městě Luhačovicích podle kategorie.....	48
Tab. 4. Spokojenost hostů s jednotlivými aspekty hotelu.....	55
Tab. 5. Obsazenost lůžek hotelu po čtvrtletích v letech 2006–11.....	65
Tab. 6. Obsazenost lůžek hotelu po měsících v letech 2006–11.....	66
Tab. 7. Podíl poskytovaných služeb na tržbách a na zisku.....	69
Tab. 8. SWOT analýza.....	70

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Fotografie Hotel Vyhlídka – hlavní budova
- P II Fotografie Hotel Vyhlídka – vedlejší budova (depandance)
- P III Fotografie důsledků čištění přehrady
- P IV Dotazník
- P V Ceník ubytování, relax, sport
- P VI Doplnkový prodej a další služby hotelu
- P VIIa Konkurenční prostředí (*podklady pro analýzu*)
- P VIIb Konkurenční prostředí (*služby a doplňující informace*)
- P VIII Seznam internetových stránek hotelů tvořících konkurenční prostředí  
(*zdroje pro analýzu*)

## PŘÍLOHA P I: FOTOGRAFIE HLAVNÍ BUDOVY





## PŘÍLOHA P II: FOTOFRAFIE VEDLEJŠÍ BUDOVY



## PŘÍLOHA P III: FOTOFRAFIE DŮSLEDKY ČIŠTĚNÍ PŘEHRADY



# PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

## DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

jsme rádi, že jste si vybral/a k pobytu náš hotel. V rámci analýzy služeb, které poskytuje Hotel Vyhlička\*\*\*\*, Vás chci požádat o vyplnění dotazníku, který bude využit jako zdroj informací při zpracovávání mé bakalářské práce a pro potřeby managementu hotelu. Věřím, že s Vaší pomocí společně přispějeme ke zkvalitnění a rozšíření nabídky služeb. Pomozte nám svými náměty, pochvalou či kritikou.

Vyplnění dotazníku je snadné, a nezabere Vám více jak 5 minut.

Děkuji Vám za ochotu a čas

Hana Jechová, studentka UTB ve Zlíně,  
ve spolupráci s Jiřím Pechou, majitelem hotelu

1. Jaký je důvod Vaší návštěvy? (můžete označit i více možností)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> obchodní, pracovní, školení, kurz apod.   | <input type="checkbox"/> relaxace, wellness, zdraví              |
| <input type="checkbox"/> účastník kongresu v blízkém městě         | <input type="checkbox"/> pobyt v přírodě, turistika              |
| <input type="checkbox"/> sportovní soustředění, organizovaný pobyt | <input type="checkbox"/> cykloturistika                          |
| <input type="checkbox"/> akce hotelu nebo pobytový balíček         | <input type="checkbox"/> jiné sportovní aktivity, jaké: .....    |
| <input type="checkbox"/> rodinná dovolená                          | <input type="checkbox"/> návštěva města, kultura, nákupy, zábava |
| <input type="checkbox"/> rodinná akce, např. svatba, narozeniny    | <input type="checkbox"/> jiné: .....                             |

2. Jak jste se dozvěděl/a o Hotelu Vyhlička\*\*\*\* ?

- zaměstnavatel  od přátel  internet  billboard  z tisku  jinak: .....

3. Jak jste si rezervoval/a pokoj?

- osobně  telefonem  faxem  e-mail  CK, agentura, zaměstnavatel  
 on-line rezervace z webu vyhlidka.eu  
 on-line rezervace z jiného webu, prosím uveďte: .....

4. Jste v našem hotelu poprvé?

- ano  ne  ne, hotel navštěvuji pravidelně

5. Jak dlouhý byl Váš pobyt?

- 1-2 noci  3-4 noci  5-7 nocí  delší pobyt, ..... dní

6. Ve které části hotelu jste byl/a ubytován/a?

- hlavní budova s recepcí  depandance

7. Stravoval/a jste se v hotelu?

- ano, snídaně  ano, polopenze  ano, plná penze  ne

8. Využil/a jste relaxační nebo sportovní nabídky hotelu? Pokud ANO, jakou?

- whirlpool  saunu  fitness  bowling  kulečnick

9. Označte prosím jako ve škole následující aspekty hotelu:

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | atraktivitu hotelu z hlediska přírody, krajiny        |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | úprava a čistota bezprostředního okolí hotelu         |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | čistota veřejných prostor hotelu                      |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ochota a zdvořilost recepce                           |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | formality při příjezdu a vyúčtování                   |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | vybavení a zařízení pokoje                            |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | úklid a čistota pokoje                                |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | nabídka a pestrost snídaní                            |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | úroveň restauračních služeb                           |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | kvalita podávaných jídel a nápojů                     |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | rozsah a pestrost nabídky ostatních hotelových služeb |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | úroveň ostatních hotelových služeb                    |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | pozornost a ochota personálu                          |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | celkový dojem z pobytu v hotelu                       |

10. Odpovídají ceny úrovní a kvalitě poskytovaných služeb?

- ano, cena odpovídá kvalitě  ne, kvalita služeb by měla být vyšší  ne, ceny by mohly být i vyšší

11. Byl/a jste s hotelem a jeho službami natolik spokojen/a, že byste jej znovu navštívil/a?

- ano  ne, uveďte prosím důvod .....

12. Měl/a byste zájem o členství v hotelovém klubu? Pokud ANO, jaké výhody byste uvítal/a?

- ne  ano, preferované výhody: .....

13. Přál/a byste si dostávat informace o akcích pořádaných v hotelu?

- ne  ano, na adresu: .....

14. Doporučil/a byste Hotel Vyhlička svým přátelům nebo obchodním partnerům?

- ano  ne, uveďte prosím důvod .....

15. Máte návrhy či doporučení, která nám pomohou zlepšit služby Hotelu Vyhlička\*\*\*\* ?

.....  
.....

#### IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE:

16. Pohlaví:  muž  žena

17. Věk:  méně než 18  19 - 25  26 - 35  36 - 45  46 a více

18. Kraj - země:

- |  |  |                                      |  |
|--|--|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Moravskoslezský | <input type="checkbox"/> Pardubický      | <input type="checkbox"/> Vysočina    | <input type="checkbox"/> Karlovarský     |
| <input type="checkbox"/> Olomoucký       | <input type="checkbox"/> Královéhradecký | <input type="checkbox"/> Středočeský | <input type="checkbox"/> Hl. město Praha |
| <input type="checkbox"/> Zlínský         | <input type="checkbox"/> Jihočeský       | <input type="checkbox"/> Plzeňský    |  |
| <input type="checkbox"/> Ústecký         | <input type="checkbox"/> Jihomoravský    | <input type="checkbox"/> Liberecký   | <input type="checkbox"/> Slovensko       |

**Ještě jednou děkujeme za Váš čas, který jste věnoval/a našemu dotazníku.**

## PŘÍLOHA P V: CENÍK UBYTOVÁNÍ, RELAX, SPORT



### ***Ceník ubytování, relax, sport***

**2 lůžkový pokoj** 1 220,- Kč

1.přistýlka 550,- Kč

2.přistýlka 350,- Kč

1 osoba ve dvoulůžkovém pokoji 800,- Kč

**2 lůžkový pokoj Deluxe** 1 500,- Kč

1.přistýlka 550,- Kč

2.přistýlka 350,- Kč

1 osoba ve dvoulůžkovém pokoji 800,- Kč

**4 lůžkový pokoj**

2 lůžka 1 220,- Kč

3.lůžko 550,- Kč

4.lůžko 350,- Kč

**Apartmán** 1 780,- Kč

1.přistýlka 550,- Kč

2.přistýlka 350,- Kč

**Manažerský pokoj (pouze na Depandance)**

2 lůžkový pokoj 1 000,- Kč

1 osoba ve dvoulůžkovém pokoji 800,- Kč

Postýlka pro dítě 80,- Kč

Děti od 3 do 12 let 350,- Kč včetně snídaně

Děti do 3 let zdarma bez nároku na stravu

Lázeňský poplatek (osoba 18-70 let) 15,- Kč není zahrnut v ceně, tento poplatek se odvádí obci

Ceny jsou stanoveny za pokoj/den. V ceně ubytování je snídaně.

Parkování u hotelu je ZDARMA, parkování v garáži 290,- Kč / noc

#### **Relax a sport**

Sauna pro 8 osob 800,- Kč/hod

Whirlpool pro 8 osob 800,- Kč/hod

Bowling 180,- Kč/hod

Kulečnick 80,- Kč/hod

Fitness studio zdarma

Masáže jsou zajišťovány externě, ceník a objednávky v recepci

## PŘÍLOHA P VI: DOPLŇKOVÝ PRODEJ A DALŠÍ SLUŽBY HOTELU



### ***Doplňkový prodej na recepci***

<b>Nealkoholické nápoje:</b>		<b>Hygienické potřeby:</b>	
Kofola	26,-	zubní pasta	30,-
Aquilla	20,-	kartáček na zuby	15,-
Vincentka	25,-		
<b>Sladkosti:</b>		<b>Ostatní:</b>	
Žvýkačky	20,-	Pohled	6,-
Mars	15,-	Známka	10,-
Snickers	15,-		
Chips	20,-	<b>Pivo:</b>	
Tyčinky	20,-	Gambrinus10°	25,-
		Plzeň 12°	35,-

### ***Minibar***

Nealkoholické nápoje v pokojových minibarech jsou ZDARMA

### ***Další služby hotelu***

- kopírování, Fax
- ranní buzení
- pomoc se zavazadlem
- úschovna zavazadel při odloženém odjezdu
- úschovna kol, možnost mytí kola, základní cyklistické nářadí
- krejčovská služba – drobné opravy
- župan k zapůjčení
- pantofle do relaxačního centra k zapůjčení
- deštník k zapůjčení
- židlička do koupelny na požádání
- polštář navíc nebo jiný druh polštáře (antistatický, anatomický)
- přikrývka navíc
- IT podpora
- stroj na čištění obuvi se nachází u recepcce
- zapůjčení společenských her
- denní tisk a aktuální časopisy na recepci

Výše uvedené služby hotelu jsou pro hosty Hotelu Vyhlička\*\*\*\* ZDARMA  
V případě potřeby kontaktujte recepci

## PŘÍLOHA P VII a: KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ

název hotelu	cena	třída *	pokojů	lůžek	SLLČR	poloha přehrada
Hotel Krystal	940	3	24	32	---	---
Hotel Valašský šenk Ogar	990	3	20	60	---	---
Hotel U Havlíčka	1 000	3	15	29	---	---
Hotel a Lázeňský dům Niva I	1 020	3	65	120	x	x
Hotel a Lázeňský dům Niva II	1 020	3	32	62	x	x
Hotel Regia	1 090	3	5	13	---	---
Hotel Litovel	1 190	3	22	42	---	---
Hotel Lužná	1 200	3	10	20	---	---
<b>Hotel Vyhlídka</b>	<b>1 220</b>	<b>4</b>	<b>47</b>	<b>98</b>	<b>---</b>	<b>x</b>
Hotel Radun	1 230	4	15	29	---	---
Hotel Praha	1 408	3	65	115	x	---
Hotel Fontána I	1 430	3	125	248	x	x
Hotel Zálesí	1 650	3	37	70	---	---
Hotel Adamantino	1 800	3	81	172	---	x
Hotel Vega	1 800	3	30	70	---	---
Hotel Miramare I	1 900	3	34	56	x	---
Hotel Garni Jestřabí	1 910	4	33	59	x	---
Hotel Miramare Helena	2000	4	26	26	x	---
Hotel Fontána II	2 030	3	139	280	x	x
Hotel Morava	2 040	3	36	72	x	---
Hotel Rezidence Ambra	2 450	4	62	116	x	---
Hotel Miramare II	2 500	4	48	81	x	---
Hotel Vila Antoaneta	2 500	4	62	87	x	---
Hotel Dům Bedřicha Smetany	2 560	4	37	74	x	---
Hotel Palace	3 000	4	138	230	x	---
Hotel Jurkovičův dům	3 160	4	50	80	x	---
Hotel Augustiánský dům	3 650	4	26	50	---	---
Hotel Alexandria	3 950	4	56	104	x	---
Hotel Pohoda		3 (4)			---	x

## PŘÍLOHA P VII b: KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ – SLUŽBY

název hotelu	balíčky služeb	vnitřní bazén	welness relax	služby nabízené hotelem a informace z webu
<b>Hotel Krystal</b>	---	---	---	taneční večery
<b>Hotel Valašský šenk Ogar</b>	x	---	x	sál pro pořádání vystoupení populárních hudebních skupin, divadla V zimě je hotel uzavřen.
<b>Hotel U Havlíčka</b>	---	---	---	Jen ubytování a stravování.
<b>Hotel a Lázeňský dům Niva I</b>	x	x	x	lázeňské a rehabilitační procedury, vnější bazén, půjčovna kol, tenis, volejbal
<b>Hotel a Lázeňský dům Niva II</b>	---	---	---	Propojen s Hotelem Niva I.
<b>Hotel Regia</b>	x	---	---	půjčovna kol
<b>Hotel Litovel</b>	x	---	---	hydromasáže, solná jeskyně
<b>Hotel Lužná</b>	x	---	---	půjčovna kol
<b>Hotel Vyhlídka</b>	---	---	x	fitness, bowling, dětské hřiště, dětský koutek V sousedství venkovního aquaparku.
<b>Hotel Radun</b>	x	---	---	masáže, tématické večery, zprostředkování sportu i kultury Poloha vedle zrekonstruovaných městských lázní.
<b>Hotel Praha</b>	x	x	x	posilovna, stolní tenis, půjčovna kol, půjčovna knížek
<b>Hotel Fontána I</b>	---	---	---	tělocvična, stolní tenis Propojen s hotelem Fontána II. Mimo sezónu pouze kongresová a incentivní turistika.
<b>Hotel Zálesí</b>	x	---	x	masáže, sauna, zábaly a koupele
<b>Hotel Adamantino</b>	x	x	x	fitness, tenis, volejbal, půjčovna kol
<b>Hotel Vega</b>	x	x	x	squash, půjčovna kol, tenis, minigolf, badminton, petangue, fotbalové hřiště, outdoor, beach volejbal
<b>Hotel Miramare I</b>	---	---	---	Propojen s Hotelem Miramare II.
<b>Hotel Garni Jestřabí</b>	---	---	---	Služby a léčebné procedury jsou poskytovány v nedalekých lázeňských léčebných zařízeních.
<b>Hotel Miramare Helena</b>	---	---	---	Propojen s Hotelem Miramare II. Pouze jednolůžkové pokoje.
<b>Hotel Fontána II</b>	x	x	x	rehabilitační a lázeňské procedury, tělocvična, fitness, kosmetika Vlastní minerální prameny.



<b>Hotel Morava</b>	x	---	---	lázeňské procedury
<b>Hotel Rezidence Ambra</b>	x	x	x	zaměření na wellness procedury, půjčovna kol
<b>Hotel Miramare II</b>	x	x	x	lázeňské procedury, kadeřnictví, manikúra, pedikúra, kosmetika
<b>Hotel Vila Antoaneta</b>	x	x	x	lázeňské procedury, vnější bazén
<b>Hotel Dům Bedřicha Smetany</b>	---	---	---	Léčebné procedury jsou poskytovány v nedalekých lázeňských léčebných zařízeních.
<b>Hotel Palace</b>	x	x	x	lázeňské procedury, fitness, kadeřnictví, pedikúra, manikúra
<b>Hotel Jurkovičův dům</b>	x	x	x	lázeňské procedury, kadeřnictví stylová koupel ve „zlaté vaně“
<b>Hotel Augustiánský dům</b>	x	x	x	zaměření na wellness a spa
<b>Hotel Alexandria</b>	x	x	x	lázeňské a wellness procedury Znovuotevřen po rozsáhlé rekonstrukci 2011, nejluxusnější hotel společnosti Lázně Luhačovice a.s.
<b>Hotel Pohoda</b>				Do prosince 2011 v rekonstrukci, budoucí úroveň 4*.

## PŘÍLOHA P VIII: INTERNETOVÉ STRÁNKY HOTELŮ

*Hotel Adamantino* [online]. [cit. 2011-02-20].

Dostupný z www: <http://www.adamantino.cz/page/776.hotel/>

*Hotel Alexandria* [online]. [cit. 2011-02-20].

Dostupný z www:

[http://www.lazneluhacovice.cz/cz/lazenske\\_hotely.php#alexandria](http://www.lazneluhacovice.cz/cz/lazenske_hotely.php#alexandria)

*Hotel Augustiánský dům* [online]. [cit. 2011-02-20].

Dostupný z www: <http://www.augustian.cz/page/100.hotel-luhacovice/>

*Hotel Dům Bedřicha Smetany* [online]. [cit. 2011-02-20].

Dostupný z www: [http://www.lazneluhacovice.cz/cz/lazenske\\_hotely.php#dbs](http://www.lazneluhacovice.cz/cz/lazenske_hotely.php#dbs)

*Hotel Fontána I* [online]. [cit. 2011-02-20].

Dostupný z www: <http://www.orea.cz/cs/hotely/seznam-vsech-hotelu/orea-hotel-fontana-i.html?pid=404>

*Hotel Fontána II* [online]. [cit. 2011-02-20].

Dostupný z www: <http://www.orea.cz/cs/hotely/seznam-vsech-hotelu/orea-hotel-fontana-ii.html>

*Hotel Garni Jestřabí* [online]. [cit. 2011-02-20].

Dostupný z www: [http://www.lazneluhacovice.cz/cz/lazenske\\_hotely.php#jestrabi](http://www.lazneluhacovice.cz/cz/lazenske_hotely.php#jestrabi)

*Hotel Jurkovičův dům* [online]. [cit. 2011-02-20].

Dostupný z www: [http://www.lazneluhacovice.cz/cz/lazenske\\_hotely.php#jurkovic](http://www.lazneluhacovice.cz/cz/lazenske_hotely.php#jurkovic)

*Hotel Krystal* [online]. [cit. 2011-02-20].

Dostupný z www: <http://www.krystal.klobucko.cz/cs/o-hotelu>

*Hotel Litovel* [online]. [cit. 2011-02-20].

Dostupný z www: <http://www.luhacovice-hotel.cz/cenik-ubytovani-luhacovice.phtml>

*Hotel Lužná* [online]. [cit. 2011-02-20].

Dostupný z www: <http://www.hotelluzna.cz/index.php?url=onas>

*Hotel Miramare I, II a Hotel Miramare Helena* [online]. [cit. 2011-02-20].

Dostupný z www: <http://www.miramare.luhacovice.cz/page/71254.lazensky-hotel-miramare-luhacovice/>

*Hotel Morava* [online]. [cit. 2011-02-20].

Dostupný z www: [http://www.lazneluhacovice.cz/cz/lazenske\\_hotely.php#morava](http://www.lazneluhacovice.cz/cz/lazenske_hotely.php#morava)

*Hotel a Lázeňský dům Niva I a II* [online]. [cit. 2011-02-20].

Dostupný z www: <http://www.niva.cz/lazne-luhacovice.html>

*Hotel Palace* [online]. [cit. 2011-02-20].

Dostupný z www: [http://www.lazneluhacovice.cz/cz/lazenske\\_hotely.php#palace](http://www.lazneluhacovice.cz/cz/lazenske_hotely.php#palace)

*Hotel Pohoda* [online]. [cit. 2011-02-20].

Dostupný z www: <http://hotely.zalesi.cz/lazne-luhacovice-hotel-pohoda-cz.phtml>

*Hotel Praha* [online]. [cit. 2011-02-20].

Dostupný z www: <http://www.luhacovicepraha.com/>

*Hotel Radun* [online]. [cit. 2011-02-20].

Dostupný z www: <http://www.hotelradun.cz/hotel/>

*Hotel Regia* [online]. [cit. 2011-02-20].

Dostupný z www: <http://www.hotelluhacovice.cz/ubytovani.html>

*Hotel Rezidence Ambra* [online]. [cit. 2011-02-20].

Dostupný z www: <http://www.hotel-ambra.cz/nabidka-pobytu/>

*Hotel U Havlíčka* [online]. [cit. 2011-02-20].

Dostupný z www: <http://www.hotel-luhacovice.cz/cenik.html>

*Hotel Valašský šenk Ogar* [online]. [cit. 2011-02-20].

Dostupný z www: <http://www.ogar.cz/2007/hotel.php>

*Hotel Vega* [online]. [cit. 2011-02-20].

Dostupný z www: <http://www.hotelvega.cz/cz-11-o-hotelu.html>

*Hotel Vila Antoaneta* [online]. [cit. 2011-02-20].

Dostupný z www: <http://www.miramare.luhacovice.cz/page/71262.lazensky-hotel-vila-antoaneta-luhacovice/>

*Hotel Vyhlídka* [online]. [cit. 2011-02-20].

Dostupný z www: <http://www.vyhlicka.eu/hlavni.php>

*Hotel Zálesí* [online]. [cit. 2011-02-20].

Dostupný z www: <http://hotely.zalesi.cz/lazne-luhacovice-hotel-zalesi-cz.phtml>