

Projekt zvýšení konkurenční schopnosti hotelu Rottal v Otrokovicích

Bc. Veronika Šamajová

Diplomová práce
2011

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika ŠAMAJOVÁ**
Osobní číslo: **M090496**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt zvýšení konkurenční schopnosti hotelu Rottal v Otrokovicích**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte literární rešerši pramenů pojednávajících o konkurenční schopnosti, marketingu služeb a hotelnictví.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav hotelu Rottal.
- Srovnajte konkurenční ubytovací zařízení v okolí.
- Vytvořte projekt ke zvýšení konkurenční schopnosti hotelu Rottal a zhodnoťte přínosy projektu.

Závěr



Rozsah diplomové práce: **70 stran**

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] BARTES, František. Konkurenční strategie firmy. 1. vyd. Praha : Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.

[2] BOUČKOVÁ, Jana. Základy marketingu. 3. vyd. Praha : Oeconomica, 2007. 220 s. ISBN 978-80-245-1169-6.

[3] KEŘKOVKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. Strategické řízení : teorie pro praxi. 2. vyd. Praha : C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

[4] KIRÁL'OVÁ, Alžběta. Marketing hotelových služeb. 2. vyd. Praha : Ekopress, 2006. 148 s. ISBN 80-86119-44-0.

[5] PAYNE, Adrian. Marketing služeb. 1. vyd. Praha : Grada, 1996. 247 s. ISBN 807169276X.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Kubík, CSc.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **24. června 2011**

Termín odevzdání diplomové práce: **15. srpna 2011**

Ve Zlíně dne 24. června 2011

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA

DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

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

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

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

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

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

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 15.8.2011

.....

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

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

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá vytvořením projektu ke zvýšení konkurenční schopnosti hotelu Rottal v Otrokovicích. Teoretická část popisuje problematiku konkurenceschopnosti a marketingu služeb se zaměřením na ubytovací služby. V analytické části je zkoumána spokojenost hostů se službami hotelu Rottal a srovnání hotelu Rottal s konkurenčními hotely. Na základě těchto analýz je vytvořena projektová část, která obsahuje návrh za účelem zvýšení konkurenční schopnosti hotelu Rottal.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, hotel, hotelové služby, spokojenost hostů

ABSTRACT

This diploma thesis deals with creating a project to increase the competitiveness of the hotel Rottal in Otrokovice. The theoretical part describes the competitiveness issues and marketing services especially the accommodation services. In the analytical part the current state of the hotel, the guest satisfaction and the comparison with hotel's competitors is examined. Based on this analysis a project is created, which contains the proposal to increase the competitiveness of the hotel Rottal.

Keywords: Competitiveness, hotel, hotel services, guest satisfaction

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych poděkovat vedoucímu mé diplomové práce panu doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc., za jeho pomoc a rady při tvorbě této práce.

Poděkování bych také ráda věnovala vedení hotelu Rottal, které mi umožnilo zpracování mé diplomové práce o tomto hotelu.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU	14
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY	14
1.2 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	15
2 MARKETING SLUŽEB, MARKETING HOTELOVÝCH SLUŽEB	16
2.1 MARKETING SLUŽEB	16
2.1.1 Marketing	16
2.1.2 Služby.....	17
2.2 MARKETING HOTELOVÝCH SLUŽEB	19
2.2.1 Charakteristika hotelových služeb	19
2.2.2 Podstata marketingu hotelových služeb	20
2.3 MARKETINGOVÝ MIX HOTELOVÝCH SLUŽEB	21
2.3.1 Produkt	22
2.3.2 Cena.....	23
2.3.3 Distribuční cesty.....	24
2.3.4 Propagace	25
2.3.5 Lidé	26
2.3.6 Sestavování balíčků služeb	27
2.3.7 Programování	28
2.3.8 Partnerství, spolupráce	28
2.4 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ	28
2.4.1 Analýza vnějšího prostředí.....	29
2.4.2 Analýza vnitřního prostředí.....	32
2.4.3 Analýza hostů.....	34
2.4.4 Analýza konkurenčních hotelů.....	34
2.4.5 Analýza SWOT	35
3 HOTELNICTVÍ	36
3.1 HOTEL	36
3.1.1 Klasifikace ubytovacích zařízení	36
3.2 PROVOZ HOTELU	38
3.2.1 Ubytovací úsek.....	38
3.2.2 Stravovací úsek	38
3.2.3 Technický úsek.....	39
3.3 HOTELOVÉ SLUŽBY	39
3.4 HOTELOVÍ HOSTÉ	40
II PRAKTICKÁ ČÁST	41
4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU HOTELU ROTTAL	42
4.1 PROFIL HOTELU ROTTAL	42
4.1.1 Lokace hotelu	43
4.1.2 Vznik a historie hotelu	44
4.1.3 Organizační struktura hotelu	45

4.2	MARKETINGOVÝ MIX HOTELU ROTTAL	46
4.2.1	Produkt	46
4.2.2	Cena.....	48
4.2.3	Distribuční cesty.....	50
4.2.4	Propagace	51
4.2.5	Lidé	53
4.3	ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ HOTELU ROTTAL.....	55
4.3.1	Analýza vnějšího prostředí hotelu Rottal	55
4.3.2	Analýza vnitřního prostředí hotelu Rottal.....	60
4.4	ANALÝZA OBSAZENOSTI HOTELU ROTTAL	62
4.5	SOUHRN ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU HOTELU ROTTAL.....	64
5	ANALÝZA SPOKOJENOSTI HOSTŮ SE SLUŽBAMI HOTELU ROTTAL	66
5.1	DEFINOVÁNÍ PROBLÉMU A CÍLE VÝZKUMU	66
5.2	SESTAVENÍ PLÁNU VÝZKUMU	66
5.3	SHROMAŽDOVÁNÍ INFORMACÍ.....	67
5.4	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	68
5.5	SOUHRN ANALÝZY SPOKOJENOSTI HOSTŮ	76
6	SROVNÁNÍ KONKURENČNÍCH UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ V OKOLÍ	78
6.1	IDENTIFIKACE KONKURENČNÍCH UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ HOTELU ROTTAL.....	78
6.2	IDENTIFIKACE HLAVNÍCH KONKURENTŮ A JEJICH SROVNÁNÍ.....	79
6.3	SOUHRN ANALÝZY KONKURENČNÍCH UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ.....	84
7	SOUHRN ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	85
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	87
8	NÁVRH PROJEKTU ZVÝŠENÍ KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI HOTELU ROTTAL	88
8.1	NÁVRH PROPOJENÍ HOTELU ROTTAL A RESTAURACE MAXIMA	88
8.1.1	Návrhy řešení	90
8.1.2	Výběr návrhu.....	92
8.1.3	Plán realizace výstavby	92
8.1.4	Riziková analýza	93
8.1.5	Nákladová analýza	96
8.1.6	Časová analýza.....	98
8.2	NÁVRH ZVÝŠENÍ KVALITY POSKYTOVANÝCH SLUŽEB	102
8.2.1	Rozšíření nabídky TV programů.....	102
8.2.2	Zvýšení jazykové kvalifikace zaměstnanců	104
8.2.3	Drobné pozornosti pro hosty	106
8.2.4	Pořízení kávovaru.....	108
8.2.5	Překlad internetových stránek	110
8.3	ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ PROJEKTU.....	112
	ZÁVĚR	114
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	115
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	118

SEZNAM OBRÁZKŮ	120
SEZNAM TABULEK.....	121
SEZNAM GRAFŮ	122
SEZNAM PŘÍLOH.....	123

ÚVOD

Každý z nás si dovede představit hotel. Je to budova s řadou pokojů umožňující přenocování. Dále předpokládáme, že se v hotelu najíme, vykonáme hygienické potřeby a hlavně si odpočineme a nabere nové síly. Pokud plánujeme ubytování v hotelu, pak se snažíme, aby toto ubytovací zařízení co nejvíce odpovídalo našim představám a opouštěli jsme ho s dobrým pocitem a maximální spokojeností. Jak ale poznáme, který z řady hotelů je pro nás ten pravý? Pokud nahlížíme na hotel z pohledu majitele, mohli bychom ho označit za budovu, v níž se všichni snaží, aby svou nabídkou a kvalitou poskytovaných služeb přilákali co nejvíce hostů. Jaká je ale ta správná nabídka, která hosty zaujme a docílí toho, aby si nevybrali konkurenční hotel?

Na trhu cestovního ruchu najdeme obrovské množství ubytovacích zařízení, která si navzájem konkurují a snaží se svou nabídkou služeb přilákat co nejvíce hostů. Je to právě spokojený host, který ovlivňuje tržby hotelu, neboť spokojený host doporučí hotel svým známým a znovu jej navštíví, nespokojený host velmi snadno přejde ke konkurenci a utratí své peníze u ní. Aby byl hotel úspěšný, musí se tedy orientovat na své hosty. V sektoru ubytovacích služeb se klade největší důraz na kvalitu poskytovaných služeb, schopnost uspokojit individuální potřeby a požadavky hostů a usilování o jejich maximální spokojenost. Identifikace přání hostů a měření jejich spokojenosti s hotelovými službami, může pomoci vedení hotelu v rozhodování o tom, jak své služby co nejvíce zlepšit a přizpůsobit tak, aby se na tomto rozvíjejícím se trhu dokázaly uplatnit a prosadit. Měly by část svých aktivit zaměřit na identifikaci a zhodnocení všech faktorů, které ovlivňují úspěch či neúspěch podniků v tržním světě. To, že se hotel bude snažit být nejlepší, je jedním ze způsobů, jak dosáhnout konkurenční výhody.

Jelikož pracuji jako recepční, rozhodla jsem se zvolit jako objekt své diplomové práce právě hotel, ve kterém jsem zaměstnaná, abych svými návrhy byla přínosem hotelovému managementu. Ve své práci bych chtěla zjistit, jaká je úroveň spokojenosti hotelových hostů s poskytovanými službami a identifikovat současnou situaci hotelu v porovnání s konkurencí, abych na základě těchto poznatků mohla navrhnout opatření, jak si udržet stálé hosty, aby neodešli ke konkurenci, a přilákat nové, aby přešli od konkurence k nám. Předmětem mé diplomové práce bude tedy „Projekt zvýšení konkurenční schopnosti hotelu Rottal v Otrokovicích“.

Cílem mé diplomové práce je navrhnout projekt, který povede ke zvýšení konkurenční schopnosti hotelu Rottal v Otrokovicích.

První, teoretická část, bude věnována problematice konkurenceschopnosti, marketingu služeb se zaměřením na ubytovací služby a hotelnictví. V druhé, analytické, části budu zkoumat současnou situaci hotelu a spokojenost hostů s poskytovanými službami. Dále zde identifikuji všechna konkurenční ubytovací zařízení hotelu Rottal a srovnám je s hlavní konkurencí. Na základě těchto analýz následně vytvořím projektovou část, která bude obsahovat návrh zvýšení konkurenční schopnosti hotelu Rottal.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU

Schopnost podniku konkurovat je základem jeho úspěchu nebo neúspěchu. Je velmi důležité, aby podniky znaly nejen své zákazníky, ale také konkurující firmy, které nabízejí stejné nebo substituční produkty. Každá firma, která chce uspět na trhu, musí mít dokonalý přehled o konkurentech a aktuálních trendech v oboru, ve kterém podniká. Získat zákazníky jde pouze vítězstvím nad konkurencí.

1.1 Základní pojmy

Ke správnému pochopení problematiky konkurence a konkurenceschopnosti je třeba si vymezit související pojmy.

➤ *Konkurenční prostředí*

Konkurenční prostředí je prostor, kde na sebe působí dva nebo více subjektů, kteří ve stejném čase a prostoru realizují stejnou nebo podobnou činnost, a cílů se snaží dosáhnout podobnými metodami. Z ekonomického pohledu v tomto prostředí bojují podnikatelské subjekty a snaží se o co nejvyšší úspěšnost a efektivnost jejich obchodních činností. [3]

➤ *Konkurence*

Konkurence je rivalita mezi jednotlivci (nebo skupinami) a vzniká vždy, když se dvě a více stran snaží o něco, co nemohou všichni získat. Konkurence představuje hospodářské soutěžení subjektů o dosažení stejného cíle v situaci, kdy ne všichni mohou tohoto cíle dosáhnout. [3]

➤ *Konkurent*

Konkurent je prvek množiny konkurence, který svými konkurenčními silami působí na okolí tak, aby co nejrychleji a nejefektivněji získal rozhodující vliv oproti ostatním členům konkurence v konkurenčním prostředí. [3]

➤ *Konkurenceschopnost*

Konkurenceschopnost je určitá vlastnost konkurenta, kterou získal vzájemným působením s řadou konkurentů. Je výsledkem působení jeho konkurenčních sil. [3]

Typy konkurentů

- *Konkurent následovatel* – sleduje konkurenci a využívá všech svých schopností ke konkurenčnímu boji.
- *Laxní konkurent* – nereaguje ani rychle, ani výrazně na aktivity ostatních konkurentů.
- *Vybíravý konkurent* – reaguje jen na některé aktivity konkurentů, jiných si nevšímá.
- *Konkurent tygr* – reaguje velmi rychle a tvrdě, je zvyklý bojovat vždy až do konce.

Metody konkurence

- *Cenová konkurence* je první metodou, která nabízí výrobek nebo službu za nižší cenu, než konkurence.
- *Necenová konkurence* je druhou metodou, která znamená, že se organizace snaží zvýšit svůj podíl na trhu anebo své služby bez toho, aby měnila ceny, a přesvědčuje cílové zákazníky, že její nabídka je lepší a výhodnější, než nabídka konkurentů.

1.2 Konkurenční výhoda

Je třeba rozlišovat mezi dvěma pojmy: konkurenční výhoda a konkurenceschopnost. Podnik musí být konkurenční ve všech základních faktorech konkurence: ve výrobku, v procesech a ve vztahu se zákazníkem. Pro dosažení úspěchu je potřeba konkurenční výhoda, což je oblast působení, ve které je společnost úspěšnější než její konkurenti. Dokonce stačí, pokud je lepší jen nepatrně. Jednoduchým nalezením a udržováním konkurenční výhody může společnost na svých trzích prosperovat. [11]

Konkurenční výhoda je klíč, který firmě otevírá dveře k zákazníkům. Je tím, co firmu odlišuje od podobně zaměřených firem na trhu a pokud je dostatečně silná, může dát firmě rozhodující náskok.

Konkurenční výhoda menších firem vychází z následujících faktorů:

- nového produktu, který nás odlišuje od konkurence
- vyšší hodnoty pro zákazníka tím, že stejný produkt nabízíme za nižší cenu
- vytvoření nové kvality vztahu k zákazníkovi
- vyšší flexibilita v uspokojování potřeb zákazníků
- rychlejší uspokojování potřeb než konkurence [17]

2 MARKETING SLUŽEB, MARKETING HOTELOVÝCH SLUŽEB

Pro potřeby úvodu do dané problematiky je třeba nejprve definovat, že hotelem rozumíme veřejné ubytovací zařízení, které poskytuje za úhradu přechodné ubytování a služby s ním spojené, a to celoročně nebo sezónně. Provozování hotelu je službou, a proto je první část kapitoly věnována definování pojmů souvisejících s marketingem služeb obecně a následně je zaměřena přímo na specifikaci marketingu hotelových služeb.

2.1 Marketing služeb

2.1.1 Marketing

Jednotná definice marketingu neexistuje, jelikož je různými autory vnímán z odlišných pohledů. V odborné literatuře najdeme nejčastěji zmiňovanou následující definici Kotlera:

„Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojí jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.“ [8]

Obecně je pojem marketing nejčastěji chápán jako označení pro úsilí o hledání a uspokojení potřeb takovým způsobem, který by znamenal přínos pro obě dvě zúčastněné strany, tedy pro spotřebitele i producenta.

Bez marketingové činnosti se neobejde žádný podnik, který chce trvale uspět v náročném konkurenčním prostředí. Současný trh je charakterizován vysokou dynamičností a neustále se měnícími podmínkami, rostoucí silou spotřebitele a bojem s konkurencí o jeho přízeň.

Charakteristika dnešního zákazníka:

- čím dál tím zkušenější a citlivější na cenu,
- čím dál tím informovanější,
- má málo času a žádá větší uživatelský komfort,
- uvědomuje si rostoucí vyrovnanost produktů různých dodavatelů,
- má vyšší požadavky na služby,
- hledá individualizované produkty,
- hledá vyšší kvalitu, hodnotu za své peníze a rozmanitost služeb.

Současné marketingové nástroje:

- produkty, služby se nijak výrazně neliší od konkurence,
- aby bylo dosaženo potřebného prodeje, poskytují podniky zdarma řadu nákladných služeb a dodatečných výhod,
- konkurenti se snadno vyrovnají jejich cenám,
- reklama je čím dál dražší a méně efektivní,
- vydávají příliš mnoho peněz na podporu prodeje,
- náklady na prodejní personál rostou.

2.1.2 Služby

V současné době vysvětlují podstatu 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.“ [19]

Vlastnosti služeb

Hlavním rozdílem mezi zbožím a službou je skutečnost, že zboží se vyrábí a služba se poskytuje. Služby mají určité vlastnosti, které je odlišují od výrobních produktů, a to:

➤ *Nehmotnost*

Čistou službu nelze zhodnotit žádným fyzickým smyslem, nelze si ji před koupí prohlédnout a jen v málo případech ji lze vyzkoušet. Některé prvky, které představují kvalitu nabízené služby, jako například spolehlivost, osobní přístup poskytovatele služby, důvěryhodnost, jistota apod., lze ověřit až při nákupu a spotřebě služby. Výsledkem této skutečnosti je větší míra nejistoty zákazníků při poskytování služby.

➤ *Neoddělitelnost*

Poskytování a spotřeba služeb je spjata s místem a časem poskytování a je vázána na přítomnost zákazníka.

➤ *Heterogenita*

Proces poskytování služeb závisí na lidech, což znamená, že jsou subjektivní a nelze je standardizovat.

➤ *Zničitelnost*

Služby jsou prodány v čase, kdy jsou nabízeny, nelze je skladovat a prodat později. Pro daný okamžik jsou ztracené, zničené.

➤ *Nemožnost vlastnictví*

Zákazník vlastní pouze právo na poskytnutí služby. Při nákupu zboží přechází na zákazníka právo zboží vlastnit. Při poskytování služby nezískává směnou za své peníze zákazník žádné vlastnictví.

Zákazník je při nákupu služby více citlivý, jelikož se službu nemůže dotknout. Pokud má službě věřit, vzhledem k výše uvedeným vlastnostem, je třeba mu ji více přiblížit. Musíme se zákazníkem mluvit, ptát se ho, vysvětlovat a dát mu tak představu o poskytované službě.

Klasifikace služeb

Služby je možno klasifikovat několika způsoby. Nejčastěji bývá uváděna klasifikace metodou vylučovací, tedy služby jsou ta část, která zbude po odečtení zemědělství, výroby a těžby. [18]

Sektor služeb je velmi obsáhlý, přičemž jednotlivé obory jsou značně odlišné. V důsledku toho se služby obvykle třídí podle jejich typických vlastností do několika kategorií. Nejčastější dělení služeb je: na tržní versus netržní služby, dále služby pro spotřebitele a služby pro organizace, klasifikace podle stupně hmatatelnosti, nutnosti fyzické přítomnosti zákazníka, kvalifikace práce, distribuce, apod.

Podle charakteru činnosti služby dělíme na:

- Maloobchod a velkoobchod
- Bankovníctví a pojišťovnictví
- Nemovitosti
- Komunikace a informační služby
- Veřejné služby, vládní a vojenský sektor
- Zdravotnictví
- Obchodní, profesionální a osobní služby
- Rekreační a ubytovací služby
- Vzdělání
- Ostatní neziskové organizace [18]

2.2 Marketing hotelových služeb

Hotelovými službami jsou souhrnně nazývány služby poskytované v ubytovacím zařízení, což je zařízení, které zajišťuje přechodné ubytování osob mimo místo jejich trvalého bydliště. Ubytovací zařízení zabezpečuje služby spojené jednak s vlastním ubytováním a dále služby, které host požaduje a jsou obvykle i v místě jeho trvalého bydliště (např. kadeřnictví, čistírna), a rovněž služby spojené s využitím volného času (sportovní, společenské, kulturní) a služby spojené s jeho profesí (např. připojení na internet, jednací salonky, telekomunikační služby).

Marketing služeb, a tím pádem i marketing hotelových služeb, je specifický tím, že předmětem obchodu není výrobek, ale služba. Základní principy jsou však stejné, jen je třeba mít na paměti, že ve službách převládá přímý kontakt poskytovatele služby se spotřebitelem služby. A právě poznání a následné uspokojení potřeb spotřebitelů služeb je cestou k úspěchu každého ubytovacího zařízení.

2.2.1 Charakteristika hotelových služeb

Kromě pěti základních vlastností služeb, které jsou zmíněny v předchozí subkapitole, jsou služby cestovního ruchu specifické ještě dalšími charakteristikami, které se k jejich poskytování a koupi vážou, a to především:

- zvýšená míra emocionálních a iracionálních faktorů při koupi služeb (prestiž, móda, následování konání idolu, vůdcovské osobnosti apod.),
- důraz na ústní reklamu,
- rostoucí nároky na jejich jedinečnost (luxus, nezbytnost překonat určitou bariéru v zájmu koupě a spotřeby služby apod.),
- významnost image při koupi (např. při výběru ubytovacího zařízení apod.),
- významnost zprostředkovatelů prodeje vyplývající z časového nesouladu mezi koupí a spotřebou služby (ubytování si hosté často kupují mimo ubytovací zařízení i několik měsíců před cestou apod.),
- zvýšená spotřeba kvalitních podpůrných materiálů (vzhledem k nemožnosti si službu před koupí vyzkoušet),
- prudkým nárůstem využívání informačních technologií při porovnávání konkurenčních nabídek a následném rozhodování o koupi, což motivuje poskytovatele ke stále

novým aktivitám podpory prodeje (např. virtuální prohlídky hotelu, audiovizuální programy apod.), zvláštní důraz na komunikační dovednosti poskytovatelů služeb (interpersonální komunikace, argumentace, přesvědčování, jazykové znalosti apod.). [7]

2.2.2 Podstata marketingu hotelových služeb [7]

Podstatou marketingu hotelových služeb je orientace na uspokojování potřeb a požadavků hostů za účelem dosažení přiměřeného zisku. Úspěch hotelu na trhu pak závisí nejen na jeho schopnosti definovat vlastní nabídku, identifikovat potenciální hosty a příležitosti a ohrožení na trhu, ale také na schopnosti hotelu aktivizovat potenciální hosty k využití služeb. Náročnost potenciálních hostů, existence konkurence s komplementární nabídkou na jedné straně a možnosti hotelu na straně druhé, vyvolávají potřebu koordinovaného postupu na trhu cestovního ruchu. Takovým postupem je marketingová koncepce hotelu, která je základním předpokladem úspěšnosti hotelu.

Poznání potřeb a požadavků hostů a jejich následné uspokojení je cesta k úspěchu každého hotelu. Znamená to nabízet správný produkt na správném místě, ve správný čas, správným způsobem a za akceptovatelnou cenu.

Marketing hotelových služeb zahrnuje komunikaci s hostem, prodej produktu individuálním hostům, organizovaným skupinám, obchodním cestujícím, rekreantům i ostatním účastníkům cestovního ruchu, 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. Z důvodu velkého množství aktivit nemůže marketing v hotelu obstarávat pouze jeden člověk, a proto je vykonáván týmem pracovníků marketingového oddělení, managementu i všech zaměstnanců hotelu.

Uplatňování marketingu v hotelových službách znamená, že marketingové oddělení hotelu neustále hledá odpovědi na otázky:

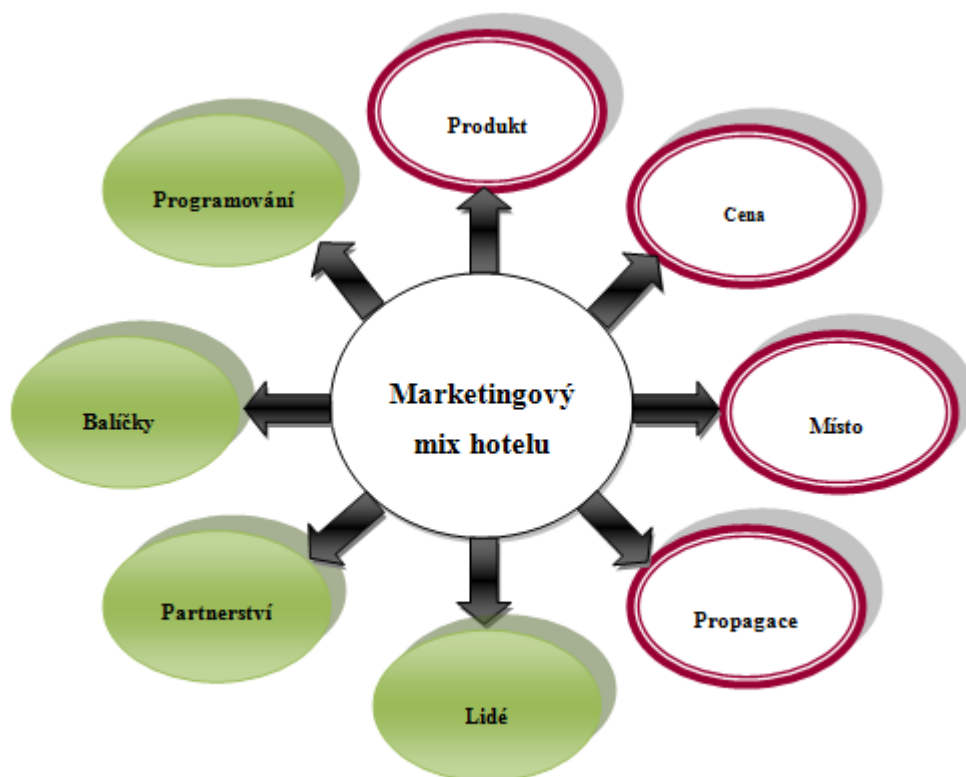
- Co chceme na trhu nabízet?
- Kam se chceme dostat?
- Co nechceme dělat?

2.3 Marketingový mix hotelových služeb

„Marketingový mix představuje soubor nástrojů, s jejichž pomocí marketingoví manažeři utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Jednotlivé prvky mixu může marketingový manažer namíchat v různé intenzitě a také v různém pořadí. Slouží stejnému cíli: uspokojit potřeby zákazníků a přinést podniku zisk.“ [19]

Existuje velké množství nástrojů marketingového mixu. Nejdůležitější je rozdělení do čtyř základních skupin tzv. „4P“: produkt (Product), cena (Price), distribuční cesty (Place) a marketingová komunikace (Promotion), které jsou pro potřeby hotelového průmyslu rozšířeny o další „4P“: lidé (People), spolupráce (Partnership), sestavování balíků služeb (Packaging) a programová specifikace (Programming). Tyto elementy marketingového mixu jsou znázorněny na obrázku 1.

Nástroje marketingového mixu může poskytovatel služeb využívat pro získání konkurenceschopnosti svého produktu a pro jeho prosazení se na trhu.



Obr. 1 Marketingový mix hotelu [vlastní zpracování]

2.3.1 Produkt

Produktem, resp. službou, rozumíme vše, co hotel nabízí spotřebiteli k uspokojení jeho hmotných i nehmotných potřeb. Lidé kupují služby proto, aby uspokojovali své potřeby. Jejich hodnotu měří na základě vnímané schopnosti služeb tento požadavek splnit. Hodnotu služby určuje nakupující podle užitku, který mu přinese. Rozšíření očekávaného produktu je nástrojem diferenciací nabídky. Z pohledu zákazníka jde o zvýšení užité hodnoty produktu. [13]

Hosté obvykle dají přednost hotelu, jenž je odlišný od ostatních ubytovacích zařízení, a proto se mnoho hotelů na základě průzkumu tržních příležitostí nebo na základě představení specializuje na určitý druh spotřebitelské poptávky, a tím se stávají jedinečnými.

Host hodnotí atraktivnost hotelu nejen podle poskytovaných služeb, ale i podle toho, jak je „zabaleny“. Balení vytváří image hotelu a zahrnuje:

- exteriér hotelu,
- okolí a přírodní prostředí,
- označení,
- značky upozorňující na hotel,
- interiér,
- čistotu,
- ochotu personálu,
- design tištěných materiálů o hotelu,
- distribuční kanály. [7]

Služby, které mají budoucnost, vysokou atraktivitu a jasnou konkurenční výhodu, musí být systematicky podporovány. Služby, které sice ještě přinášejí výnosy, ale pravděpodobně už brzy nebudou módní nebo je v jejich oblasti příliš vysoká konkurence, je třeba inovovat nebo nahradit. Podle Beránka [2] se pro zajištění budoucnosti hotelu nabízejí čtyři způsoby:

- *Proniknutí na trh* – hotel posílí svou pozici na současném trhu a se současnými službami (např. za pomoci nového technického vybavení, zvýšení reklamního a prodejního úsilí).
- *Rozvoj trhu* – hotel nabídne stávající služby na příbuzných nebo nových trzích (např. reklamu orientovanou pouze na ČR rozšíří i do okolních zemí).

- *Rozšíření nabídky* – hotel nabídne na současných trzích a současným tržním segmentům nové služby, které dosavadní nabídku rozšiřují nebo nahrazují (např. doplní bazén, saunu, fitness a wellness centrum).
- *Diverzifikace* – hotel nabídne na nových trzích a novým tržním segmentům nové služby (např. prázdninový hotel se na základě přestavby stane současně také konferenčním hotelem).

2.3.2 Cena

Za poskytnuté služby vzniká hotelu nárok na odměnu – cenu – ta musí krýt minimálně náklady spojené s poskytnutím služby a měla by zahrnovat i odpovídající zisk. Cena, kterou hotel účtuje za poskytované služby, je závislá na provozních nákladech a na celkových pořizovacích nákladech investice. Typickým znakem hotelového podnikání je vysoký podíl fixních nákladů. Fixní náklady se skládají zejména z fixních aktiv, mezi které patří: budova hotelu, jeho zařízení a vybavení, a s tím souvisejících odpisů, úroků z úvěrů a pojištění. Další fixní náklady se skládají z nákladů na topení, světlo, údržbu a pracovní sílu. Řízení příjmů a skladba ceny se skládá ze dvou složek – stanovení ceny pro jednotlivé druhy pokojů a druhou je úprava ceny poskytováním rozmanitých slev. Cena je stanovena v souladu s cíli a zájmy hotelu.

Podniky služeb musí cenu využívat strategicky, tzn. s cílem získat dlouhodobou konkurenční výhodu. Cenová rozhodnutí mají vliv na všechny kroky v oblasti nabídky a marketingu. Dodavatelé, obchodní zástupci, distributoři, konkurence a zákazníci – ti všichni jsou zasaženi cenovou politikou. Zákazník přihlíží k celkovým nákladům na pořízení služby a srovnává cenu s podmínkami konkurence. [13]

Cena je velmi flexibilní a lehce upravitelná. Čím je konkurenční boj tvrdší, tím je tlak na změnu ceny vyšší. Tvorbu ceny ovlivňuje celá řada důležitých faktorů. Hlavními faktory jsou charakter a image produktu, ceny jednotlivých složek produktu, substituovatelnost produktu, zprostředkovatelé prodeje, marketingová strategie, tržní postavení, konkurence, sezónní změny apod. Tvorba ceny vychází z cílů, jichž chce hotel dosáhnout. Ke stanovení cen svých služeb používá hotelový management různé druhy tvorby ceny.

- *Strategická cena* je uváděna v katalozích a je určována v souladu se strategickými rozhodnutími, pozicí na trhu, kvalitou a image produktu, hodnotou, kterou představuje pro hosta, stadiem životního cyklu, návratností investic, podílem na trhu, stupněm růstu na

trhu a očekávaným ziskem. V určitém časovém období je neměnná a je stanovena jako interval mezi maximální a minimální cenou.

- *Taktická cena* je měnná v jakýkoliv okamžik. Jde o cenu, jež reaguje na změny na trhu, představuje výhodu proti konkurenci a je hotelem intenzivně propagována.
- *Smetánková cena* je využívána v případě, kdy hotel buduje image unikátního, resp. exkluzivního produktu. Předpokladem pro úspěch této ceny je existence zákazníků s neelastickou poptávkou, kteří jsou ochotni vysokou cenu zaplatit.
- *Cena odvozená od nákladů* je vytvořena na základě marginálních nebo úplných vlastních nákladů. Nevýhodou této ceny je, že nebere v úvahu pokles nebo zvyšování poptávky po službách hotelu, ani ceny konkurence. Její výhodou je značná administrativní jednoduchost.
- *Cena odvozená od konkurence* vzniká na základě porovnání ceny s konkurenčními hotely.
- *Cena odvozená z poptávky* je určena na základě koupěschopné poptávky hostů hotelu. Host přiřazuje hotelu určitou hodnotu na trhu a ten pak stanoví vysokou cenu při vysoké poptávce a nízkou cenu při nízké poptávce.
- *Speciální garantovaná cena* je nabízena obchodním cestujícím a manažerům velkých podniků, kteří pravidelně využívají služeb hotelu.
- *Víkendová cena* je speciálně vytvořena pro dny, kdy je ubytovací kapacita minimálně využita. Je třeba mít k dispozici zařízení, které může víkendový host využít (společenské, sportovní, kulturní apod.).
- *Půldenní cena* je cena za denní využití pokoje, který se na noc prodá jinému hostu. Je používána především v blízkosti letišť, o vánočních nákupech apod.
- *Konferenční cena* je obvykle průměrná cena, která je vytvořena na základě dohody s organizátory konference, jelikož účastníci z velké části zaplní kapacitu hotelu a každý požaduje jinou cenu.
- *Cena pro celou rodinu* je často kombinována se slevou pro děti.

2.3.3 Distribuční cesty

Distribuční cesty zajišťují spojení mezi prodávajícím služby a kupujícím (nabídkou a poptávkou). Pro prodej služeb je možno použít přímé nebo nepřímé distribuce, tzn. buď hledat zákazníky sám, nebo spolupracovat se zprostředkovateli.

- *Přímou distribucí* označujeme prodej služeb hotelu bez zprostředkovatelů, tedy přímo personálem v recepci, restauraci apod.
- *Nepřímá distribuce* znamená prodej služeb prostřednictvím zprostředkovatelů, kteří musí postupovat při prodeji v souladu s koncepcí, cíli a strategií hotelu. Existují tři základní druhy zprostředkovatelů: tour operátor, cestovní kanceláře a speciální distribuční cesty. Tour operátoři nakupují služby ve velkém a následně z nich vytvářejí pobyty a zájezdy, které publikují v katalogích a prodávají cestovním kancelářím nebo jednotlivým zákazníkům. Cestovní kanceláře spolupracují s hotely při vytváření zájezdů a pobytů podle individuálních požadavků zákazníků nebo nabízejí zájezdy vytvořené tour operátory. Speciální distribuční cesty využívá hotel v případě, kdy nabízí služby týkající se pořádání kongresů. [7]
- Určitou *kombinací přímé a nepřímé distribuce* je prodej služeb hotelu prostřednictvím katalogů, direkt mailu, telemarketingu, automatizovaných systémů rezervace či internetu. Internet se v současné době stává velmi významným prostředkem pro získávání rezervací, neboť zde zákazníci pohodlně najdou veškeré informace o hotelích a často i rezervační formulář. Jelikož jsou dnešní zákazníci velmi nároční a vyžadují co nejjednodušší způsob nákupu, stávají se hotely na internetu čím dál tím více závislé.

2.3.4 Propagace

Propagace zvyšuje významnost služeb a může přispět k jejich hmatatelnosti. Tím napomáhá spotřebitelům lépe se orientovat na trhu a hodnotit celkovou nabídku služeb.

V současné době však producenti služeb nevystačí pouze s verbální reklamou, byť by byla sebezpozitivnější. Musí se naučit komunikovat se svými současnými i potenciálními zákazníky, a dokonce se širokou veřejností. K tomu musí vědět, jak komunikovat, jaké nástroje a prostředky k tomu použít, co a komu a také kdy sdělit. Marketing zde používá celou škálu nástrojů.

Rozlišujeme pět základních technik, jak můžeme propagovat hotel, aby vyvolal u hosta pozornost, zájem i touhu a aktivizoval ho ke koupi služeb:

- *Reklama* – slouží k seznámení potenciálních hostů s nabídkou hotelu „na dálku“ a k přesvědčení o přednostech hotelu. Reklama se člení na vnitřní a vnější. Hotel může

pro reklamu využít noviny, časopisy, direkt mail, rozhlas, televizi, venkovní reklamu, mapy pro hosty, internet apod.

- *Osobní prodej* - tzn. veškeré prostředky pro dosažení dobrého kontaktu mezi hotelem a hostem, stejně tak jako podmínky, ze kterých se tyto kontakty uskutečňují.
- *Podpora prodeje* – zahrnuje takové stimulační prostředky, jako např. kupony, slevové kartičky apod.
- *Public Relations* – tento pojem vyjadřuje snahu o vybudování a udržování atmosféry porozumění a důvěry ve vzájemném vztahu mezi hotelem a veřejností. Úkolem vztahů s veřejností je vytvoření image, která přispěje k ekonomické úspěšnosti hotelu. V praxi to znamená otevřeně a poctivě informovat, udržovat osobní kontakty, usilovat o dobré firemní klima a spolupracovat s tiskem.
- *Interní reklama* – v případě interní reklamy se jedná o reklamu v místě realizace. Jde o propagaci uvnitř hotelu pomocí plakátů, prospektů, hotelových novin, nápojových a jídelních lístků, drobných předmětů apod.

2.3.5 Lidé

Lidé jsou základním faktorem ovlivňujícím kvalitu služeb. Na jedné straně působí pracovníci, kteří jsou nositeli, poskytovateli služeb, a na straně druhé hosté, kteří tyto služby spotřebovávají. Zaměstnanci jsou neoddělitelně spjati s nabízenou službou a jejich znalosti, kvalita a chování jsou pro úspěšnost služby zcela klíčové.

Zákazníkem rozumíme osobu, domácnost nebo organizaci, která nějakou formou zaplatí za službu a získává s ní spojený užitek. Charakter vztahů mezi zákazníkem a poskytovatelem služeb je odlišný než vztahy mezi zákazníkem a výrobcem zboží. Zákazník, kterému je poskytována služba, je totiž její nedílnou součástí. Tato skutečnost mnohdy přispívá k vytváření dlouhodobých důvěrných vztahů mezi zákazníkem a poskytovatelem služeb.

Zákazníci a jejich rodiny, přátelé a známí jsou nepochybně tou nejdůležitější klíčovou oblastí a můžeme je rozdělit do několika kategorií. Jsou to jednak hoteloví hosté bydlící v hotelu, dále hosté stravovacích a jiných zařízení hotelu a v neposlední řadě také spolupracující firmy (cestovní kanceláře, touroperátoři apod.).

Při poskytování služeb dochází ve větší či menší míře ke kontaktům zákazníka s poskytovateli služby – zaměstnanci.

Zaměstnance můžeme rozdělit do tří skupin:

- *Kontaktní personál*, který je v přímém kontaktu se zákazníkem. Je dobře vyškolen, motivován a připraven každý den sloužit hostům a vstřícně reagovat na jejich potřeby a požadavky. Co se týče ubytovacích zařízení, patří sem především pracovníci recepce.
- *Management hotelu*, který není zpravidla v přímém kontaktu se zákazníkem, ale jeho vliv na produkci služby je zásadní. Ovlivňuje produkt tím, že vytváří strategii vývoje produktů, marketingové plány, provozní a další plány.
- *Pomocný personál*, který se nepřímo podílí na produkci služeb. Jsou to zpravidla pracovníci různých funkčních útvarů, například zásobování, personálního oddělení, finančního oddělení nebo pokojské a jiné pomocné síly.

Hotel se musí zaměřovat na výběr, vzdělávání a motivování zaměstnanců. Stejně tak by měla stanovovat určitá pravidla pro chování zákazníků. Obojí hledisko je důležité pro vytváření příznivých vztahů mezi zákazníky a zaměstnanci.

2.3.6 Sestavování balíčků služeb

Balíček služeb představuje komplex služeb, v němž se vzájemně doplňují, rozšiřují a posilují jednotlivé části. Pro hosty jsou balíčky atraktivní, jelikož jde o seskupování jednotlivých služeb do jednoho package, který je následně prodáván za souhrnnou cenu a tvoří komplexní nabídku tak, jak si zákazník přeje.

Pro hotel je nabídka balíčků služeb velmi významnou marketingovou aktivitou, jelikož umožňuje lépe prodávat vlastní produkt jako část více známého produktu, zvyšuje prodej, vyrovnává sezónní výkyvy na trhu, zvyšuje atraktivitu produktu, zefektivňuje distribuční cesty, pomáhá budovat dobré jméno hotelu na novém trhu apod.

I pro zákazníky má sestavování balíčků služeb několik výhod, např. možnost předem naplánovat výdaje na cesty, pohodlí pro zákazníka, kdy šetří svůj čas a úsilí při vyhledávání jednotlivých poskytovatelů různých služeb (ubytování, doprava, kultura apod.), vysoká kvalita, levnější nákup apod.

2.3.7 Programování

Programování úzce navazuje se sestavováním balíků služeb. Zahrnuje postupy, úkoly, časové rozvrhy, mechanismy, činnosti a rutiny, pomocí nichž je služba poskytována zákazníkovi. Je pomocníkem při vytváření zájmu o určitý balík služeb mimo sezónu a má zvýšit konzumaci služeb zákazníkem či zvýšit atraktivnost balíčků.

2.3.8 Partnerství, spolupráce

I v odvětví hotelového průmyslu má velký význam vzájemná spolupráce více společností v oboru, neboť se jednotlivým subjektům mohou vlivem vzájemné spolupráce snížit náklady a může se tak urychlit finanční návratnost jejich investic.

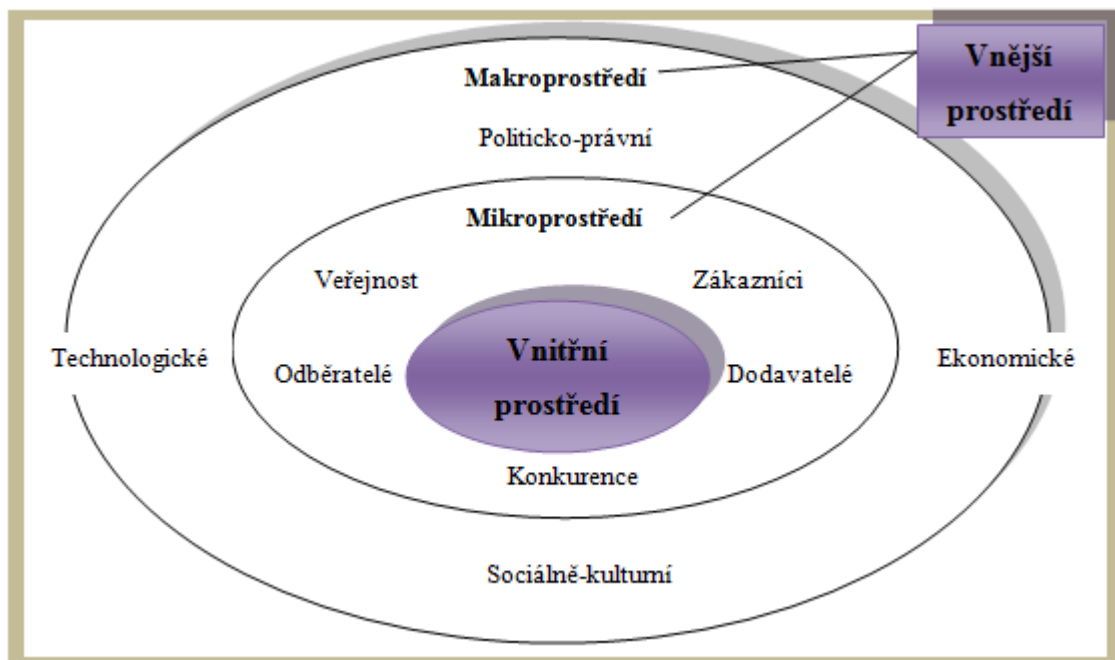
Může se jednat o sestavování balíků služeb cestovního ruchu, kdy se různé skupiny poskytovatelů služeb spojí a vytvoří lákavou nabídku pro klienta. Například hotel může nabídku svých služeb spojit s nabídkou návštěvy atraktivity, která se nachází v blízkosti hotelového zařízení.

Spolupráce více subjektů na poli cestovního ruchu tedy snižuje náklady na jejich podnikání, zvyšuje efektivnost vložených prostředků a přináší komparativní výhody. Je nezbytné, aby všechny články procesu fungovaly ve vzájemném souladu a komunikovaly spolu. Jsou na sobě totiž, byť mnohdy nepřímo, existenčně závislé.

2.4 Analýza marketingového prostředí

Žádný hotel nepůsobí ve vzduchoprázdnu, ale v prostředí, které významně ovlivňuje účinnost jeho marketingové strategie, jak můžeme vidět na obrázku 2. Z tohoto důvodu je nutná pečlivá identifikace všech činitelů působících na výsledky hotelu. Tvorba strategie hotelu vyžaduje důsledné rozpoznání všech faktorů, které mohou ovlivnit jeho úspěšnost. Je proto potřebné uskutečnit analýzu vnějšího okolí hotelu a analýzu vnitřního prostředí hotelu, včetně analýzy zákazníků – hostů a konkurence. [7]

Obr. 2 Vnější a vnitřní prostředí podniku [6]



2.4.1 Analýza vnějšího prostředí

„Vnější prostředí firmy se člení na makroprostředí a mikroprostředí. Marketingové makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit. Marketingové mikroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit.“ [6]

Analýza makroprostředí

Makroprostředí podniku zahrnuje vlivy demografické (pohlaví, věk, rodinný stav aj.), politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní, geografické, technologické, ekologické aj. Všeobecně používaným modelem pro analýzu makroprostředí je PEST analýza, nebo některá z jejích modifikací, označovaná jako STEP, SLEPT, SLEPTE, PEST, PESTLE. Její názvy jsou různou kombinací začátečních písmen českých a anglických názvů). Zkoumá se politický trend (Political), ekonomický trend (Economic), sociální trend (Social), technický a technologický trend (Technological, Technical) a legislativní trend (Legislative). Analýza PESTLE a SLEPTE je rozšířena navíc o ekologický trend (Ecological). Cílem analýzy makroprostředí je vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro konkrétní podnik důležité.

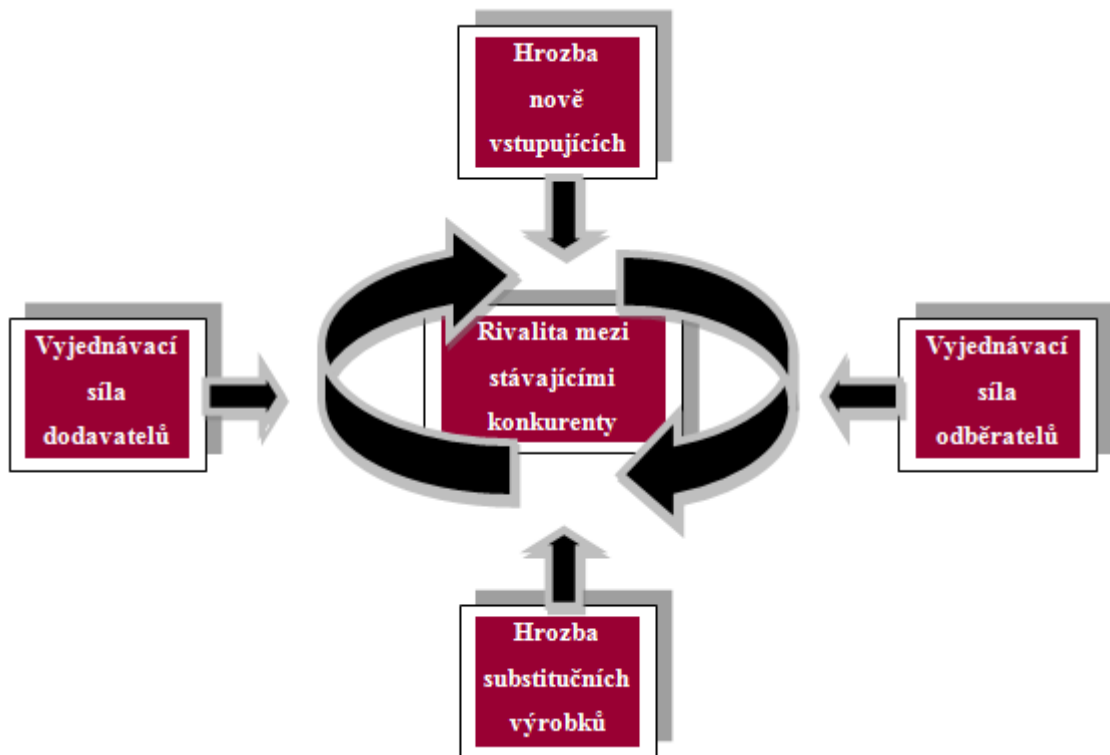
Jednotlivé prvky PEST analýzy

- *Politicko-právní faktory* – zahrnují politickou stabilitu, stabilitu vlády, členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních, daňovou politiku, sociální politiku, zákony, ochranu životního prostředí aj. Politicko-právní prostředí vytváří rámec pro všechny podnikatelské a podnikové činnosti.
- *Ekonomické faktory* – jsou vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, inflace, koupěschopnost aj. Z ekonomického prostředí získávají podniky výrobní faktory a kapitál.
- *Sociálně-kulturní faktory* – obsahují demografické faktory, životní styl, záliby, kulturní hodnoty, spotřební zvyky, preference, vývoj životní úrovně aj.
- *Technologické faktory* – představují trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, výrobní, dopravní, skladovací, komunikační a informační technologie aj.

Analýza mikroprostředí

Do mikroprostředí podniku můžeme zařadit partnery (dodavatele, odběratele, finanční instituce, pojišťovny, dopravce atd.), zákazníky, konkurenci a veřejnost (ovlivňovatele). Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku.

Úkolem manažerů je analyzovat konkurenční síly v mikroprostředí a odhalit tak příležitosti, resp. ohrožení podniku, kterých je nutno využít, resp. jejich negativní vliv omezit. Tuto analýzu pomáhá uskutečnit Porterův model pěti konkurenčních sil (viz Obr. 3). Schopnost hotelu obstát v konkurenci závisí na možnosti vstupu konkurence na trh, současné konkurenci na vybraném trhu, schopnosti hotelu ovlivnit hosty konkurence a na stupni rozvoje cestovního ruchu v destinaci.



Obr. 3 Porterův model pěti konkurenčních sil [15]

Jednotlivé prvky Porterova modelu [10]

➤ *Hrozba intenzivní odvětvové konkurence.*

Atraktivita trhu je nižší, pokud je na něm větší počet silných nebo agresivních konkurentů, nebo když dochází k zastavení nebo poklesu tempa růstu prodeje. V takovém případě nemůžeme plně využít výrobních kapacit, fixní náklady jsou vysoké, a pokud jsou výstupní bariéry z odvětví příliš vysoké, vede to např. k cenovým válkám.

➤ *Hrozba nově vstupujících firem.*

Jsou-li vstupní i výstupní bariéry vysoké, je potenciální zisk rovněž vysoký, ale v případě neúspěchu hrozí riziko ekonomicky náročných bariér výstupu. Pokud jsou obojí bariéry nízké, podniky mohou snadno do odvětví vstoupit i vystoupit, ale dochází zde zpravidla k nízké rentabilitě. Jsou-li vstupní bariéry nízké a výstupní bariéry vysoké, bývá výsledkem nevyužitá kapacita a stagnace příjmů.

➤ *Hrozba substitučních (nahraditelných) produktů.*

Substituční výrobky (služby) nahrazují naše produkty, omezují ceny a tím i zisky firmy. Je tedy nutné pečlivě sledovat vývojové trendy cen substitučních výrobků.

➤ *Hrozba rostoucí síly dodavatelů.*

Dodavatelé nás mohou ovlivňovat v podobě cen a objemu dodávek. Jejich vyjednávací síla je vysoká v případě, že jsou koncentrovaní, organizovaní, neexistují substituty, dodávky jsou pro nás velmi důležité, nebo je-li změna dodavatelů náročná či nemožná.

➤ *Hrozba rostoucí síly zákazníků.*

Zákazníci např. tlačí na snížení cen, vyžadují kvalitnější výrobky, vyvolávají mezi konkurenty napětí. Jejich vyjednávací síla je vysoká v případě, že jsou koncentrovaní, organizovaní, existují-li substituční výrobky, pokud pro ně cena od nás odebíraných produktů znamená malé procento jejich celkových odběrů a pro nás je významnou položkou celkových tržeb.

2.4.2 Analýza vnitřního prostředí

„Vnitřní prostředí firmy tvoří zdroje firmy (materiálové, finanční a lidské): management a jeho zaměstnanci, organizační struktura, kultura firmy, mezilidské vztahy, etika, materiální prostředí. Vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a manažerem ovlivňovány.“ [6]

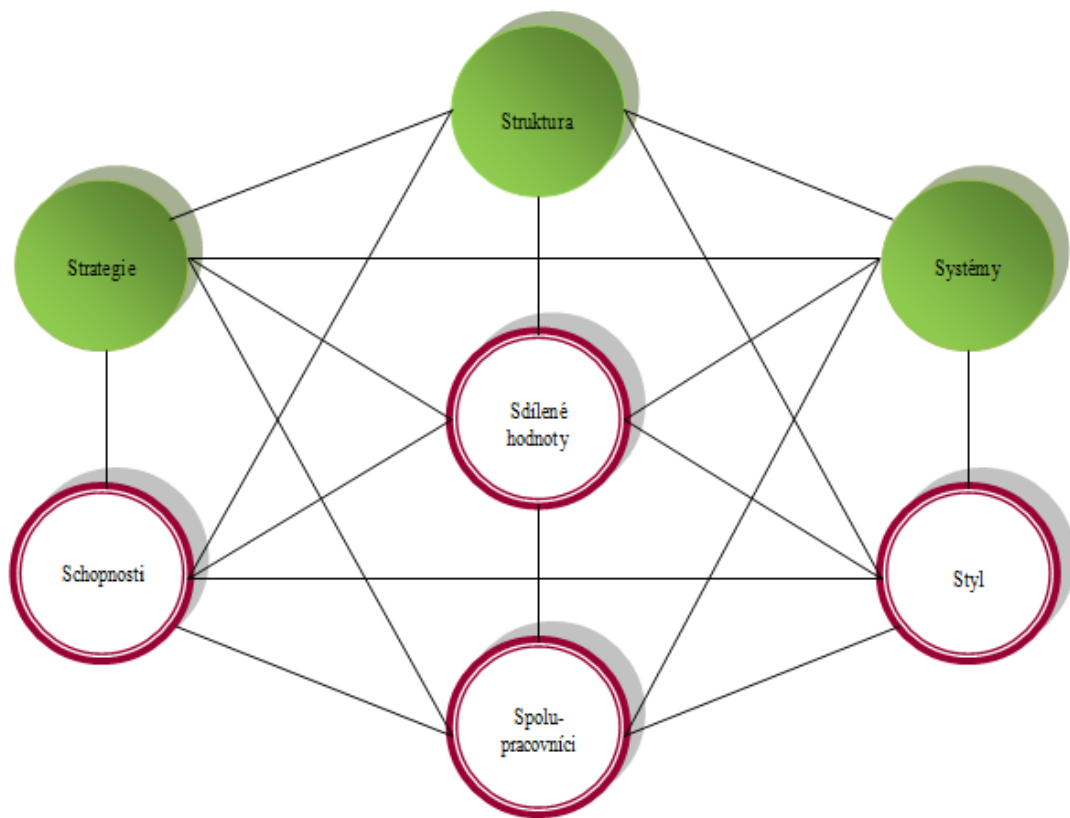
Cílem analýzy vnitřního prostředí je porozumět schopnostem podniku produkty vyvíjet, vyrábět, prodávat, poskytovat služby a posoudit zdroje podniku. Na jejím základě jsou identifikovány silné a slabé stránky podniku.

Nejčastěji používaným nástrojem pro analýzu vnitřního prostředí je model „7S“ firmy McKinsey, který vytvořili pracovníci této firmy v 70. letech 20. století, aby pomohli manažerům porozumět složitostem, které jsou spojeny s organizačními změnami.

Model „7S“ firmy McKinsley

Model „7S“ firmy McKinsley je vynikajícím modelem pro pochopení vnitřního prostředí podniku. Na obrázku 4 je znázorněn model, na kterém je podnik jako systém, jenž se skládá ze sedmi odlišných avšak navzájem provázaných prvků. Cílem každého podniku je sladění všech těchto „7S“.

Tři horní faktory tohoto modelu se označují jako „tvrdá 3S“. Jsou „tvrdá“ v tom smyslu, že jsou více kvantifikovatelné, viditelné a hmatatelná než ostatní. Čtyři faktory na dolní straně modelu jsou méně hmatatelné, mají kulturní povahu a nazývají se „měkká 4S“.



Obr. 4 Model „7S“ firmy McKinsey [14]

Jednotlivé prvky modelu „7S“ McKinsey [14]:

- *Strategie* (Strategy) – Strategie může být definována jako určení postupu, který je třeba dodržovat, aby bylo dosaženo požadovaného cíle, pozice nebo vize.
- *Struktura* (Structure) – Obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, vztahu mezi podnikatelskými jednotkami, oblasti expertizy, kontrolních mechanismů a sdílení informací.
- *Systémy* (Systems) – formální a neformální procedury, které organizují každodenní aktivity podniku, např. manažerské informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy, inovační systémy, systémy alokace zdrojů apod.
- *Spolupracovníci* (Staff) – řízení lidských zdrojů.
- *Styl* (Style) – vyjadřuje, jak management přistupuje k řízení.

- *Schopnosti* (Skills) – Unikátní nebo charakteristické vlastnosti související s organizací lidského kapitálu.
- *Sdílené hodnoty* (Shared Values) – koncepty, ideje a principy, které jsou respektovány pracovníky a dalšími osobami, kterým záleží na úspěchu firmy.

2.4.3 Analýza hostů

Důležitou analýzou je analýza zákazníků (hostů), neboť hotel musí nabízet výrobky a služby dodávající přidanou hodnotu požadovanou jeho hosty. Je potřeba rozumět tomu, kdo jsou hoteloví hosté a co chtějí. Efektivnější uspokojení potřeb hostů hotelu také pomůže získat výhodu nad konkurenty. Proto se musí této analýze věnovat náležitá pozornost a každý podnik se na jejím základě může snažit upevňovat vztahy se stávajícími zákazníky.

V rámci analýzy hostů je třeba sledovat následující otázky: kdo jsou naši současní hosté, kdo mohou být naši hosté, kolik jich je, jaké jsou jejich potřeby, jaké je jejich nákupní chování, jak jsou zákazníci s našimi službami spokojeni, jak jsou spokojeni s konkurenty apod.

2.4.4 Analýza konkurenčních hotelů

Konkurence je velmi důležitým faktorem, podmiňujícím marketingové možnosti hotelu. Hotelový management proto zjišťuje, kdo je jejich konkurentem, kdo by se jím mohl stát, jak silný je konkurent, v jaké oblasti je pro podnik konkurentem, jaké jsou jeho cíle, strategie, silné a slabé stránky aj. Pro hotel je důležité zjištění, jak si stojí na trhu v rámci konkurenčního úsilí, tj. analyzovat konkurenci podle předem zvolených kritérií. Mezi možná kritéria analýzy konkurence můžeme zařadit např. finanční zdroje, strategické cíle, celkové disponibilní zdroje, výši zisku, marketingovou koncepci, tržní pozici, zákazníky, podíl na oblibě produktů u zákazníků, obory podnikání, nespornou konkurenční výhodu apod. [6]

Hotel by měl provést analýzu každého z jeho hlavních konkurentů, identifikovat jeho silné a slabé stránky, ty porovnat s vlastními silnými a slabými stránkami a tak určit své přednosti a slabiny ve vztahu k jednotlivým konkurenčním zařízením.

2.4.5 Analýza SWOT

Analýza marketingového prostředí je spojena se shromažďováním velkého množství dat jak z vnějšího, tak z vnitřního prostředí firmy. Tato data je nutno nejprve shromáždit, ale také analyzovat, utřídit a interpretovat pro praktické využití. K interpretaci dat jsou využívány různé techniky operační analýzy, matematického modelování, počítačové simulace, rozhodovací analýzy. Jednou z metod interpretace dat je SWOT analýza.

„SWOT analýza je analýzou silných a slabých stránek nacházejících se ve vnitřním prostředí firmy a analýzou příležitostí a hrozeb přicházejících z vnějšího prostředí. Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současné strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“ [6]

Silné stránky představují výhody hotelu oproti konkurenci na trhu. Může to být bohatost nabídky, dobrá dopravní dostupnost, dlouhá historie, dobrá image, péče o hosta, odbornost zaměstnanců apod. Analýza a následné využití silných stránek, je předpokladem úspěšnosti nabídky hotelu na trhu cestovního ruchu.

Nevýhodu oproti konkurenci představují slabé stránky. Je třeba je co nejdříve specifikovat, snížit jejich vliv na minimum, případně je úplně odstranit.

Na základě uvedeného lze doporučit, aby v rámci analýzy silných a slabých stránek hotel analyzoval nejen svou nabídku, současný cílový segment a marketingový mix, ale i nabídku, cílový segment a marketingový mix svých konkurentů.

3 HOTELNICTVÍ

Hotelnictví je nedílnou součástí služeb cestovního ruchu, jehož předmětem je výstavba, řízení a organizace hotelů i hotelových řetězců, zabezpečování jejich provozu a poskytování hotelových služeb.

Počátky hoteliérství a hostinských služeb v moderním chápání těchto pojmů sahají do konce 18. století, byť byly takové služby poskytovány různou formou a na různých úrovních od nepaměti. Již v dobách starověku lidé, kteří cestovali za obchodem či poznáním jiného kraje, vyhledávali místa, kde by mohli přenocovat a najíst se. Postupem času se tyto služby měnily a začaly se více přizpůsobovat potřebám cestujícího obyvatelstva. Na podstatnější rozvoj si ovšem tyto služby musely počkat. Až expanze cestování ve 20. století podpořená mohutnou konkurencí jednotlivých hoteliérů a vytváření celých sítí poskytovatelů ubytovacích služeb přinesla prudký extenzivní rozvoj, nové formy nabídky, ale také zvyšování kvality služeb.

Dnešní hotel není pouze budova poskytující možnost přenocování. Díky stále rostoucí náročnosti hostů se stává z hotelů místo, které nabízí odpočinek, relaxaci a řadu doplňkových služeb.

3.1 Hotel

Označení ubytovacího zařízení názvem „hotel“ bylo přijato jako obecný pojem na celém světě a je využíváno pro širokou paletu typů ubytovacích zařízení, jako jsou hotely, apartment hotely, motely, luxusní hotely, ekonomické typy hotelů a obdobná zařízení poskytující hotelové služby. Hotely jsou typizovány v uspořádání místností (pokojů), jejichž počet přesahuje určité minimum. Jsou společně řízeny, poskytují určité vymezené služby (včetně pokojové služby, stlaní lůžek a úklidu sociálního zařízení), jsou seskupeny do tříd podle vybavení a rozsahu poskytovaných služeb a nespádají do kategorie specializovaných zařízení. [20]

3.1.1 Klasifikace ubytovacích zařízení

Pro potřeby podnikatelů v oblasti cestovního ruchu, jejich rychlejší orientaci v kategoriích a třídách ubytovacích zařízení a s ohledem na stoupající mezinárodní poptávku po jednot-

ném a srozumitelném zařazení do jednotlivých kategorií, byla vytvořena Oficiální jednotná hotelová klasifikace ubytovacích zařízení České republiky. Klasifikace je založena na dobrovolnosti, což znamená, že každé zařízení se rozhodne, zda se tohoto procesu zúčastní a požádá o zařazení provozovny do kategorií a tříd. Požadavky jsou uváděny jako minimální, tzn., že nabízená služba nebo vybavení vyšší úrovně než je uvedeno, je vyhovující pro danou třídu. Čím vyšší je klasifikace hotelu, tím vyšší by měla být kvalita. Kategorií je označováno ubytovací zařízení podle druhu poskytovaných služeb, do tříd se dělí zařízení podle kvality a úrovně poskytovaných služeb.

Kategorie ubytovacích zařízení [21]

- *Hotel* je ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty vybavené pro poskytování přechodného ubytování a služeb s tím spojených. Člení se do pěti tříd.
- *Hotel Garni* je ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty vybavené pro poskytování přechodného ubytování a má vybavení jen pro omezený rozsah stravování (nejméně snídaně). Člení se do čtyř tříd.
- *Motel* je ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty, vybavené pro poskytování přechodného ubytování a služby s tím spojené pro motoristy a člení se do čtyř tříd. Zařízení se nachází v blízkosti pozemních komunikací s možností parkování, recepce a restaurace může být mimo ubytovací část.
- *Penzion* je ubytovací zařízení s nejméně 5 pokoji a maximálně 20 pokoji pro hosty, s omezeným rozsahem společenských a doplňkových služeb (absence restaurace). Člení se do čtyř tříd.
- *Botel* je ubytovací zařízení umístěné v trvale zakotvené lodi, člení se do čtyř tříd.
- *Ostatní ubytovací zařízení* – kemp, chatová osada, turistická ubytovna.

Třídy ubytovacích zařízení

- * Tourist
- ** Economy
- *** Standard
- **** First Class
- ***** Luxury

3.2 Provoz hotelu

Provoz hotelu zajišťují tři základní úseky:

- ubytovací
- stravovací
- technický

3.2.1 Ubytovací úsek

Ubytovací úsek se dělí na dvě části: část příjmu, kterou tvoří front office (úsek recepcce) a část lůžkovou neboli housekeeping (úsek hotelových pokojů).

Úsek front office

Recepce bývá zpravidla umístěna ve foyer-hotelové hale blízko vchodu do hotelu. Ve foyer získává host první dojem o úrovni a kvalitě poskytovaných služeb. Velikost, uspořádání, vybavení a design závisí na kapacitě hotelu, charakteru hotelu, kategorii a umístění hotelu. V tomto úseku probíhá rezervace pokojů, přijímání objednávek, příjem hostů, registrace hostů, prodej pokojů, zajišťování placených a neplacených služeb podle poptávky, prodej doplňkového sortimentu, vedení evidence, vyúčtování s hostem, směnářská činnost, inkaso za ubytování, předávání pošty, předávání vzkazů, podávání informací. [16]

Úsek housekeeping

Činnost lůžkové části je zaměřena na zajišťování ubytování a všech služeb, které souvisí s pobytem hosta. Pokojská v přidělených pokojích provádí úklid pokojů, doplňování hygienických potřeb, výměnu prádla, obstarávání služeb prádelny apod. Spokojenost hostů je závislá z velké části na čistotě, pořádku, vybavenosti pokoje a funkčnosti všech zařízení. [16]

3.2.2 Stravovací úsek

Hlavním úkolem restauračního provozu v hotelu je poskytovat stravovací služby převážně hotelovým hostům, avšak tyto služby jsou k dispozici i ostatním návštěvníkům. Hotelové restaurace poskytují služby základního stravování, doplňkového občerstvení a služby kulturně společenské. V každém hotelu musí být zajištěno podávání celodenního stravování

ubytovaným hostům (mimo hotel garni). Podle typu hotelu jde buď o všechny, nebo jen o některé z následujících služeb: snídaně, brunch, obědy, večeře, etážový servis, venkovní gastronomie, zajišťování akcí – banketní činnost a catering.

Úsek stravování poskytuje:

- čtvrtpenzi – pouze snídaně, od časných ranních hodin
- polopenzi – snídaně, oběd nebo večeře
- plnou penzi – snídaně, oběd, večeře
- all inclusive – vše, včetně pití

3.2.3 Technický úsek

Technický úsek je nejdůležitějším úsekem každého hotelu, neboť poskytuje technické zázemí hotelu. Je to ta část, o které se nejméně mluví a která je nejméně vidět a o jejíž existenci se dozvíme až ve chvíli, kdy se objeví nějaká porucha. Z ekonomického hlediska je technický úsek nákladových střediskem hotelu, ale z obchodního hlediska je tvůrce prostředí a dojmů pro hosta. Bezporuchový provoz hotelu je závislý na bezproblémovém fungování dodávek energií všeho druhu, na bezporuchovém chodu strojů a zařízení a na dodávce a odvodu vody. To vše mají na starosti pracovníci technického úseku.

3.3 Hotelové služby

Hotely poskytují hostům vedle přechodného ubytování i řadu dalších doplňkových služeb, které mu mají zpříjemnit pobyt. Rozsah a kvalita služeb, které musí ubytovací střediska poskytovat při uspokojování poptávky, nazýváme standardem služeb. Standard služeb ovlivňuje více faktorů, zejména charakter ubytovacího zařízení (ubytování ve městě, v rekreačním středisku), provozní předpoklady (náročnost služeb na prostorové předpoklady, pohotovost personálu), klientela (zvyklosti, tradice, struktura hostů), sezónní vlivy, úroveň využití lůžkové kapacity (s růstem průměrné doby pobytu hosta rostou požadavky na standard služeb). Služby, které se v rámci hotelnictví poskytují, lze rozdělit na:

➤ *Hlavní poskytované služby:*

- poskytování ubytování – ubytovací služby
- poskytování stravování – stravovací služby

➤ *Doplňkové služby:*

- přeprava hotelových hostů nebo její zajištění či zprostředkování
- směnářenské služby
- masérské služby
- provozování sauny
- pokojové minibary
- praní a žehlení oděvů
- prodej zboží
- hlídání dětí apod.

Ubytovací, stravovací i doplňkové služby v hotelu jsou osobními službami. Závisí na každém hotelu, jak dokáže využít svých podmínek a tím se odlišit od ostatních hotelů. Nabídka služeb je nutné vytvářet i podle klientely, což znamená, že hotel se může zaměřit například na semináře, školení, kongresy apod., rodinné pobyty s dětmi, léčebné pobyty a relaxační pobyty, sportovní vyžití, vzdělávací programy (jazykové kurzy), odpočinek, cykloturistiku apod.

3.4 Hoteloví hosté

Každým hotelem projde denně množství hostů. Někteří z nich sem přijíždějí strávit dovolenou, další zase na krátkou obchodní schůzku. Pro jiné jde pouze o přenocování a odpočinek před pokračováním v další cestě. Potřeby jednotlivých skupin hostů jsou pochopitelně značně rozdílné, stejně tak jako jejich požadavky na vybavení pokoje, služby restaurace a mnohé další.

Úspěšnost hotelu na trhu předpokládá neustálé zkoumání, co hosté potřebují a požadují, proč to potřebují a požadují, jak, kde, jak často a kdy to, co vyžadují a potřebují, kupují. Dosáhnout naprosté spokojenosti hostů je cílem všech provozovatelů hotelových služeb. Host může svými náměty, pochvalou či kritikou pomoci služby hotelového provozu zlepšovat.

Spokojenost hostů lze měřit různými způsoby: nevyžádané stížnosti a pochvaly, dotazníky, spotřebitelské průzkumy. Při použití dotazníků je třeba si dávat pozor na jeho správné složení. Špatné sestavení dotazníku může zpochybnit získané informace a výsledky nemusí následně odpovídat potřebám a cílům výzkumu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU HOTELU ROTTAL

Analytická část mé diplomové práce se skládá z charakteristiky hotelu Rottal. Jelikož hotel působí v prostředí, které významně ovlivňuje jeho činnost, je nutná pečlivá identifikace všech činitelů působících na jeho výsledky. Úvodní část tedy tvoří analýza současného stavu hotelu Rottal, která je zaměřena na popis hotelu, analýzu marketingového mixu hotelu, analýzu vnitřního a vnějšího okolí hotelu a analýzu obsazenosti hotelu. Za účelem identifikace přání hostů a měření jejich spokojenosti s hotelovými službami, byla provedena v druhé části analýza spokojenosti hostů s poskytovanými službami hotelu. Poslední kapitola analytické části je zaměřena na analýzu konkurenčních ubytovacích zařízení.

4.1 Profil hotelu Rottal



Hotel Rottal

Zlínská 172

765 02 Otrokovice

Hotel Rottal je součástí jedné z divizí společnosti SMO a.s. Mezi hlavní aktivity této společnosti, která působí na tuzemském trhu po celé České republice, především pak v sídelním regionu Zlínsko, patří především stavební výroba, zemní práce, doprava a služby. Z hlediska prováděných prací je činnost společnosti SMO a.s. diverzifikována do 5 divizí: stavební divize, divize specializovaných provozů, divize obchodní, divize logistiky a divize provozně technických služeb, která zahrnuje provoz ubytovacích zařízení (areál hotelu Rottal a ubytovny Oáza) a správu majetku společnosti.

Hotel Rottal je ubytovací zařízení kategorie hotel a svým vybavením spadá do ubytovací třídy *** Standard a **** First class. Je umístěn v hotelovém areálu, jehož součástí je také penzion Lípa, restaurace Maxima a tenisová hala s wellness centrem. V budově hotelu se nachází sídlo společnosti SMO a.s., dvě školící místnosti a v přízemí budovy jsou hostům i veřejnosti k dispozici kadeřnické a kosmetické služby.

Celý areál je bezbariérový a hlídané parkoviště spolu s busparkingem doplňují poskytovaný servis.

4.1.1 Lokace hotelu

Hotel Rottal se nachází ve městě Otrokovice, které leží v západní části Zlínského kraje, na rozhraní tří regionů: Valašska, Slovácka a Hané. Město vzniklo spojením někdejších samostatných obcí Otrokovice a Kvítkovice, a právě v místní části Kvítkovice je hotel umístěn. Město Otrokovice se nachází 10 km jihozápadně od krajského města Zlín na soutoku řek Moravy a Dřevnice a je v současné době se svými téměř 19 tisíci obyvateli šestým největším městem Zlínského kraje.



Obr. 5 Lokace hotelu Rottal [37]

Město Otrokovice je moderním průmyslovým sídlem, jehož rozvoj byl založen ve 30. letech 20. století výstavbou Baťových závodů a dynamiku nabralo v sedmdesátých letech minulého století v souvislosti s otevřením nové pneumatikárny Barum Continental.

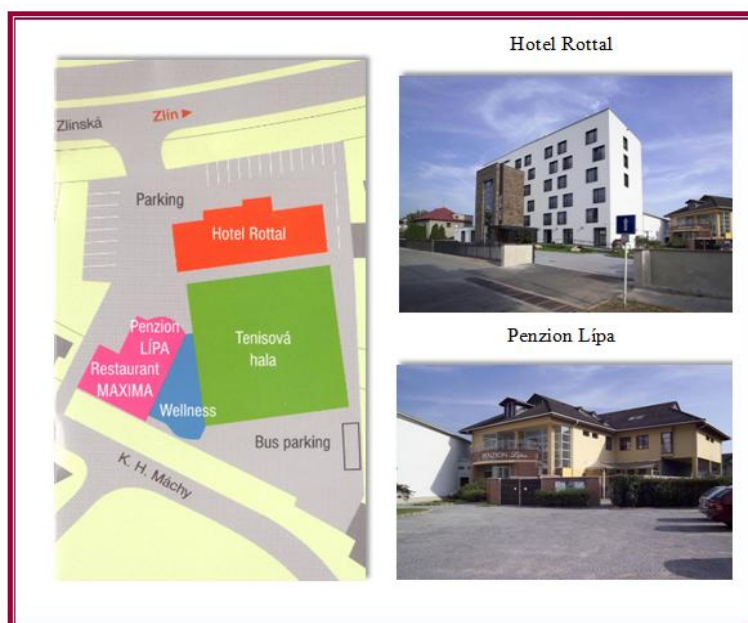
Otrokovice jsou významným dopravním uzlem. Se Zlínem jsou propojeny meziměstskou trolejbusovou tratí, nachází se zde vnitrozemská vodní cesta lemující tok řeky Moravy - Baťův kanál, síť cyklostezek a díky své poloze na důležitých silničních a železničních tazích jsou vstupní branou Zlínského kraje.

4.1.2 Vznik a historie hotelu

Původní objekt dnešního hotelu Rottal sloužil od roku 1992 jako administrativní sídlo společnosti SMO a.s. (I., II.NP) a penzionu Lípa (III., IV.NP). V prostoru pravého křídla byla k dispozici dvě ubytovací patra, přičemž na každém se nacházely čtyři ubytovací buňky. Každá buňka obsahovala dva dvoulůžkové pokoje, které měly společné sociální zázemí, tj. WC a koupelnu. Celkem bylo tedy k dispozici 16 dvoulůžkových pokojů. V levém křídle byla umístěna společenská místnost, kde byly mj. ubytovaným hostům nabízeny snídaně.

Stávající systém ubytování ovšem nevyhovoval požadavkům hostů, a tudíž bylo v roce 2005 rozhodnuto o celkové rekonstrukci a přestavbě objektu s tím, že zde vznikne hotelové ubytování ve 4* třídě a upraví se firemní zázemí. Nástavbou, dokončenou v květnu roku 2006, bylo vytvořeno 38 dvoulůžkových pokojů se samostatným WC a koupelnou ve třech půdorysných formátech, které jsou v kategoriích Economy, Standard a Business. Objekt byl vybaven výtahem, novou recepcí a bylo rozšířeno venkovní parkoviště. Současně bylo vybudováno školící centrum se dvěma školícími místnostmi a prostory pro poskytování kadeřnických a kosmetických služeb. Objekt dostal nové jméno „Rottal“.

Vedle stojící objekt bývalé samoobsluhy byl přebudován na restauraci a ve II. a III.NP byla vytvořena další nabídka ubytování s tím, že jsou zde 3 apartmány, 10 dvoulůžkových pokojů kategorie Standard a 3 ubytovací buňky se společným sociálním zázemím. Tento objekt je součástí hotelového areálu a nese název „Penzion Lípa“.

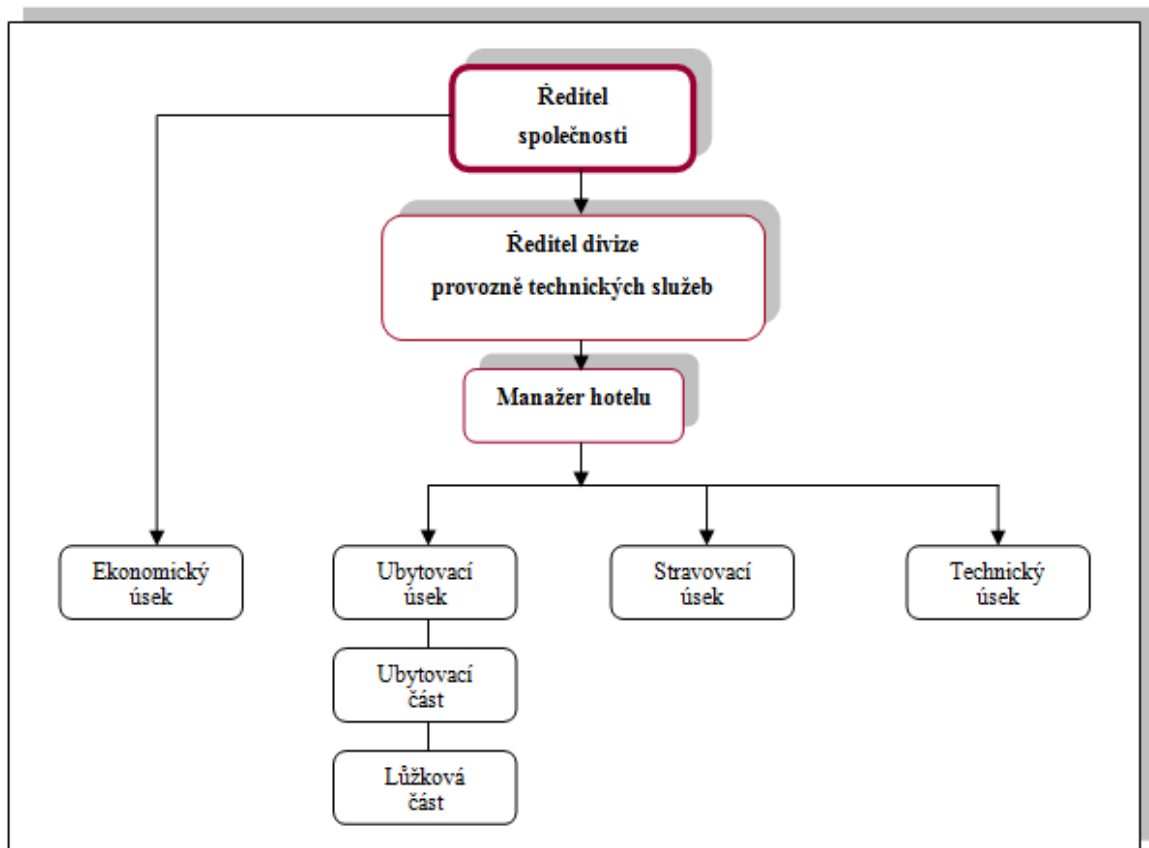


Obr. 6 Areál hotelu Rottal [vlastní zpracování]

Celkově tedy vznikl ubytovací areál s 57 pokoji (z toho 3 apartmány) a 113 lůžky, který nabízí kromě ubytování možnost využití školících prostor vč. techniky, stravování v restauraci, tenis v kryté hale, minigolf na střeše hotelu, sauny a masáže a hlídané parkoviště. Rozmístění objektů v areálu je zobrazeno na obrázku 6. Typ vytvořeného ubytování je na vysoké úrovni a ve Zlínském regionu jej lze zařadit mezi několik nejlepších.

4.1.3 Organizační struktura hotelu

Hotel Rottal spadá do jedné z šesti divizí společnosti SMO a.s., konkrétně se jedná o divizi provozně technickou. Top management hotelu Rottal tvoří ředitel divize provozně technických služeb a manažer hotelu. Manažer hotelu zodpovídá za provoz ubytovacího, stravovacího a technického úseku. Provoz ekonomického úseku je podřízen řediteli společnosti a pracovníci tohoto úseku zpracovávají ekonomickou agentu pro firmu i hotel Rottal. Grafický přehled organizační struktury hotelu můžeme vidět na obrázku 7.



Obr. 7 Organizační struktura hotelu Rottal [vlastní zpracování]

4.2 Marketingový mix hotelu Rottal

Marketingový mix hotelu Rottal se skládá z marketingových nástrojů: produkt, cena, distribuce, propagace a lidé. Hotel bohužel nenabízí žádné předem sestavené balíčky služeb. Nabízí pouze ubytování, stravování a možnost dokoupení doplňkových služeb na místě.

4.2.1 Produkt

Ubytovací služby

Ubytovací služby zajišťuje recepce hotelu Rottal, která je umístěna v přízemí budovy hotelu a její provoz je nepřetržitý. Hlavní nabídku hotelu Rottal tvoří ubytování v hotelových pokojích, které jsou umístěny ve 3. – 5. podlaží budovy. Hotel nabízí celkem 37 dvoulůžkových pokojů a jeden pokoj pro zdravotně handicapované osoby. Součástí každého pokoje je vlastní sociální zařízení (sprcha + WC), televize, telefon a kabelové připojení k internetu. Na všech pokojích jsou umístěny dvě postele a na základě rezervací se pokoje připravují jako jednolůžkové nebo dvoulůžkové. Výjimku tvoří pokoj pro handicapované, kde je pouze jedno lůžko.

Hotel Rottal nabízí ubytování ve třech kategoriích pokojů:

- o **Economy:** menší pokoj, určený převážně pro přenocování.
- o **Standard:** rozměrově prostornější pokoj střední třídy, součástí je pracovní stůl a kosmetické pomůcky.
- o **Business:** luxusně vybavený prostorný pokoj, součástí je minibar, pracovní stůl, kosmetické pomůcky, fén.

Pokoje typu Economy a Standard jsou *** kategorie a pokoj Business odpovídá **** kategorii.

Další možnost ubytování je v penzionu Lípa, kde jsou k dispozici 3 apartmány, 10 dvoulůžkových pokojů kategorie Standard a 3 buňky, které zahrnují vždy dva pokoje se společným sociálním zařízením. Celkem je tedy na penzionu Lípa 16 dvoulůžkových pokojů a 3 apartmány. Součástí vybavení pokojů je TV, internetová přípojka, telefon a klimatizace.

Fotografie hotelových pokojů a pokoje penzionu Lípa jsou umístěny v příloze P I.

Stravovací služby

Součástí hotelového areálu je restaurace Maxima, která zajišťuje stravování pro hotelové hosty i veřejnost – snídaně, obědové menu, večerní menu pro hotelové hosty, včetně celodenní nabídky z jídelního lístku. V hlavním prostoru restaurace je k dispozici 65 míst pro hosty a pro uzavřenou společnost oddělený salonek s kapacitou 25 osob.

Hotelová restaurace je v době podávání snídaně nejvíce vytížena, jelikož je snídaně zahrnuta v ceně hotelového pokoje. Způsob podávání prošel značným vývojem a dříve kompletně servírovaná forma byla téměř plně nahrazena formou bufetových snídaní. Snídaně jsou pro hotelové hosty podávány od 6:30 – 9:00, o víkendu od 8:00 – 9:30. Pokud hosté opouštějí hotel v brzkých ranních hodinách, kdy ještě není restaurace na snídani otevřena, je jim nabídnuta možnost přípravy snídaňového balíčku na cestu.

Pro veřejnost platí otevírací doba:

- Pondělí – čtvrtek 10:00 – 23:00
- Pátek 10:00 – 24:00
- Sobota 12:00 – 24:00
- Neděle 12:00 – 22:00



Obr. 8 Restaurace Maxima [37]

Doplňkové služby

Doplňkové služby jsou součástí areálu a slouží jak hotelovým hostům, tak i široké veřejnosti. Hotel nabízí:

- *pronájem školících prostor* pro 45-50 osob, možnost vybavení technikou (internet, diaprojektor, plátno, flipchart, magnetokeramická tabule, AV technika),
- *pronájem VIP zasedací místnosti* pro menší skupiny s kapacitou 6-8 míst s PC,
- *wellness centrum*, které zahrnuje finskou a parní saunu s chladícím bazénkem,
- *masáže* – celková masáž, energetická masáž, lymfatická masáž, thajské masáže, akupresura, je nutná telefonická objednávka přímo u masérky,
- *pronájem tenisové haly* se dvěma krytými kurty a celoročním provozem, možnost zapůjčení tenisových raket a míčků a prodej sportovního vybavení pro tenis,
- 9- ti jamkové hřiště na *minigolf* umístěné na střeše hotelu,
- *kadeřnické a kosmetické služby* umístěné v přízemí budovy hotelu,
- *prodej* nápojů, drobného občerstvení, hygienických potřeb v prodejně recepce,
- placené kamerově hlídané *parkoviště*.

4.2.2 Cena

Ubytovací služby

Ceny pokojů jsou závislé na několika faktorech a jsou různé podle kategorie pokojů, podle toho, zda se jedná o jednolůžkový nebo dvoulůžkový pokoj, zda je pokoj vybaven klimatizací nebo zda se jedná o víkendový pobyt. Hotel poskytuje také slevy na ubytování a to na základě věrnostního systému, klientům firem, při dlouhodobějším pobytu nebo při hromadné objednávce. Ceny pokojů včetně DPH, v závorce je uvedena víkendová cena:

- | | | | |
|------------------------------------|--------------------|--------------|----------------|
| ○ Economy bez klimatizace: | jednolůžkový pokoj | 840 Kč/noc | (651 Kč/noc) |
| | dvoulůžkový pokoj | 1.040 Kč/noc | (791 Kč/noc) |
| ○ Economy s klimatizací: | jednolůžkový pokoj | 930 Kč/noc | (651 Kč/noc) |
| | dvoulůžkový pokoj | 1.130 Kč/noc | (791 Kč/noc) |
| ○ Standard s klimatizací: | jednolůžkový pokoj | 1.190 Kč/noc | (833 Kč/noc) |
| | dvoulůžkový pokoj | 1.440 Kč/noc | (1.008 Kč/noc) |
| ○ Business bez klimatizace: | jednolůžkový pokoj | 1.350 Kč/noc | (1.008 Kč/noc) |
| | dvoulůžkový pokoj | 1.650 Kč/noc | (1.218 Kč/noc) |
| ○ Business s klimatizací: | jednolůžkový pokoj | 1.440 Kč/noc | (1.008 Kč/noc) |
| | dvoulůžkový pokoj | 1.740 Kč/noc | (1.218 Kč/noc) |

Kompletní ceník, včetně cen pokojů na penzionu Lípa, je uveden v příloze P II. V ceně každého pokoje je zahrnuta snídaně. Pokud host přijede autem, je mu navíc účtováno parkovné 70 Kč/noc, za psa je příplatek 150 Kč/noc.

Stravovací služby

Restaurace Maxima poskytuje hotelovým hostům čtvrtpenzi, což znamená, že v ceně pokoje je zahrnuta pouze snídaně. Host si může neomezeně vybrat z bufetového menu, které nabízí obložené mísy (salámová, sýrová, zeleninová), míchaná vajíčka, párky, müsli, jogurty, pečivo (chléb, rohlíky), ovoce, džem, med, máslo a z nápojů je připravena káva, čaj a pomerančový džus. Pokud by si host přál navíc večeři, je mu předložena nabídka stálého večerního menu výhradně pro hosty hotelu, ale již není v ceně hotelového pokoje. Cena jednoho večerního menu je 85 Kč a na výběr mají hosté z šesti hlavních jídel. Pro hotelové hosty i veřejnost je nabízeno v restauraci polední menu. Ve všední dny je na výběr vždy ze tří jídel vč. polévky, o víkendu je pouze jedno menu vč. polévky. Cena denních menu je v rozmezí 65 Kč – 95 Kč.

Doplňkové služby

o pronájem školících prostor

Cena pronájmu velké školící místnosti bez techniky je 200 Kč/hod, minimálně však 1.000 Kč. Je možno místnost doplnit o magnetokeramickou tabuli včetně propisovačů (200 Kč), flipchart včetně papírů (200 Kč), plazmovou TV (400 Kč) a dataprojektor (1.000 Kč). Po dohodě s restaurací Maxima je možné podávat v průběhu školení coffe break.

o pronájem VIP zasedací místnosti

Cena pronájmu VIP zasedací místnosti je bez techniky 150Kč/hod, minimálně však 600 Kč. Za příplatek je také možno vybavit místnost o stejnou techniku jako v případě pronájmu školících prostor.

o wellness centrum – finská a turecká sauna

Sauna je otevřena ve dnech úterý (muži), středa (společná), čtvrtek (ženy). V tyto dny je cena vstupu do obou saun na 2 hodiny za 80 Kč/osoba. Mimo uvedené dny je cena za 2 hodiny 400 Kč a je k dispozici pro max. 8 osob. Klientovi je na recepci zapůjčen ručník a prostěradlo, které jsou v ceně saunování.

o *masáže*

Masáže jsou provozovány soukromou osobou, která si sama stanovuje ceny za tyto služby.

o *pronájem tenisové haly*

V zastřešené tenisové hale se dvěma kurty je zajištěn celoroční a celodenní provoz. Cena jednoho kurtu na hodinu v zimní sezóně (1. 9. – 30. 4.):

o do 15:00	350 Kč
o od 15:00	450 Kč
o o víkendu a svátcích	350 Kč
o pro zaměstnance společnosti SMO a.s.	250 Kč

Cena jednoho kurtu na hodinu v letní sezóně (1. 5. – 31. 8.):

o po celý den	250 Kč
o pro zaměstnance společnosti SMO a.s.	100 Kč

Na recepci hotelu je možnost zapůjčení tenisové rakety a míčků za 50 Kč/hod.

o *minigolf*

Minigolf je v provozu pouze v letním období. Zapůjčení hole a míčků je za 30 Kč/hod.

o *kadeřnické a kosmetické služby*

Tyto služby jsou poskytovány soukromými osobami, které mají svůj vlastní ceník.

Výše uvedené služby patří mezi tzv. služby placené. Hotel poskytuje svým hostům ale také tzv. služby neplacené, které jsou součástí ceny pokoje. Bezplatně hotel nabízí hostům např. poskytování informací o městě a jeho okolí, kulturních, společenských a sportovních akcích, dopravních spojích, rezervaci stolu v restauraci, možnost ranního buzení aj.

4.2.3 Distribuční cesty

Ubytovací služby

Distribuční cesty hotelu zajišťují spojení mezi nabídkou a poptávkou po hotelových službách.

Přímá distribuce v hotelu Rottal je realizována prostřednictvím recepce, která je hostům k dispozici 24 hodin denně, a její pracovníci podávají hostům veškeré informace o posky-

tovaných službách. Rezervaci pokoje mohou klienti provést buď osobně, telefonicky, faxem nebo zasláním mailu.

Nepřímou distribuci nevyužívá hotel úplně. Jedná se spíše o kombinaci přímé a nepřímé distribuce prostřednictvím internetu a automatizovaných rezervačních systémů. Hotel Rottal je zapojen do internetového rezervačního systému portálu www.hotel.cz. Na těchto stránkách najdou zákazníci ubytování v celé České republice a na Slovensku, a podle zadaných požadavků si vyberou příslušné ubytovací zařízení. Rezervaci pokoje mohou poté provést telefonicky nebo zasláním rezervačního formuláře a to vše přes operátorky portálu www.hotel.cz. Operátorka následně kontaktuje telefonicky recepci hotelu Rottal, ověří obsazenost pokojů a zašle rezervační formulář klienta. Za uskutečněný pobyt dostává zprostředkovatel provizi. Hotel spolupracuje také s německým ubytovacím portálem www.hotel.de.

Nabídka ubytování a možnost rezervace je možná také prostřednictvím ubytovacích portálů, na kterých má hotel svůj profil, např. www.vychodni-morava.cz/, www.hotel-rottal-otrokovice.cz, www.kdeprespat.cz, www.ubytovani.atlasceska.cz atd.

Stravovací služby

Restaurace Maxima nevyužívá k prodeji zprostředkovatelů, její jednotlivé produkty jsou prodávány přímo v restauraci. Obsluhující personál zná dopodrobna nabídku z jídelního lístku a je schopen hostovi nabídnout a doporučit jídlo podle jeho představ.

Doplňkové služby

Rezervace školících prostor, zasedací místnosti, wellness centra, tenisového kurtu minigolfu probíhá přímo na hotelové recepci. Masáže, kosmetické a kadeřnické služby jsou poskytovány soukromými osobami, které si sami zajišťují jejich distribuci.

4.2.4 Propagace

Ubytovací služby

K propagaci svých služeb využívá hotel Rottal následující nástroje komunikačního mixu:

➤ *Reklama*

Jako hlavní reklamní médium využívá hotel Rottal především internet. Hotel má samostatné webové stránky (www.hotelrottal.cz), které poskytují veřejnosti základní informace o hotelu Rottal, penzionu Lípa, restauraci Maxima, tenisové hale a minigolfu. Tyto stránky doplňuje navíc virtuální prohlídka celého areálu. Odkazy na stránky jsou i na technice a vozidlech společnosti SMO a.s. Dotaz „hotel Rottal“ na kterémkoliv internetovém vyhledávači okamžitě nabízí několik odkazů na ubytovací portály a kontakt na tento areál.

Dále je reklama prezentována prostřednictvím billboardů umístěných na příjezdových komunikacích do Otrokovic, reklamními panely a cedulemi na objektech, sportovních halách (zimní stadion ve Zlíně, sportovní hala Novesta Zlín), na kulturních a společenských akcích (Jízda králů ve Vlčnově, plesy Hotelové školy Zlín, akce pořádané městem Otrokovice apod.) a na vozidle manažera hotelu. Hotelové brožury jsou prezentovány v regionálních informačních centrech.

➤ *Osobní prodej*

Osobní prodej zahrnuje přímou komunikaci pracovníků recepce s hotelovými klienty. Hotelový management dbá na to, aby recepční poskytovaly pravdivé informace o službách hotelu, vždy působily důvěryhodně, a co nejvíce usilovaly o dosažení dobrého kontaktu mezi hotelem a hostem.

➤ *Podpora prodeje*

Za účelem podpory prodeje nabízí hotel svým hostům možnost využití tzv. Bonus programu na ubytování. Jedná se o věrnostní kartičky, do kterých hosté sbírají razítka. Po nasbírání 10 razítek je hostovi poskytnuta sleva na ubytování ve výši 5 %, po nasbírání 20 razítek sleva 7,5 % a po 30 ubytováních sleva 10 %. Tento systém by tak měl podporovat opakovanou návštěvu hotelu.

➤ *Public relations*

Hotel Rottal se snaží vytvářet dobré jméno a image hotelu a stejně tak budovat loajalitu hostů i svých zaměstnanců.

Hotel má vytvořenou podnikovou identitu – znak, brožury, vizitky, snídaňové kartičky, kartičky Bonus programu, propisky apod., to vše v červeno-bílém provedení.

Hotel spolupracuje se Střední školou hotelovou Zlín při zajišťování odborných praxí jejich studentů, zúčastňuje se každoročně veletrhu průmyslu a cestovního ruchu GO v Brně a mezinárodního veletrhu turistických možností v regionech REGIONTOUR, kde prezentuje svou nabídku služeb.

Za účelem vybudování kladného vztahu zaměstnanců k hotelu jsou pořádány několikrát do roka společné aktivity s managementem. Jedná se např. o vánoční večírek, na kterém jsou pracovníci seznámeni s celoročním stavem hotelu, bowlingová setkání zaměstnanců firmy, cyklistický a vodácký pobyt na Šumavě, fotbalový zápas. Dále hotel svým zaměstnancům nabízí výhodnou cenu na pronájem tenisové haly.

➤ *Interní reklama*

Jedná se o reklamu v místě realizace, tudíž ceník (viz příloha P II), hotelová brožura, vizitky, možnost virtuální prohlídky na monitoru v recepci, informační tabule ve výtahu.

Stravovací služby

Restaurace Maxima bohužel nemá propracovanou propagaci. Jednou za půl roku připraví letáčky, které obsahují základní informace o restauraci, a ty vhazují do schránek místních obyvatel. Restaurace bohužel nevlastní webové stránky. Ke své propagaci využívá odkaz na internetových vyhledávačích a nabídku denních menu prezentuje na portále www.menicka.cz.

4.2.5 Lidé

Ubytovací služby

Hotel Rottal má celkem 20 zaměstnanců. Management tvoří ředitel divize provozně technických služeb a manažer hotelu. Kontaktní personál tvoří čtyři recepční, které slouží denní a noční směny. Vždy je na směně pouze jedna recepční, která přebírá zodpovědnost za svůj úsek. Pomocný personál je společný pro činnost celé firmy. Konkrétní funkce a počet personálu je zaznamenán níže v tabulce 1.

Tab. 1 Personál hotel Rottal [vlastní zpracování]

	Funkce	Počet zaměstnanců
Management	Ředitel divize	1
	Manažer hotelu	1
Kontaktní personál	Recepční	4
Pomocný personál	Pokojská	3
	Uklízečka	2
	Správce budov	1
	Údržbář	1
	Zásobování	1
	Personální oddělení	1
	Ekonomické oddělení	4
	Sekretariát	1
Celkem		20

Stravovací služby

Restaurace Maxima má celkem 7 zaměstnanců, viz níže v tabulce 2.

Tab. 2 Personál restaurace Maxima [vlastní zpracování]

	Funkce	Počet zaměstnanců
Management	Vedoucí restaurace	1
Kontaktní personál	Servírka	2
Pomocný personál	Kuchař	2
	Pomocná síla v kuchyni	2
Celkem		7

4.3 Analýza marketingového prostředí hotelu Rottal

Hotel Rottal působí v prostředí, které významně ovlivňuje jeho činnost. Je proto důležité provést analýzu tohoto prostředí, které je rozděleno na vnitřní a vnější, abychom identifikovali všechny činitele působících na výsledky hotelu.

4.3.1 Analýza vnějšího prostředí hotelu Rottal

Analýza makroprostředí hotelu Rottal

Pro uskutečnění analýzy makroprostředí hotelu Rottal jsem využila PEST analýzu.

➤ *Politicko-právní faktory*

Provozování ubytovacích služeb je ovlivněno politickými i právními faktory. Hotel musí dodržovat zákony, vyhlášky, novely a všechny předpisy, které se ho přímo dotýkají.

Činnost hotelu je regulována především následujícími zákony:

- *Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.*

Ubytovací služby jsou považovány za součást řemeslné živnosti „Hostinská činnost“, a tudíž jsou upravovány Živnostenským zákonem. Provozování ubytovacích zařízení je jedním z oborů živnosti volné, kde ji najdeme pod číslem 84. Ubytovací služby. Pro činnost v oblasti ubytovacích služeb musí mít provozovatel podnikatelské oprávnění – živnostenský list.

- *Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.*

Provozování hotelu je podnikáním ve smyslu § 2 obchodního zákoníku. Naplňuje všechny základní podmínky podnikání. Jedná se o soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

- *Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník.*

V občanském zákoníku je nejdůležitější Hlava jedenáctá: Smlouva o ubytování. Ze smlouvy o ubytování vznikne objednateli právo, aby mu ubytovatel poskytl přechodné ubytování na dobu dohodnutou nebo na dobu vyplývající z účelu ubytování v zařízení k tomu určeném (hotely, noclehárny, ubytovny a jiná zařízení).

- *Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele.*
- *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.*

Služby jsou poskytovány zaměstnanci hotelu, tudíž se musí řídit dle pracovního práva.

- o *Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.*
- o *Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.*
- o *Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty.*

Ubytovací služby jsou v současné době zařazeny zákonem o dani z přidané hodnoty do snížené sazby daně z přidané hodnoty. Od 1. 1. 2010 byla zvýšena snížená sazba daně z 9 % na 10% a základní sazba daně z 19 % na 20 %.

Z politického hlediska je pro hotel významné členství ČR v EU. Hotel ovlivňuje především volný pohyb osob, nárůst počtu obchodních a služebních cest (rostoucí spolupráce, nové kontakty), rostoucí význam kongresové turistiky, zvýšená konkurence (volný pohyb služeb cestovního ruchu, tlak zahraničních konkurenčních zařízení), růst kvality služeb (tlak ze strany EU na normy, záruky kvality, certifikace), rostoucí zájem ze strany sousedních členských zemí EU o jednodenní výlety do ČR – nákupy, návštěvy příbuzných, za zábavou apod.

➤ *Ekonomické faktory*

Důležitými faktory, které ovlivňují provozování ubytovacích služeb, jsou daň z příjmu fyzických osob, daň z přidané hodnoty, cena práce, míra nezaměstnanosti, ceny energií.

S růstem nezaměstnanosti klesá koupěschopná poptávka, jelikož lidé omezují zbytné aktivity. S rostoucími příjmy klesá procento výdajů na jídlo, procento výdajů na bydlení a domácnost zůstává stejné a roste procento výdajů na ostatní položky (doprava, cestování) a také procento vkladů a úspor. Výši důchodů obyvatelstva a tím i jeho kupní sílu ovlivňují průměrné mzdy, navyšování životního minima, dávek sociální podpory a také minimální mzdy.

Pro hotelový management je důležité sledovat zejména změny v úrovni příjmů, aby mohl přistoupit ke strukturalizaci spotřebitelů podle příjmových skupin a vytvářet tak kupní příležitosti pro různé příjmové skupiny. Pro různé příjmové skupiny tak nabízí hotel Rottal pokoje různých kategorií, aby mohl být spokojen každý host.

Negativní dopad na provozování hotelu má růst cen energií. Je důležité, aby se zbytečně nesvítilo a netopilo, pokud to není potřeba. Aby se zbytečně neplýtvalo energií v zimních měsících, je spotřeba tepla hotelu Rottal regulována centrálně z recepce. Pokud není hotelový pokoj obsazen, recepční zastaví přívod tepla a opět jej zapne před tím, než má host

přijet. Tím je zajištěno, že vytápěny jsou pouze ty pokoje, které jsou obsazeny. Snímač vytápění pokojů také reaguje v případě, kdy host v zimě otevře okno a sám se automaticky vypne. Tímto způsobem je zajištěno velmi efektivní zacházení s tepelnou energií.

Z dalších ekonomických faktorů je pro hotel důležitá míra nezaměstnanosti, neboť čím více je nezaměstnaných, tím méně pracovních cest budou podnikat. Také se sníží počet dovolených, jelikož na ně nebudou mít dostatek financí. Podle údajů českého statistického úřadu [22] za 1. čtvrtletí 2011, se počet nezaměstnaných osob meziročně snížil o 46,5 tis. osob, počet dlouhodobě nezaměstnaných se nevýznamně snížil o 0,2 tis. osob. Obecná míra nezaměstnanosti 15-64letých meziročně klesla o 0,9 procentního bodu na 7,3 %.

➤ *Sociálně-kulturní faktory*

Hotely jsou ovlivňovány neustále se zvyšující životní úrovní hostů - životním stylem, úrovní vzdělání, výší jejich příjmu a jejich zkušenostmi.

Zkušenější spotřebitelé si zajišťují cesty sami podle svých potřeb a kladou důraz na kvalitu a její vztah k ceně. Jejich zkušenosti je ovlivňují při výběru místa pobytu a vrací se tam, kde byli spokojeni.

➤ *Technologické faktory*

Změny v oblasti inovací do nových technologií jsou dnes mimořádně rychlé. Stále jsou vyvíjeny nové technologie a techniky umožňující poskytování kvalitnějších služeb. Pro hotel má velký význam rozšiřování internetu a jeho využívání k získávání informací o ubytovacích zařízeních, destinacích cestovního ruchu a především možnost on-line rezervací hotelových pokojů. K modernizaci hotelu dochází díky technologiím v oblasti vybavení pokojů – televize, klimatizace, centrální vytápění, připojení k internetu, minibary na pokojích, v oblasti zabezpečení hotelu – kamerové systémy, bezpečnostní zavírání dveří, instalace čipových zařízení pro vstup do areálu a pokoje apod. Díky instalaci čipových zařízení v celém areálu, je možnost kontrolovat pohyb hostů a zaměstnanců. Existuje spousta nových technických vymožeností, a pokud chce být hotel úspěšný, musí držet krok s dobou a neustále inovovat své vybavení.

Analyza mikroprostředí hotelu Rottal

K této analýze konkurenčního prostředí jsem využila Porterův model pěti konkurenčních sil, který se skládá z vyjednávací síly odběratelů, vyjednávací síly dodavatelů, hrozby nových konkurentů, hrozby substitučních výrobků a rivality mezi stávajícími konkurenty.

➤ *Vyjednávací síla odběratelů*

Hotel je závislý na zákaznících, neboť jejich útrata za poskytnuté služby představuje všechny výnosy hotelu. Hotely se snaží své potenciální i stávající hosty motivovat k využití nabízených služeb prostřednictvím širokého sortimentu služeb vysoké kvality.

Vyjednávací síla odběratelů může být vysoká např. v případě, pokud se hostům omezí zdroje příjmů a tím se stanou citlivými na cenu hotelových služeb, pokud se změní jejich preference nebo získávají z poskytovaných služeb nižší užitek, který vytváří silné stimuly k odchodu ke konkurenci.

➤ *Vyjednávací síla dodavatelů*

Hotel Rottal spolupracuje s několika významnými dodavateli – dodavatelé energií, hotelových materiálů, hotelového prádla, propagačních materiálů, doplňkových služeb (praní, žehlení), aranžérství apod.

Hotel každoročně pořádá výběrové řízení na tyto dodavatele a spolupracuje s nimi na základě jejich nabídky, ceny a kvality. Z důvodu vysoké koncentrace konkurentů těchto dodávek, můžeme považovat vyjednávací sílu dodavatelů za nevýznamnou, neboť přechod k jinému dodavateli není nijak nákladný a problematický.

➤ *Hrozba nově vstupujících*

V tomto odvětví existuje hrozba vstupu nových ubytovacích zařízení, neboť zahájení činnosti není nijak komplikované. Největší bariérou vstupu do odvětví jsou velké počáteční investice, obtížné vytvoření dobrého jména hotelu a odpor rivalů na stávajícím trhu.

Vzhledem k tomu, že je v okolí značný počet ubytovacích zařízení, neočekává se, že by v blízké době mohl přijít nový konkurent, který by mohl značně ohrozit činnost hotelu Rottal, a tudíž je hrozba nově vstupujících konkurentů nízká.

➤ **Hrozba substitučních výrobků**

Hrozba substitutů je v tomto odvětví vysoká, jelikož v okolí existuje velké množství ubytovacích zařízení, které se liší cenou a poskytovanými službami. Za substituty hotelu se nedají považovat zařízení poskytující pouze základní službu (ubytování přes noc) bez stravovacích, doprovodných a doplňkových služeb. Za náhradní formu ubytování v hotelu lze tedy považovat především hotely, motely a penziony.

Jelikož hotel Rottal nabízí ubytování v různých kategoriích pokojů a navíc také možnost ubytování v penzionu Lípa, dalo by se říct, že i přes značné množství různých kategorií ubytovacích zařízení, můžeme označit hrozbu substitutů za nízkou.

➤ **Rivalita mezi stávajícími konkurenty**

Rivalita mezi stávajícími konkurenty je velmi vysoká, neboť jen v blízkém okolí hotelu Rottal, v Otrokovicích, se nachází 9 ubytovacích zařízení. Pro znázornění polohy těchto ubytovacích zařízení slouží obrázek 9.

Konkurenční ubytovací zařízení v Otrokovicích:

- A- Hotel Rottal, Penzion Lípa
- B- Hotel Bařov Společenský dům
- C- Hotel Bayer
- D- Hotel Baltaci
- E- Ubytovna Oáza
- F- Ubytovna Morava
- G- Ubytovna FC Viktoria
- H- Ubytovna Jezerka
- I- Hotel Atrium
- J- Ubytovna Boss



*Obr. 9 Ubytovací zařízení
v Otrokovicích [23]*

Problematicke stávající konkurence se podrobněji věnuji v kapitole 6, která je zaměřena na analýzu konkurenčních ubytovacích zařízení hotelu Rottal.

4.3.2 Analýza vnitřního prostředí hotelu Rottal

Pro realizaci vnitřního prostředí hotelu Rottal jsem využila model „7S“ firmy McKinsley.

➤ *Strategie*

Strategie hotelu Rottal byla definována při jeho vzniku a platí do dnes. Ředitel hotelu definoval strategii takto:

- vybudovat si pozici nejlepšího ubytovatele v Otrokovicích
- vybudovat si pozici jednoho z nejlepších ubytovatelů ve Zlínském kraji
- zvyšovat obsazenost hotelu meziročně o minimálně 3 – 5 %
- zvyšovat odborné znalosti hotelového personálu
- spravovat majetek, zvyšovat jeho rentabilitu a snižovat provozní výdaje

➤ *Struktura*

V hotelu Rottal je uplatňována jednoduchá liniová organizační struktura s jasně vymezenými vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Organizační struktura je jednoduchá, přehledná a umožňuje co nejefektivnější dělbu práce a rozdělení pravomocí (viz Obr. 7).

➤ *Systemy*

Hotel Rottal využívá následující systémy:

- hotelový systém Savarin, který vede záznamy od rezervací ubytování, středisek i služeb, přes ubytování jednotlivých hostů i skupin, práci s jejich účty až po vystavení účtu a uvolnění pokoje,
- bezpečnostní systémy – kamerový systém, systém požární signalizace, čipový systém, systém univerzálního klíče,
- systém centrálního vytápění.

➤ *Spolupracovníci*

Pracovní vztah mezi spolupracovníky je velmi přátelský. Je to nutnost, neboť fungování hotelu je závislé na dokonalém a pečlivém předávání informací jak mezi jednotlivými úseky – ubytovací, stravovací, technický, – tak mezi jednotlivými pracovníky těchto úseků.

- Recepční - Při předávání směn se musí recepční navzájem informovat o dění během jejich pracovní směny a zapisovat důležité informace do společné knihy, aby bylo předcházeno nesrovnalostem.

- Pokojské – Recepční poskytuje pokojským přehled o aktuální i plánované obsazenosti hotelu. Na základě výpisu z hotelového systému pokojské provádí úklidy a připravují pokoje pro hosty.
- Restaurace – Každý den musí pracovníci recepce informovat majitele restaurace o počtu hotelových hostů, aby byly připraveny snídaně v dostatečném množství.
- Údržbář – Pokud dojde k poruše nebo poškození jakéhokoliv zařízení, musí být o této závadě neprodleně informován údržbář nebo správce budovy.

Z výše uvedeného vyplývá, že je nezbytná otevřená komunikace mezi jednotlivými spolupracovníky. Pracovníci musí být informováni jeden od druhého jak o chodu hotelu, tak o požadavcích a přáních hostů. Přátelské pracovní prostředí je tedy velmi důležité, aby nedocházelo k úmyslnému zatajování informací z důvodu poškození spolupracovníků, a tím také hostů.

➤ *Styl*

V hotelu je uplatňován tzv. demokratický styl řízení, kdy vedoucí hotelu má přirozenou autoritu, spolupracuje s podřízenými a snaží se delegovat snadnější úkoly na podřízené pracovníky. Pro delegování jsou vhodné opakující se úkoly, na kterých se pracovníci mohou učit a rozvíjet. Nelze delegovat úkoly jednorázové (vysvětlování by zabralo spoustu času), strategické a důvěrné povahy.

Při porušení pracovních pravidel nebo nesplnění činnosti je pracovník napomenut nebo je mu dána k úhradě částka za vzniklé škody. V případě opakovaného porušení a nedodržování zásad je s pracovníkem rozvázán pracovní poměr.

➤ *Schopnosti*

Hotel jako celek je schopen zajistit kvalitní hotelové služby a to od ubytování a stravování, až po aktivní sportovní vyžití a relaxaci. Kontaktní personál, konkrétně tedy pracovníci recepce, jsou proškoleni v činnostech počínajících přebíráním rezervací a končících odjezdem hosta. Částečný problém nastává v okamžiku, kdy do hotelu přicestuje host hovořící jiným než českým jazykem. Recepční sice ovládají cizí jazyky, ovšem jazykové znalosti by měly být ve 4* hotelu na perfektní úrovni, aby se host v hotelu cítil jako doma. To platí i v případě pokojských. Ty by měly disponovat alespoň základními frázemi. Pokud se například potkají s hostem na chodbě nebo ho omylem vyruší na pokoji při úklidu, měly by umět pozdravit a omluvit se mu. Řešením by mohlo být navštěvování jazykového kurzu, kde by získaly dostatečnou jazykovou odbornost.

➤ *Sdílené hodnoty*

Všichni pracovníci hotelu sdílí několik hodnot. Patří sem především:

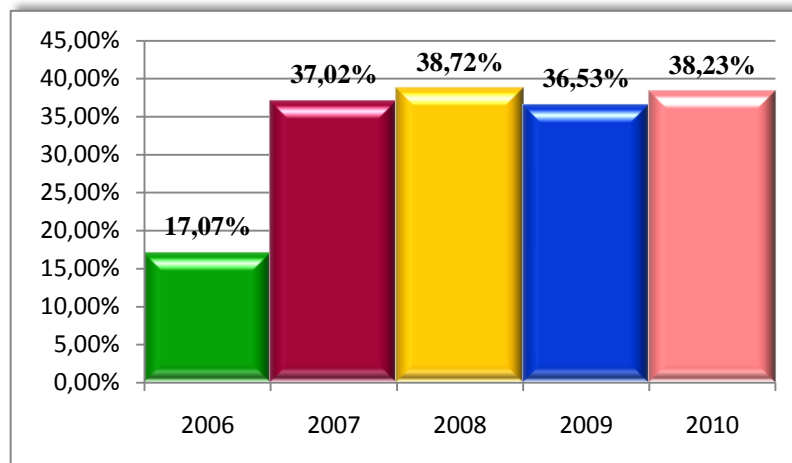
- profesionalita – dostatečná kvalifikace, způsobilost
- odpovědnost – hotel nabízí služby, za které odpovídá jak daný pracovník, tak hotel jako celek
- spolehlivost – co hotel slibuje, to jeho personál zajistí
- kladný vztah – poznání a porozumění přání hostů
- zdvořilost – úcta, respekt, platí pravidlo, že host má vždy pravdu
- důvěryhodnost – pracovníci, kteří přijdou do styku s hostem, působí důvěryhodně, mají solidní oblečení a jsou vždy upraveni dle firemních zvyklostí

4.4 Analýza obsazenosti hotelu Rottal

Důležitým ukazatel je pro hotel využití jeho ubytovací kapacity. V následujícím grafu 1 je zaznamenán počet obsazených pokojů hotelu v jednotlivých letech od jeho vzniku v roce 2006. Hotel byl otevřen v průběhu roku, proto není údaj o obsazenosti v roce 2006 celoroční a nebude tedy počítán do průměrné obsazenosti hotelu.

Podle Českého statistického úřadu [24] byl rok 2007 pro cestovní ruch relativně příznivý a v roce 2008 zaznamenal pokles zájmu o ubytování v hromadných ubytovacích zařízeních. Nárůst v roce 2008 zaznamenaly pouze čtyř a tříhvězdičkové hotely. Za celý rok 2009 klesl počet ubytovaných hostů v ubytovacích zařízeních o 5,7 %. Za celý rok 2010 se oproti předcházejícímu roku 2009 zvýšil celkový počet ubytovaných hostů v ČR o 1,9 %.

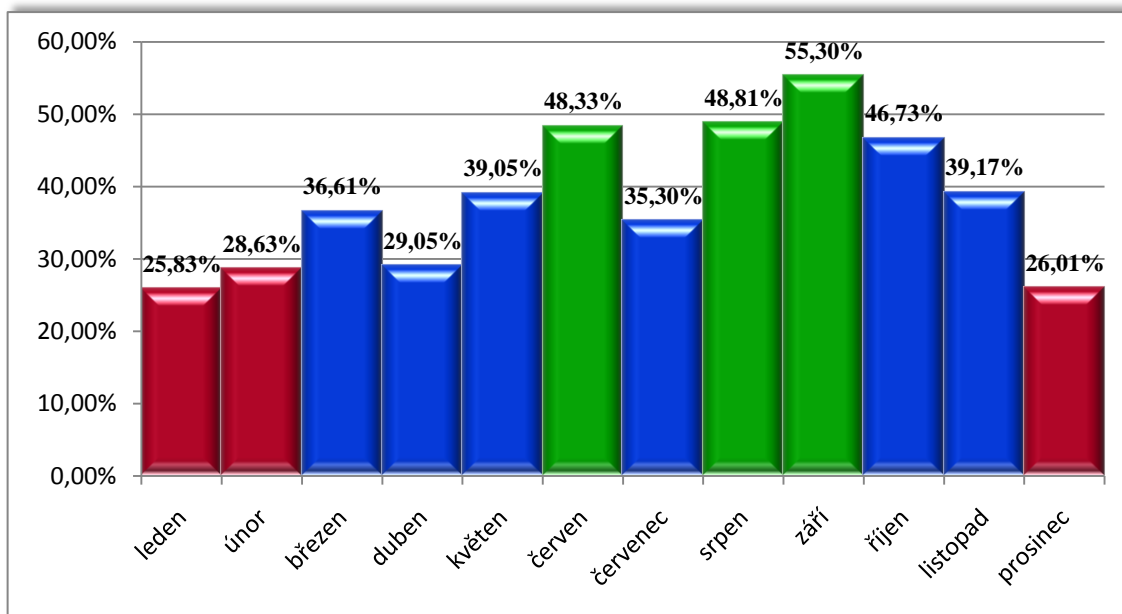
Tyto údaje se promítají také do statistik obsazenosti hotelu Rottal. V roce 2007 byla obsazenost hotelu Rottal 37,02 %. V roce 2008 je viditelný nárůst o 1,70 %. V období hospodářské recese v roce 2009 je zřejmý 2,19 % pokles obsazenosti hotelu oproti předcházejícímu roku. Za celý rok 2010 hotel zaznamenal opět růst obsazenosti o 1,70 %. Tyto údaje jsou zaznamenány v následujícím grafu.



Graf 1 Obsazenost pokojů v letech 2006 – 2010 v %

[vlastní zpracování]

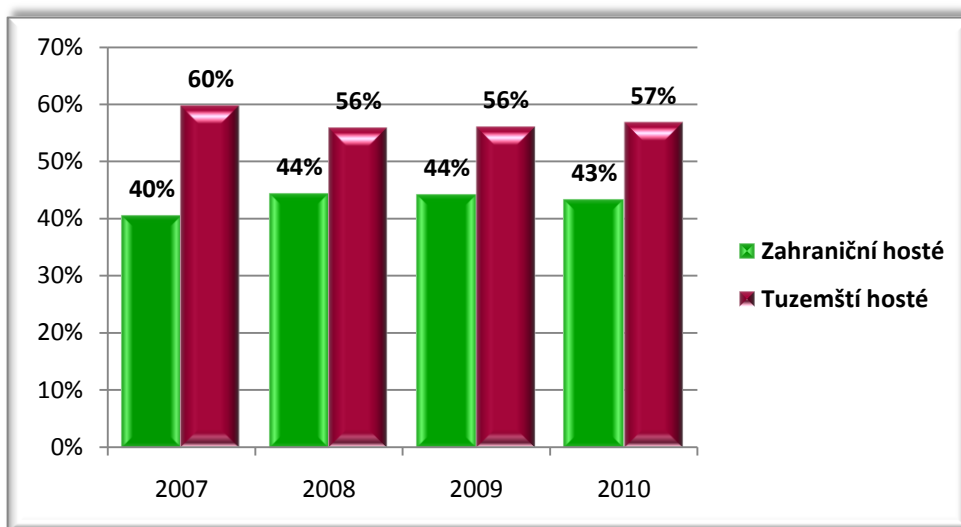
Graf 2 ukazuje počet obsazených pokojů v jednotlivých měsících v roce 2010. Nejmenší obsazenost byla v zimních měsících prosinec, leden a únor. Tyto „nejslabší“ měsíce jsou v grafu znázorněny červeně. Naopak nejvíce pokojů bylo obsazeno v měsících červen, srpen a září. Tyto „nejsilnější“ měsíce jsou v grafu znázorněny zeleně.



Graf 2 Obsazenost pokojů v jednotlivých měsících roku 2010 v % [vlastní zpracování]

V roce 2010 byla průměrná měsíční obsazenost pokojů v hotelu 38,23 %, což je 643 obsazených pokojů za měsíc. To znamená, že denně bylo obsazeno 21 pokojů.

Z následujícího grafu 3 zaměřeného na obsazenost hotelu z hlediska tuzemských a zahraničních hostů je patrné, že je hotel velmi často navštěvován zahraniční klientelou. Těmto hostům je třeba se zvláště přizpůsobit, především co se týče jazykových schopností personálu, nabídkou zahraničních TV programů, možností zapůjčení slovníku na recepci apod.



Graf 3 Zahraniční x tuzemští hosté [vlastní zpracování]

Průměrná roční obsazenost (počítaná z let 2007 – 2010)

Hotel Rottal disponuje 57 pokoji. Průměrná roční obsazenost hotelu je 7.681 pokojů a 9.235 lůžek.

4.5 Souhrn analýzy současného stavu hotelu Rottal

Výsledek analýzy současného stavu hotelu Rottal, kterým je souhrn předností a nedostatků hotelu, jsem zaznamenala do následující tabulky.

Tab. 3 Souhrn analýzy současného stavu hotelu Rottal [vlastní zpracování]

Přednosti hotelu Rottal	Nedostatky hotelu Rottal
<ul style="list-style-type: none">➤ hotelové pokoje různých kategorií➤ ceny služeb➤ víkendové slevy➤ umístění hotelu v bezprostřední blízkosti příjezdové komunikace➤ dopravní dostupnost (dálnice, železniční stanice, zastávka MHD)➤ stálá klientela➤ nabídka školicích místností➤ bezbariérový přístup➤ dobrý vztah se zaměstnanci➤ ochota a vstřícnost recepčních➤ centrálně řízené vytápění šetřící energii	<ul style="list-style-type: none">➤ restaurace mimo hlavní budovu➤ hluk ze silnice➤ chybí kulturní vyžití ve městě➤ motivace zaměstnanců➤ jazykové znalosti zaměstnanců recepce pokojských➤ pokoje economy nemají pracovní stolek

5 ANALÝZA SPOKOJENOSTI HOSTŮ SE SLUŽBAMI HOTELU ROTTAL

Aby byl hotel úspěšný, musí usilovat o maximální spokojenost svých hostů. Měření spokojenosti hosta s hotelovými službami může proto pomoci vedení hotelu v rozhodování o tom, jak své služby zlepšit a přizpůsobit přáním zákazníků. Proto je následující kapitola věnována analýze spokojenosti hostů se službami hotelu Rottal, na jejímž základě budou uvedeny klady a nedostatky hotelu. Pro zjištění informací o hotelových hostech a úrovni jejich spokojenosti se službami hotelu jsem se rozhodla provést marketingový výzkum metodou dotazníkového šetření.

5.1 Definování problému a cíle výzkumu

Důkladné porozumění potřebám hotelových hostů vyžaduje zjištění informací o hostech, jejich potřebách, o úrovni jejich spokojenosti a důvody případné nespokojenosti. K získání všech těchto informací slouží marketingový výzkum.

Cílem výzkumu je získat informace o hotelových hostech, úrovni jejich spokojenosti s poskytovanými službami, jejich aktuální názory, postoje a připomínky.

Velmi důležitým krokem je stanovení hypotéz, které mají být vlastním výzkumem v terénu potvrzeny či vyvráceny. Ve vztahu k výše uvedeným cílům jsem na základě sekundárních informací, vlastních zkušeností a rozhovoru s ředitelem hotelu stanovila následující hypotézy:

H1: Alespoň 75 % hostů využívá ubytování v hotelu Rottal z důvodu pracovní cesty.

H2: Alespoň 75 % hostů je velmi spokojeno se službami recepce.

H3: Alespoň 75 % hostů je velmi spokojeno s vybavením pokoje.

H4: Alespoň 50 % hostů je velmi spokojeno se službami restaurace.

5.2 Sestavení plánu výzkumu

Jako výzkumnou metodu jsem vybrala výzkum písemným dotazováním. Nechtěla jsem hotelové hosty příliš obtěžovat a navíc jsou dotazníky výhodné zejména zajištěním jejich

anonymity a poskytnutím dostatku času na promyšlení odpovědí. Tato metoda je poměrně nenákladná a zároveň nenáročná na organizaci. Přínosem výzkumu byl tedy sběr primárních dat v terénu a jejich následná analýza.

Metoda:	písemné dotazování
Lokalita:	hotel Rottal
Cílová skupina:	aktuálně bydlící hosté hotelu Rottal
Velikost vzorku:	minimálně 100 respondentů
Metoda výběru:	náhodný výběr z aktuálně ubytovaných hostů
Distribuce:	recepční při ubytování hosta
Termín výzkumu:	1. 3. – 30. 4. 2011

Dotazník

Dotazník byl vytvořen s využitím počítače v programu Microsoft Word a vytištěn oboustranně ve formátu A5 na bílý papír (viz příloha P III). Při tvorbě dotazníku jsem použila logo hotelu a červené orámování, které symbolizuje barvy hotelu.

Dotazník obsahoval celkem 11 otázek. Zařadila jsem otázky otevřené, uzavřené i poloza-
vřené. Před vytisknutím všech dotazníků jsem provedla tzv. pretest, neboli předchozí tes-
tování, abych zjistila případné nedostatky v dotazníku a mohla je ještě napravit. Rozdala
jsem dotazníky pěti hostům, aby jej vyplnili, a následně jsem od nich zjišťovala, zda byly
všechny otázky v dotazníku srozumitelné a zda nebyl dotazník příliš dlouhý.

5.3 Shromáždování informací

Informace potřebné k analýze spokojenosti zákazníků hotelu Rottal jsem zjišťovala pomocí dotazníkového šetření. Podkladem byl písemný dotazník určený výhradně hostům hotelu Rottal. Aby mohla být data prostřednictvím dotazníku sebraná označena za spolehlivá, bylo třeba získat soubor alespoň o 100 respondentech. Toto šetření jsem prováděla od 1. března do 30. dubna 2011 prostřednictvím dotazníků. Distribuci dotazníků zajišťovaly recepční, které při ubytování hosta odevzdaly spolu s klíčem od pokoje také dotazník a požádaly jej o vyplnění. Návratnost byla 97,35 % (hostům bylo předáno 113 ks dotazníků,

odevzdáno na recepci 110 ks vyplněných dotazníků). Respondenti byli vybíráni náhodným způsobem a dotazování proběhlo anonymně.

Celkem jsem sesbírala 110 dotazníků. Z tohoto počtu jsem byla nucena 3 dotazníky vyřadit, jelikož nabyly řádně vyplněny. Získaná data a informace pro výzkum spokojenosti zákazníků se službami restaurace jsem tedy čerpala ze 107 zcela vyplněných dotazníků.

5.4 Výsledky dotazníkového šetření

Marketingový výzkum spokojenosti zákazníků přinesl mnoho cenných informací. Veškeré tyto informace jsem zpracovala pomocí programu Microsoft Word a Microsoft Excel a k názornému zobrazení jsem použila tabulky a grafy.

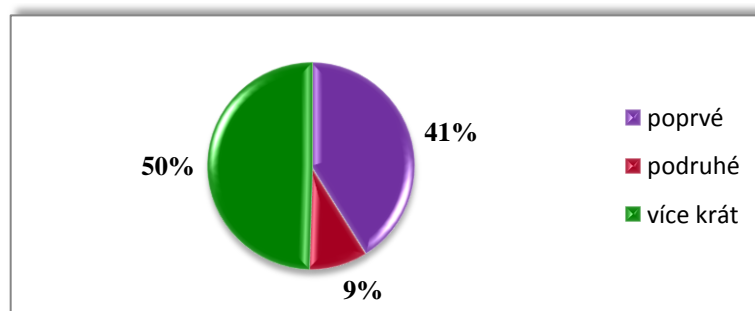
Při analýze jsem použila rozdělení četností zjištěných hodnot znaků. Absolutní četnost udává, u kolika jednotek se vyskytly jednotlivé varianty daného znaku, je uvedena v tabulkách. Vedle absolutní četnosti jsem stanovila také relativní četnost, která je dána poměrem jednotlivých četností k rozsahu souboru. Relativní četnost jsem vyjádřila v procentech a je uvedena v grafech.

Níže je uvedeno vyhodnocení dotazníkového šetření postupně po jednotlivých otázkách. Výsledky jsou pro lepší představu a přehlednost zaznačeny do základních tabulek a grafů.

Otázka č. 1: Kolikrát do roka využijete služeb hotelu Rottal?

Tab. 4 Návštěvnost [vlastní zpracování]

Jsem zde poprvé	Jsem zde po druhé	vícekrát
44 hostů	10 hostů	53 hostů



Graf 4 Návštěvnost [vlastní zpracování]

V úvodní otázce dotazníku jsem se pokoušela zjistit, jak často hosté hotel Rottal navštěvují. Z grafu 4 vyplývá, že 50 % dotazovaných hostů navštěvuje hotel několikrát do roka. Pro hotel je to významné číslo, jelikož se jedná o stálé zákazníky. 25 hostů uvedlo, že hotel navštíví do roka vícekrát, což bohužel nedává přesnou představu. 8 hostů navštíví hotel 1 x do roka, 13 hostů 2 – 6 x do roka a 7 dotazovaných uvedlo, že navštíví hotel 12 x do roka, což je průměrně jednou za měsíc.

Z těchto stálých hostů uvedlo 85 %, že jsou velmi spokojeni a spokojeni s hotelovými službami (recepce, pokoje, restaurace), 8 hostů vyjádřilo svou nespokojenost a to se ve všech případech jednalo o nespokojenost pouze se službami restaurace. V připomínkách zmínili neochotný personál restaurace a otevírací dobu. Tito stálí hosté uvedli, že jim v nabídce hotelu chybí: WiFi připojení k internetu, více televizních programů, snídaně v hlavní budově, noční bar a bazén.

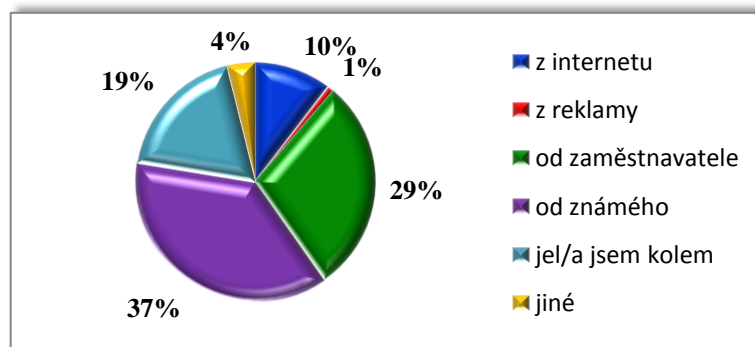
U hostů, kteří navštívili hotel poprvé, jsem se zaměřila na původ informací o hotelu. 18 respondentů uvedlo, že se o hotelu dozvěděli prostřednictvím internetu, 11 respondentů od známého, 9 respondentů od zaměstnavatele, 5 hostů jelo kolem a jeden host zaznačil jinou možnost, bohužel ovšem nenapsal jakou.

Z odpovědí na úvodní otázku dotazníku vyplývá, že hotel Rottal má zajištěny stálé hosty, kteří jsou spokojeni s poskytovanými službami a do hotelu se často vrací. Existují ovšem služby, které jim v hotelové nabídce chybí. K dosažení maximální spokojenosti hostů by měl management hotelu zvážit tyto návrhy a pokusit se některé služby zahrnout do nabídky. Významná je nespokojenost stálých hostů se službami restaurace, převážně s personálem. Restaurace by se proto měla zaměřit na vyškolení obsluhujícího personálu, aby svým chováním a přístupem ke svým hostům pomáhali budovat dobré jméno jak restaurace Maxima, tak i hotelu Rottal.

Otázka č. 2: Jak jste se o hotelu Rottal dozvěděl/a?

Tab. 5 Původ informací [vlastní zpracování]

Z internetu	Z reklamy	Od zaměstnavatele	Od známého	Jel/a jsem kolem	Jiné
11 hostů	1 host	31 hostů	40 hostů	20 hostů	4 hosté



Graf 5 Původ informací [vlastní zpracování]

Z odpovědí na druhou otázku jsem se snažila získat informaci, jak se hosté o hotelu Rottal dozvěděli. Na výše uvedeném grafu 5 můžeme vidět, že 66 % hostů se dozvědělo o hotelu od jiné osoby; od zaměstnavatele (29 %) a od známého (37 %). Tento druh propagace hotelu je velmi významný, neboť získávání nových hostů je v dnešních podmínkách velmi těžké. Spokojený zákazník je nejlepší reklamou, jelikož o své spokojenosti řekne svým známým, příbuzným, kolegům apod.

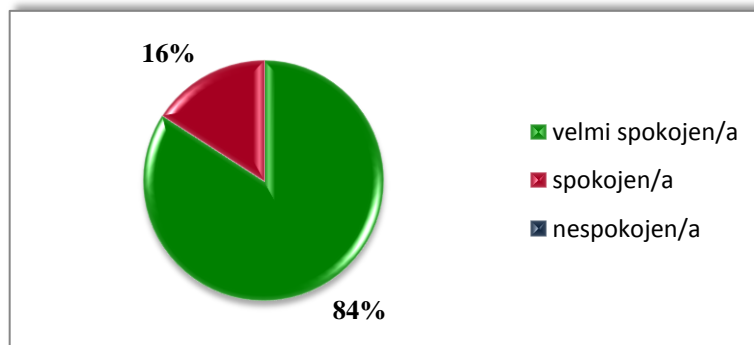
Z respondentů uvedlo 19 %, že se o hotelu dozvěděli při projíždění kolem. Hotel má velmi výhodné umístění, jelikož se nachází hned u hlavní cesty směr Otrokovice – Zlín. Pokud tedy hosté hledají ubytování a jedou kolem, nemůžou si nevšimnout hotelové nabídky.

Díky internetu se o hotelu Rottal dozvědělo 10 % dotazovaných hostů. Jeden uvedl jako zdrojovou stránku www.mapy.cz, dva hosté zadali do vyhledávače „Otrokovice – ubytování“, ostatní bohužel webové stránky neuvedli. Propagace hotelu na internetu je v dnešní době velmi významná. Pokud hosté hledají ubytování, stačí zadat do vyhledávače lokalitu a okamžitě jim vyjede nabídka několika ubytovacích zařízení. Pak už je rozhodující to, jak svou prezentací a nabídkou svých služeb dokáže hotel potenciální zákazníky upoutat a přilákat.

Otázka č. 3: Byl/a jste spokojen/a se službami recepcie?

Tab. 6 Spokojenost se službami recepcie [vlastní zpracování]

Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Nespokojen/a
90 hostů	17 hostů	0



Graf 6 Spokojenost se službami recepce

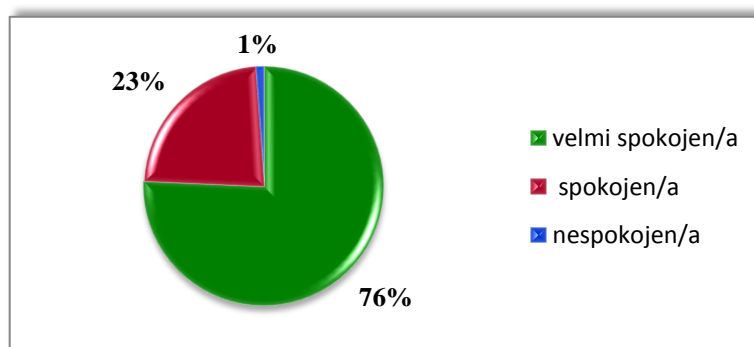
[vlastní zpracování]

Z grafu 6 vidíme, že se službami restaurace bylo velmi spokojeno 84 % hotelových hostů, čímž byla potvrzena hypotéza H2. Tyto poznatky svědčí o tom, že pracovníci recepce vykonávají velmi dobře svou práci. Recepční jsou k hostům zdvořilé, milé, působí důvěryhodně a snaží se co nejvíce přizpůsobit přáním a požadavkům hostů. Spokojeno bylo 16 % hostů a ani jeden nevedl, že by byl se službami recepce nespokojen.

Otázka č. 4: Byl/a jste spokojen/a s vybavením pokoje?

Tab. 7 Spokojenost s vybavením pokojů [vlastní zpracování]

Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Nespokojen/a
81 hostů	25 hostů	1 host



Graf 7 Spokojenost s vybavením pokojů

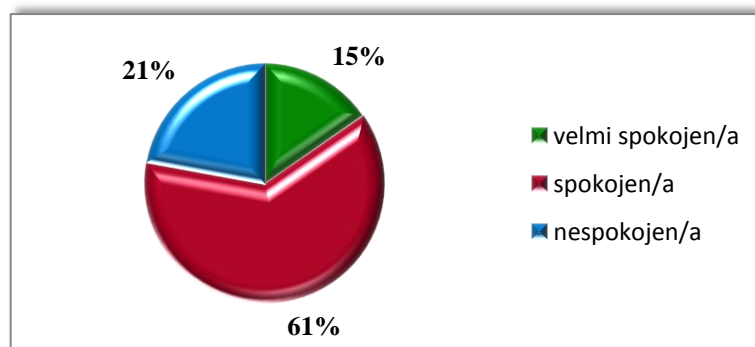
[vlastní zpracování]

S vybavením pokoje bylo velmi spokojeno 76 % dotazovaných, čímž byla potvrzena hypotéza H3. Spokojeno bylo 23 % a pouze 1 % (jeden host) nebylo spokojeno. Tento nespokojený host uvedl v připomínkách jako důvod své nespokojenosti velikost pokoje. Vzhledem k tomu, že do dotazníku nebyly z důvodu anonymity zapisovány údaje o hostech, nemůžeme určit, v jakém pokoji host bydlel. Pravděpodobně se ale jednalo o malý pokoj typu Economy, tudíž může být nespokojenost s velikostí pokoje na místě. Řešením při další návštěvě hosta může být nabídnutí většího pokoje vyšší kategorie Standard.

Otázka č. 5: Byl/a jste spokojen/a se službami restaurace?

Tab. 8 Spokojenost se službami restaurace [vlastní zpracování]

Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Nespokojen/a
16 hostů	65 hostů	23 hostů



Graf 8 Spokojenost se službami restaurace
[vlastní zpracování]

Z grafu 8 je patrná značná nespokojenost hostů se službami restaurace Maxima, celkem 21 %. Velmi spokojeno bylo pouze 15 % dotazovaných. Toto procento je velmi a nízké a vyvrací tak hypotézu H4. Spokojeno bylo 61 % dotazovaných. Jako důvod nespokojenosti uváděli hosté ve většině případů, že se restaurace nenachází přímo v hotelu a na snídaně tak musí chodit přes dvůr (13 hostů). Mezi dalšími připomínkami se dále často objevovala neochota personálu (7 hostů).

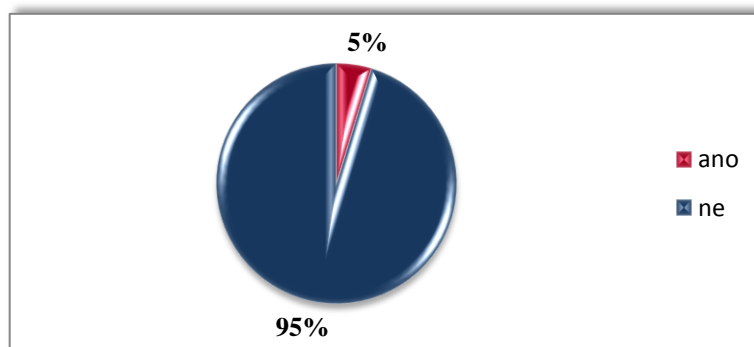
To, že se restaurace nenachází přímo v budově hotelu Rottal, je největší slabou stránkou hotelu. Značnou nevýhodu to má v zimě nebo v případě, že prší. Hosté tak nemohou projít

do restaurace na snídani suchou nohou a musí se přiblěct. Problém s personálem by měla restaurace řešit co nejdříve, aby nepřicházela o své hosty. Řešením by mohly být například různé motivační programy nebo krátké školení, kde by se obsluhující personál dozvěděl o správném chování k hostům. Ne každý má přirozenou schopnost empatie a správnému chování se musí učit, proto je třeba personál proškolit.

Otázka č. 6: Využil/a jste některou z doplňkových služeb hotelu? (sauna, masáže, tenisový kurt, prádelna, školící místnost, kadeřnictví...)

Tab. 9 Doplňkové služby [vlastní zpracování]

Ano	Ne
5 hostů	102 hostů



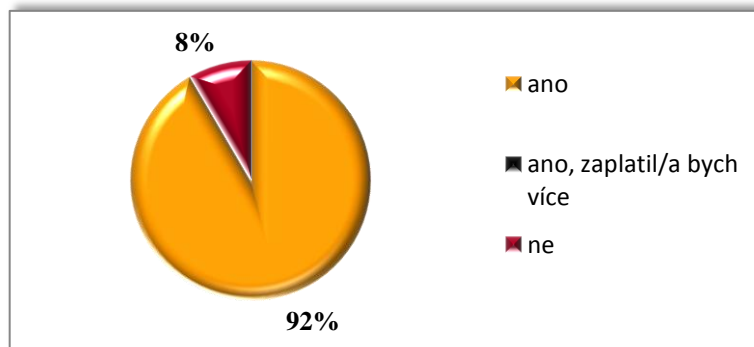
Graf 9 Doplňkové služby [vlastní zpracování]

Hoteloví hosté bohužel nevyužívají doplňkové služby hotelu, jak to můžeme vidět z grafu 9. Absolutně všichni hosté, kteří uvedli i důvod, zmínili nedostatek času. Pouze 5 hostů využilo některou z doplňkových služeb – 3 x sauna, 1 x minigolf a 1 x tenisový kurt.

Otázka č. 7: Jste názoru, že cena odpovídá kvalitě námi poskytovaných služeb?

Tab. 10 Cena vs. kvalita poskytovaných služeb [vlastní zpracování]

Ano	Ano, zaplatil/a bych víc	Ne
98 hostů	0	9 hostů



Graf 10 Cena vs. kvalita poskytovaných služeb

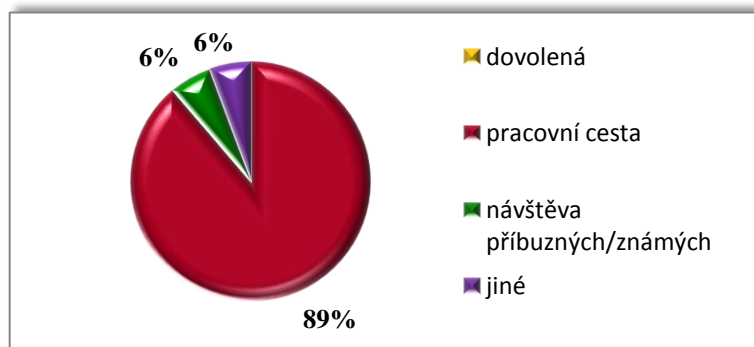
[vlastní zpracování]

Co se týče kvality poskytovaných služeb, odpovědělo 92 % dotazovaných hostů, že cena odpovídá kvalitě poskytovaných služeb, 8 % bylo opačného názoru a ani jeden host neuvědl, že by byl ochoten zaplatit více.

Otázka č. 8: Jaký byl důvod Vaší návštěvy?

Tab. 11 Důvod návštěvy [vlastní zpracování]

Dovolená	Pracovní cesta	Návštěva příbuzných/známých	Jiné
0	95 hostů	6 hostů	6 hostů



Graf 11 Důvod návštěvy [vlastní zpracování]

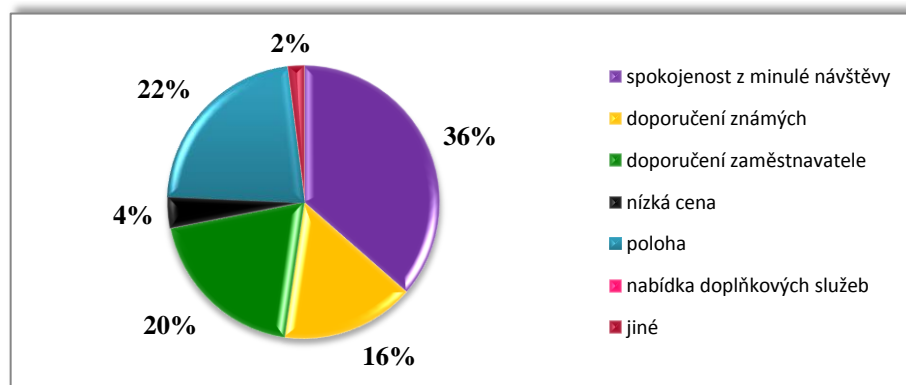
Otázka č. 8 měla zjistit, jaké jsou důvody návštěvy hotelu Rottal. Z odpovědí dotazovaných hostů vyplynulo, že hlavním důvodem, proč hosté hotel navštěvují, je pracovní cesta

(89 %). Tímto byla potvrzena hypotéza H1, na jejímž základě můžeme říci, že hotel Rottal je využíván jako business hotel při pobytu hostů na pracovní cestě. Na tento segment by se měl tedy hotelový management zaměřit a přizpůsobit mu svou nabídku. Návštěvu příbuzných uvedlo 6 % hostů a také 6 % uvedlo jiný důvod. Ani jeden z hostů nenavštívil hotel z důvodu dovolené.

Otázka č. 9: Proč jste si zvolil/a ubytování právě v našem hotelu?

Tab. 12 Důvod volby [vlastní zpracování]

Spokojenost z minulé návštěvy	Doporučení známých	Doporučení zaměstnavatele	Nízká cena	Poloha hotelu	Nabídka doplňkových služeb	Jiné
39 hostů	17 hostů	21 hostů	4 hosté	24 hostů	0	2 hosté



Graf 12 Důvod volby [vlastní zpracování]

Nejčastějším důvodem, proč si hosté zvolili právě hotel Rottal a ne konkurenční hotel, je spokojenost z minulé návštěvy hotelu (36 % respondentů). Také 36 % hostů uvedlo, že pro ně bylo rozhodující doporučení jiné osoby – 20 % uvedlo doporučení zaměstnavatele, 16 % doporučení známého. Poloha hotelu byla rozhodující pro 22 % hostů, nízká cena pro 4 %. Jiný důvod uvedli 2 hosté a jejich důvodem bylo rezervování pokoje business partnerem. Ani jeden z hostů nezvolil jako důvod svého rozhodnutí nabídku doplňkových služeb.

Otázka č. 10: Co Vám v nabídce našich služeb schází?

Otevřená otázka 10 měla zjistit, co hostům v hotelu schází, aby tyto požadavky mohl management hotelu zvážit a popřípadě zavést do své nabídky. Z celkového počtu dotazovaných hostů na tuto otázku odpovědělo 44. Hosté v hotelové nabídce postrádají:

- restauraci umístěnou v hlavní budově hotelu 25 x
- rozšíření TV programů, nabídku sportovních programů 6 x
- automat na kávu v prostorách recepce 4 x
- WiFi 3 x
- noční bar 2 x
- akvárium v prostorách recepce 2 x
- bazén 1 x
- pracovní stůl na pokoji 1 x

Otázka č. 11: Místo pro připomínky hostů.

Své připomínky k provozu hotelu vyjádřilo 13 respondentů. Byly jak záporné, tak i kladné.

Mezi zápornými připomínkami bylo nejčastěji uváděno:

- stížnost, že na snídani se musí jít do vedlejší budovy
- stížnost, že v nabídce TV není dostupný sportovní program
- parkovné by mělo být zahrnuto v ceně ubytování
- absence možnosti dát si kávu v prostorách hotelu

Naopak svou spokojenost hosté nejčastěji vyjadřovali:

- s vlastním pobytem, kde hosté uvedli, že doporučí hotel svým známým
- pochvalou za příjemné a vstřícné chování recepčních.

5.5 Souhrn analýzy spokojenosti hostů

Úkolem analýzy spokojenosti bylo získat informace o hostech hotelu Rottal a o úrovni jejich spokojenosti s poskytovanými službami, aby na základě těchto sesbíraných informací mohly být uvedeny klady a nedostatky hotelu.

Na základě vlastních zkušeností získaných při práci na recepci a rozhovoru s ředitelem hotelu, jsem před vlastním dotazníkovým šetřením stanovila čtyři hypotézy. Hypotéza H1

předpokládající, že alespoň 75 % dotazovaných využije ubytování v hotelu Rottal z důvodu pracovní cesty, byla potvrzena. Hypotéza H2 předpokládala, že alespoň 75 % hostů bude velmi spokojeno se službami recepce, a byla také potvrzena. Hypotéza H3 předpokládající, že alespoň 75 % hostů bude velmi spokojeno s vybavením pokoje, byla také potvrzena. Hypotéza H4 předpokládala, že alespoň 50 % hostů bude velmi spokojeno se službami restaurace. Tato poslední hypotéza byla vyvrácena, jelikož se službami restaurace bylo velmi spokojeno pouze 15 % dotazovaných.

Mezi nejčastějšími připomínkami a návrhy, které hosté v hotelové nabídce postrádají, byla zmíněna restaurace v hotelu, rozšíření TV programů a automat na kávu.

Na základě informací z dotazníkového šetření můžeme jako silné stránky hotelu, se kterými byli hosté spokojeni, označit: služby recepce, vybavení pokojů, polohu hotelu a ceny služeb. Jako slabé stránky, se kterými hosté nebyli spokojeni, můžeme označit: umístění restaurace mimo hlavní budovu hotelu, služby restaurace, nedostatečnou nabídku TV programů, absence možnosti dát si kávu v prostorách recepce a placení parkovného. Tyto přednosti a nedostatky hotelu, se kterými byli hosté spokojeni, jsem uvedla do následující tabulky.

Tab. 13 Souhrn analýzy spokojenosti hostů hotelu Rottal [vlastní zpracování]

Přednosti hotelu Rottal	Nedostatky hotelu Rottal
<ul style="list-style-type: none"> ➤ služby recepce ➤ vybavení pokojů ➤ poloha hotelu ➤ ceny služeb 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ restaurace mimo budovu hotelu ➤ služby restaurace ➤ TV programy ➤ automat na kávu ➤ placené parkoviště

6 SROVNÁNÍ KONKURENČNÍCH UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ V OKOLÍ

Žádný hotel nemůže být úspěšný, pokud nezná dobře své konkurenty. Proto bude mým úkolem v této kapitole identifikovat všechna konkurenční ubytovací zařízení hotelu Rottal a následně zaměřením na hlavní konkurenční hotely, za účelem srovnání jimi nabízených služeb. Na základě této analýzy konkurenčních ubytovacích zařízení bych chtěla odhalit slabé a silné stránky jak hotelu Rottal, tak jeho hlavních konkurentů.

6.1 Identifikace konkurenčních ubytovacích zařízení hotelu Rottal

Za substituční zařízení hotelu se nedají považovat zařízení poskytující pouze základní službu bez stravovacích, doprovodných a doplňkových služeb, tudíž lze za náhradní formu ubytování v hotelu označit především hotely, motely a penziony. V následující tabulce jsou vypísána konkurenční ubytovací zařízení hotelu Rottal spadající do kategorie hotel a penzion a to v Otrokovicích, sousedních Napajedlích a Zlíně. Motel se v této oblasti nevyskytuje.

Tab. 14 Konkurenční ubytovací zařízení [24]

Název hotelu	Adresa	Kategorie	Počet pokojů
Hotel Rottal	Otrokovice, Zlínská 172	Hotel ****	51 - 100
Euroagentur Hotel Atrium	Otrokovice, nám. 3 května 1877	Hotel ****	51 - 100
Hotel Bayer	Otrokovice, Havlíčkova 273	Hotel ***	10 a méně
Hotel Baltaci	Otrokovice, J. Jabůrkové 1427	Hotel ***	10 a méně
Hotel Baťov	Otrokovice, Tylova 727	Hotel ***	51 - 100
Penzion Jezerka	Otrokovice, tř. T. Bati 1241	Penzion	11 – 50
Lesní Hotel	Zlín, Filmová 4346	Hotel ****	11 - 50
Hotel Saloon	Zlín, Tyršovo nábřeží 487	Hotel ***	11 – 50

Hotel Sole	Zlín, tř. T. Bati 5213	Hotel ***	11 – 50
Hotel Moskva	Zlín, Nám. Práce 2512	Hotel ***	101 a více
Hotel Ondráš	Zlín, Kvítková 4323	Hotel ***	11 – 50
Hotel Lázně Kostelec	Zlín, Kostelec 493	Hotel ***	51 – 100
Hotel Baltaci	Zlín, U Náhonu	Hotel ***	11 – 50
Parkhotel Zlín	Zlín, Růmy 1393	Hotel ***	11 – 50
Hotel Garni	Zlín, Nám. T. G. Masaryka	Hotel Garni	51 – 100
Pension Mata	Zlín-Malenovice, I. Veselkové 270	Penzion	10 a méně
Hotel Velíková	Zlín, Velíková 17	Penzion	10 a méně
Koliba u Černého Medvěda	Zlín, U Zimního stadionu E4092	Penzion	10 a méně
Eva Cvrčková - ERA	Zlín, Zlín 350	Penzion	10 a méně
Internet Bussines Club	Zlín, Čepkovská	Penzion	10 a méně
Penzion Uno	Zlín, Nivy II 4439	Penzion	10 a méně
Penzion Villa Slovenská	Zlín, Slovenská 3659	Penzion	11 – 50
Penzion Luna	Zlín-Malenovice, tř. 3. května 1046	Penzion	10 a méně
Hotel Malina	Napajedla, Na Malině 1380	Hotel ***	10 a méně
Penzion Asterix	Napajedla, Svatoplukova 63	Penzion	10 a méně

6.2 Identifikace hlavních konkurentů a jejich srovnání

Tato podkapitola je zaměřena pouze na hlavní konkurenty. V případě hotelu Rottal se jedná o všechny hotely v Otrokovicích a okolí, které nabízejí stejné nebo podobné služby. Segmentaci konkurentů jsem tedy provedla na základě kategorie ubytovacího zařízení, třídy a počtu pokojů. Hotel Rottal má velké množství silných konkurentů, u nichž jsem

porovnávala kapacitu zařízení, ceny pokojů, vybavení pokojů a poskytované služby. Jako hlavní konkurenty hotelu Rottal jsem vybrala jedenáct hotelů.

Hlavní konkurenti hotelu Rottal:

- Hotel Atrium ****
- Hotel Bařov - Společenský dům ***
- Hotel Ondráš ***
- Hotel Lázně Zlín – Kostelec ***
- ParkHotel Zlín ***
- Hotel Garni ***
- Lesní Hotel Zlín *****
- Hotel Saloon ***
- Hotel Sole ***
- Hotel Moskva ***
- Hotel Baltaci ***

Srovnání hlavních konkurentů jsem zaznamenala do tabulky 15, viz níže. Pokud hotel splňoval dané hodnotící kritérium, je tato skutečnost z důvodu přehlednosti zaznamenána jako A (ano), pokud nesplňoval kritérium, pak je toto označeno pomlčkou. U nabídky doplňkových služeb jsem úroveň označila jako N – nízkou, S – střední, V – vysokou. Zkratky u jazyků webových stránek jsou Čj – český jazyk, Aj – anglický jazyk, Nj – německý jazyk, Rj – ruský jazyk, Ij – italský jazyk a Fj – francouzský jazyk.

Ubytovací služby

Největší kapacitou pokojů disponuje hotel Moskva. Jedná se o obrovský desetipatrový komplex v centru Zlína, který nabízí kromě ubytování ve 111 pokojích, také šest restaurací, tři bary a širokou škálu doplňkových služeb. Druhou největší kapacitu má hotel Lázně Kostelec, který se ale nachází 3 km od Zlína. Hotel má 92 pokojů a nabízí celoroční možnosti vyžití při víkendových, týdenních i vícedenních rekreacích, rekondičních pobytech, nebo při lázeňské léčbě pohybového aparátu a kožních nemocí. Hotel Rottal patří svou pokojovou kapacitou mezi průměr svých konkurentů. Pouze hotel Rottal a hotel Atrium mají speciálně upravený bezbariérový pokoj pro handicapované osoby.

Ceny

Minimální ceny pokojů jednotlivých hotelů se pohybují v intervalu od 280 Kč do 2.190 Kč za osobu na jednu noc. Nejlevnější ubytování nabízí hotel Ondráš – jedná se o turistický pokoj za cenu 280 Kč/noc. Nejdražší pokoj nabízí Lesní hotel – jedná se o apartmá Prezident za 7.990 Kč/noc, jeho součástí je vlastní finská sauna. Ceny hotelu Rottal můžeme označit v porovnání s ostatními srovnávanými hotely za průměrné.

Slevy na ubytování

Polovina konkurenčních hotelů poskytuje hostům, stejně jako hotel Rottal, různé druhy slev z ceny ubytování. Hotel Sole poskytuje víkendové slevy, hotel Saloon slevu 100 Kč na jeden den při online rezervaci a víkendovou slevu 25 % (pátek – sobota nebo sobota – neděle), Parkhotel víkendové pobyty se slevou 20 %. Velmi rozsáhlou slevovou nabídku hostům nabízí hotel Baťov, který láká na cenově výhodné balíčky, jako jsou např. kongresový balíček, aktivní pobyt na venkově, víkendový odpočinek na Baťově, seniorský balíček, dovolená pro celou rodinu nebo romantický víkendový balíček. Nejširší nabídkou balíčků se pyšní hotel Lázně Kostelec. Jelikož se jedná o lázeňský hotel, najdeme v jeho nabídce různé rehabilitační pobyty, léčebné pobyty, rekondiční pobyty a tematické pobyty, jejichž součástí je ubytování, strava a různé druhy procedur. Hotel Rottal nabízí svým hostům výhodné víkendové ceny a stálým hostům na základě věrnostních karet procentní slevy na ubytování.

Stravovací služby

Mimo hotel Rottal mají hosté ve všech srovnávaných hotelech možnost stravování přímo v hlavní budově hotelu. Hotel Moskva nabízí na výběr dokonce z šesti restaurací různých světových kuchyní a tři bary. Hotel Saloon má vlastní restauraci v přízemí, dále pivnici, Indian bar, letní zahrádku, cukrárnu a pizzerii. V budově hotelu Baťov najdeme restauraci, pivnici, vinárnu a bar s diskotékou.

Hotely Ondráš, Moskva, Garni a Sole nemají zahrnutu snídani v ceně pokoje, ale host si za ni může připlatit v hotelové restauraci. Snídaně je na hotelu Garni za příplatek 110 Kč, na hotelu Ondráš a Moskva za 100 Kč a na hotelu Sole za 80 Kč.

Doplňkové služby

Nabídku služeb hotelů jsem označila jako N – nízkou, S – střední, V – vysokou. Vysokou nebo spíše širokou nabídku služeb mají hotely Baťov, Moskva a Lázně Kostelec. Součástí hotelu Baťov jsou konferenční prostory, masáže, kadeřnictví, kosmetika, vinotéka, fitcentrum, hlídané parkoviště. Nejširší nabídku doplňkových služeb má hotel Moskva, jehož součástí je fitcentrum s whirlpoolem a saunou, solárium, kadeřnictví, kosmetiku, nehtové studio, bowling, tenisový kurt, kasino, prodejna upomínkových předmětů, směnárna a taxi služba. Hotel Lázně Kostelec nabízí lázeňskou péči, golfový klub, tenisové kurty, volejbalové hřiště, půjčovnu kol, saunu, konferenční prostory a bazén. Hotely s omezenou nabídkou doplňkových služeb, které jsou zaměřeny převážně na ubytování a stravovací služby, jsou Atrium, Baltaci, Parkhotel, Garni a Sole. Hotel Atrium vyniká v nabídce kongresových služeb a hotel Baltaci wellness centrem, jehož součástí je whirlpool, parní lázeň, finská sauna a relaxační jeskyně. Hotely Garni a Sole jsou určeny převážně pro poskytování základních hotelových služeb. Hotel Rottal poskytuje středně širokou nabídku doplňkových služeb – školící místnosti, wellness centrum, minigolf, tenisová hala, kadeřnictví, kosmetika, masáže.

Součástí areálu každého z hotelů je i místo pro parkování aut. Většina hotelů nabízí bezplatné parkování. Parkovné se platí na hotelu Moskva a Ondráš 100 Kč a na hotelu Rottal 70 Kč.

Internetové stránky hotelů jsou přehledné, poskytují základní informace o ubytování a doplňkových službách a na všech najdeme online rezervační formulář. Více než polovina hotelů má internetové stránky v jiné než jen v české verzi (Čj). Nejvíce jazykových mutací

nabízejí stránky hotelu Moskva, kde najdeme kromě informací v anglickém a německém jazyce také italský, francouzský a ruský překlad. Webové stránky hotelu Rottal jsou pouze v české verzi.

Umístění hotelu

V centru města Otrokovice najdeme hotel Atrium a v centru města Zlín najdeme hotely Ondráš, Moskva, Baltaci, Garni a hotel Saloon. Hotel Rottal není sice umístěn v centru města, ale má výhodnou pozici díky umístění poblíž křižovatky vedoucí směrem na Zlín, na Uher-ské Hradiště a na Kroměříž. Vjezd do hotelového areálu je přímo z hlavní cesty vedoucí do Zlína.

6.3 Souhrn analýzy konkurenčních ubytovacích zařízení

Výsledky analýzy konkurenčních ubytovacích zařízení, jsem vyhodnotila do následující tabulky (viz Tab. 16), ve které jsem zaznamenala přednosti a nedostatky hotelu Rottal vůči konkurenčním hotelům. Přednosti bohužel nejsou natolik výrazné, aby hotelu zajistily viditelnou konkurenční výhodu. Co se týká nedostatků, má hotel Rottal oproti jiným konkurenčním hotelům obrovskou nevýhodu v tom, že neumožňuje stravování přímo v hlavní budově hotelu. Další nevýhodou jsou vlastní internetové stránky, které nejsou přeloženy do cizího jazyka.

Tab. 16 Souhrn analýzy konkurenčních ubytovacích zařízení [vlastní zpracování]

Přednosti hotelu Rottal	Nedostatky hotelu Rottal
<ul style="list-style-type: none"> ➤ bezbariérový pokoj ➤ snídaně v ceně ubytování ➤ víkendové slevy ➤ věrnostní program 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ restaurace mimo budovu hotelu ➤ překlad internetových stránek

7 SOUHRN ANALYTICKÉ ČÁSTI

Analytická část je rozdělena do tří kapitol a jejím cílem byla analýza současného stavu hotelu Rottal, analýza spokojenosti jeho hostů s kvalitou poskytovaných služeb, analýza a následné srovnání konkurenčních ubytovacích zařízení v okolí. Celkovým souhrnem provedených analýz je následující SWOT analýza.

Tab. 17 SWOT analýza hotelu Rottal [vlastní zpracování]

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ➤ hotelové pokoje různých kategorií ➤ ceny služeb ➤ víkendové slevy ➤ vybavení pokojů ➤ služby recepce ➤ umístění hotelu v bezprostřední blízkosti příjezdové komunikace ➤ dopravní dostupnost (dálnice, železniční stanice, zastávka MHD) ➤ stálá klientela ➤ věrnostní program ➤ nabídka školících místností ➤ bezbariérový přístup ➤ dobrý vztah se zaměstnanci ➤ ochota a vstřícnost recepčních ➤ centrálně řízené vytápění šetřící energii 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ restaurace mimo hlavní budovu ➤ placené parkoviště ➤ pouze kabelové připojení k internetu chybí bezdrátové ➤ absence možnosti dát si kávu v prostorách recepce ➤ hluk ze silnice ➤ chybí kulturní vyžití ve městě ➤ motivace zaměstnanců ➤ služby restaurace ➤ jazykové znalosti zaměstnanců recepce pokojských ➤ malá nabídka televizních programů ➤ pokoje economy nemají pracovní stůlek ➤ překlad hotelových webových stránek
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ➤ udržení si stálých hostů díky zkvalitnění služeb ➤ získání nových hostů díky kvalitnějším službám než má konkurence 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ odchod stálých hostů ke konkurenci ➤ ztráta potenciálních hostů ➤ konkurence s kvalitnějšími a atraktivnějšími službami

➤ zvýšení spokojenosti hostů	➤ ztráta konkurenceschopnosti ➤ nový konkurent na trhu ➤ růst nákladů ➤ zvýšení DPH na ubytovací služby
------------------------------	--

Z provedených analýz vyplynulo, že hotel Rottal nemá bohužel žádnou viditelnou konkurenční výhodu, která by ho výrazně odlišila od ostatních konkurenčních hotelů v okolí. Hotel se může pokusit tuto výhodu vybudovat, ale z analýzy konkurentů je zřejmé, že by bylo velmi obtížné přijít na trh s něčím novým, co konkurenční ubytovací zařízení nenabízejí. Je proto důležité, aby si hotel Rottal zachoval alespoň svou konkurenceschopnost a snažil se ji zvyšovat. To se mu podaří díky maximálnímu uspokojování potřeb hostů a kvalitou poskytovaných služeb.

Z analýzy spokojenosti hostů bylo zjištěno, že hotel Rottal má velké množství stálých hostů, kteří se do hotelu vrací. Byla by škoda o tuto stálou klientelu přijít, a proto se zaměřím na připomínky a návrhy hostů, které uvedli během dotazníkového šetření. Řešení by mělo přizpůsobit nabídku hotelových služeb tak, aby byla dosažena maximální spokojenost hostů, aby neměli důvod odejít ke konkurenčním hotelům. V následující projektové části se pokusím najít řešení, které povede ke zvýšení konkurenční schopnosti hotelu Rottal.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

8 NÁVRH PROJEKTU ZVÝŠENÍ KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI HOTELU ROTTAL

Cílem projektové části je navrhnout projekt, který vychází z předem provedených analýz hotelu Rottal a povede ke zvýšení konkurenční schopnosti hotelu. Z analýz vyplynulo, že největší nevýhodou vůči konkurenčním hotelům je skutečnost, že hotel Rottal nemá restauraci přímo v hlavní budově a hosté musejí do stravovací části přecházet přes venkovní dvůr. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla zaměřit na tento stěžejní problém a nalézt řešení, aby bylo dosaženo zvýšení konkurenční schopnosti hotelu. Je velmi důležité, aby byli hoteloví hosté s poskytovanými službami spokojeni a zachovali hotelu svou věrnost. Proto se budu dále snažit nalézt na základě výsledků provedených analýz řešení, jak dosáhnout jejich maximální spokojenosti, aby neměli důvod odejít ke konkurenčním hotelům.

Cíl projektu

Cílem projektu je zvýšení konkurenční schopnosti hotelu Rottal, díky snížení konkurenční nevýhody a zvýšení kvality poskytovaných služeb.

Řešení projektu

Hlavním úkolem je navrhnout propojení objektu hotelu Rottal s restaurací Maxima, aby hosté mohli přecházet „suchou nohou“ mezi ubytovací a stravovací částí. Dalším úkolem je navrhnout aktivity, které povedou ke zvýšení kvality poskytovaných služeb.

- Návrh propojení hotelu Rottal a restaurace Maxima
- Návrh aktivit vedoucích ke zvýšení kvality poskytovaných služeb

8.1 Návrh propojení hotelu Rottal a restaurace Maxima

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, spatřují hosté největší nevýhodu hotelu v umístění restaurace v sousední budově. Při cestě do restaurace, ať už na snídani nebo večeři, musí host absolvovat cestu z jedné budovy do druhé. Hlavně za nepříznivého počasí je to nepříjemná okolnost, která řadu hostů odradí od další návštěvy hotelu. Zimní období tuto skutečnost ještě zvýrazní, neboť host přijde z pokoje na recepci zpravidla nepřipraven a musí se vrátit zpět na pokoj, aby se přioblékl. Na základě analýzy konkurenčních hotelů jsem

zjistila, že všechny hotely mají restauraci přímo v hlavní budově hotelu a je tedy nezbytné je následovat, aby tento nedostatek nezpůsobil odchod hostů ke konkurenci.

Způsobů řešení této stávající situace je několik. Každý z nich klade nároky na investiční prostředky, o kterých musí rozhodnout majitelé firmy. V každém případě se jedná o vybudování krytého průchodu z vlastní budovy hotelu do restaurace. Toto propojení by mělo vést od hotelu ke vchodu do tenisové haly, která v současné době umožňuje hostům projít do restaurace. Průchod by měl být ve stejném architektonickém stylu jako hlavní vchod do budovy hotelu. Pro bližší představu jsou níže uvedeny fotografie míst, kudy by mělo propojení vést. Podrobnější fotografické zaznamenání je uvedeno v příloze P IV.

V úvahu jsem vzala dva návrhy propojení: průchod z bočního vchodu v přední části hotelu a průchod přes prostory recepce ze zadní části hotelu.



Obr. 10 Prostory recepce [vlastní zpracování]



Obr. 11 Hlavní a boční vchod do budovy hotelu [vlastní zpracování]



Obr. 12 Vchod do tenisové haly [vlastní zpracování]

8.1.1 Návrhy řešení

Návrh 1: Průchod z bočního vchodu v přední části hotelu

Tento návrh průchodu, který by byl umožněn díky zastřešení a opláštění stávajícího venkovního chodníku, jsem zaznačila černou barvou v následujícím schématu (viz Obr. 13). Průchod by vedl od bočního vchodu do hotelu, podél přední části budovy hotelu, dále podél boční části budovy hotelu směrem ke vchodu do tenisové haly.



Obr. 13 Průchod návrh 1

[vlastní zpracování]

Rozměry průchodu by byly následující:

Délka kryté komunikace	48 m
Šířka kryté komunikace	2,1 m
Výška kryté komunikace	2,5 m

Na základě propočtu obestavěného prostoru a cenových indexů a ukazatelů ve stavebnictví jsem vypočítala předpokládané náklady na průchod, které by byly cca 900.000 Kč.

Návrh 2: Průchod přes prostory recepce ze zadní části hotelu

Tento návrh průchodu jsem zaznačila černou barvou v následujícím schématu (viz Obr. 14). Průchod by byl umožněn díky zastřešení a opláštění chodníku za hotelem Rottal (mezi hotelem a tenisovou halou) a dále chodníku směrem ke vchodu do tenisové haly. Toto navrhované řešení by navíc vyžadovalo zásah do stávajícího uspořádání prostor hlavní budovy. Došlo by k úpravám prostor vstupní haly a recepce a stávající kancelář pracovníce personálního oddělení by se musela přesunout do jiné místnosti. Tímto zásahem by se prostor vstupní haly zvětšil o tuto místnost.



Obr. 14 Průchod návrh 2

[vlastní zpracování]

Rozměry průchodu by byly následující:

Délka kryté komunikace 27 m

Šířka kryté komunikace 2,1 – 3 m – proměnná šířka

Výška kryté komunikace 2,5 – 3,2m – včetně vyrovnávacího schodiště

Na základě výpočtu obestavěného prostoru by byly náklady na průchod cca 925.000 Kč. Bude nutné ale ještě přičíst náklady spojené s úpravou prostor vstupní haly a recepce.

8.1.2 Výběr návrhu

První návrh realizace průchodu je cenově méně nákladný, ovšem podle mého názoru by zastřešení čelní části budovy hotelu Rottal kazilo jeho celkový vzhled. Proto si myslím, že z architektonického hlediska je elegantnější druhý návrh, tedy průchod přes prostory recepce ze zadní části hotelu. Tento způsob propojení umožňuje navíc další možnosti využití upravených prostor vstupní haly a recepce, například v budoucnu pro vybudování lobby baru. Pro tento druhý návrh jsem připravila podrobnější řešení, plán realizace výstavby, nákladovou analýzu, rizikovou analýzu a časovou analýzu. Celý projekt výstavby by měl být realizován od listopadu 2011 a dále během první poloviny roku 2012. Jak bylo zjištěno z analýzy obsazenosti hotelu, bývá v tomto období obsazenost relativně nízká. Do provozu by měl být průchod uveden v červnu, který patří mezi vysoce obsazované měsíce.

8.1.3 Plán realizace výstavby

Termín realizace: 11 / 2011 – 6 / 2012

➤ *Přípravná fáze* 11 / 2011 – 2 / 2012

- Investiční záměr
- Studie proveditelnosti
- Propočet nákladů
- Zpracování projektové dokumentace
- Vyřízení stavebního povolení
- Žádost o úvěr
- Výběr zhotovitele

➤ *Realizační fáze* 2 – 5 2012

- Stěhování kanceláře
- Příprava stavby
- Stavební práce

➤ *Dokončovací fáze* 5 / 2012

- Zkušební provoz
- Závěrečné práce a dodělávky
- Kolaudace

➤ *Uvedení do provozu* 6 / 2012

Zodpovědná osoba: Ředitel provozně technické divize

8.1.4 Riziková analýza

Riziková analýza má za cíl identifikovat a zhodnotit všechna možná rizika, ke kterým lze v průběhu realizace projektu dojít. Riziko se může objevit ve všech fázích realizace výstavby a není možné ho plně odstranit. Proti rizikům, která by mohla vážně ohrozit průběh výstavby, je nutné zavést opatření. Ve stavebnictví je míra rizika, neboli pravděpodobnost vzniku škody nebo poruch na stavebních konstrukcích, eliminována příslušnými normativními předpisy.

Identifikace rizik

Možná rizika, která mohou výstavbu průchodu ohrozit, jsem rozdělila podle úrovně závažnosti potenciálních následků do čtyř skupin na rizika katastrofická, kritická, okrajová a nevýznamná.

- **Katastrofická rizika** – způsobí ohrožení a zastavení dalšího vývoje výstavby.
 - rozhodnutí firmy stavbu nerealizovat

- **Kritická rizika** – zásadně naruší vývoj výstavby, případně ji pozastaví.
 - chyby a nedostatky projektové dokumentace
 - špatné naplánování a koordinace stavebních činností
 - nedodržení harmonogramu prací
 - překročení rozpočtových nákladů

- **Okrajová rizika** – naruší vývoj výstavby.
 - havárie na stavbě
 - nečekané náklady při realizaci

- **Nevýznamná rizika** – nepodstatně naruší vývoj výstavby.
 - krátké zdržení stavebních prací

Hodnocení rizik

Pro hodnocení rizik jsem nejdříve využila pravděpodobnost výskytu rizika a míru dopadu rizika na celkový projekt. Na základě výsledků analýzy rizik jsem provedla hodnocení rizik. Do tabulky 17 jsem zaznamenala rizikové faktory, které mohou výstavbu ovlivnit, pravděpodobnost jejich výskytu, dopady na celkovou výstavbu a zhodnocení rizika.

Hrozbu, že nastane nežádoucí událost, jsem vyjádřila pravděpodobností jejího výskytu. Pro stanovení pravděpodobnosti výskytu rizika jsem zvolila následující stupnici:

Stupeň	Výskyt rizika
1	Nepravděpodobné
2	Málo pravděpodobné
3	Obvyklé
4	Pravděpodobné
5	Téměř jisté

Dopad, který způsobí nežádoucí událost, jsem vyjádřila velikostí (mírou). Pro stanovení míry dopadu rizika na celkový projekt jsem zvolila následující stupnici:

Stupeň	Dopad rizika
1	Zanedbatelný
2	Malý
3	Střední
4	Velký
5	Kritický

V případě, že je riziko nepřijatelné, je třeba doporučit hlubší analýzu rizika, stanovit a následně provést opatření k jeho snížení. Pro stanovení kritérií přijatelnosti a nepřijatelnosti rizik jsem zvolila následující stupnici:

Pravděpodobnost x dopad	Hodnocení rizika
1 – 4	Riziko je přijatelné
5 – 14	Riziko je podmíněně přijatelné
15 – 25	Riziko je nepřijatelné

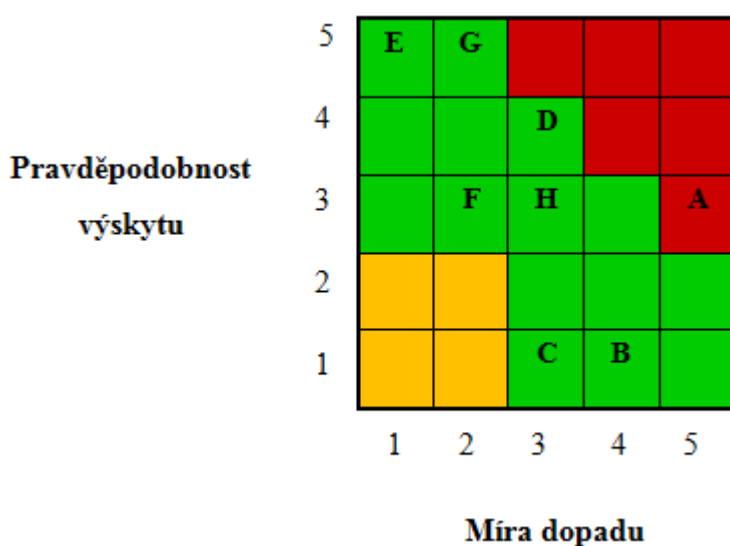
Tab. 18 Hodnocení rizik [vlastní zpracování]

Označení rizika	Faktor rizika	Pravděpodobnost výskytu rizika	Dopad	Hodnocení rizika (součin)
A	Rozhodnutí firmy stavbu nerealizovat	3	5	15
B	Chyby a nedostatky projektové dokumentace	1	4	4
C	Špatné naplánování a koordinace stavebních činností	1	3	3
D	Nedodržení harmonogramu prací	4	3	12
E	Krátké zdržení stavebních prací	5	1	5
F	Havárie na stavbě	3	2	6
G	Nečekané náklady při realizaci	5	2	10
H	Překročení rozpočtových nákladů	3	3	9

Grafické hodnocení rizik

Tab. 19 Hodnocení rizik

[vlastní zpracování]



Riziková analýza hodnotí rizika, se kterými bude nutné počítat jak ve fázi přípravy výstavby, tak i ve fázi její realizace. Z výsledků hodnocení možných rizik je patrné, že jako nej-

závažnější se ukazuje riziko, že se firma rozhodne výstavbu nerealizovat. Jako opatření, které by mohlo eliminovat toto riziko, by byla podrobná a kvalitně vypracovaná projektová dokumentace, která by rozhodující členy o realizaci přesvědčila. Vysokou pravděpodobností výskytu se vyznačuje riziko nečekaných nákladů při realizaci a riziko krátkého zdržení stavebních prací. Při tak velkém projektu se s těmito riziky finančně i časově počítá a jejich míra dopadu na celkovou výstavbu je proto malá až zanedbatelná. Tato překročení limitu ovšem nesmí být vyšší, než je přijatelná hranice omezení. U ostatních možných rizik je třeba, aby byly v průběhu celé realizace výstavby kontrolovány a neustále snižovány pomocí vhodných opatření. Abychom zmírnili dopady rizik, je třeba vybrat pro výstavbu kvalitního zhotovitele, mít kvalitně zpracován harmonogram stavebních činností, mít dostatečnou finanční i časovou rezervu apod.

8.1.5 Nákladová analýza

Pro účely nákladové analýzy jsem použila stavební tabulky [38] a projektový plán hotelového areálu, který je součástí přílohy této práce (viz příloha P V).

Výstavba průchodu se řadí do třídy 7 – Stavby pro společné ubytování a rekreaci.

Konstrukčně materiálová charakteristika průchodu bude ve stejném stavebním stylu, jako je hlavní vchod do budovy hotelu, tudíž kov a sklo.

Odhad nákladů na realizaci výstavby:

Předpokládaný obestavěný prostor 196 m³

➤ *Stavební úpravy spojené s bouráním a přípravou prostor recepce a kanceláře:*

Propočet nákladů upravovaných prostor 186.000 Kč

Vybudování vstupu do spojovací chodby 28.000 Kč

Úprava rozvodů, obkladů a dlažeb 64.000 Kč

➤ *Propojovací zastřešení a opláštění kryté komunikace:*

Propočet nákladů na zastřešení a opláštění 786.000 Kč

➤ *Stanovení ceny projektových prací:*

Procentuální sazba 6 % 63.840 Kč

➤ **Celkem** 1.127.840 Kč

Celkové předpokládané náklady na vybudování průchodu z hotelu Rottal do restaurace Maxima dosahují částky 1.127.840 Kč. Část nákladů na výstavbu bude financována z vlastních finančních prostředků firmy a část bude hrazena z kontokorentního úvěru úročeným 7,14 % p. a., který má společnost k dispozici u České spořitelny. Z vlastních zdrojů bude hotel hradit částku 627.840 Kč a výše úvěru bude 500.000 Kč. Doba splatnosti úvěru bude 5 let, výše měsíční splátky je odhadnuta na 9.934 Kč a celková splatná částka bude ve výši 596.040 Kč. Celková potřeba finančních prostředků bude tedy 1.223.880 Kč.

Náklady celkem: 1.223.880 Kč

Předpokládaná návratnost investice

Realizací projektu výstavby průchodu by došlo ke zvýšení konkurenční schopnosti hotelu Rottal a tím i k růstu obsazenosti. K výpočtu návratnosti investice potřebujeme znát předpokládaný zisk, který nám realizace výstavby bude schopna zajistit. Při výpočtu předpokládané návratnosti budu uvažovat tři možné stavy – že obsazenost zůstane stejná, tudíž nám realizace nepřinese žádný zisk navíc, dále budu uvažovat, že se obsazenost zvýší o 5 % nebo o 10 %, čímž dojde ke zvýšení zisku hotelu.

Průměrná roční obsazenost hotelu ve sledovaném období byla 9.235 lůžek. Průměrný výnos z jednoho lůžka je 1.050 Kč, což je při 10 % zisku hotelu 105 Kč.

1. Pesimistický odhad

Pokud by nedošlo ke zvýšení obsazenosti hotelu a tržby by tak zůstaly stejné, tj. 9.696.750 Kč, byl by roční zisk hotelu 969.675 Kč. Na investici by bylo uvolněno 10 %, tj. 96.967,5 Kč. Předpokládaná doba návratnosti investice by byla 12,6 let.

2. Realistický odhad

Pokud bychom uvažovali, že se obsazenost zvýší o 5 %, tj. asi o 462 lůžek za rok, celkové roční tržby hotelu by činily 10.181.850 Kč. Hotel by tak dosahoval o 48.510 Kč vyššího zisku, tj. roční zisk 1.018.185 Kč. Díky zvýšení zisku by bylo na investici uvolněno 15 %, tj. 152.727,75 Kč. Předpokládaná doba návratnosti investice by byla 8 let.

3. Optimistický odhad

Pokud bychom uvažovali, že se obsazenost zvýší o 10 %, tj. o 924 lůžek, celkové roční tržby hotelu by činily 10.666.950 Kč. Hotel by tak dosahoval o 97.020 Kč vyššího zisku,

tj. roční zisk 1.066.695 Kč. Na investici by bylo uvolněno 15 %, tj. 160.004,25 Kč. Předpokládaná doba návratnosti investice by byla 7,6 let.

8.1.6 Časová analýza

Pro detailní popis realizace výstavby, znázorňující její hlavní činnosti, dobu trvání jednotlivých činností a jejich vzájemné vztahy, jsem použila časovou analýzu. Projekt výstavby průchodu jsem rozčlenila do 14 činností. Cílem časové analýzy je zjistit nejkratší možnou dobu trvání celé výstavby, vytipovat tzv. kritické činnosti a zjistit celkové časové rezervy v trvání jednotlivých činností. Pro výpočet jsem použila metodu kritické cesty (CPM) a řešení jsem provedla pomocí programu WinQSB.

Tab. 20 Přehled činností časové analýzy [vlastní zpracování]

Symbol činnosti	Popis činnosti	Doba trvání (týdny)	Předcházející činnosti
A	Investiční záměr	2	-
B	Studie proveditelnosti	4	A
C	Propočet nákladů	1	A
D	Zpracování projektové dokumentace	4	C, B
E	Stavební povolení	4	D
F	Žádost o úvěr	2	D
G	Výběr zhotovitele	3	D
H	Stěhování kanceláře	1	E
I	Příprava stavby	2	E, F, G
J	Stavební práce	11	H, I
K	Závěrečné práce a dodělávky	2	J
L	Zkušební provoz	1	J
M	Kolaudace	1	K, L
N	Uvedení do provozu	1	M

Řešení pomocí metody CPM

1. Výpočet nejdříve možných začátků (ZM) a nejdříve možných konců činností (KM)
2. Výpočet nejpozději přípustných začátků (ZP) a nejpozději možných konců činností (KP)
3. Výpočet časové rezervy

Tab. 21 Výpočet časových charakteristik [vlastní zpracování]

Symbol činnosti	Popis činnosti	t	ZM	KM	ZP	KP	Časová rezerva
A	Investiční záměr	2	0	2	0	2	0
B	Studie proveditelnosti	4	2	6	2	6	0
C	Propočet nákladů	1	2	3	5	6	3
D	Zpracování projektové dokumentace	4	6	10	6	10	0
E	Stavební povolení	4	10	14	10	14	0
F	Žádost o úvěr	2	10	12	12	14	2
G	Výběr zhotovitele	3	10	13	11	14	1
H	Stěhování kanceláře	1	14	15	15	16	1
I	Příprava stavby	2	14	16	14	16	0
J	Stavební práce	11	16	27	16	27	0
K	Závěrečné práce a dodělávky	2	27	29	27	29	0
L	Zkušební provoz	1	27	28	28	29	1
M	Kolaudace	1	29	30	29	30	0
N	Úvedení do provozu	1	30	31	30	31	0

Řešení získané použitím programu WinQSB

Tab. 22 Zadání činností

[vlastní zpracování s použitím programu WinQSB]

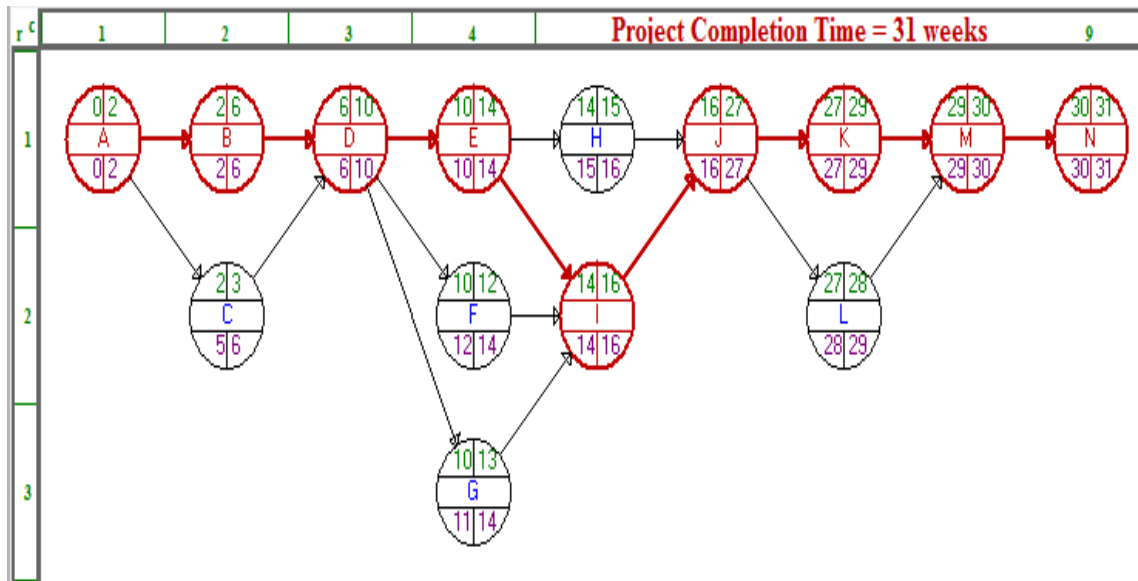
Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		2
2	B	A	4
3	C	A	1
4	D	C,B	4
5	E	D	4
6	F	D	2
7	G	D	3
8	H	E	1
9	I	E,F,G	2
10	J	H,I	11
11	K	J	2
12	L	J	1
13	M	K,L	1
14	N	M	1

Tab. 23 Specifikace kritické cesty

[vlastní zpracování s použitím programu WinQSB]

07-06-2011 10:53:55	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	2	0	2	0	2	0
2	B	Yes	4	2	6	2	6	0
3	C	no	1	2	3	5	6	3
4	D	Yes	4	6	10	6	10	0
5	E	Yes	4	10	14	10	14	0
6	F	no	2	10	12	12	14	2
7	G	no	3	10	13	11	14	1
8	H	no	1	14	15	15	16	1
9	I	Yes	2	14	16	14	16	0
10	J	Yes	11	16	27	16	27	0
11	K	Yes	2	27	29	27	29	0
12	L	no	1	27	28	28	29	1
13	M	Yes	1	29	30	29	30	0
14	N	Yes	1	30	31	30	31	0
	Project	Completion	Time	=	31	weeks		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

Graf 13 Uzlově ohodnocený graf [vlastní zpracování s použitím programu WinQSB]



Na kritické cestě leží činnosti, u nichž je celková rezerva rovna nule. U projektu výstavby najdeme na kritické cestě 9 činností: A, B, D, E, I, J, K, M a N.

Časové rezervy jsou u činností: C, F, G, H, L.

Z časové analýzy vyplývá, že doba trvání výstavby průchodu je 31 týdnů. Výpočet kritické cesty: $A + B + D + E + I + J + K + M + N = 2 + 4 + 4 + 4 + 2 + 11 + 2 + 1 + 1 = 31$ týdnů.

8.2 Návrh zvýšení kvality poskytovaných služeb

Hotel může být úspěšný pouze za předpokladu, že budou hosté spokojeni s poskytovanými službami. Aby hotel Rottal zvýšil svou konkurenceschopnost, je nutné, aby zkvalitnil své služby. Proto na základě předcházejících analýz navrhuji následující řešení stávající situace, která by měla vést ke zkvalitnění poskytovaných služeb. Toto zvýšení kvality poskytovaných služeb by mělo mít pozitivní efekt z hlediska ekonomických ukazatelů, které jsou pro hotel důležité. Kvalita služeb by se měla promítnout do zvýšení obsazenosti hotelu a tím i do zvýšení tržeb hotelu.

Navrhované aktivity ke zvýšení kvality poskytovaných služeb:

- Rozšíření nabídky TV programů
- Zvýšení jazykové kvalifikace zaměstnanců
- Drobné pozornosti pro hosty
- Nákup kávovaru
- Překlad internetových stránek

8.2.1 Rozšíření nabídky TV programů

Z výsledků analýzy spokojenosti hostů s kvalitou poskytovaných služeb v hotelu Rottal jsem zjistila, že co se týče kvality služeb, nejsou hosté spokojeni s nabídkou TV programů. Proto jsem se rozhodla navrhnout řešení na rozšíření této nabídky.

Momentálně je v hotelových pokojích k dispozici 13 TV programů:

- ČT 1
- ČT 24
- NOVA
- PRIMA
- ZDF
- CNN
- SAT 1
- EUROSPORT
- DSF
- DAS VIERTE

- RTL
- VIVA GERMANY
- PRO 7

K tomu, aby mohlo dojít k příjmu nové televizní stanice pozemního vysílání, je zapotřebí zakoupit tzv. set – top – box. Každá TV stanice musí mít svůj vlastní set – top – box, který je nutný pro převod digitálního signálu do analogové podoby čitelné pro stávající televizory. V plánu je rozšíření TV nabídky o dva programy pozemního vysílání, tudíž bude třeba nainstalovat dvě tato zařízení. V nabídce se nově objeví:

- ČT 4 – sportovní kanál
- ČT 2

Plán realizace

Tab. 24 Rozšíření nabídky TV programů

[vlastní zpracování]

Rozšíření nabídky TV programů	
Činnost	Nákup set – top- boxů
Termín realizace	10 / 2011
Zodpovědná osoba	Správce budovy
Náklady	2.000 Kč

Výpočet předpokládaných nákladů

Nákup dvou set – top- boxů - 2 x 1.000 Kč = 2.000 Kč

Předpokládaná návratnost investice

Při tak nízkých nákladech je návratnost investice téměř okamžitá.

8.2.2 Zvýšení jazykové kvalifikace zaměstnanců

Zaměstnanci hotelu musí mít dostatečnou kvalifikaci, neboť jsou to právě oni, kdo hostům poskytují všechny služby a jsou s nimi v neustálém kontaktu po celou dobu jejich pobytu. Personál musí umět komunikovat s lidmi, reagovat na vzniklé situace, poskytovat dostatečné množství kvalitních a pravdivých informací o službách, přizpůsobit své chování očekávání hosta a musí být schopen splnit jeho nároky. Osobní požadavky se pak kladou na schopnost komunikovat se zahraničním hostem v cizím jazyce, aby nedošlo k nedorozumění.

Z analýzy obsazenosti hotelu Rottal vyplynulo, že procento zahraničních hostů je vysoké. Pokládám tedy za velmi důležité, aby byl personál hotelu dostatečně jazykově zdatný. Na základě analýzy vnitřního prostředí hotelu Rottal jsem ovšem zjistila, že personál nemá dostatečnou jazykovou kvalifikaci na úrovni 4* hotelu. Považuji to za stěžejní problém a za účelem rozvíjení jazykových schopností navrhuji, aby pracovnice recepce a pokojské navštěvovaly jazykový kurz. Většina jazykových škol zajišťuje výuku jazyků přímo v prostorách firmy, což je výhodné, neboť zaměstnanci nemusejí nikam dojíždět a mohou začít s výukou jazyků ihned po skončení pracovní doby.

Z nabídky jazykových škol v Otrokovicích a okolí jsem vybrala jazykovou školu MERVIN s.r.o., která sídlí ve Zlíně – Malenovicích a je schopna zajistit výuku angličtiny a němčiny z firemního prostředí přímo v prostorách hotelu Rottal. Bude se jednat o intenzivní dvouměsíční skupinový kurz anglického jazyka a dvouměsíční kurz německého jazyka. Po ukončení kurzů by měly pokojské ovládat základní fráze pro příležitostnou komunikaci s hostem a všechny pracovnice recepce by měly perfektně zvládat fráze, které každodenně používají při ubytování nebo odjezdu hosta, a zlepšit svou slovní zásobu ve svém oboru.

Plán realizace

Tab. 25 Zvýšení jazykové kvalifikace zaměstnanců

[vlastní zpracování]

Zvýšení jazykové kvalifikace zaměstnanců	
Činnost	Návštěva jazykových kurzů
Termín realizace	9 / 2011 – 2 / 2012
Zodpovědná osoba	Manažer hotelu
Náklady	23.040 Kč

V měsících září, říjen bude probíhat kurz anglického jazyka a v měsících leden, únor bude probíhat kurz německého jazyka. V každém jazyce proběhne celkem 8 týdnů po 2 vyučovací hodiny, tj. 16 vyučovacích hodin anglického jazyka a 16 vyučovacích hodin německého jazyka.

Výpočet předpokládaných nákladů

1 hodina skupinového kurzu stojí 360 Kč.

8 týdnů po 2 vyučovacích hodinách = $16 \times 360 \text{ Kč} = 5.760 \text{ Kč}$.

➤ anglický jazyk

1. skupina recepční 5.760 Kč

2. skupina pokojské 5.760 Kč

➤ německý jazyk

1. skupina recepční 5.760 Kč

2. skupina pokojské 5.760 Kč

Předpokládaná návratnost investice

Za rok navštíví hotel průměrně 2.825 zahraničních hostů. Pokud se díky zkvalitnění služeb zvýší obsazenost hotelu zahraničními hosty o 5 % za rok, což je zhruba o 141 zahraničních hostů, zvýší se výnosy hotelu o 148.050 Kč, tj. při 10 % zisku 14.805 Kč.

Návratnost investice do zkvalitnění jazykových znalostí zaměstnanců by tedy byla zhruba 19 měsíců.

Pokud bychom uvažovali, že si každý zaměstnanec uhradí 50 % z částky kurzu, což je 1.280 Kč/osoba, snížila by se návratnost investice zhruba na 9,5 měsíce.

Podle mého názoru je investice do vzdělávání zaměstnanců velmi výhodná. Díky kvalitní komunikaci v cizím jazyce dojde ke zvýšení spokojenosti hosta, neboť se tím odstraní jazykové bariéry a host se bude více cítit jako doma. Je třeba, aby bral management hotelu na vědomí důležitost kvalitního vzdělání a začal přistupovat ke svým zaměstnancům z hlediska jejich odborného kvalifikačního vzdělání jako ke kapitálu, který pokud ho budou systematicky rozvíjet, přinese hotelu zvýšení konkurenceschopnosti.

8.2.3 Drobné pozornosti pro hosty

Hotelové hosty je třeba si hýčkat, aby došlo ke zvýšení jejich spokojenosti. Host bývá obvykle velmi nadšen, když dostane něco zadarmo. Z tohoto důvodu dávají pokojské na hotelu Rottal při úklidu pokoje hostům na polštář drobnost ve formě bonbónu. Tyto bonbóny mají klasický barevný obal a jsou nakupovány ve velkoskladu.

Vlastní logo na atraktivních předmětech zvyšuje povědomí o značce, a proto navrhuji, aby byly bonbóny nakoupeny na zakázku. Obal bonbónu bude červený, neboť červená je barva corporate identity hotelu, a budou opatřeny logem hotelu. Mnou vytvořený návrh bonbónu je vidět na následujícím obrázku.



Obr. 15 Návrh bonbónu [vlastní zpracování]

Bonbóny budou objednány na zakázku u firmy REPROP Brno, která zajistí komplexní dodávku – nákup, potisk, balení, distribuce. Objednané množství bude 100 kg, což je 30.000 ks bonbónů. Gramáž bonbónu je 3,3 g, minimální trvanlivost 1 rok, mix ovocných příchutí jablko, pomeranč, citrón, jahoda, černý rybíz.

Plán realizace

Tab. 26 Drobné pozornosti pro hosty

[vlastní zpracování]

Drobné pozornosti pro hosty	
Činnost	Nákup bonbónů na zakázku
Termín realizace	9 / 2011
Zodpovědná osoba	Manažer hotelu
Náklady	32.700 Kč

Výpočet předpokládaných nákladů

Cena 1 ks bonbónu je cca 1 Kč bez DPH.

Při odběru množství 100 kg platí zvýhodněná cena za 30.000 ks 24.300 Kč bez DPH.

Cena grafické přípravy potisku je 350 Kč bez DPH, náklady na tiskovou přípravu jsou 1.300 Kč bez DPH. Celková cena je tedy 27.250 Kč bez DPH, 32.700 Kč s DPH.

Jedná se o opakovaná investiční náklady, které je nutné opakovaně vynakládat. V návrhu jsem počítala s tím, že zásoba bonbónů vystačí na období jednoho roku. Průměrná roční obsazenost v letech 2007 – 2010 byla 9.235 lůžek. Z toho vyplývá, že pokojské položily na polštáře hostů za rok zhruba 9.235 bonbónů. Pokud by došlo ke zvýšení obsazenosti o 10 %, potřebovaly by pokojské minimálně 10.159 bonbónů. Pokojské by tedy dostaly na rok do zásoby 12.000 ks bonbónů. Zbylých 18.000 ks bonbónů by bylo k dispozici na recepci, aby si mohli nabídnout jak hoteloví hosté, tak hosté, kteří přijdou za zaměstnanci společnosti SMO a.s.

Předpokládaná návratnost investice

Předpokládám, že se díky propagaci formou bombónů zvýší povědomí o hotelu a spokojenost hostů, a tím dojde i ke zvýšení obsazenosti hotelu. Pokud by došlo ke zvýšení obsazenosti hotelu o 10 %, zvýšily by se výnosy hotelu o 970.200 Kč, což je při 10 % zisku 97.020 Kč. Návratnost investice by byla tedy 4 měsíce.

Myslím si, že investice na pořízení dárkových a zároveň reklamních bombónů nejsou nijak vysoké. Každý z hostů má rád drobné pozornosti a pokud jsou navíc opatřeny logem hotelu, zvyšuje se tak hostovo povědomí o značce. Pokud host bombón nesní hned, přiveze si ho domů a může ho někomu darovat, a tím pádem dojde k dalšímu rozšíření. Bombóny by byly nejen na každém polštáři, ale také na misce na pultu recepce, aby bylo dosaženo co výraznějšího efektu propagace k udržení stálých a získání nových hostů.

8.2.4 Pořízení kávovaru

V dotazníkovém šetření hosté uváděli, že v hotelové nabídce postrádají automat na kávu nebo možnost si kávu v prostorách recepce objednat a vypít. Na základě vlastních zkušeností při práci na recepci mohou potvrdit, že tuto možnost by hosté rádi uvítali. Ať už se jedná o ranní kávu nebo například pokud host přijede na hotel pozdě večer a potřebuje kávu pro dodání energie, aby mohl přes noc pracovat, nebo je unavený po celodenním cestování, chce si vypít kávu s obchodním partnerem apod., je tato služba, která by vedla ke zvýšení spokojenosti hostů.

Jako jedna z možností se nabízí automat na teplé a studené nápoje. Tento automat již byl umístěn v prostorách recepce na začátku provozu hotelu, ale náklady na jeho provoz byly příliš vysoké a musel být tudíž odstraněn. Náhradu pro poskytnutí kávy už ale management hotelu neřešil. Proto navrhuji, jako další možnost zajištění kávy, umístit do kuchyňky v recepci espresso kávovar. Tento kávovar by obsluhovaly recepční. Z řady kávovarů jsem na základě porovnání cena / kvalita vybrala kávovar Espresso Zelmer (viz Obr. 16). Tento přístroj slouží pro přípravu kávy espresso, latte, cappuccino, ale také horké vody na čaj a disponuje speciálním systémem na ohřev šálek.



Obr. 16 Kávovar Espresso

[vlastní zpracování]

Plán realizace

Tab. 27 Nákup kávovaru a doplňků

[vlastní zpracování]

Nákup kávovaru	
Činnost	Nákup kávovaru a doplňků
Termín realizace	12 / 2011
Zodpovědná osoba	Manažer hotelu
Náklady	5.890 Kč

Výpočet předpokládaných nákladů

Espresso Zelmer	2.890 Kč
Káva Segafredo Espresso 5 kg / 750 porcí	1.600 Kč
Smetana do kávy 10 ml 750 ks	750 Kč
Cukr porcovaný 4 g 1.500 ks	330 Kč

Náklady na kávovar jsou jednorázové, náklady na kávu, smetanu a cukr jsou opakované. Pokud by recepční denně uvařily průměrně dvě kávy, bylo by to za rok 730 káv. V návrhu jsem počítala s vyšším počtem a to 750 ks káv.

Náklady na jednu porci kávy:	Káva	2,13 Kč
	Smetana 1 ks	1,00 Kč
	Cukr 2 ks	0,44 Kč
	Energie	

Náklady na jednu porci kávy jsou cca 4,00 Kč.

Předpokládaná návratnost investice

Budu uvažovat, že za kávu uvařenou na recepci zaplatí host 20 Kč. Náklady na jednu kávu jsou přibližně 4 Kč, tzn. zisk 16 Kč z jedné kávy. Pokud bychom uvařili za rok 750 ks káv, byl by zisk 12.000 Kč, tj. 1.200 Kč/měsíc. Investice do kávovaru by se nám tak vrátila zhruba za 3 měsíce. Počáteční investice do provozu, zahrnující jak nákup kávovaru, kávy a doplňků, by se nám vrátila zhruba za 6 měsíců. Jelikož je nákup kávovaru jednorázovou investicí, není nutné jej za normálních podmínek znovu kupovat, pokud ovšem nedojde k jeho poškození. Nákup kávy a doplňků je nutné podle potřeby opakovaně dokupovat.

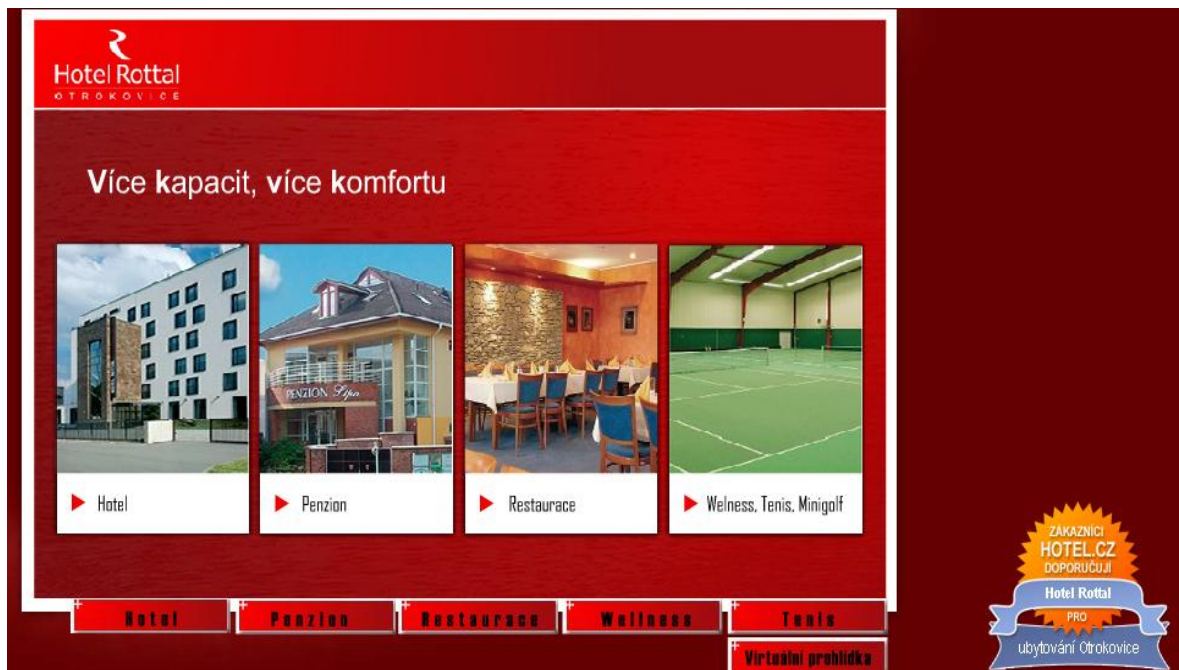
8.2.5 Příklad internetových stránek

Z analýzy konkurenčních ubytovacích zařízení vyplynulo, že hotel zaostává oproti ostatním hotelům v jazykovém překladu svých internetových stránek. Jelikož hotel Rottal navštěvuje značné množství zahraničních hostů, je možné, že si potenciální host vybere konkurenční hotel, jelikož právě ten prezentuje na internetu svou nabídku v jazyce, jemuž host rozumí. Pokládám tedy za nutné, aby hotel Rottal zajistil překlad svých webových stránek alespoň do anglického a německého jazyka.

Na obrázku 17 je vidět úvodní internetová stránka hotelu. Ikony s nabídkou jazykových mutací by mohly být umístěny v pravé části stránky.

Mimo vlastní webové stránky bych doporučila, aby si hotel založil vlastní profil na sociální síti Facebook. Založení účtu je zdarma, velmi rychlé a bez nákladů. Na sociální síti by mohly být uvedeny informace o hotelu, jeho umístění, poskytovaných službách a samozřejmě by byly fotografie hotelového areálu a pokojů. Tímto nenáročným a nenákladným krokem by došlo k rozšíření povědomí o hotelu.

Obr. 17 Internetové stránky hotelu Rottal [36]



Plán realizace

Tab. 28 Internetové stránky hotelu Rottal

[vlastní zpracování]

Internetové stránky hotelu	
Činnost	Jazykový překlad, založení profilu na sociální síti
Termín realizace	10 / 2011
Zodpovědná osoba	Manažer hotelu
Náklady	1.000 Kč

Výpočet předpokládaných nákladů

Náklady na překlad internetových stránek do anglického a německého jazyka jsou odvozeny od sazby, kterou si účtuje správce webu.

8.3 Zhodnocení přínosů projektu

Cílem projektu bylo zvýšení konkurenční schopnosti hotelu Rottal díky snížení konkurenční nevýhody a zvýšení kvality poskytovaných služeb.

Při zpracování projektu zvýšení konkurenční schopnosti hotelu Rottal jsem se snažila nalézt řešení, jak snížit nebo odstranit největší nevýhodu hotelu, kterou má v porovnání s konkurenčními hotely v okolí. Touto slabinou je skutečnost, že hotel nemá restauraci přímo v hlavní budově a hosté tak musejí přecházet přes venkovní dvůr. Mým úkolem tedy bylo navrhnout projekt propojení objektu hotelu Rottal s restaurací Maxima, aby mohli hosté přecházet „suchou nohou“ mezi ubytovací a stravovací částí. Průchod bude umožněn díky zastřešení a opláštění chodníku za hotelem Rottal a dále chodníku směrem ke vchodu do tenisové haly. Přípravná fáze projektu budu probíhat od listopadu 2011 a průchod bude uveden do provozu v červnu 2012. Celková časová náročnost výstavby byla na základě časové analýzy stanovena na 31 týdnů. Předpokládané náklady na realizaci se odhadují ve výši 1.223.880 Kč a hotel je bude hradit částečně z vlastních zdrojů a částečně z úvěru u České spořitelny. Největším možným ohrožením projektu je riziko, že se majitelé rozhodnou výstavbu nerealizovat. Celkové řešení projektu výstavby průchodu je závislé na rozhodnutí firmy o tom, kolik finančních prostředků jsou ochotni investovat, aby dosáhli zvýšení konkurenční schopnosti hotelu.

Druhá část projektu zvýšení konkurenční schopnosti hotelu Rottal je zaměřena na zvýšení kvality poskytovaných služeb. Je velmi důležité, aby byli hoteloví hosté s poskytovanými službami spokojeni a zachovali hotelu svou věrnost. Mým úkolem bylo navrhnout aktivity, které povedou ke zvýšení kvality poskytovaných služeb a tím k maximální spokojenosti hostů. Řešila jsem tedy návrh na rozšíření nabídky TV programů, na zvýšení jazykové kvalifikace zaměstnanců, drobné pozornosti pro hosty, nákup kávovaru a překlad internetových stránek hotelu. Jelikož se nejedná o tak rozsáhlé a nákladné investice jako v případě projektu výstavby, nejsou zde provedeny podrobné analýzy realizace. Hotelový management se nemusí rozhodnout pro všechny aktivity současně, ale může je zavádět postupně, v závislosti na finančních prostředcích.

Každá realizace projektu s sebou nese určité výsledky. Management hotelu by měl tedy sledovat, jak se provedená změna promítá do činnosti hotelu a do jaké míry se změnil minulý stav. Výsledky úspěšnosti mohou být sledovány na obsazenosti nebo ve velikosti ob-

jemu tržeb. Obsazenost nebo tržby se mohou díky realizaci zvýšit, snížit nebo mohou zůstat na stejné úrovni. Výsledky lze sledovat také díky průběžnému zjišťování spokojenosti hostů s hotelovými službami, ke kterému by sloužil mnou vytvořený dotazník. Tyto dotazníky by byly umístěny v hotelových složkách, které jsou součástí každého pokoje. Hotelový management by tak získával aktuální informace o úrovni spokojenosti svých hostů.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo navrhnout projekt, který povede ke zvýšení konkurenční schopnosti hotelu Rottal v Otrokovicích.

Předmětem řešení teoretické části bylo seznámit se s hlavními pojmy týkajícími se konkurenční schopnosti, marketingu služeb a hotelnictví. V analytické části jsem provedla analýzu současného stavu hotelu, analýzu spokojenosti hostů s poskytovanými službami, analýzu a srovnání konkurenčních ubytovacích zařízení v okolí. Na základě výsledků těchto analýz jsem vytvořila projekt zvýšení konkurenční schopnosti hotelu.

Cílem tohoto projektu bylo zvýšení konkurenční schopnosti hotelu Rottal díky snížení konkurenční nevýhody a zvýšení kvality poskytovaných služeb. Jako možné řešení snížení konkurenční nevýhody jsem navrhla projekt výstavby průchodu, který umožňuje hostům přechod „suchou nohou“ mezi ubytovací a stravovací částí hotelového areálu. Jako možné řešení zvýšení kvality poskytovaných služeb jsem navrhla aktivity, které povedou k růstu spokojenosti hostů.

Hotel je zařízení poskytující svým hostům ubytovací, stravovací a doplňkové služby. Tuto skutečnost je třeba si uvědomit, neboť v oblasti poskytování služeb je právě host na prvním místě a cílem hotelu by tedy měla být snaha o dosažení jeho maximální spokojenosti, aby neměl důvod přecházet ke konkurenci. Realizací mých návrhů by hotel značně posílil svou konkurenceschopnost, jelikož by tím docílil zvýšení spokojenosti svých hostů s poskytovanými službami. Zkvalitnění služeb se následně promítne v růstu obsazenosti a tím i ve zvýšení ekonomických ukazatelů, které jsou pro hotelový management důležité.

Věřím, že má práce bude přínosem pro management hotelu a mé návrhy budou inspirací při rozhodování o budoucích opatřeních hotelu vedoucích k nárůstu spokojenosti hostů, zvýšení obsazenosti a zajistí hotelu i budoucí konkurenční výhodu. Bez investic se žádný hotel neobejde, neboť dnešní hosté jsou čím dál náročnější a žádají maximální uspokojení svých potřeb. Pokud toto uspokojení nenajdou v našem hotelu, budou nuceni odejít ke konkurentům. Investice do zkvalitnění služeb slouží řadu let, a proto jsou řadu let zdrojem přírůstků zisku hotelu.

Domnívám se, že cíl mé diplomové práce byl splněn, jelikož jsem navrhla reálný projekt, jehož realizací by došlo ke zvýšení konkurenční schopnosti hotelu Rottal v Otrokovicích.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. Vyd. 1. Praha : Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.

[2] BERÁNEK, J.; KOTEK, P. *Řízení hotelového provozu*. 4., přeprac. vyd., Praha : MAG Consulting, 2007. 240 s. ISBN 978-80-86724-30-0.

[3] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. Radix, 2002, 270 s. ISBN 8086031357.

[4] ČURDA, D.; HOLUB, K. *Stručné dějiny oborů potravinářství a hotelnictví*. 1. vyd. Praha : Scientia, 2004. 33 s. ISBN 80-7183-292-8.

[5] HESKETT, James L; HART, Christopher W; SASSER, W. *Služby - cesta k úspěchu*. Praha : Victoria Publishing, 1993. 273 s. ISBN 80-85605-36-8.

[6] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd., Praha : Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

[7] KIRÁL'OVÁ, A. *Marketing hotelových služeb*. 2. vyd. Praha : Ekopress, 2006. 158 s. ISBN 80-86929-05-1.

[8] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 30 s. ISBN 80-247-0513-3.

[9] KOTLER, P; KELLER K. L. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

[10] KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing. 2006. 280 stran. ISBN 80-247-0966-X.

[11] LEHTINEN, Jarmo, R. *Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. Praha : Grada Publishing 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.

[12] PALATKOVÁ, M; ZICHOVÁ, J. *Ekonomika turismu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3748-5.

[13] PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha : Grada, 1996. 247 s. ISBN 80-7169-276-X.

[14] PLANT, R. *eCommerce: formulation of strategy*. Prentice Hall PTR. 2000. 345 s. ISBN 0-13-019844-7.

[15] PORTER, E., M. *On Competition*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2008. ISBN 978-1-4221-2696-7.

[16] SMETANA, František; KRÁTKÁ, Eva. *Podnikání v hotelnictví a gastronomii : pro střední a vyšší hotelové školy*. 1. vyd. Praha : Fortuna, 2009. 160 s. ISBN 978-80-7373-054-3.

[17] STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vydání. Praha : C.H. Beck, 2007. 199 stran. ISBN 978-80-7179-926-9.

[18] STAŇKOVÁ, P; VORLOVÁ, R; VLČKOVÁ, I. *Marketing obchodu a služeb – Studijní pomůcka pro distanční studium*. 1. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-532-9.

[19] VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 26 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

[20] Časopis KonzumentTest, číslo 7, prosinec 2008, Sdružení českých spotřebitelů, 2008. ISBN 1801-528X

Internetové zdroje:

[21] Kategorie ubytovacích zařízení [online]. [cit.2011-05-13]. Dostupné z WWW: <http://www.hotelstars.cz/>

[22] www.czso.cz

[23] www.google.com

[24] www.czso.cz

[25] www.euroagentur.com/cz/ea-hotel-atrrium

[26] www.hotel-batov.cz

[27] www.hotel-ondras.cz

[28] www.hotel-kostelec.cz

[29] www.parkhotelzlin.cz

[30] www.hotelgarnizlin.cz

[31] www.lesni-hotel.cz

[32] www.hotelsaloon.cz

[33] www.hotel-sole.cz

[34] www.moskva-zlin.cz

[35] www.zlinhotel.cz

[36] www.hotelrottal.cz

Interní materiály:

[37] Interní materiály hotelu Rottal

[38] Interní materiály stavební společnosti SMO a.s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

aj.	a jiné
apod.	a podobně
AV	audiovizuální
dopl.	doplňkové
DPH	daň z přidané hodnoty
HDP	hrubý domácí produkt
MHD	městská hromadná doprava
Nám.	náměstí
např.	na příklad
NP	nadzemní podlaží
os.	osoba
PC	osobní počítač
tis.	tisíc
tř.	třída
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný
vč.	včetně
VIP	velmi důležitá osoba (very important person)
WiFi	bezdrátová komunikace v počítačových sítích (wireless fidelity)
H1	hypotéza 1
H2	hypotéza 2
H3	hypotéza 3
H4	hypotéza 4

Aj	anglický jazyk
Čj	český jazyk
Nj	německý jazyk
Rj	ruský jazyk
Ij	italský jazyk
Fj	francouzský jazyk

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Marketingový mix hotelu</i>	21
<i>Obr. 2 Vnější a vnitřní prostředí podniku</i>	29
<i>Obr. 3 Porterův model pěti konkurenčních sil.....</i>	31
<i>Obr. 4 Model „7S“ firmy McKinsey</i>	33
<i>Obr. 5 Lokace hotelu Rottal.....</i>	43
<i>Obr. 6 Areál hotelu Rottal</i>	44
<i>Obr. 7 Organizační struktura hotelu Rottal.....</i>	45
<i>Obr. 8 Restaurace Maxima</i>	47
<i>Obr. 9 Ubytovací zařízení v Otrokovicích</i>	59
<i>Obr. 10 Prostory recepce.....</i>	89
<i>Obr. 11 Hlavní a boční vchod do budovy hotelu</i>	89
<i>Obr. 12 Vchod do tenisové haly.....</i>	89
<i>Obr. 13 Průchod návrh 1</i>	90
<i>Obr. 14 Průchod návrh 2</i>	91
<i>Obr. 15 Návrh bonbónu</i>	106
<i>Obr. 16 Kávovar Espresso</i>	109
<i>Obr. 17 Internetové stránky hotelu Rottal</i>	111

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Personál hotel Rottal</i>	54
<i>Tab. 2 Personál restaurace Maxima</i>	54
<i>Tab. 3 Souhrn analýzy konkurenčních ubytovacích zařízení</i>	65
<i>Tab. 4 Návštěvnost</i>	68
<i>Tab. 5 Původ informací</i>	69
<i>Tab. 6 Spokojenost se službami recepce</i>	70
<i>Tab. 7 Spokojenost s vybavením pokojů</i>	71
<i>Tab. 8 Spokojenost se službami restaurace</i>	72
<i>Tab. 9 Doplnkové služby</i>	73
<i>Tab. 10 Cena vs. kvalita poskytovaných služeb</i>	73
<i>Tab. 11 Důvod návštěvy</i>	74
<i>Tab. 12 Proč právě hotel Rottal</i>	75
<i>Tab. 13 Souhrn analýzy spokojenosti hostů hotelu Rottal</i>	77
<i>Tab. 14 Konkurenční ubytovací zařízení</i>	78
<i>Tab. 15 Srovnání hlavních konkurentů</i>	81
<i>Tab. 16 Souhrn analýzy konkurenčních ubytovacích zařízení</i>	84
<i>Tab. 17 SWOT analýza hotelu Rottal</i>	85
<i>Tab. 18 Hodnocení rizik</i>	95
<i>Tab. 19 Hodnocení rizik.....</i>	95
<i>Tab. 20 Přehled činností časové analýzy.....</i>	98
<i>Tab. 21 Výpočet časových charakteristik</i>	99
<i>Tab. 22 Zadání činností</i>	100
<i>Tab. 23 Specifikace kritické cesty</i>	100
<i>Tab. 24 Rozšíření nabídky TV programů.....</i>	103
<i>Tab. 25 Zvýšení jazykové kvalifikace zaměstnanců</i>	105
<i>Tab. 26 Drobné pozornosti pro hosty</i>	107
<i>Tab. 27 Nákup kávovaru a doplňků</i>	109
<i>Tab. 28 Internetové stránky hotelu Rottal</i>	111

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 Obsazenost pokojů v letech 2006 – 2010 v %</i>	63
<i>Graf 2 Obsazenost pokojů v jednotlivých měsících roku 2010 v %</i>	63
<i>Graf 3 Zahraniční x tuzemští hosté</i>	64
<i>Graf 4 Návštěvnost</i>	68
<i>Graf 5 Původ informací</i>	70
<i>Graf 6 Spokojenost se službami recepce</i>	71
<i>Graf 7 Spokojenost s vybavením pokojů</i>	71
<i>Graf 8 Spokojenost se službami restaurace</i>	72
<i>Graf 9 Doplnkové služby</i>	73
<i>Graf 10 Cena vs. kvalita poskytovaných služeb</i>	74
<i>Graf 11 Důvod návštěvy</i>	74
<i>Graf 12 Důvod volby</i>	75
<i>Graf 13 Uzlově ohodnocený graf</i>	101

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: Fotografie pokojů

PŘÍLOHA P II: Hotelový ceník

PŘÍLOHA P III: Dotazník pro hotelové hosty

PŘÍLOHA P IV: Fotografie současného hotelového areálu

PŘÍLOHA P V: Projektový plán hotelového areálu

PŘÍLOHA P I: FOTOGRAFIE POKOJŮ

Pokoj kategorie Economy



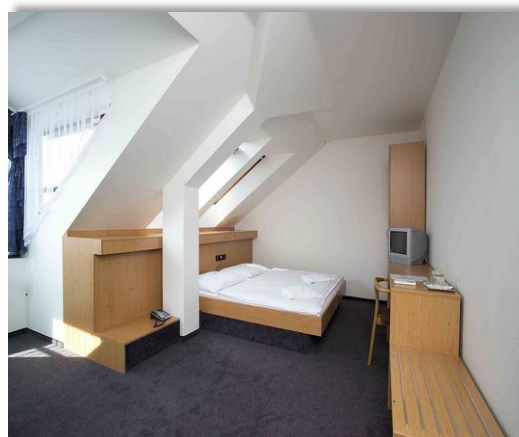
Pokoj kategorie Standard



Pokoj kategorie Business



Pokoj penzion Lípa



PŘÍLOHA P II: HOTELOVÝ CENÍK



CENÍK POKOJŮ



Kategorie pokojů hotel Rottal	CENA jednolůžkový pokoj / noc	CENA dvoulůžkový pokoj / noc	VÍKENDOVÁ CENA jednolůžkový pokoj / noc	VÍKENDOVÁ CENA dvoulůžkový pokoj
BUSINESS s klimatizací	1 440,-- Kč	1 740,-- Kč	1 008,-- Kč	1 218,-- Kč
BUSINESS bez klimatizace	1 350,-- Kč	1 650,-- Kč	1 008,-- Kč	1 218,-- Kč
STANDARD s klimatizací	1 190,-- Kč	1 440,-- Kč	833,-- Kč	1 008,-- Kč
ECONOMY s klimatizací	930,-- Kč	1 130,-- Kč	651,-- Kč	791,-- Kč
ECONOMY bez klimatizace	840,-- Kč	1 040,-- Kč	651,-- Kč	791,-- Kč
Kategorie pokojů penzion Lípa	CENA jednolůžkový pokoj / noc	CENA dvoulůžkový pokoj / noc	VÍKENDOVÁ CENA jednolůžkový pokoj / noc	VÍKENDOVÁ CENA dvoulůžkový pokoj
APARTMÁN	1 350,-- Kč	1 650,-- Kč	945,-- Kč	1 155,-- Kč
STANDARD	1 080,-- Kč	1 340,-- Kč	756,-- Kč	938,-- Kč
STANDARD se spol. sč. zařízením pro 2 pokoje	770,-- Kč	950,-- Kč	539,-- Kč	665,-- Kč

V ceně pokoje je zahrnuta snídaně.
Poplatek za parkování 70,-- Kč/noc.

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK PRO HOTELOVÉ HOSTY



Vážení hosté,

děkujeme Vám za návštěvu našeho hotelu Rottal. Pro z kvalitnění námi poskytovaných služeb bychom Vás rádi požádali o vyplnění tohoto dotazníku. Váš názor je pro nás velmi důležitý a Vaše spokojenost je našim prvořadým cílem.

Děkujeme.

1. Kolikrát do roka využijete služeb hotelu Rottal?

- jsem zde poprvé jsem zde podruhé krát

2. Jak jste se o hotelu Rottal dozvěděl/a?

- z internetu - jaké stránky.....

- z reklamy -

kde.....

- od zaměstnavatele

- od známého

- jel jsem kolem

- jiné

3. Byl/a jste spokojen/a se službami recepce?

- velmi spokojen/a spokojen/a nespokojen/a

Připomínky.....

4. Byl/a jste spokojen/a s vybavením pokoje?

- velmi spokojen/a spokojen/a nespokojen/a

Připomínky.....

5. Byl/a jste spokojen/a se službami restaurace?

- velmi spokojen/a spokojen/a nespokojen/a

Připomínky.....

6. Využil/a jste některou z doplňkových služeb hotelu?

(sauna, masáže, tenisový kurt, prádelna, školící místnost, kadeřnictví...)

- ANO jakou.....
- NE z jakého důvodu.....

7. Jste názoru, že cena odpovídá kvalitě námi poskytovaných služeb?

- ANO, cena odpovídá kvalitě
- ANO, byl/a bych ochoten/ochotna zaplatit více
- NE, cena by měla být nižší

8. Jaký byl důvod Vaší návštěvy?

- dovolená
- pracovní cesta
- návštěva příbuzných / známých
- jiné

9. Proč jste si zvolil/a ubytování právě v našem hotelu?

- spokojenost z minulé návštěvy
- doporučení známých
- doporučení zaměstnavatele
- nízká cena
- poloha hotelu – v blízkosti jednání
- nabídka doplňkových služeb
- jiné

10. Co Vám v nabídce našich služeb schází?

.....

11. Místo pro Vaše připomínky a náměty

.....

.....

.....

*Vyplněný dotazník odevzdejte, prosím, při odjezdu na recepci.
Děkujeme za Vaši spolupráci a těšíme se na Vaši další návštěvu.*

PŘÍLOHA P IV: FOTOGRAFIE SOUČASNÉHO STAVU HOTELOVÉHO AREÁLU



Vchod do hotelu



Vchod ho hotelu z boční strany



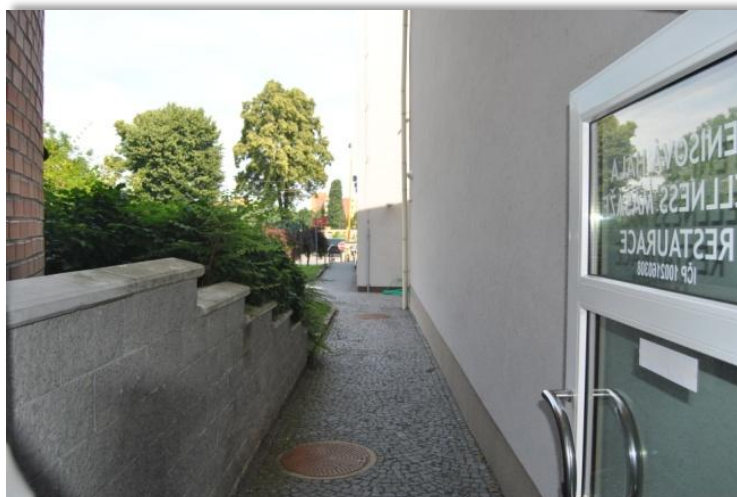
Pohled na hotel z parkoviště



Průchod k tenisové hale a penzionu Lípa



Vchod do tenisové haly

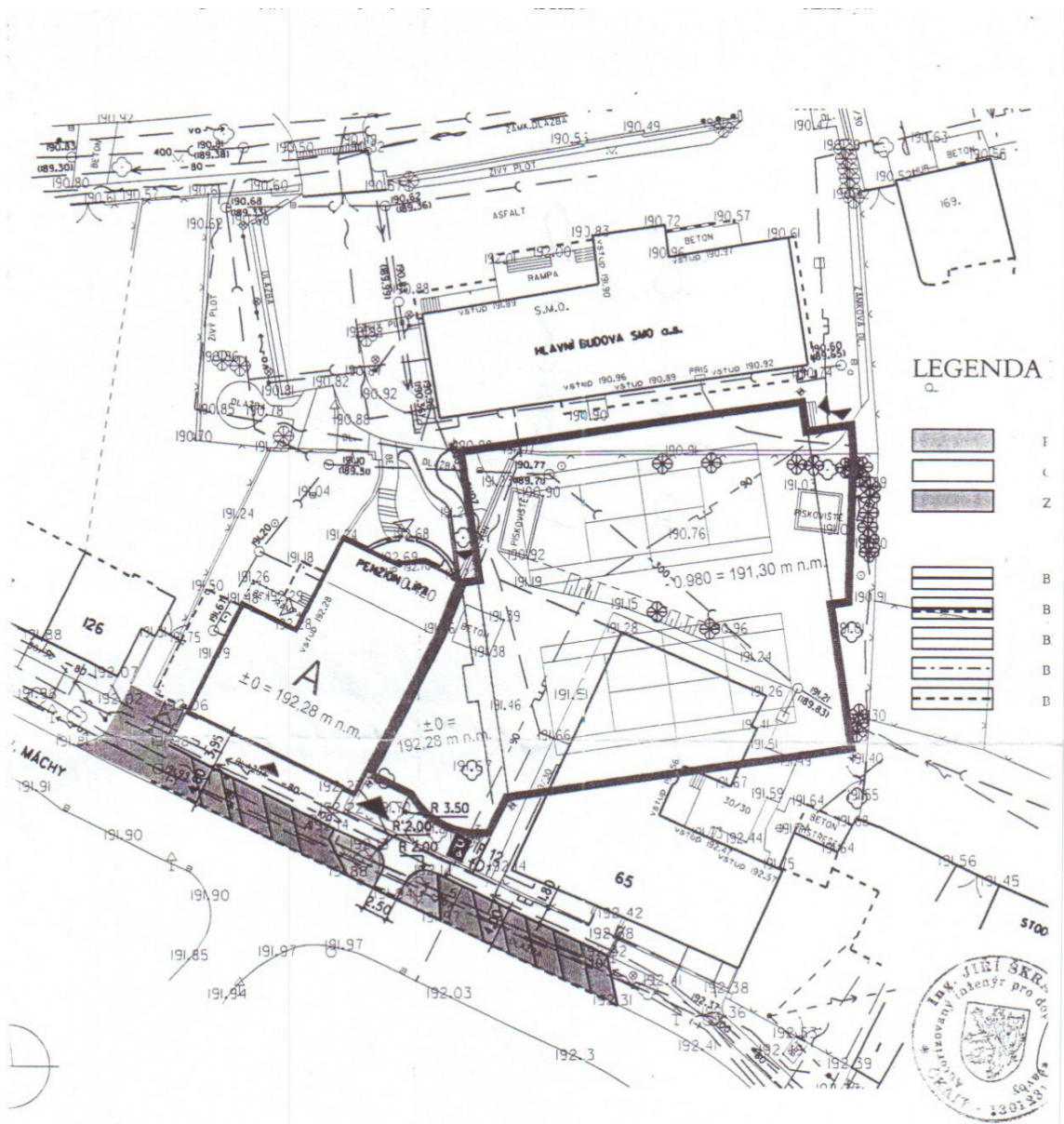


Pohled z vchodu do tenisové haly



Průchod přes tenisovou halu

PŘÍLOHA P V: PROJEKTOVÝ PLÁN HOTELOVÉHO AREÁLU



 s.projekt plus a.s. projektová a inženýrská činnost tr. T. Bati 508 762 73 Zlín	
MĚŘENÍ	FORMÁT 3 A4
DATUM	ÚNOR 2003
Č. Z.	06-4442-0II
MĚŘÍTKO	1: 500
DATUM	PLATNOST
ÚNOR 2003	1 ROK

ODPOVĚDNÝ PROJEKTANT :	VYPRACOVAL :		
ING. ŠKRABAL	ING. JAROS		
KRAJ:	ZLINSKÝ	OBEC:	OTROKOV
INVESTOR:	SMO a.s. OTROKOVICE		
STAVBA:			
OTROKOVICE-KVÍTKOVICE REKONSTRUKCE			
A DOSTAVBA AREÁLU SMO a.s.			
STAVEBNÍ OBJEKTY :			
SO 013 - ZPEVNĚNÉ PLOCHY , SO 014 - TERÉNNÍ A SADOVÉ ÚPRAVY			
SITUACE			