



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# **NÁVRH NA ZLEPŠENÍ NABÍDKY HOTELOVÝCH SLUŽEB**

THE PROPOSAL OF IMPROVEMENT IN OFFER OF HOTEL SERVICES

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. ZUZANA JAŠOVÁ**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**doc. Ing. LUDĚK MIKULEC, CSc.**

BRNO 2010

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Jašová Zuzana, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Návrh na zlepšení nabídky hotelových služeb**

v anglickém jazyce:

**The Proposal of Improvement in Offer of Hotel Services**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, J. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

HORNER, S., SWARBROOKE, J. Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 486 s. ISBN 80-247-0202-9.

KIRÁLOVÁ, A. Marketing hotelových služeb. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 158 s. ISBN 80-86929-05-1.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Luděk Mikulec, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

---

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 23.05.2010

### **Abstrakt**

Tato diplomová práce je zpracována pro Hotel Pod Zámkem ve Velkém Meziříčí. Zkoumá a hodnotí marketingovou komunikaci firmy a zjišťuje nedostatky v této oblasti. Obsahuje návrhy na zlepšení propagace firmy, které zahrnují nové formy marketingové komunikace včetně jejich aplikace do praxe, vedoucí ke zvýšení návštěvnosti hotelu a restaurace.

### **Abstract**

The diploma thesis was processed at the Hotel Pod Zámkem at Velké Meziříčí. It analyzes and evaluates its marketing communication and examines imperfections in this field. It contains proposals for improving the company promotion, which include new methods of the company marketing communication and their application in practice, leading to a growth of the hotel and the restaurant.

### **Klíčová slova**

hotelový management, hotelový marketing, marketingový mix, marketingová komunikace, reklama, vztahy k veřejnosti, propagace

### **Key words**

hotel management, hotel marketing, marketing mix, marketing communication, advertising, public relations, promotion

**Bibliografická citace práce**

JAŠOVÁ, Z. *Návrh na zlepšení nabídky hotelových služeb*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 95 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Luděk Mikulec, CSc.

Prohlašuji, že předložená diplomová práce *Návrh na zlepšení nabídky hotelových služeb* je původní a zpracovala jsem ji samostatně pod vedením doc. Ing. Luďka Mikulce, CSc. s použitím zdrojů, které uvádím v seznamu literatury.

Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. května 2010

.....

Zvláštní poděkování patří vedení Hotelu Pod Zámkem, s. r. o. sídlícím ve Velkém Meziříčí za poskytnutí cenných informací a interních materiálů a dokumentů, které jsem mohla využít při zpracování této diplomové práce.

Taktéž děkuji doc. Ing. Ludku Mikulcovi, CSc. za metodické pokyny, cenné náměty, rady, připomínky a čas, který mi věnoval během zpracování této diplomové práce.

# Obsah

Úvod .....	8
1 Definování problému a cíle.....	12
2 Teoretická východiska .....	13
2.1 Marketing hotelových služeb.....	13
2.1.1 Hotelové služby .....	13
2.1.2 Ubytovací sektor .....	14
2.1.3 Certifikace ubytovacích zařízení .....	14
2.2 Organizační struktura.....	15
2.2.1 Top management.....	15
2.2.2 Provozní management.....	17
2.2.3 Technický management .....	18
2.3 Marketingová koncepce v hoteliérství.....	18
2.4 Strategie v oblasti hotelů.....	19
2.5 Marketingový mix hotelových služeb.....	21
2.5.1 Produkt.....	22
2.5.2 Cena .....	23
2.5.3 Místo .....	24
2.5.4 Komunikace .....	25
2.6 Personální management v malém podniku .....	26
2.7 Podnikatelské prostředí.....	27
3 Analýza současného stavu .....	33
3.1 Personální zajištění provozu .....	33
3.1.1 Struktura zaměstnanců.....	33
3.1.2 Pracovní náplň .....	35
3.1.3 Finanční ohodnocení zaměstnanců .....	38
3.2 Technické zabezpečení hotelu .....	39
3.3 Obsazenost hotelu .....	42
3.3.1 Analýza vývoje obsazenosti.....	42
3.3.2 Analýza zákazníků .....	43
3.4 Postavení na trhu.....	44

3.4.1	Konkurence .....	44
3.4.2	Dodavatelé .....	47
3.4.3	Zprostředkovatelé .....	47
3.5	Prezentace hotelu .....	48
3.5.1	Produkt .....	48
3.5.2	Cena .....	49
3.5.3	Místo .....	50
3.5.4	Propagace .....	51
3.6	SWOT analýza .....	55
4	Návrhy na zlepšení hotelových služeb .....	57
4.1	Personální zajištění provozu .....	57
4.1.1	Návrh na zvýšení kvalifikace pracovníků .....	57
4.2	Technické zabezpečení hotelu .....	58
4.3	Obsazenost hotelu .....	59
4.3.1	Návrh na zvýšení návštěvnosti hotelu .....	59
4.3.2	Návrh na zvýšení návštěvnosti hotelové restaurace .....	69
4.4	Prezentace hotelu .....	71
4.4.1	Návrh na zlepšení propagace hotelu .....	71
5	Vyhodnocení návrhů .....	74
5.1	Náklady na realizaci .....	74
5.1.1	Zvýšení kvalifikace pracovníků .....	74
5.1.2	Technické zabezpečení hotelu .....	75
5.1.3	Obsazenost hotelu .....	75
5.1.4	Zlepšení propagace hotelu .....	77
5.1.5	Financování rozšíření hotelové kapacity .....	78
5.1.6	Předpokládané náklady v letech 2010 – 2013 .....	79
5.2	Přínosy z realizace .....	80
5.3	Možné způsoby úhrady potřebných nákladů .....	81
6	Harmonogram realizace návrhů .....	82
	Závěr .....	83
	Seznam použité literatury .....	86
	Seznam příloh .....	92

## Úvod

Předkládaná diplomová práce je zpracovaná pro Hotel Pod Zámkem, se sídlem na Radnické ulici č. 6 ve Velkém Meziříčí.

Hotel Pod Zámkem byl založen majitelem společnosti Content s. r. o., se sídlem Karlov č. 1246 ve Velkém Meziříčí. Tato společnost vznikla roku 1995 a předmětem podnikání jsou dodávky kvalitních prací a služeb v oborech telekomunikací, vodárenství, plynárenství a energetiky.

Hotel Pod Zámkem je tříhvězdičkový soukromý hotel, který se nachází v historickém jádru města. První písemná zmínka pochází z roku 1599, kdy byl tento dům součástí nejstarší zástavby města a již tehdy vlastnil právo vinného a pivního šenku. Ke konci II. světové války sloužil sklep jako úkryt několika rodinám z Radnické ulice. Ve druhé polovině 20. století byla v tomto domě zřízena cukrárna, která fungovala několik let. Po prodeji domu se bývalá majitelka přestěhovala do USA a tento dům odkoupil pan Čamek, který zde vybudoval současný Hotel Pod Zámkem. Hotel je v soukromém vlastnictví manželů Čamkových, kteří jsou majitelé hotelu.

Hotel získal svou podobu po celkové rekonstrukci v roce 2000. Kromě vynikající kuchyně hotel může nabídnout 14 dvou i třílůžkových pokojů (v třílůžkových pokojích je možnost přistýlky) a 2 luxusní apartmá s koupelnou s vířivou vanou. Hotelová restaurace s kapacitou 50 míst nabízí domácí kuchyni, se širokou nabídkou nápojů a velké množství druhů kávy. V hotelu je dále k dispozici salonek pro menší oslavy a obchodní jednání, a vinný slípek s možností degustace moravských, odrůdových, archívních vín, specialit a sektů.

Hotel poskytuje tyto služby:

- parkování v uzavřeném prostoru s dohledem kamerového systému,
- televize se satelitním příjmem, telefon s přímou volbou,
- kancelářský servis - fax, kopírování, Internet apod.,
- přepojování a objednávání telefonních hovorů,
- minibar,

- buzení telefonem,
- praní a žehlení a drobné vyspravení oděvů hostů,
- úschova cenností,
- půjčování společenských her,
- zapůjčení vysoušeče vlasů a žehličky.

Hotel Pod Zámkem svým hostům nabízí tyto doplňkové služby:

- zajišťování taxi služby,
- obstarávání vstupenek na sportovní a kulturní akce, objednávky squashového kurtu (vzdáleného 1 km) a bowlingové dráhy (vzdálené 70m),
- zajištění prohlídky Zámku ve Velkém Meziříčí, jehož počátky sahají až do 13. století,
- zajištění prohlídky v Muzeu silnic a dálnic,
- prohlídka věže kostelu sv. Mikuláše s největším ciferníkem v České republice,
- pěší procházka do malebného Balinského údolí,
- výlet do Westernového městečka Šiklův mlýn - vzdálené 25 km,
- poznávací výlet do Města Telč - památka UNESCO - vzdálené 50 km,
- v areálu firmy hosté mohou využít tenisový kurt s umělým povrchem a pro příznivce klidu a romantiky je zde možnost rybolovu, areál leží na okraji Velkého Meziříčí (cca 1,5km),
- podél řeky Balinky a Oslavy vede několik cyklostezek, dále je možnost lyžování a snowboardingu na Fajtově kopci ve Velkém Meziříčí.

Hotel Pod Zámkem je menší soukromý hotel. Na vrcholu organizační struktury stojí majitelka hotelu, která působí jako ředitelka celého hotelu. O funkci níže se nachází ekonomický úsek, technický úsek a provozní úsek. Ekonomický úsek je zajišťován jednou osobou, která je zároveň i účetní. Technický úsek představuje materiálně technickou základnu důležitou pro zabezpečení provozuschopnosti hotelu. Provozní úsek zodpovídá za výrobní a odbytový úsek. Součástí výrobního úseku jsou kuchaři a odbytový úsek tvoří recepční, číšníci a pokojské. Organizační struktura hotelu je uvedena jako příloha č. 1.

Za **vnitřní nedostatek** hotelu považuji *nedostatečnou kapacitu hotelu*. Město Velké Meziříčí se nachází v srdci Vysočiny a region protíná dálnice D1 z Prahy do Brna, která vede v těsné blízkosti města. V důsledku této polohy je hotelová kapacita často zaplněná, obzvláště v době konání veletrhů a přes týden, kdy hotel využívá především podnikatelská klientela. Během víkendů je však kapacita nedostatečně využita. Majitelka hotelu plánuje rozšíření hotelové kapacity, neboť odkoupila sousední budovu, kde budou zřízeny nové pokoje a dále bude vybudován větší salonek, konferenční sál a jiná zařízení. V souvislosti s touto plánovanou změnou bude nutné přijmout nové pracovníky.

Hlavním předpokladem pro úspěch každé organizace je disponovat správnými zaměstnanci, kteří budou přispívat k plnění cílů firmy. Proto je velice důležité, aby personalisté při obsazování daných pozic dokázali vybrat ty nejvhodnější kandidáty, kteří budou splňovat co nejlepší předpoklady. Lidské zdroje jsou cenným zdrojem každé společnosti, protože na nich závisí rozvoj a úspěšnost organizace na trhu.

Tímto bych navázala na další problém hotelu, kterým jsou zaměstnanci a jejich kvalifikace. S tím souvisí poměrně vysoká *fluktuace* zaměstnanců, která se pohybuje kolem 18 %. Hlavní příčina fluktuace nesouvisí pouze s kvalifikací zaměstnanců, ale také s odchodem žen na mateřskou dovolenou.

Za další nedostatek považuji *konkurenci*. V blízkosti Hotelu Pod Zámkem se nachází hotel Jelínkova vila, který disponuje malým pivovarem a je také proslulý svými rybími specialitami. Ve Velkém Meziříčí se nachází také mnoho dobrých restaurací s vysokým standardem poskytovaných služeb. S přírůstkem konkurence souvisí nižší návštěvnost hotelové restaurace a vinného sklípku místní veřejností. Hotel čelí problémům především s odlišením a upoutáním svými produkty, což souvisí s nedostatečnou propagací.

Za **vnější problém** považuji pokles obsazenosti hotelu a návštěvnosti hotelové restaurace. Průměrná obsazenost hotelu v minulých letech byla 70 %, právě v důsledku nedostatečné obsazenosti během víkendů. V úvahu je třeba vzít i nižší obsazenost hotelu v měsících září a leden. V důsledku finanční krize došlo v roce 2008 k propadu

cestovního ruchu v České republice, což mělo za následek přibližně 20% pokles návštěvnosti hotelu i restaurace. Vzhledem k tomu, že Hotel Pod Zámkem navštěvuje převážně podnikatelská klientela, přesto nezaznamenal tak prudký pokles jako např. hotely hlavního města Prahy, která představuje centrum cestovního ruchu převážně v souvislosti s příjezdem zahraničních turistů.

V návaznosti na výše popsané problémy, se kterými se hotel v současné době potýká, se bude muset **Hotel Pod Zámkem zaměřit na vyřešení následujících problémů**. Jedná se o zvýšení jak návštěvnosti hotelu, tak i restaurace. Hotel by měl věnovat větší pozornost především propagaci pomocí marketingových nástrojů, které by hotelu měly pomoci v boji s konkurencí a zvýšit tak návštěvnost celého hotelu.

Dalším faktorem, kterému se chci věnovat, je motivace pracovníků. Na kvalitě pracovníků závisí úspěch a prosperita celého podniku. V důsledku špatně zvolených pracovníků může podnik ztratit své, často několik let budované, dobré jméno a může tak být ohrožena existence celého podniku. Proto je nezbytné, aby tuto činnost vykonávali lidé se zkušenostmi a znalostmi v oblasti jak personalistiky, tak psychologie a ekonomie.

# 1 Definování problému a cíle

Jedním z problémů, se kterými se Hotel Pod Zámkem potýká, je snížení návštěvnosti hotelu i restaurace v důsledku celkového poklesu cestovního ruchu v České republice způsobeného finanční krizí a také sílící konkurence. Tento problém připisují nedostatečné propagaci a odlišení hotelových služeb od konkurence.

Dalším problémem hotelu jsou jeho zaměstnanci, jejich kvalifikace a loajalita. Hlavním předpokladem pro úspěch každé organizace je disponovat správnými zaměstnanci, kteří budou přispívat k plnění cílů firmy. Proto je velice důležité, aby personalisté při obsazování daných pozic dokázali vybrat ty nejvhodnější kandidáty, kteří budou splňovat co nejlepší předpoklady. Lidské zdroje jsou cenným zdrojem každé společnosti, protože na nich závisí rozvoj a úspěšnost organizace na trhu.

**Cílem diplomové práce** je navrhnout příslušná opatření vedoucí ke zlepšení situace hotelu na trhu, zvýšení návštěvnosti hotelu a hotelové restaurace. S tím souvisí vytvoření takové nabídky služeb, která bude služby Hotelu Pod Zámkem odlišovat od konkurence.

Ke splnění cíle je nutné provést analýzu situace hotelu, analýzu marketingového mixu, dále analýzu předností a nedostatků a na základě rozboru těchto údajů zpracovat návrhy na zlepšení propagace a vylepšení služeb hotelu, které by měly vést ke zvýšení návštěvnosti jak hotelu, tak hotelové restaurace.

## 2 Teoretická východiska

### 2.1 Marketing hotelových služeb

Marketing služeb, a tím pádem i hotelový marketing, je specifický tím, že předmětem obchodu není výrobek, ale služba. Ve službách převládá přímý kontakt poskytovatele se spotřebitelem. Každý neprodaný pokoj znamená pro hotel ztrátu a nelze jej prodat následující den. V současné době převládá v hotelovém průmyslu marketing orientovaný na zákazníka. To znamená, že středem zájmu podnikatelů je to, co požaduje zákazník a jeho požadavkům a potřebám je třeba přizpůsobit nabídku služeb. (3.)

Specifickou předností hotelu jsou služby, které jej odlišují od konkurence. Host očekává, že mu bude požadovaná služba poskytnuta kvalitně a včas. Pokud to však hotel nedokáže, lehce své hosty nenávratně ztratí.

#### 2.1.1 Hotelové služby

Úroveň poskytovaných služeb je velmi důležitá pro hotel jako celek. Při rozboru služeb je vhodné brát v úvahu očekávání ze strany zákazníka, pracovníka a hotelu.

*Zákazník* vyžaduje uspokojení jeho potřeb (rezervace ubytování, poskytnutí informací) a očekává odpovídající chování personálu.

*Pracovníci* přicházejí po celou pracovní dobu do kontaktu s hostem a tyto kontakty jsou důležité pro jejich motivaci a uspokojení potřeb. Pracovníci chtějí mít pocit, že jsou úspěšní ve své práci.

*Hotel* vyžaduje, aby všichni hosté byli spokojeni s poskytnutými službami, pracovníci byli spokojeni s vykonávanou prací, služby byly úspěšné pro hotel z hlediska zvýšení prodeje, produktivity a udržení konkurenční výhody.

Služby lze rozdělit na:

- služby ubytovací, které zahrnují recepci a pokoj,
- služby stravovací, které zahrnují restauraci a bar,
- služby doplňkové, mezi něž patří bazén, fitness, tenis, sauna,
- ostatní služby, pod které spadá etážový servis, praní prádla apod.

Kvalita je důležitou oblastí řízení v hotelovém průmyslu. Pro poskytování kvalitních služeb je třeba, aby vedení hotelu bylo informováno o potřebách a požadavcích hostů a aby prostřednictvím poskytovaných služeb byly potřeby hostů uspokojovány na nejvyšší možné úrovni. Kvalita služeb je ovlivněna několika faktory, mezi něž patří spolehlivost, způsobilost, zdvořilost, komunikace, důvěryhodnost, bezpečnost. Hosté kvalitu hodnotí i podle jiných kritérií, jako je dostupnost, komfort, prostornost, poměr hodnoty a ceny. (3.)

### **2.1.2 Ubytovací sektor**

Provozovny, které zajišťují ubytovací služby, jsou hromadná ubytovací zařízení, tj. hotely a jim podobná ubytovací zařízení a ostatní hromadná ubytovací zařízení jako kempy, chatové osady a turistické ubytovny. Ubytovací zařízení se zařazují podle druhů do kategorií a podle požadavku na plochy a vybavení do tříd, které se označují hvězdičkami. (3.)

### **2.1.3 Certifikace ubytovacích zařízení**

Klasifikace ubytovacích zařízení je založena na dobrovolnosti, není obecně závazným předpisem, je tedy na každém provozovateli, zda certifikaci podstoupí či nikoli. Certifikaci v rámci České republiky provádí profesní sdružení AHR ČR (Asociace hotelů a restaurací ČR) a UNIHOST (Sdružení podnikatelů v pohostinství, stravovacích a ubytovacích službách) za podpory Ministerstva pro místní rozvoj a České centrály cestovního ruchu Czech Tourism.

Třídy ubytovacích zařízení se rozlišují na Tourist (\*), Economy (\*\*), Standard (\*\*\*), First Class (\*\*\*\*), Luxury (\*\*\*\*\*). Pro vyhovění žádosti o certifikaci je nutné splnit pro danou třídu všechny povinné a povinně volitelné požadavky s tím, že z povinně volitelných si subjekt může vybrat maximálně stanovený počet požadavků (dle zvolené třídy), kterým nemusí vyhovět.

## 2.2 Organizační struktura

Pod pojmem organizační struktura rozumíme soubor úkolů a formálních pracovních vztahů vytvořených k využití předností specializace. Je to systém vertikální a horizontální koordinace navržený tak, aby sjednotil specializované části. V každé organizační struktuře jsou základní dimenze a prvky, které ji charakterizují:

- dělba práce,
- mechanismy koordinace,
- distribuce rozhodovacích pravomocí,
- organizační hranice,
- neformální organizace,
- základní legitimacy vztahu nadřízenosti a podřízenosti.

„Organizační struktura hotelu vychází z objemu a náplně hotelového provozu. Za vhodné modely pro organizační uspořádání hotelu lze považovat funkcionální organizační strukturu (pro menší hotely) a divizní organizační strukturu pro velké hotely a hotelové akciové společnosti.“ (3, str. 47)

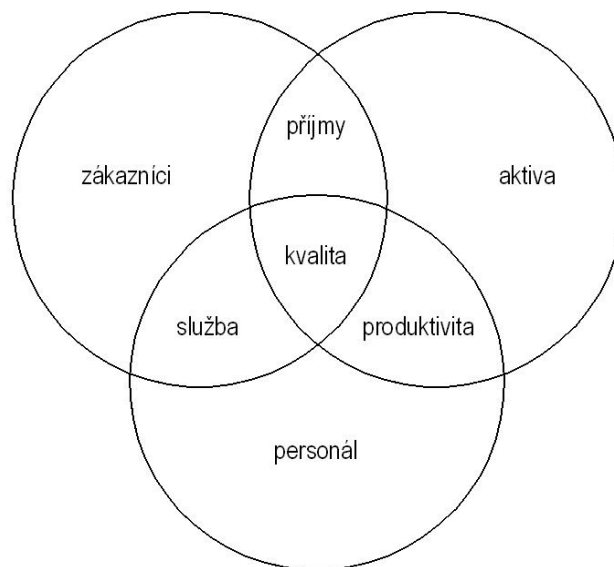
### 2.2.1 Top management

Hoteliér jako podnikatel řídí svůj podnik na vlastní odpovědnost a z jeho vlastní iniciativy. Nese riziko podnikání a projevuje tak svoji osobní odvahu. Určuje obchodní politiku, která zahrnuje stanovení cílů, plánování, rozhodování o správných opatřeních, realizaci plánů během akcí a kontrolování výsledků.

Podnikatel je zodpovědný za vedení a blaho svých spolupracovníků a zaměstnanců. Aby jeho podnik mohl dlouhodobě existovat, musí podnikatel prodávat se ziskem svou produkci a své služby. Všeobecně platí, že maximalizace zisku je nejvyšším cílem podniku. Může být však nahrazen nebo překryt či doplněn dalšími vedlejšími cíli. Cíl je stav, o který je usilováno do budoucna a který je definován podnikem jako jeho kritérium ekonomické úspěšnosti. (10.)

„Práce manažera je orientována na tři hlavní složky hotelového podnikání. Hlavní oblast může být definována jako oblast, která musí být úspěšně řízena, aby mohl hotel dále

fungovat a bylo dosaženo uspokojivých výsledků. Jednotlivé oblasti nelze řídit odděleně ani postupně a i přesto, že některá oblast vyžaduje více času, je vždy třeba posuzovat komplexně. Klíčové oblasti jsou **zákazníci, personál a aktiva**. Aktiva působí na uspokojování potřeb zákazníků prostřednictvím znalostí a dovedností personálu. Podstatou první týkající se zákazníku je zajištění jejich spokojenosti, podstatou druhé oblasti jsou aktiva a jejich ochrana před možnými hrozbami a třetí oblastí je personál, udržování a zvyšování jeho výkonu, znalostí a dovedností. Manažer neřídí každou oblast zvlášť, neboť se vzájemně doplňují a překrývají, jejich vzájemné vztahy tvoří hlavní cíle řízení. Vzájemným vztahem oblastí personálu a zákazníků vzniká oblast služeb, vztah personálu a aktiv má vliv na oblast produktivity a její maximalizace, vzájemné působení aktiv a zákazníků vytváří oblast příjmů a podmínek pro dosažení zisku a vzájemným působením všech tří oblastí vzniká oblast kvality.“ (1, str. 18)



Obr. 1: Klíčové oblasti řízení hotelového provozu (1, str. 18)

### **Zákazníci**

Zákazníci jsou nejdůležitější klíčovou oblastí a lze ji 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).

## **Aktiva**

Mezi aktiva řadíme hotel jako stavbu, jeho vybavení, zařízení a zásoby. Dále mezi aktiva patří investovaný kapitál a následující příjmy z provozu, hotelový host a jeho majetek, umístění hotelu, jeho vzhled, design interiérů a dekorace pokojů. Úkolem manažera je zajistit, aby aktiva byla i do budoucna efektivní při uspokojování potřeb a očekávání hostů.

## **Pracovníci**

Udržování a zvyšování výkonnosti pracovníků je oblast, která patří k hlavním úkolům manažera v oblasti pracovních sil. Zájem manažerů o problematiku výkonnosti pracovníků je dán několika důvody. Jedná se například o slabou výkonnost pracovníků, která ovlivní výkonnost celého hotelu. Dosažení odpovídající výkonnosti musí být založeno na vyrovnaném vztahu mezi plněním zadaných úkolů a osobním uspokojením pracovníka.

### **2.2.2 Provozní management**

Úkolem provozního managementu je zajistit každodenní plynulý chod hotelu. Provoz hotelu zajišťují tři základní útvary. Jedná se o útvar ubytovací, stravovací a technický. Ubytovací úsek se dělí na dvě základní části, na část příjmu (recepce) a část lůžkovou (housekeeping). V obou probíhá poskytování služeb, které jsou nejpodstatnější úlohou hotelu.

#### **a) Příjmová část hotelu**

Do příjmové části hotelu patří recepce. Recepce je místo, ve kterém host poprvé přichází do kontaktu s personálem hotelu. Probíhá zde rezervace pokojů, přijímání objednávek, prodej pokojů a poskytování informací hostům.

#### **b) Housekeeping**

Útvar správy hotelu nazývaný housekeeping má na starosti údržbu a úklid téměř všech prostor restaurace či hotelu. Za hlavní úkoly tohoto oddělení se považuje organizace, provedení a kontrola úklidu v hotelových pokojích.

Činnost lůžkové části je zaměřena na zajištění vlastního ubytování hosta. Jedná se o:

- přípravu pokojů k ubytování,
- běžný úklid v průběhu ubytování,
- zajištění bezporuchové funkce pokojů a jeho zařízení,
- obstarání drobných služeb,
- úklid pokojů po odjezdu hosta,
- úklid chodeb a přilehlých prostor. (3.)

### **c) Food&Beverage management**

Úkolem tohoto úseku je poskytovat stravovací služby zejména ubytovaným hostům.

V čele stravovacího provozu stojí vedoucí, někdy také označován jako F&B manažer.

Tento úsek lze rozdělit na dvě části:

- výrobní, která zahrnuje kuchyni, přípravny, příruční sklady, odpadové sklady,
- odbytovou, jejíž součástí je restaurace, bar, vinárna a ostatní střediska.

### **2.2.3 Technický management**

Technický provoz poskytuje technické zázemí hotelu. Jedná se o materiálně technickou základnu hotelu důležitou pro chod a údržbu technických zařízení, provádění oprav a zabezpečení provozuschopnosti.

Úsek technických služeb zahrnuje:

- kotelnu,
- údržbářskou dílnu,
- klimatizační zařízení,
- prádelnu,
- parkoviště.

## **2.3 Marketingová koncepce v hoteliérství**

Úspěch hotelu na trhu cestovního ruchu závisí na jeho schopnosti definovat vlastní nabídku, identifikovat potenciální hosty, příležitosti a hrozby ze strany trhu a schopnosti hotelu aktivizovat potenciální hosty k využití jeho služeb. Náročnost potenciálních

hostů, existence konkurence a možnosti daného hotelu vyvolávají potřebu koordinovaného postupu hotelu, který znázorňuje marketingová koncepce hotelu.

Neoddělitelnou součástí marketingové koncepce je určení cílů podniku, kdy vrcholem toho je stanovit si poslání podniku. Poslání je zmínka, ucelená myšlenka informující o kvalitě nabídky hotelu, o jeho současném i budoucím chování na trhu cestovního ruchu. Může zde být i zmínka o vybraném segmentu. Z poslání hotelu pak vychází určení marketingového cíle hotelu. Konkrétní marketingové cíle vycházejí ze situační analýzy, předpokládají objektivní vyhodnocení východiskové pozice hotelu, makroekonomických faktorů, konkurence a potencionálních hostů. (7.)

Na základě uvedené analýzy může hotel rozdělit potencionální hosty do relativně homogenních segmentů, které mají podobné potřeby a požadavky, úroveň spotřeby, očekávání vzhledem k hotelu a je možné je oslovit prostřednictvím společných komunikačních médií.

Podle výsledků uskutečněného výzkumu hotelový management vypracuje marketingovou strategii. Ta určuje základní směry postupu, které vedou hotel k dosažení stavu zvoleného pro budoucnost. Součástí je i marketingový mix, jehož nástroji v oblasti cestovního ruchu jsou produkt, cena, distribuční cesty, způsob komunikace a lidé. V zájmu realizace marketingové strategie se dále vypracuje realizační plán obsahující časový harmonogram činností s vyznačením zodpovědnosti za realizaci. Plán zdůrazňuje charakter vybraného segmentu, marketingový mix, potřebu a časové rozložení zdrojů, očekávané výsledky a kontrolu plnění strategie. V průběhu realizace marketingové strategie management neustále reaguje na situaci na trhu a přijímá operativní rozhodnutí. V případě, že kontrola ukáže, že operativní rozhodnutí nepřináší očekávaný výsledek, management přehodnotí marketingovou strategii. (7.)

## **2.4 Strategie v oblasti hotelů**

Kvalitní marketingovou strategii, stejně jako jakoukoli jinou strategii v podniku, je možné navrhnout a zrealizovat pouze na základě důsledného naplánování. Marketingové strategické plánování představuje dlouhodobé vztahy a vazby mezi cíli podniku, jeho zdroji a příležitostmi na straně jedné a podmínkami prostředí, ve kterém

se podnik nachází na straně druhé. Hledá způsoby, jak dosáhnout vytyčených marketingových cílů v rámci deklarované marketingové politiky podniku. (6.)

Rozhodnutí o tom, jaký typ služeb bude hotel poskytovat a jakému okruhu zákazníků budou určeny, se nazývá obchodní politika. Stanovení obchodní politiky je základem pro marketing. Pro hotel je důležité nalézt odpověď na následující otázky:

- Kde jsme nyní?
- Kde bychom chtěli být?
- Jak se tam dostaneme?
- Jak zjistíme, že se tam dostaneme?
- Jak zjistíme, že jsme se tam dostali? (3.)

Marketingové cíle udávají, kam organizace půjde, a marketingové strategie upřesňují, jak se k těmto cílům dostaneme. Strategie je souhrnně cesta k dosažení specifických cílů a popisuje prostředky k dosažení cílů, časový harmonogram a zdroje nutné k dosažení cílů. (6.)

Strategie obsahují domněnky, předpoklady, jakým směrem se má podnik vyvíjet. Stanoví se, jakých cílů má být dosaženo, v jakém rozsahu a v jakém období. Daný stav má být v určité době dlouhodobě převeden na stav, který se předpokládal.

Základní **strategií** hotelového managementu je vytvoření a udržování konkurenční výhody. V sektoru služeb je tento úkol mnohem těžší vzhledem k tomu, že služby nelze bez problémů chránit patenty, a proto je možné je kopírovat a napodobovat. (10.)

Organizace se může nacházet v různých pozicích ve vztahu k určitému trhu. Porter popisuje tři obecně použitelné strategie, které podle něj mohou pomoci organizaci získat konkurenční výhodu.



Obr. 2: Cesty ke konkurenční výhodě (6, str. 246)

- 1) **Nízké náklady.** Organizace díky nízkým nákladům dosahuje vysokých zisků dokonce i v prostředí tvrdé konkurence.
- 2) **Odlišení.** Organizace vyvinula produkt, který je z pohledu zákazníků zcela jasně lepší, než produkty konkurentů. Takové produkty, lepší co do image nebo designu, bývají také dražší. K této strategii často patří také využívání obchodních značek.
- 3) **Specializace.** Organizace se soustřeďuje na určitý segment trhu. Produkty jsou obvykle specializované a oslovují specifickou skupinu zákazníků.

Porter varuje organizace, aby neuvázly „někde uprostřed“, jinými slovy měly by se pevně rozhodnout pro jednu ze tří uvedených strategií. (6.)

## 2.5 Marketingový mix hotelových služeb

Na dosažení svých cílů hotel používá kontrolovatelné proměnné, které můžeme souhrnně nazvat marketingovým mixem. Aplikovaný marketingový mix se skládá ze základních marketingových nástrojů, kterými jsou produkt, cena, místo a komunikace s hosty a zaměstnanci. Tvorba marketingového mixu je základní součástí strategie každého ubytovacího zařízení, přehodnocuje kapacitu a možnosti hotelu vzhledem k vybranému segmentu i nejvýznamnějším konkurentům.

### 2.5.1 Produkt

Produkt je jádrem veškerého marketingu cestovního ruchu, služeb pro využití volného času, ubytovacích a stravovacích služeb. Produkt je cokoli, co lze nabídnout trhu k prozkoumání, získání, užívání nebo ke spotřebě, a co může uspokojit nějakou potřebu nebo požadavek. Mohou to být hmotné předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky. (6.)

Pro hosta je hotel zajímavý dle toho, jak je „zabaleno“. Důležitá je souhra všech nástrojů marketingového mixu, jako je interiér a exteriér hotelu, okolí a přírodní prostředí, označení a značky upozorňující na hotel, čistotu hotelu, ochota personálu, design tištěných materiálů o hotelu a distribuční kanály, prostřednictvím kterých se produkt hotelu dostává na trh cestovního ruchu. (7.)

Každý hotel nabízí tytéž základní služby, které jsou dále upravovány a rozšiřovány, aby byly přitažlivější pro cílový trh. Konkurenční boj probíhá převážně v rovině rozšířených služeb. Následující tabulka ukazuje seznam způsobů rozšiřování produktů ubytovacích a stravovacích služeb.

Tab. 1: Rozšiřování ubytovacích a stravovacích služeb (6, str. 156)

Ubytování	Jídlo a nápoje
vhodnost systému rezervace	rychlost obsluhy
jednoduchost systému rezervace	vhodnost způsobu jednání
potvrzování rezervací	vyřizování stížností
podávání jídel v pokojích	rezervace
úroveň úklidu	spolehlivost kvality jídel a nápojů
zdvořilost	nabídka speciálních jídel
schopnost zvládnout případnou rezervaci více míst, než má hotel	minutky
informační služby	možnost platby kreditními kartami
schopnost pamatovat si zákazníky	možnost různé velikosti porcí
slevy pro příslušníky klubů	zařízení pro slavnostní příležitosti
čistírna, prádelna	kvalita jídelního vybavení
ochota odložit vyúčtování	zábava
poskytování úvěrů	soukromí, diskrétnost

### **2.5.2 Cena**

Cenová politika je nepochybně základem úspěšného marketingu jakýchkoli výrobků nebo služeb. Ceny, které organizace požaduje za své výrobky nebo služby, musí být vyvážené tak, aby zákazníci byli ochotní je platit a organizace dosahovala zisku.

Z hlediska hotelu musí být cena dostatečně vysoká na pokrytí fixních i variabilních nákladů a umožnit dosažení přiměřeného zisku hotelu.

Hlavní metody tvorby cen:

- tvorba cen podle nákladů,
- tvorba cen podle poptávky,
- tvorba cen podle konkurence. (6.)

#### **Tvorba cen podle nákladů**

Prodejní cena výrobku nebo služby vychází z výrobní (nákladové) ceny, k níž se připočítává marže. Jde o nejjednodušší a nejčastěji používanou metodu cenové kalkulace. Tato metoda obchodní přírážky je v našich třech sektorech velmi rozšířená. Výše přírážky by měla vycházet ze strategických úvah o nákladech, riziku a obratu zásob.

#### **Tvorba cen podle poptávky**

Podle této metody se ceny zvyšují v případě zvyšování poptávky a snižují v případě jejího poklesu bez ohledu na nákladovou cenu produktu. Tvorba cen podle poptávky umožňuje organizaci účtovat vyšší ceny a tedy dosahovat vyšších zisků, pokud kupující jsou ochotni zaplatit za produkt ceny vyšší, než jsou ceny nákladové.

#### **Tvorba cen podle konkurence**

Organizace stanovuje ceny výrobků nebo služeb ve vztahu k cenám konkurentů, což jí přináší možnost zvýšit tržby nebo podíl na trhu. Firma může za produkty a služby srovnatelné s konkurenčními požadovat srovnatelné ceny. Tyto ceny jsou, zejména při vstupu na nový trh, horními limitem dosažitelných cen.

Cenová rozhodnutí a ostatní prvky marketingového mixu se vždy vzájemně ovlivňují. Je nezbytné, aby kvalita hotelových služeb odpovídala a splňovala očekávání, které vyvolala cena v představách zákazníků. Hosté chtějí za své peníze hodnotu a jsou ochotni zaplatit mnoho peněz jen za adekvátní služby. Cena musí být konkurenční a zároveň přinášet zisk.

### **2.5.3 Místo**

Místo je zcela nepochybně rozhodujícím aspektem marketingu, protože zákazníkům se může líbit nějaký produkt a mohou být ochotní za něj platit, ale aby jej mohli kupovat, musí jim být dostupný.

Distribuce produktů v sektorech cestovního ruchu, služeb pro využití volného času, ubytovacích a stravovacích služeb má 2 formy:

- přímo od producenta k zákazníkovi,
- nepřímo od producenta k zákazníkovi přes jednoho nebo více zprostředkovatelů. (6.)

#### **Přímá distribuce**

U přímé distribuce hotel nevyužívá k prodeji svých produktů zprostředkovatelů, ale prodává je přímo v prostorách hotelu například v recepci, v restauraci apod. Hotel se v dnešní době nejčastěji prezentuje prostřednictvím rezervačních sítí na internetu. Zde mohou zájemci zjistit veškeré potřebné informace týkající se kapacity hotelu, je jim umožněno okamžité potvrzení rezervace, což pro hotel přináší úsporu času a nákladů. Je to výhodné pro obě strany, je však nutné, aby zájemce dostal okamžitou odpověď s potvrzením rezervace. Hotel pak žádá zaslání finanční zálohy, garanci případně placení kreditní kartou. Začlenění do rezervačního systému často vyžaduje členství v hotelovém řetězci, nebo ve skupině hotelů, která je partnerem provozovatele rezervační sítě. (7.)

#### **Nepřímá distribuce**

Pro zpřístupnění svého produktu hotel obvykle využívá nepřímé distribuční cesty pomocí zprostředkovatele. Je v zájmu každého hotelu, aby zprostředkovatelé

postupovali při prodeji v souladu s koncepcí, cíli a strategií hotelu. V odvětví cestovního ruchu existují tyto základní kategorie nepřímé distribuce:

- **Tour operátoři** nakupují velké množství služeb za zvýhodněné ceny a vytvářejí tak pobyty a zájezdy, které publikují ve svých katalozích. Prodávají služby nejen cestovním kancelářím, ale i přímo jednotlivým zákazníkům.

- **Cestovní kanceláře** nakupují jednotlivé služby podle požadavků zákazníků, resp. prodávají zájezdy a pobyty vytvořené tour operátory. Spolupracují i přímo s hotely při zabezpečování služeb svým klientům. Cestovní kanceláře tak mohou získat cennou zákaznickou základnu pro hotel a přispět tak k vytvoření dostatečné poptávky v mimosezónních obdobích. Mají tedy šanci prodat více služeb hotelu i na trzích, kde hotel zatím nemá přístup a ušetří mu tak čas i náklady.

Nevýhodou nepřímé distribuce je platba zprostředkovatelům i v období, kdy je hotel schopen si naplnit kapacitu vlastními silami. Dalším negativním faktorem může být riziko ztráty při spolupráci s neseriózním partnerem či možnost poskytnutí zavádějících informací o hotelu a poškození jeho dobrého jména. (6.)

#### 2.5.4 Komunikace

Bez komunikace se neobejde ani moderní marketing a bez marketingu se neobejde žádná firma. Všichni bez rozdílu potřebují své zákazníky informovat o nabídkách, vysvětlit vlastnosti, prospěšnost, hodnotu nebo použití výrobků nebo služeb, které nabízí. Jednoduše musí se svými cílovými skupinami komunikovat. Firma systematicky sleduje potřeby, přání, vnímání, preference a spokojenost zákazníka. A orientace na zákazníka není možná bez komunikace se zákazníkem. (5.)

Efektivní komunikace s cílovými zákazníky se děje řadou metod, které se v souhrnu nazývají *marketingová komunikace*. (6.)

Propagační techniky:

- reklama,
- brožury, katalogy,
- média,
- propagace prodeje,

- osobní prodej,
- zasílání propagačních materiálů možným zájemcům,
- sponzorování,
- reklama v místě prodeje.

Marketingová komunikace s potenciálními zákazníky má obvykle řadu fází, které mají zákazníky dovést k přijetí produktu. Jsou to:

- **Povědomí** – potenciální zákazník získává povědomí o novém výrobku nebo službě. To se děje prostřednictvím masových komunikačních prostředků.
- **Zájem** – cílem je vzbudit zájem zákazníka o nabízený produkt.
- **Hodnocení** – potenciální zákazník hodnotí nabízený produkt. Vychází přitom ze zpráv o produktu a z diskusí s ostatními lidmi o jeho možných výhodách.
- **Zkouška** – používá se propagace prodeje nebo osobní prodej.
- **Přijetí** – potenciální zákazník je definitivně přesvědčen, že produkt je pro něj vhodný. Důležitou roli hraje fakt, že považuje produkt za kvalitní. Vliv mají také jeho rozhovory s přáteli a příbuznými, v nichž se chce ujistit, že se rozhodl správně.

## **2.6 Personální management v malém podniku**

Klíčovou roli pro přežití či růst malého podniku hraje vlastník, který bývá v postavení vrcholového manažera a určuje strategické zaměření celé organizace.

Vlastník v postavení vrcholového manažera provádí získávání, výběr, rozmístění, neformální hodnocení zaměstnanců a odměňování. (10.)

Pro malé firmy je důležité, aby do strategie řízení lidských zdrojů byly zahrnuty ty dílčí cíle a postupy v personální oblasti, které umožňují dosáhnout strategických cílů firmy. Strategie lidských zdrojů se týká toho, jaký by firma měla mít personál. (7.)

Za obecný cíl personálního managementu je považováno zajistit, aby organizace byla schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Manažer by měl dbát na rozvoj pracovníků, neboť je důležité, aby podnik disponoval kvalifikovanými a dobře motivovanými pracovníky. Všeobecně platí, že pokud je management hotelu schopen zlepšit vztah zaměstnanci k hostům,lepší tím i spokojenost hostu, což následně zvýší zisk hotelu.

Po přijetí zaměstnance do pracovního poměru by měla následovat orientační a vstupní setkání za účelem informovanosti o střediscích, kultuře a tradicích hotelu. Je důležité, aby zaměstnanci nosili pěkné uniformy, které mají dobrý vliv na příjemný pocit v práci. Dále také neustálé rozvíjení znalostí zaměstnanců, věnování pozornosti novým, organizování porad v uvolené atmosféře. (7.)

## **2.7 Podnikatelské prostředí**

Východisko marketingového plánování představuje analýza současné a budoucí situace. Podnikatelské prostředí lze rozdělit na dvě následující části, které spolu vzájemně souvisejí. Jedná se o makroprostředí a mikroprostředí. V případě hotelu působícího na trhu cestovního ruchu, je potřebné uskutečnit analýzu vnitřního prostředí hotelu, analýzu vnějšího okolí hotelu, včetně analýzy zákazníků a konkurence. (9.)

**Makroprostředí** je utvářeno společenskými silami, nad nimiž organizace nemají kontrolu. Mohou se pouze pokoušet je předvídat a co nejefektivněji na ně reagovat. Vnější prostředí nabízí firmě nové příležitosti, ale představuje také hrozby. Makroprostředí je ovlivněno faktory demografickými, ekonomickými, politickými, technologickými a kulturními. Tyto faktory řadíme do několika kategorií, které lze analyzovat pomocí PESTE analýzy.

P – politické a právní prostředí,

E – ekonomické prostředí,

S – sociální, demografické a kulturní prostředí,

T – technické a technologické prostředí,

E – ekologické prostředí.

**Politicko-právní faktory** představují politiku zdanění, regulaci zahraničního obchodu, legislativu, zákony, výši dotací, daňovou politiku a stabilitu vlády.

**Ekonomické faktory** zahrnují trendy vývoje HDP, ekonomické cykly, úrokové sazby, míru inflace, sociální zabezpečení, měnové kurzy a míru nezaměstnanosti.

**Sociální, demografické a kulturní faktory** zahrnují demografické podmínky, vývoj životní úrovně a životního stylu, míru vzdělanosti obyvatelstva apod.

**Technické a technologické faktory** zahrnují výzkum a vývoj, trendy, rychlost změn technologických změn, míru zastarávání technologií.

**Ekologické faktory** představují náklady na ochranu životního prostředí, kulturních památek, dohled státních orgánů a zákony na ochranu životního prostředí.

Obecným úkolem situační analýzy vnějšího prostředí je zjistit, na jedné straně příležitosti, které vnější prostředí organizaci nabízí, a na druhé straně hrozby, kterým bude muset organizace čelit.

**Mikroprostředí** je utvářené faktory aktuálního podnikatelského prostředí uvnitř organizace, která tyto faktory může kontrolovat a ovlivňovat. Dělíme je do pěti skupin: samotná organizace, dodavatelé, marketingoví zprostředkovatelé, existující zákazníci a konkurenti. Organizace se musí snažit řídit tyto faktory v souladu se svými cíli. (6.)

#### Charakter a struktura organizace

Společnosti v soukromém sektoru obvykle mají přímočařejší stanovené cíle, a sice maximalizaci zisku a zvýšení podílu na trhu. Rozhodnutí jsou zde přijímána na základě finančních motivů, kterými jsou například snižování nákladů a zvyšování tržeb.

#### Dodavatelé

Vztah mezi producentem a jeho dodavatelem je rozhodující pro kvalitu konečného produktu. To platí jak v případě dodávaného zboží, tak služeb. Dodavatel ovlivňuje organizaci v oblasti nákladů a tím i v její cenové politice a v konečném důsledku i

v oblasti rozpětí zisku. V současné době je kladen stále větší důraz na kvalitu. Kvalita konečného produktu závisí na kvalitě zboží a služeb dodavatelů.

### Marketingoví zprostředkovatelé

Mnohé organizace cestovního ruchu, služeb pro využití volného času a ubytovacích a stravovacích služeb používají obrovskou škálu marketingových zprostředkovatelů. Typickými zprostředkovateli pro hotel jsou cestovní kanceláře nebo tour operátoři.

### Současní zákazníci

Zákazníci jsou důležitým prvkem mikroprostředí organizací ubytovacích a stravovacích služeb, protože organizace je může ovlivňovat způsoby, které pomohou zvýšit účinnost její marketingové aktivity. Jedná se především o to, jakým způsobem zapůsobit na návštěvníky, kteří jsou v hotelu poprvé, kvalitou nabízených produktů a služeb, aby v budoucnu chtěli hotel navštívit znovu. Dalším aspektem je povzbuzovat spokojené současné zákazníky, aby doporučovali svým přátelům a příbuzným návštěvu hotelu. Pro hotel je důležité, aby získal cenné údaje o charakteru trhu od současných zákazníků a používat je pro zlepšení produktu nebo jeho marketingu, případně obojího.

### Konkurenti

Mezi organizací a jejími konkurenty existuje celý komplex vzájemných vztahů. Organizace se navzájem ovlivňují v řadě věcí, mezi něž patří úroveň cen, vývoj produktu, distribuční systémy, propagační metody, provozní postupy, struktura a kultura firmy.

Organizace musí mít na paměti, že operuje ve vysoce konkurenčním prostředí a měla by analyzovat konkrétní silné i slabé stránky svých hlavních konkurentů, což by jí mohlo pomoci získat nad nimi konkurenční výhodu. Konkurenty mohou být organizace, které nabízejí podobné produkty, zaměřují se na tytéž tržní segmenty, účtují podobné ceny nebo operují v téže geografické oblasti. Za konkurenci lze též považovat jakoukoli aktivitu, která nabízí zákazníkům nějaké podobné výhody. (6.)

Úroveň konkurence v odvětví podle Portera závisí na pěti základních konkurenčních silách. Cílem konkurenční strategie pro podnik je nalézt v odvětví takové postavení, kdy

může čelit konkurenčním silám nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Pro vypracování strategie je třeba analyzovat zdroje těchto sil. (8.)



Obr. 3: Konkurenční síly podle Portera (8, str. 234)

1. **Odvětvoví konkurenti** - snaží se získat výhodné postavení, používají metody, jako cenová konkurence, reklamní kampaně, zlepšený servis zákazníkům.
2. **Potencionální uchazeči** - jejich vstup závisí na velikosti vstupních a výstupních bariér.
3. **Substituty** - všechny firmy v odvětví soutěží s odvětvími, která vyrábí substituty, které limitují potenciální zisky tím, že určují cenové stropy.
4. **Odběratelé** – rostoucí nebo vysoká vyjednávací schopnost snižuje přitažlivost tržního segmentu. Zákazníci stlačují ceny, vyžadují vyšší kvalitu výrobků a služeb, a tím popichují konkurenty k vzájemným střetům. Ochranou proti nadměrné kompetenci zákazníků je volba takových zákazníků, jejichž vyjednávací síla je malá, anebo vyvinout takovou nabídku, kterou nebudou schopni odmítnout ani „silní“ zákazníci.
5. **Dodavatelé** - segment je nepřitažlivý, pokud mohou dodavatelé zvyšovat ceny nebo redukovat objem dodávek. Nejlepší obranou je budování integračních vztahů s dodavateli. (3.)

Základními složkami vnitřního prostředí organizace jsou složky známé jako systém „7 S firmy McKinsey“.

- 1) **Strategie** (Strategy) – systematická činnost a alokace zdrojů pro dosažení cílů společnosti.
- 2) **Struktura** (Structure) – vnitřní organizační a řídicí struktura organizace, včetně vymezení horizontálních, vertikálních informačních a kontrolních vazeb.
- 3) **Spolupracovníci** (Staff) – zaměstnanci podniku a jejich adaptace do podnikové kultury.
- 4) **Systémy řízení** (Systems) – postupy, metody, technika řídicí práce, systém přijímání zaměstnanců a jejich odměňování.
- 5) **Sdílené hodnoty** (Shared values) – základní orientace – poslání, vztahy k zákazníkům.
- 6) **Styl řízení** (Style) – jednání vedoucích vůči kolektivu.
- 7) **Schopnosti**, znalosti, dovednosti (Skills) – intelektuální bohatství podniku, úroveň znalostí a dovedností všech zaměstnanců podniku. (3.)

### **SWOT analýza**

SWOT analýza neboli analýza marketingového prostředí (trhu) je základem vypracování marketingové strategie a marketingového plánu. Jedná se o analýzu silných a slabých stránek, anglicky tzv. Strengths and Weaknesses, které souvisejí s vnitřním prostředím podniku, a analýzu příležitostí a hrozeb, anglicky Opportunities and Threats, jenž vycházejí z jeho vnějšího prostředí.

**Silné stránky** představují v podstatě konkurenční výhodu, která existuje uvnitř firmy. Může se jednat o image značky, výhodné dodavatelsko odběratelské vztahy apod.

**Slabé stránky** jsou naopak konkurenční nevýhodou, která je identifikovaná uvnitř firmy. Slabou stránkou je např. nedostatek personálních a manažerských schopností, postavení na trhu.

**Příležitost** je příznivá situace ve firemním okolí, jejíž využití může vést ke zvýšení prodejů a vyšší výnosnosti. Jejím příkladem je naskytnutí se nového tržního segmentu, růst firemního potenciálu apod.

**Hrozba** je nepříznivý aspekt v okolí firmy a může působit na schopnost firmy operovat v dané tržní situaci. Hrozba může být představována konkurencí, změnou v právních předpisech apod. (3.)

Tab. 2: SWOT analýza (6, str. 236)

SWOT analýza		Vnitřní faktory	
		Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Vnější faktory	Příležitosti (O)	SO	WO
	Hrozby (T)	ST	WT

Z matice SWOT analýzy lze aplikovat čtyři typy strategií:

**SO** – strategie využívající příležitostí na trhu pomocí silných stránek podniku.

**WO** – strategie zaměřená na minimalizaci, odstranění slabých stránek podniku a využití příležitostí na trhu.

**ST** – strategie minimalizuje hrozby ze strany trhu a maximalizuje silné stránky podniku.

**WT** – strategie jak minimalizace slabých stránek podniku, tak i hrozeb ze strany trhu, popřípadě nalezení vhodnějšího předmětu podnikání.

Po dokončení SWOT analýzy by měli být manažeři schopni posoudit stávající pozici firmy a provést zásahy, které lépe připraví firmu na budoucnost. Analýza umožňuje porovnat externí příležitosti a hrozby s interními přednostmi a nedostatky. SWOT analýza poskytuje logický rámec pro hodnocení současné i budoucí pozice firmy, který může být podkladem pro stanovení strategických cílů.

### **3 Analýza současného stavu**

Hotel Pod Zámkem je menší soukromý tříhvězdičkový hotel nacházející se v kraji Vysočina ve městě Velké Meziříčí. Vysočina leží v oblasti Českomoravské vrchoviny. Je to oblast nádherné a zároveň drsné přírody. Celá tato oblast je jednou z ekologicky nejzachovalejších oblastí České republiky, a proto nabízí ideální podmínky pro turistiku a cykloturistiku.

Velké Meziříčí se rozkládá mezi řekami Oslavou a Balinkou v bezprostřední blízkosti dálnice D1. Město obklopují převážně jehličnaté lesy a přírodní chráněné oblasti Nesměř a Balinské údolí. V současnosti ve městě žije přes 11 800 obyvatel. Turisté se do Velkého Meziříčí sjíždějí za poznáním historických památek, za odpočinkem v přírodě, ale také za sportem, neboť oblast nabízí mnoho sportovního vyžití v podobě cyklostezek, tenisových kurtů, lyžařské sjezdovky, apod. V posledních několika letech se město rozrostlo o mnoho nových staveb a podniků.

Hotel Pod Zámkem se nachází přímo v centru města a je tedy situován v blízkosti hlavních turistických aktivit města, jimiž jsou Zámek Velké Meziříčí (původně hrad z 12. století), kostel Sv. Mikuláše s největším ciferníkem v České republice, původně gotická radnice, renesanční luteránské gymnázium, židovská synagoga a židovský hřbitov (z 16. století s barokními náhrobky).

V zimě lze využít v blízkém okolí města běžecké tratě v Balinském údolí. Město dále nabízí možnost sjezdového lyžování a snowboardingu na Fajtově Kopci, kde je lanová dráha. V blízkosti města se rovněž nachází kemp Nesměř, v jeho blízkosti je pěkná krajina vhodná pro cyklistiku a procházky.

#### **3.1 Personální zajištění provozu**

##### **3.1.1 Struktura zaměstnanců**

Struktura zaměstnanců je v Hotelu Pod Zámkem již několik let vyrovnaná. V současné době hotel zaměstnává 18 zaměstnanců. Převážná část zaměstnanců pracuje ve výrobním a odbytovém středisku. Na tyto pozice je požadavkem ukončené učňovské či středoškolské vzdělání. V Hotelu Pod Zámkem pracují převážně středoškolsky vzdělaní lidé. Tito zaměstnanci pracují na pozicích recepční a číšník. Zaměstnanci vyučení

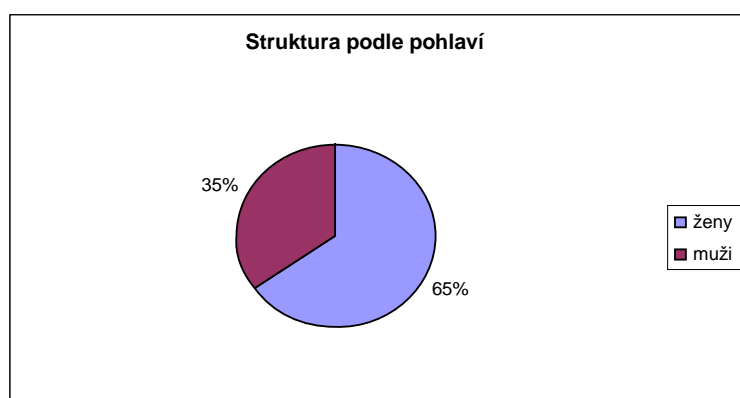
v oboru jsou zařazeni do pozic kuchařů, číšníků a pokojských. V důsledku finanční krize bylo několik zaměstnanců propuštěno.

Tab. 3: Přehled zaměstnanců

Přehled zaměstnanců	Současný stav	Průměrný stav v minulých letech
majitelka	1	1
účetní	1	1
provozní	1	1
správce	1	1
recepční	3	4
číšníci	2	4
kuchaři	4	4
pokojské	2	3
brigádníci	3	3
<b>Součet</b>	<b>18</b>	<b>22</b>

V tabulce je zobrazen současný stav zaměstnanců, tedy stav zaměstnanců k 31. 12. 2009. Stav minulých let vyjadřuje průměrnou strukturu zaměstnanců v období 2000 až 2008, kdy byl počet zaměstnanců stabilní. V roce 2009 došlo k poklesu zaměstnanců v důsledku finanční krize.

V Hotelu Pod Zámek pracuje kolem 65 % žen a 35 % mužů. Co se týká věkové struktury zaměstnanců hotelu, tak věkový průměr žen je 32 let a muži dosahují v průměru 29 let.



Graf 1: Struktura podle pohlaví

Do roku 2008 byl počet zaměstnanců v hotelu optimální. Nyní se hotel potýká s mírným nedostatkem zaměstnanců, přesto je však hotel schopen zajišťovat služby ve stejné kvalitě jako dříve.

### **3.1.2 Pracovní náplň**

#### Majitelka

Majitelka jako podnikatelka řídí svůj podnik na vlastní odpovědnost a z její vlastní iniciativy. Nese riziko podnikání, a projevuje tak svoji osobní odvahu. Určuje obchodní politiku, stanovuje cíle, plánuje postupy v jednotlivých oborech, rozhoduje o správných opatřeních, realizuje plány během akcí, řídí při nich opatření a postupy vedoucí k dosažení cíle a kontroluje výsledky. Majitelka je zodpovědná za vedení svých spolupracovníků a zaměstnanců.

#### Účetní

Účetní zajišťuje finanční hospodaření hotelu, sleduje zákony, účtuje o stavu a pohybu majetku, provádí účetní operace na jednotlivých účtech, provádí účetní zápisy jednotlivých účetních položek, shromažďuje a zpracovává účetní doklady, zajišťuje agendu některých daní, provádí inventury dokladů, spolupracuje na sestavování účetních závěrek, sestavuje účetní výkazy, kontroluje a účtuje faktury.

#### Provozní

Náplň práce provozního pracovníka spočívá v zajištění plynulého chodu odbytového a výrobního úseku. Provozní v Hotelu Pod Zámkem zajišťuje objednávky surovin, v případě nemoci personálu, musí zajistit plynulý chod provozu, projednává zakázky, jako jsou svatby a rauty. Spolupracuje s účetní, zpracovává data, pomáhá s účetnictvím, disponuje penězi při vyjednávání s dodavateli.

#### Správce

Správce hotelu pečuje o technické zázemí hotelu, tedy o materiálně technickou základnu hotelu. Správce zajišťuje údržbu technických zařízení, provádí opravy a zabezpečuje provozuschopnost, tj. stará se o kotelnu, údržbářskou dílnu, klimatizační zařízení, prádelnu a parkoviště.

## Recepční

V Hotelu Pod Zámkem je kladen velký důraz na osobnost recepční.

Recepce je místo, kde se hosté dostávají do prvního kontaktu s personálem hotelu. Z toho důvodu jsou velice důležité požadavky na osobnost recepční nebo recepčního. Důležitý je nejen celkový vzhled, ale také chování, vystupování, vyjadřování a schopnost komunikace se zákazníky.

### *Požadavky na osobnost recepční*

Recepční musí mít patřičné vzdělání např. střední hotelovou školu, popř. vykonat rekvalifikační kurz pro výkon profese, důležitá je schopnost práce na počítači, výkon administrativní činnosti, ovládání speciálního hotelového softwaru, musí být zodpovědná, důvěryhodná, ochotná pomoci a poradit, slušně vystupovat a ovládat alespoň dva světové jazyky.

## Číšník

Do profese číšník zahrnujeme také servírky a barmany. Kvalifikaci mohou získat vyučením v učebním oboru a absolvováním střední odborné školy, popř. specializačních kurzů. Pouhé odborné znalosti jsou však pro výkon povolání pouze nutným základem, důležitý je také kladný vztah a snaha něco dokázat.

Obsluha je zvláštní obchodní činnost, při které je zákazník hostem a číšník hostitelem. Existuje mezi nimi vztah zboží – peníze. Na rozdíl od běžného obchodu se peníze za zboží zpravidla nepožadují ihned, ale až po jeho zkonsumování. Pracuje se tedy na základě určitého druhu úvěru na zboží. Také prostředí, ve kterém obchod probíhá, se podstatně liší od běžné obchodní sítě. Vznikají tím také vyšší náklady na provoz, které podstatně ovlivňují úroveň cen. Velkou roli při obchodní činnosti hraje vzájemná důvěra, které si mají zaměstnanci Hotelu Pod Zámkem vážit a kterou by neměli zklamat.

### *Požadavky na číšníka*

Velice důležitá je fyzická a psychická zdatnost. Práce číšníka je prakticky časově neomezená, velice náročná je práce v noci, o víkendech a svátcích. U číšníka je také podstatná pevná vůle a vysoká míra sebeovládání. Vyžaduje to neustálý styk s lidmi, není snadné najít pro každou příležitost úsměv a vlídné slovo. Nezbytnou vlastností je

také dobrá paměť a dobré charakterové vlastnosti, zdravé sebevědomí, sebedůvěra, jistota, trpělivost, ochota, zdvořilost a další.

Číšníci by měli mít i určité základy psychologie. Vyplývá z toho, že práce číšníka je především služba hostům. Číšník by měl být reprezentantem oboru, odborníkem, gastronomem, hospodářem, obchodníkem, informátorem hostů, spolupracovníkem, instruktorem, diplomatem, psychologem a společníkem hosta. Toho dosáhnout není snadné, ale výsledkem takovéto činnosti je pak spokojený host.

Nesmírný význam představují profesní znalosti a dovednosti jako zvládnutí techniky jednoduché, složité, kavárenské a slavnostní obsluhy, praktické použití gastronomických pravidel, znalost charakteristiky nabízených pokrmů a nápojů, znalost přípravy jednoduchých pokrmů a míšených nápojů, zvládnutí základů administrativních prací a tvorby cen, praktické uplatnění pravidel hygieny, bezpečnosti a estetiky v provozu, správné pohotové a plynulé vyjadřování v mateřském jazyce, znalost minimálně jednoho světového jazyka, ovládnutí pravidel společenského chování, znalost základů psychologie, přehled o společenském dění u nás i ve světě.

### Kuchař

V Hotelu Pod Zámkem je zaměstnáno několik kuchařů, kteří se nespécializují na určitou činnost, ale zaměřují se na několik činností najednou. Hotelová kuchyně je rozdělena do několika částí. Kuchaři jsou schopni pracovat ve studené kuchyni, teplé kuchyni, bourárnách masa, sekci přípravy sladkých jídel, zeleninových pokrmů i cukrárně.

#### *Požadavky na kuchaře*

Kuchaři musejí být schopni pracovat s recepturami pokrmů, musejí znát technologické postupy přípravy pokrmů a nápojů, dodržovat přísná hygienická pravidla, aby nedošlo ke kontaminaci, dodržovat skladovací podmínky a výdejní dobu danou zákonem.

### Pokojská

Pokojská zajišťuje pořádek a úklid hotelových pokojů a přilehlých prostor. Náplní její práce je příprava hotelového pokoje, která zahrnuje výměnu ložního prádla, utření prachu, vyluxování kobereců v pokoji, větrání. Úklid koupelny a toalety zahrnuje

výměnu ručníků, osušek, županů, doplnění mýdel, šamponů a jiných hygienických přípravků, desinfekce celé koupelny.

#### *Požadavky na pokojskou*

Pokojská má mít smysl pro pořádek, důležité pro výkon této pozice je přiměřené pracovní nasazení, poctivost a flexibilita.

#### Brigádníci

Brigádníci jsou převážně studenti místních středních škol (Střední hotelová škola Světlá a Střední škola řemesel a služeb), kteří v Hotelu Pod Zámekem vykonávají povinnou školní praxi. Studenti pracují na pozicích číšníků nebo pomocných kuchařů.

### **3.1.3 Finanční ohodnocení zaměstnanců**

Zaměstnancům za vykonanou práci náleží mzda. Hrubá mzda recepčních, kuchařů, číšníků a pokojských činí 8000 Kč. Dobře vykonaná práce je hodnocena příplatkem k dosažené mzdě ve výši 90 % průměrného výdělku a závisí na úsudku manažerky.

#### Zaměstnanecké výhody

Majitelka Hotelu Pod Zámekem poskytuje svým zaměstnancům řadu zaměstnaneckých výhod. Je důležité, aby v rámci podniku bylo dobře pečováno o zaměstnance.

Mezi zaměstnanecké výhody poskytované hotelem patří mimo odpovídajícího mzdového ohodnocení podnikové stravování, týden dovolené navíc, penzijní připojištění, masáže, relaxační cvičení, prémie a oslavy (životní jubilea), Vánoční akce, večere.

Hotel Pod Zámekem se v důsledku finanční krize potýká s mírným nedostatkem zaměstnanců. Dalším problémem, který by bylo v budoucnu třeba řešit je nedostatečná kvalifikace personálu. Větší pozornost by měla být věnována právě výběru zaměstnanců, jejich motivaci nebo jejich lepšímu proškolení, aby se tento problém odstranil.

### 3.2 Technické zabezpečení hotelu

Hotel Pod Zámkem je menší hotel a nabízí ubytování ve 14 dvoulůžkových a třílůžkových pokojích a 2 apartmá s vířivou vanou. Součástí hotelu je hotelová restaurace, salónek vhodný k pořádání oslav, seminářů a školení a v neposlední řadě hotelová vinárna s širokým sortimentem vynikajících druhů vína. V letních měsících je otevřena terasa hotelu s kapacitou 10 míst.

Hotel Pod Zámkem je určen předem pro podnikatelskou klientelu. Tento hotel působí na trhu již 10 let a za tuto dobu si vybudoval velmi dobré vztahy s hosty, kteří jsou jeho stálými klienty. Hotel navštěvují tuzemští i zahraniční hosté. Jedná se jak o stálé hosty, tak o příležitostné návštěvníky hotelu, kteří projíždějí přes město Velké Meziříčí. Hotel nabízí svým hostům hlídané parkoviště s kapacitou 9 míst přímo v hotelovém areálu.

**Pokoje** jsou vybaveny kvalitním nábytkem v historickém stylu, minibarem, telefonem s přímou volbou, televizorem se satelitním přijímačem a internetem. Součástí všech pokojů je koupelna. Některé pokoje disponují balkónem. Hotelové pokoje byly rekonstruovány v roce 2005, kdy byl v pokojích vyměněn nábytek a koberce. Stěny hotelových pokojů se malují každé dva roky. Hotelové pokoje spadají svoji vybaveností do třídy First Class.

Hotelová **restaurace** s kapacitou 50 míst se nachází v přízemí hotelu, a je tedy ideálním místem pro návštěvníky restaurace v době podávání obědů i na setkání s přáteli. Restaurace je vybavena v zámeckém stylu. Stěny restaurace jsou původní stěny dřívě renesančního domu, lemují je tedy kamenné části, na nichž jsou umístěny lampy. Strop restaurace zdobí velký kovaný lustr s několika žárovkami. Restaurace je vybavena dřevěnými stoly s ubrusy a pohodlnými židlemi. Za barovým pultem se nachází výčep piva, chladicí box s nabídkou chlazených nápojů, postmix, výrobník ledu a kávovar. Kávovar je stále funkční, byl by možná vhodný nový, ale v důsledku finanční krize majitelka tuto investici nepokládá za nezbytně nutnou.

**Kuchyně** je rozdělena do několika úseků. Jedná se o bourárnu masa, přípravnu zeleniny, cukrárnu, úsek práce s vejci, přílehlé sklady a odpadové hospodářství.

Ze zákona je výše uvedené rozdělení kuchyně povinné, aby nedošlo ke kontaminaci. S tím úzce souvisí i dodržování norem a hygienických předpisů.

Kuchyně je výrobní středisko, kde se nacházejí kuchyňské stroje pro zpracování surovin (stroje na čištění zeleniny, mlýnky na maso a těsta), zařízení pro tepelné zpracování (konvektomaty, sporáky, grily), zařízení pro uchování pokrmů a nápojů v teple (ohřívací skříně, termoporty), chladicí a mrazicí zařízení (chladicí a mrazicí boxy, výrobníky ledu) a stroje na mytí nádobí (myčky) a topinkovače.

Některé kuchyňské stroje jsou již zastaralé, avšak finančně velmi nákladné. I přes tento fakt byl do hotelu v roce 2006 dokoupen nový konvektomat, který je vhodný především kvůli úspoře masa (váhové ztráty při přípravě v konvektomatu jsou až o polovinu nižší), úspoře vařením v páře (pokrm neztrácí váhu, barvu, minerální látky a vitaminy), úspoře tuků (k tepelné přípravě není potřeba téměř žádného tuku), úspoře energie (konvektomat uspoří až 50 % nákladů na energii), úspoře prostoru (v kuchyni zabírá cca 1 m<sup>2</sup> a nahrazuje hned několik technologických zařízení) a úspoře práce a času.

#### Vyhláška o zacházení s potravinami

Tyto zákony obsahují v zemích EU a v naší republice ustanovení o hygienicky nezávadném zacházení s potravinami. Legislativa ukládá potravinářským organizacím zavádět systém kontroly zdravotní nezávadnosti.

HACCP (Hazard Analysis of Critical Control Points) – systém kritických bodů.

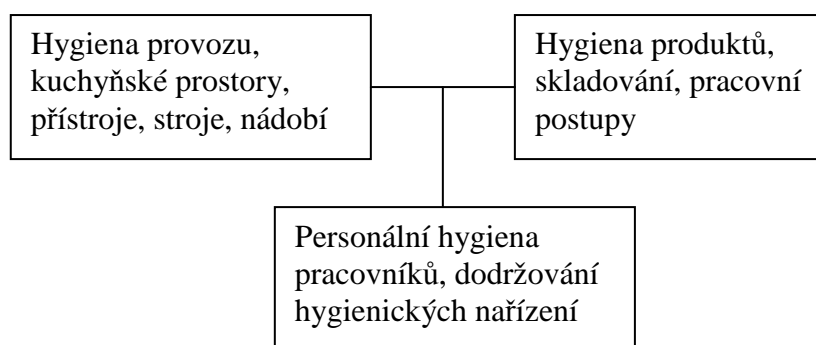
System představuje analýzu rizik a stanovení kritických bodů kontroly a řízení. Jedná se o systém řízení jakosti v potravinářských organizacích, s jehož pomocí je každý úsek výroby potravin a nápojů prověřován v kritických bodech. Systém kritických bodů zajišťuje preventivní a systematický přístup k včasné identifikaci nebezpečí zdravotní závadnosti a k zamezení jeho vzniku. Systém kritických bodů je zaměřen na klíčové faktory, které ovlivňují bezpečnost a zdravotní nezávadnost potravin v celém potravinovém řetězci od zpracování suroviny až po prodej.

Tento koncept vyžaduje od každého provozu:

- aby sám posoudil, kde se v pracovním procesu nacházejí kritické body,
- aby rozhodl, co se musí podniknout ke snížení či odstranění rizik,

- aby zdokumentoval výsledky kontroly jakosti.

Zodpovědnost leží na samotném podniku. Kontrolní systém zahrnuje tři oblasti.



Obr. 4: Kontrolní systém

Obrázek ukazuje, že mnohá onemocnění vzniklá ve spojení s potravinami jsou podmíněna lidským chováním: chybami při tepelném zpracování potravin, přenosem infekčních nemocí lidmi, nedostatkem hygieny, chybami při výrobě, chybami ve skladování. To jsou případy, které by neměly nastat.

Součástí hotelu je menší **salónek** s kapacitou 20 míst. Salonek je využíván jak k rodinným oslavám, tak k pořádání konferencí, seminářů a školení. Prostředí salónku je variabilní, lze jej tedy upravovat pro různé účely. Za nedostatek salónku považuji nedostatečné vybavení audiovizuální technikou.

V hotelu se nachází menší **vinný sklípek**. Součástí vinného sklípku je vinotéka s širokým sortimentem moravských vín. Ve sklípku se nacházejí dřevěné stoly s lavicemi. Stěny sklípku jsou původní, kamenné. K dispozici jsou držáky, stojany a nosiče na víno.

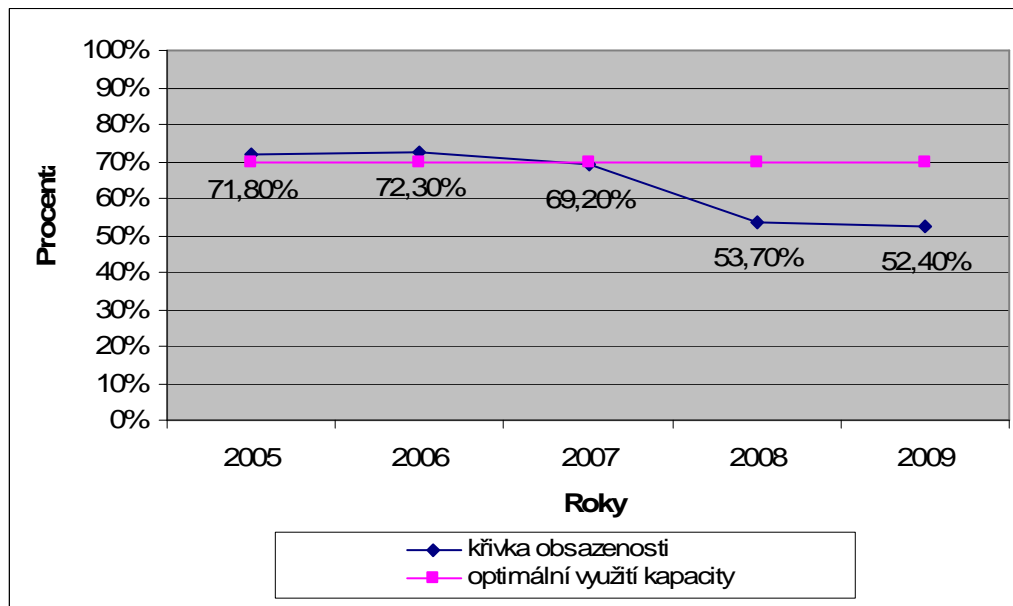
Technické zabezpečení hotelu je v poměrně dobrém stavu. Přesto je však několik věcí, kterým by bylo vhodné věnovat pozornost. Jedná se například o nedostačující počet parkovacích míst. Tento problém však lze částečně řešit možností využití městského

parkoviště, které se nachází nedaleko od hotelu. Dalším problémem je kapacita salonku, která je často nedostačující pro požadavky firem, vzhledem k návštěvnosti hotelu především podnikatelskou klientelou. Další nedostatek spatřuji v nedostatečném vybavení salonku audiovizuální technikou. Dle mého názoru by se tato investice hotelu vyplatila a mnohonásobně vrátila. Vedení hotelu odkoupilo sousední budovu, což by mělo vést v budoucnu k celkovému rozšíření hotelové kapacity a tedy i vybudování nového většího salonku.

### 3.3 Obsazenost hotelu

#### 3.3.1 Analýza vývoje obsazenosti

Následující graf zobrazuje vývoj obsazenosti pokojů hotelu v jednotlivých letech 2005 až 2009. Křivka obsazenosti je srovnávána s křivkou zobrazující optimální využití ubytovacích kapacit, za niž se mezinárodně považuje 70% využití. Graf byl zpracován na základě informací a dat, poskytnutých vedením hotelu.



Graf 2: Obsazenost hotelu za posledních pět let

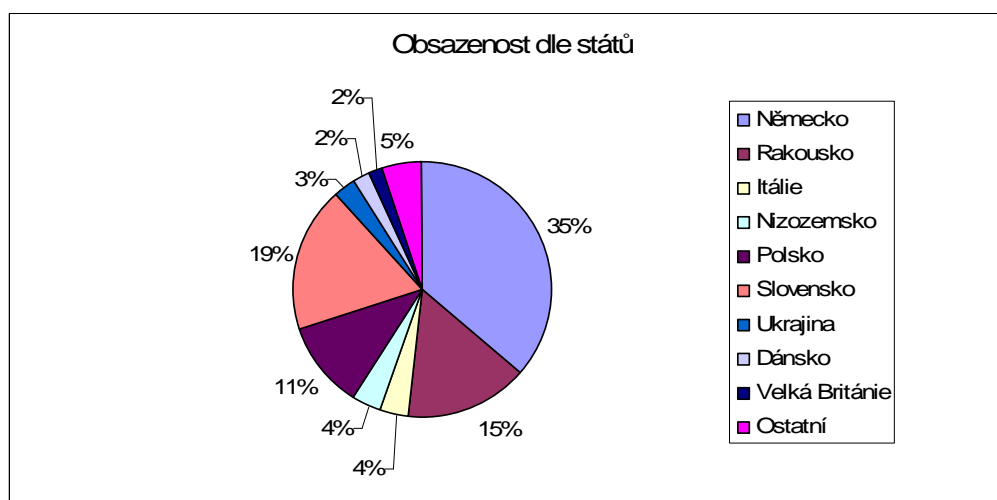
Výše uvedený graf zachycuje průměrnou roční obsazenost hotelu za posledních pět let. Z grafu je patrné, že v letech 2005 a 2006 se hotelu vedlo z hlediska postavení na trhu

velmi dobře, neboť se křivka obsazenosti pohybuje nad hranicí optimálního využití kapacity. V roce 2007 se křivka obsazenosti nacházela těsně pod optimální hranicí a dosahovala hodnoty 69,2 %. V letech 2008 a 2009 byl zaznamenán téměř 20% propad způsobený finanční krizí a hodnoty obsazenosti se pohybují kolem 53 %.

Pokud by byla analyzována obsazenost hotelu během jednotlivých měsíců roku, bylo by nutné brát v úvahu jednotlivé faktory ovlivňující obsazenost hotelu, jako jsou výkyvy poptávky a sezónnost. Největší obsazenosti hotel dosahuje v letních měsících červenec a srpen, kdy se obsazenost hotelu pohybuje kolem 85 %. V době konání Velké ceny motocyklů v Brně či brněnských veletrhů bývá hotel plně obsazen. Nejnižší obsazenost je dosahována v měsících říjen a leden.

### 3.3.2 Analýza zákazníků

Zákazníky Hotelu Pod Zámek tvoří převážně podnikatelská klientela. Ze statistik vyplývá, že k 31. 12. 2009 přijelo do hotelu celkem 2476 hostů, z toho 1233 tuzemských a 1243 zahraničních. Podnikatelská klientela využívá služeb hotelu především za účelem školení, prezentací, pořádání schůzí, dále je hotel velmi využíván také v době pořádání výstav a veletrhů v Brně. Průměrná délka pobytu v roce 2009 činí 1,7 dne. Hotel byl k 31. 12. 2009 obsazen ze 49,8 % obsazen českou klientelou a z 50,2 % zahraniční klientelou.



Graf 3: Obsazenost hotelu dle států

Graf znázorňuje obsazenost hotelu dle států. Nejvíce zastoupené je Německo s 35 %. Důvodem největšího zastoupení je, že ve Velkém Meziříčí se nachází několik zahraničních firem s německou účastí, někteří klienti dále pokračují do brněnských zahraničních firem a dalším důvodem je vhodná poloha města v blízkosti dálnice D1. Na druhém místě se nachází Slovensko s 19 % a na třetím místě Rakousko s 15 %. Další pořadí lze vyčíst z grafu. Mezi Ostatní patří země jako Švédsko, Spojené státy americké, Norsko, Francie, Rumunsko, Švýcarsko.

### **3.4 Postavení na trhu**

#### **3.4.1 Konkurence**

Konkurence v oblasti služeb neustále roste a hotel musí hledat nové cesty, jak se od konkurence odlišit, aby byla nabídka pro hosty hotelu zajímavá. Mezi podniky, které konkurují Hotelu Pod Zámekem, co se týče rozsahu služeb a vybavenosti, lze uvést následující.

#### ***Hotel Jelínkova vila***

Tříhvězdičkový Hotel Jelínkova vila se nachází rovněž v centru města a je největším konkurentem Hotelu Pod Zámekem. Hotel Jelínkova vila byl otevřen v roce 2004. Hotel nabízí ubytování v celkové kapacitě 50 lůžek. Všechny pokoje jsou vybaveny minibarem, telefonem s přímou volbou, televizí s rádiem a budíkem, na které je 14 programů a internetovým připojením. Součástí hotelu je tzv. Malostranský pivovar, kde se vaří výhradně piva českého typu, světlé a tmavé pivo a speciální světlé pivo, které nesou stejný název Velkomezeříčský Harrach. Dominantou hotelové restaurace je vodou poháněné mlýnské kolo a měděné pivovarské varny. Hotel Jelínkova vila nabízí svým hostům především rybí speciality, dále pečená vepřová žebírka a kolena, jehněčí a další výběr nejrůznějších specialit. Restaurace je klimatizovaná s kapacitou 55 míst. V letních měsících je otevřena terasa s kapacitou 38 míst. Hotel Jelínkova vila poskytuje tyto služby:

- a) neplacené služby: bazén, sauna, masážní sprchy, monitorované parkoviště,
- b) placené služby: parkování, fax, kopírka, skener, internet, telefon, praní a žehlení prádla.

Hotel Jelínkova vila nabízí pronájem kongresového sálu až pro 55 osob. Tento sál slouží především pro pořádání školení, konferencí, prezentací či obchodních jednání. Sál je klimatizován a je vybaven profesionální AV technikou, dále pak možností připojení na internet.

#### Silné stránky

- vhodná poloha v centru města,
- možnost připojení k internetu,
- atraktivní vzhled hotelu,
- vybavení hotelu,
- bazén a sauna,
- velký kongresový sál.

#### Slabé stránky

- hotel netvoří balíčky služeb,
- vyšší ceny za stravování i ubytování ve srovnání s konkurencí,
- hotel je dlužníkem (stále není splacen úvěr poskytnutý na výstavbu hotelu),
- nižší vytíženost ubytovacích kapacit.

#### ***Hotel Amerika***

Hotel Amerika je tříhvězdičkový hotel ležící v klidné oblasti asi 2 km od centra města. Hotel je obklopen lesy a rybníky, což zajišťuje klid a pohodu. Hotel slouží k individuální rekreaci a také jako školicí středisko. Tento hotel je právě díky jeho poloze vhodný pro rodiny s dětmi. Kapacita hotelu je 65 lůžek. Součástí hotelu je restaurace, která disponuje kapacitou 100 míst, stylová vinárna s krbem a dva salóňky s kapacitami 40 a 25 osob. Volný čas je možné zpříjemnit posezením na letní terase s kapacitou 55 míst, k dispozici je dětské hřiště a společenské hry.

#### Silné stránky

- hotel je vhodný pro rodiny s dětmi,
- hotel je využíván jako školicí středisko,
- velké parkoviště v areálu hotelu,

- hotel je vhodný pro velké firemní akce.

#### Slabé stránky

- vzdálená poloha od středu města,
- nedostupnost MHD,
- starší vybavení,
- poměrně nízká návštěvnost.

#### ***Motel Jestřábec***

Motel Jestřábec leží stranou od silničního ruchu mezi lesy a loukami. Je snadno přístupný, neboť leží nedaleko západního exitu dálnice D1. Ubytovací kapacita hotelu je 37 lůžek. Pokoje jsou vybaveny sociálním zařízením a televizí. Součástí motelu je restaurace s kapacitou 70 míst, salónek s kapacitou 30 míst a bar s kapacitou 25 míst.

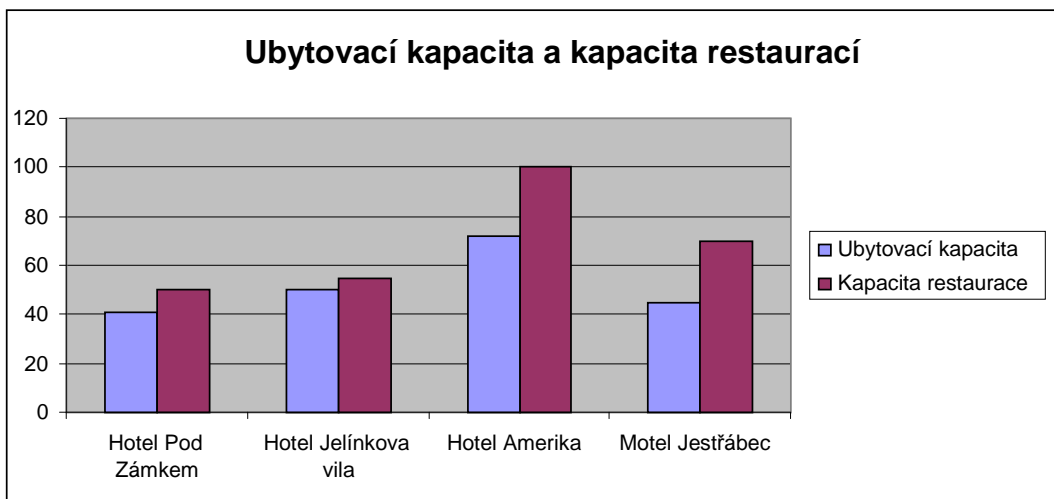
#### Silné stránky

- vynikající dopravní dostupnost (dálnice D1),
- velká kapacita restaurace,
- nižší ceny za ubytování.

#### Slabé stránky

- starší vybavení,
- společné sociální zařízení u některých pokojů.

Za konkurenty lze považovat i místní restaurace, které jsou navštěvovány zaměstnanci místních firem především v době podávání obědů. Jedná se např. o Restaurant Obecník, Restaurace Jupiter Club, Restaurace U Bílého Koníčka, nově vzniklá Restaurace Pasáž a Šenk v podhradí.



Graf 4: Ubytovací kapacita a kapacita restaurací konkurenčních hotelů

### 3.4.2 Dodavatelé

Hotel si musí zajistit potřebné zboží a suroviny pro svoji činnost. Hlavním úkolem a funkcí nákupu je zabezpečit plynulý provoz. Hotel Pod Zámkem spolupracuje s patnácti dodavateli, z toho je pět dodavatelů fixních na základě smluvních vztahů. Tito dodavatelé hotel zásobují především dodávkami masa, zeleniny, nápojů, mražených výrobků a také sem lze zahrnout prádelnu. Dodávky surovin a nápojů jsou hrazeny hotově. Dodávky pečiva a prádla se hradí měsíčně převodem na bankovní účet. Některé dodávky si hotel zajišťuje sám, a to využitím služeb velkoobchodu Makro v Brně nebo využitím místních supermarketů.

Hotel disponuje programem Savarin<sup>1</sup>, který řeší skladové hospodářství a je používán také v restauraci a na recepci.

### 3.4.3 Zprostředkovatelé

Hotel má možnost využívat služeb zprostředkovatelů. Jedná se o spolupráci s agenturami, které Hotel Pod Zámkem propagují na svých internetových stránkách. Nevýhodou nepřímého prodeje je platba provize zprostředkovateli i v době letní sezóny, kdy by byl hotel schopen prodat svou kapacitu i sám. Zprostředkovatelům ubytování se

<sup>1</sup> Savarin: restaurační a hotelový software zřízený společností Cominn, s. r. o. Více informací o software naleznete na adrese: <http://www.cominn.cz/>

obvykle platí 15 – 20% provize, nebo se platí fixní poplatek za uveřejnění na jejich webových stránkách. Fixní poplatek činí 3000 až 5000 Kč ročně. Hotel v minulých letech využíval služeb zprostředkovatelů, v současné době s nimi již nespolupracuje, neboť se mu to z finančního hlediska nevyplatí. Hotel spolupracuje i s místním informačním centrem, kde jsou umístěny propagační materiály.

V závěru této části bych ráda zmínila nižší vytíženost ubytovacích služeb během víkendů. Příčinou může být nedostačující nabídka doplňkových služeb nebo fakt, že hotel pro svoje hosty netvoří balíčky služeb. Víkendové balíčky služeb by měly být zaměřeny např. na rodiny s dětmi, kde by hlavním lákadlem byla cykloturistika. Další možností může být poměrně malá propagace hotelu, s čímž může souviset nízká průměrná délka přenocování ubytovaných hostů. Lepší propagaci by bylo možné řešit například napojením na cestovní kanceláře.

## **3.5 Prezentace hotelu**

### **3.5.1 Produkt**

Hotel je ubytovací zařízení poskytující především služby. Na kvalitě poskytovaných služeb závisí úspěch hotelu. Hoteliéři by měli poskytovat takové služby, které by uspokojily potřeby zákazníků. Na celkový úspěch hotelu mají velký vliv také zaměstnanci, kteří přicházejí do styku s hosty. Produktem Hotelu Pod Zámekem jsou:

- *ubytovací služby* – hotel nabízí svým hostům ubytování ve dvoulůžkových pokojích, třílůžkových pokojích a apartmánech. Pokoje jsou vybaveny sociálním zařízením, televizí, telefonem, minibarem a připojením k internetu.
- *stravovací služby* - produktem hotelu, respektive restaurace je poskytování pokrmů a nápojů. Hotel nabízí širokou škálu různých druhů pokrmů, jako jsou předkrmy, polévky, pokrmy z ryb, drůbeže, pokrmy z vepřového a hovězího masa, zeleninové pokrmy, sýrové speciality, dezerty, zmrzliny. Hlavní pokrmy jsou zaměřeny na českou tradiční kuchyni. Z nápojového lístku si hosté mohou vybrat různé druhy vín a sektů, dále studené nealkoholické nápoje, míchané nápoje, teplé nápoje, lihoviny, likéry, pivo, kávu. Patří sem také otevírací doba, profesionální zdatnost obsluhy a rychlé vyřízení objednávky.

- *doplňkové služby* – hotel poskytuje svým hostům hlídané parkoviště, zapůjčení stolních her a hraček pro děti, zajištění průvodce nebo zajištění výletů.

Dle klasifikace, která rozděluje ubytovací zařízení do jednotlivých tříd podle mezinárodního členění, je Hotel Pod Zámek zařazen do třídy Standard (3\*). Třída určuje rozsah a kvalitu poskytovaných služeb, tj. stanovuje minimální požadavky na vybavení a plochu pokoje, úroveň a rozsah služeb ubytovacího zařízení.

Spokojenost hosta závisí na schopnosti hotelu uspokojit požadavky a přání hostů. Jedná se především o:

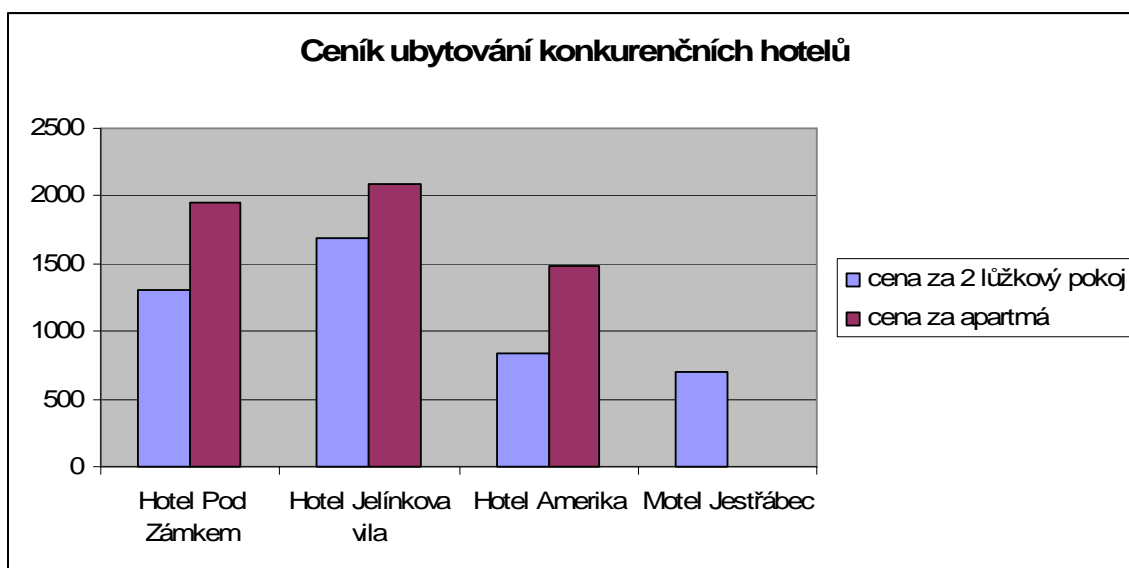
- poskytování informací zákazníkům,
- přebírání objednávek a jejich včasné potvrzení,
- vyúčtování služby a způsob platby,
- bezpečnost majetku hostů,
- zajištění výletů a poskytnutí patřičných informací a doporučení.

Hotel Pod Zámek klade velký důraz na kvalitu poskytovaných služeb. Mezi nejdůležitější kritéria kvality patří vybavení hotelu, čistota, přístup a jednání s hosty a kvalita stravovacích služeb, která je na velmi dobré úrovni.

### **3.5.2 Cena**

Hotel Pod Zámek vychází při strategii stanovení cen z více cílů. Jedním z nich je stanovení určitého cílového zisku. Dává však přednost dlouhodobé prosperitě před krátkodobým finančním efektem.

Ceny ubytování v Hotelu Pod Zámek jsou rozlišeny v závislosti na počtu osob na pokoji, počtu přenocování a pokoji, ve kterém bude host ubytován. Hotel svým hostům nabízí ubytování ve dvoulůžkových pokojích, třílůžkových pokojích a apartmánech a na základě tohoto rozdělení se liší ceny za ubytování. Ceník ubytování v hotelu je platný celoročně, někdy hotel poskytuje svým hostům slevy. Ceník je uveden v příloze č. 2.



Graf 5: Ceník ubytování konkurenčních hotelů

Z grafu je patrné, že hotely ležící v centru města (Hotel Pod Zámkem a Hotel Jelínkova vila) mají ceny vyšší, než hotely ležící na kraji města (Hotel Amerika a Motel Jestřábec). Hotel Pod Zámkem a Hotel Jelínkova vila jsou vysoce konkurenčními hotely, neboť se oba hotely nacházejí v centru města a oba dva se soustřeďují především na podnikatelskou klientelu.

### 3.5.3 Místo

Hotel Pod Zámkem nabízí svým hostům několik způsobů, jak si rezervovat pokoj. První z nich je rezervace přímo na recepci hotelu prostřednictvím telefonu, dále pomocí elektronické pošty nebo pomocí online objednávkového formuláře, který je přístupný na internetových stránkách hotelu. Do tohoto formuláře potenciální host vyplní svoje kontaktní údaje, termín ubytování, požadavky na pokoj a další specifické požadavky. Další možností je využití služeb zprostředkovatelů, které hotel v důsledku poměrně nízké ubytovací kapacity nevyužívá.

### 3.5.4 Propagace

#### a) Reklama

Hotel při své komunikaci s hosty používá *billboard*, který je umístěn u sjezdu z dálnice D1. Město Velké Meziříčí leží v bezprostřední blízkosti dálnice, a proto je tato forma komunikace velice efektivní, neboť přiláká do hotelu poměrně široký okruh zákazníků. Tato forma propagace je však velmi nákladná.

V *hotelovém prospektu* naleznou hosté informace o hotelu a jeho umístění hotelu, neboť je v letáku uvedena mapka města, dále je zde adresa včetně kontaktních údajů. Nechybí zde ani stručný popis města s přehledem významných památek ve městě. V prospektu jsou zobrazeny také fotografie hotelu, pokojů, restaurace i samotného města.

Hotel má vlastní *webové stránky*, na kterých lze nalézt veškeré informace o hotelu a jeho historii, poskytovaných službách, především o službách ubytovacích a stravovacích, fotogalerii. Na webových stránkách nechybí ani ceník za ubytování. Hotel na svých webových stránkách uvádí také svůj jídelní lístek, kde lze nalézt základní informace o cenách a specialitách hotelu. Informace na webových stránkách hotelu k dispozici ve čtyřech jazycích, a to v češtině, angličtině, němčině a italštině. Součástí této webové stránky je také online objednávkový formulář.

#### *Propagace formou projektu Czech Specials*

Česká kuchyně bezesporu patří mezi kulturní a kulinářské bohatství, které Česká republika má, avšak nedostatečně ho využívá. V mnoha zemích Evropy je právě gastronomie jedním z důležitých nástrojů propagace dané země. Z tohoto důvodu vznikl ve spolupráci agentury CzechTourism s Asociací hotelů a restaurací ČR a Asociací kuchařů a cukrářů ČR projekt Ochutnejte Českou republiku.

Cílem je zatraktivnit potenciální turistické destinace a přestavit regiony České republiky prostřednictvím kulinářských specialit, jak zahraničním, tak i domácím turistům. Vznikla značka „Czech Specials“ jako signifikantní označení pro restaurace a hotelové provozy, které přistoupí k tomuto projektu a budou ve svých zařízeních vařit nejen národní pokrm – českou svíčkovou, ale i místní regionální speciality.

Hlavními marketingovými nástroji pro propagaci projektu v tuzemsku i v zahraničí bude webový portál **www.czechspecials.cz**, **www.ochutnejtecr.cz**. Nezanedbatelný prostor v tomto médiu bude vyhrazen pro prezentace stravovacích zařízení přihlášených do projektu (fotografie, kontakt, mapa, odkaz na stránky subjektu). Podpora tohoto portálu bude zajištěna prostřednictvím pilotních komunikačních kanálů agentury – turistickým portálem **www.kudyznudy.cz**, profesním portálem **www.CzechTourism.cz** a řadou mediálních aktivit prostřednictvím zahraničních zastoupení CzechTourismu v zahraničí.

Značka Czech Specials a Ochutnejte Českou republiku, bude komunikována také v reklamních kampaních agentury CzechTourism v České republice a v Evropě v letech 2010–2013. Součástí marketingové strategie bude propagace tištěných propagačních materiálů – brožur a katalogů ve stěžejních světových jazykových mutacích. Databáze subjektů bude sloužit jako zdroj pro organizování cest odborné veřejnosti (novináři, televizní štáby) do Česka. Projekt podpoří řada prezentačních akcí a veletrhů v regionech ČR a v zemích sousedících s Českou republikou.

#### Podmínky pro získání certifikátu:

1. splnění kvalitativních kritérií restaurace,
2. zajištění nabídky národní speciality - národní specialitou byla zvolena svíčková na smetaně,
3. zajištění nabídky minimálně jedné regionální speciality,
4. souhlas s provedením nezávislé kontroly, která bude mít možnost zkontrolovat kvalitativní kritéria a ochutnat nabízené tradiční české speciality.

Mezi **kvalitativní kritéria** patří *profesní způsobilost*, což znamená, že provozovatel má příslušná povolení k provozování pohostinství (kopie živnostenského listu, kolaudační rozhodnutí) a dále provozovatel deklaruje, že splňuje všechny hygienické předpisy a předpisy spojené s bezpečností práce a bezpečností hostů.

*Transparentnost nabídky a poctivost v prodeji* znamená, že k dispozici je jídelní lístek, minimálně dvojjazyčný, s vyznačením cen pokrmů a obsluha je na požádání schopna podat zákazníkovi informace o jakémkoli pokrmu v nabídce. Host vždy při vyúčtování

obdrží tištěnou účtenku s jasným vyznačením množství položek a jejich ceny. Hostovi nebude v žádném případě účtován další příplatek nad rámec cen stanovených na jídelním a nápojovém lístku.

*Čistota a dobrý stav vybavení restaurace* znamená, že restaurace je vybavena nábytkem a inventářem, který nejeví známky poškození - vybavení může být i starší, ale zjevně dobře udržované. Veškerý inventář, prostory pro hosty a další vybavení restaurace jsou čisté. Toalety restaurace jsou čisté, pravidelně udržované a vybavení plně funkční a nepoškozené. Kuřácká část restaurace je vymezena tak, aby nebyl v části nekuřácké cítit kouř z cigaret. Restaurace je dostatečně odvětrávána bez známek zápachu z kuchyně.

*Závazek stálé nabídky specialit vyžadovaných v daném regionu projektem* znamená, že zařízení se písemně zaváže, že bude spolupracovat na projektu a v jeho nabídce bude k dispozici národní specialita a minimálně jedna regionální. Tyto speciality budou přidány na jídelní lístek po odeslání Žádosti o certifikaci Czech Specials. Zařízení se dále zavazuje, že umožní dvoučlenné kontrole degustaci tradiční české speciality dle výběru. Degustace pokrmu a jeden nápoj bude poskytnut každému z kontrolorů na náklady provozovatele.

*Obsluha a její přístup k hostovi* znamená, že obsluhující mají jednotné oblečení, tj. uniformu, uniformy jsou čisté a nepoškozené, obsluhující mají znalost o projektu a jsou schopni doporučit hostovi pokrm a vysvětlit základní principy projektu Czech Specials, obsluhující jsou příjemní a působí přátelským dojmem.

*Kontaktní údaje na provozovnu* znamenají, že provozovatel poskytne příslušné kontaktní údaje (webové stránky, telefon, adresu), které budou použity při propagaci provozoven v rámci projektu.

## **b) Osobní prodej**

Prodej služeb je jednou z nejdůležitějších činností hotelu. Je zaležen na osobním kontaktu a komunikaci zaměstnanců hotelu (recepční, číšník) s hosty a návštěvníky hotelu. Osobní prodej je přímé působení zaměstnanců hotelu na hosty. Recepční i číšníci jsou proškolení na to, jak jednat a komunikovat s hosty. Tato školení zajišťuje samotná majitelka hotelu, která se účastní různých školení tohoto typu. Majitelka své

zaměstnanec školí sama, v důsledku ušetření značné části finančních prostředků, které by byly vynaloženy, kdyby se školení účastnili přímo zaměstnanci hotelu.

### c) Vztahy s veřejností

Budování vztahů s veřejností je pro hotel důležité, neboť je prezentován pozitivní obraz (image) podniku. Pomocí vztahů s veřejností se Hotel Pod Zámek snadněji odlišuje na trhu od svých konkurentů. Hotel při své práci s veřejností používá *spolupráci s tiskem*.

Jedná se o místní noviny Velkomeziříčsko. Zde hotel uvádí informace o poskytovaných službách a možnostech hotelu. Tato forma marketingové komunikace slouží především pro místní obyvatelstvo, prostřednictvím které je hotel informuje o různých akcích, které se konají v hotelové restauraci. Tyto informace o nabídce a akcích hotelu ocení také zaměstnanci místních firem a podnikatelé.

Hotel pro své hosty a návštěvníky hotelové restaurace pořádá *veřejné akce*, které publikuje ve výše zmíněných novinách. Majitelka hotelu pořádá jednou za čtvrt roku různé akce pro veřejnost. Jedná se o pořádání rautů a akcí spojených s nabídkou určitého druhu kuchyně (mexická kuchyně, zvěřinové hody). Tyto akce přilákají do hotelu mnoho hostů, což přináší hotelu vyšší tržby.

Hotel Pod Zámek se prezentuje několika způsoby. Využívá několik forem propagace. Jednou z nich je projekt Czech Specials, který uděluje restauračním zařízením certifikaci. V České republice tento certifikát vlastní 54 restauračních zařízení, Hotel Pod Zámek je jedním z nich. Hotel využívá pro komunikaci s hosty billboard, což je velmi efektivní způsob, nicméně nákladný. Doporučovala bych využívat levnější formu komunikace v podobě navigačních tabulí. Vztahy s veřejností hotel udržuje prostřednictvím pořádání veřejných akcí, které probíhají pouze jednou za čtvrt roku. Tyto akce jsou mezi hosty velmi oblíbené, proto bych doporučovala, aby hotel tyto akce pořádal jednou za měsíc. Hostům je dále k dispozici hotelový prospekt, který je již několik let starý. Dle mého názoru by se hotelu vyplatilo prospekt inovovat, neboť by to působilo lepším dojmem. Hotelu bych dále doporučila upravit svoji cenovou strategii prostřednictvím poskytování slev vztahujících se na určitý počet osob či různá cenová zvýhodnění na základě doby příjezdu do hotelu.

### 3.6 SWOT analýza

#### Silné stránky

- vynikající dopravní dostupnost (dálnice D1 Praha – Brno),
- dobré jméno hotelu u zákazníků,
- rodinná atmosféra hotelu,
- finanční stabilita hotelu, hotel není dlužníkem,
- dobré manažerské schopnosti,
- atraktivní vzhled hotelu,
- maximální vytíženost ubytovacích služeb v letních měsících,
- celoroční vytíženost konferenčních prostor,
- možnost pořádání menších konferencí, školení,
- možnost připojení k internetu,
- dopravní spojení (vlak, autobus) asi 500 m,
- dobré vztahy s dodavateli,
- kapacita restaurace v zimní sezóně 50 osob, v letní sezóně rozšířena o letní zahrádku,
- vinný sklípek.

#### Slabé stránky

- hotel netvoří pro svoje hosty balíčky služeb,
- nižší vytíženost ubytovacích služeb o víkendech,
- nedostačující nabídka doplňkových služeb (zábavy),
- poměrně nízká průměrná délka přenocování ubytovaných hostů,
- malá propagace hotelu,
- nedostatečná kvalifikace personálu,
- kapacita salonku je často nedostačující pro požadavky firem,
- nedostačující počet parkovacích míst.

#### Příležitosti

- rozšíření hotelové kapacity,
- velké množství kulturních a přírodních památek v okolí,
- větší výnosnost hotelu v případě plánovaného rozšíření kapacity hotelu,

- spolupráce s ostatními poskytovateli služeb,
- růst po překonání recese.

### Hrozby

- sílící konkurence ze strany stravovacích zařízení,
- růst nároků a norem na hygienu,
- změna sazby DPH,
- změny v legislativě – zpřísnění podmínek pro provoz ubytovacích a stravovacích zařízení,
- zpřísnění hygienických norem,
- dopady finanční krize,
- růst míry inflace zapříčiní zvyšování nákladů v podniku a zvýšení cen za služby.

## 4 Návrhy na zlepšení hotelových služeb

Hlavním cílem této části diplomové práce bylo navrhnout taková opatření pro Hotel Pod Zámkem ve Velkém Meziříčí, aby se zvýšila návštěvnost hotelu (především o víkendech), a také návštěvnost hotelové restaurace. Ve městě se nacházejí další dva hotely, z nichž jeden je situován nedaleko Hotelu Pod Zámkem a je tedy považován za poměrně silného konkurenta. Ve Velkém Meziříčí se nachází řada dobrých restaurací, mezi něž patří i nově vzniklé restaurace, které z části Hotelu Pod Zámkem odlákaly klientelu a to především v době podávání obědů. Celá řada zaměstnanců, ať už z místních firem, nebo městského úřadu, se stravuje v době podávání obědů v místních restauracích, ale také v hotelích. Tato restaurační zařízení mezi sebou „bojují“ a snaží se svými službami a poskytovaným servisem nalákat co nejvíce klientů. Proto není snadné obstát v takto konkurenčním prostředí. Je třeba nejen nabízet alespoň to, co ostatní, ale je třeba něčím zaujmout, v něčem vynikat, být jedinečný. S rostoucími nároky klientů rostou i požadavky na manažery měnit svoje cíle a vyhovět poptávce. Aby hotel obstál v konkurenčním prostředí, je třeba dělat věci lépe než konkurence.

Hosté do hotelu nepřijdou sami, hotel pro ně musí připravit zajímavou nabídku, která hosty zaujme a osloví. K tomu, aby se hosté včas dozvěděli o zlepšení služeb, musí se hotel věnovat jednomu ze čtyř prvků marketingového mixu, a to reklamě (propagaci).

Uvádím několik návrhů, které by měly hotelu pomoci vybudovat si silnější pozici na trhu a obstát tak v ostrém konkurenčním prostředí.

### 4.1 Personální zajištění provozu

#### 4.1.1 Návrh na zvýšení kvalifikace pracovníků

Již v kapitole Analýza současného stavu bylo uvedeno, že problémem, se kterým se hotel potýká, je nedostatečná kvalifikace personálu. Jedná se především o číšníky.

Doporučuji, aby byla věnována větší pozornost **důkladnému proškolení číšníků**, přičemž bych zavedla i různé typy testů, týkající se gastronomických pravidel a gastronomie obecně. Číšníci by si tak lépe osvojili své znalosti a dovednosti, což by pomohlo lepšímu uplatnění v praxi a zkvalitnění jejich práce.

Dle mého názoru zaměstnancům chybí **motivace**, proto by jí měla být věnována větší pozornost. Zavedla bych např. příplatek ke mzdě, dle procenta z prodeje. V odměně by byla zohledněna kvalita práce, spolupráce a iniciativa.

Větší pozornost by měla být věnována i udělování pochval a uznání. Za kvalitně odvedenou práci by bylo zaměstnanci projevováno uznání a poděkování přede všemi na pracovních poradách konaných každý týden. Zaměstnanci by tímto způsobem mohli sbírat body a zaměstnanci s nejvyšším počtem bodů by hotel přispěl finanční odměnu na dovolenou např. ve výši 1000 Kč.

Dalším vhodným způsobem motivace by mohlo být zaplacení sommeliérského kurzu, kterého by se účastnil číšník s nejvyšším počtem bodů. Tento kurz je pořádán několikrát do roka Národním vinařským centrem ve Valticích v ceně asi na 530 Kč na osobu.

## 4.2 Technické zabezpečení hotelu

Jednou ze slabých stránek Hotelu Pod Zámek je nedostatečné vybavení hotelového salonku **audiovizuální technikou**. Bylo by vhodné, aby hotel investoval do nákupu dataprojektoru nebo videoprojektoru a nového projekčního plátna. Toto lepší vybavení by ocenili především návštěvníci firem, kteří v salonku pořádají školení a semináře.

Každé ubytovací a restaurační zařízení prochází čas od času nutnými rekonstrukcemi. Operativně by byla vhodná **rekonstrukce lůžkové části**. To, že hosté uvidí zjevné změny, jim dá pocit, že se majitelka hotelu snaží pro hosty budovat něco nového a také vybavovat pokoje novým nábytkem, novými lůžkovinami a zlepšovat celkovou image pokojů.

Perspektivním řešením přilákání čtenější klientely je **rekonstrukce** hotelu. Do budoucna se plánuje rozšíření hotelové kapacity hotelu. Majitelka odkoupila sousední budovu, přičemž bude rozšířena lůžková část. Navrhuji, aby v těchto prostorách byl vybudován ještě jeden salónek, popř. jiné další zařízení, jako např. posilovna či sauna.

Nejefektivnějším návrhem, jak přilákat hosty do hotelu by bylo především zřízení nového salonku v důsledku rozšiřování kapacity hotelu. Hotel je z převážné části využíván podnikatelskou klientelou a vedle malého salonku by bylo vhodné, aby hotel disponoval i salónkem větším, který by sloužil především pro pořádání konferencí,

seminářů a školení. Tento návrh by ocenilo mnoho klientů a firem, kteří jsou stálými hosty hotelu. O víkendech by tento salónek mohl být využíván ke společenským akcím, např. k oslavám či pořádání svateb. Do budoucna by bylo dále vhodné rozšířit letní terasu a vybudovat dětský koutek. To by ocenily především maminky s dětmi.

## 4.3 Obsazenost hotelu

### 4.3.1 Návrh na zvýšení návštěvnosti hotelu

Nejméně bývá hotel obsazen právě o víkendech. Průměrná délka pobytu hostů je 1,7 dne. Může to být způsobeno tím, že hotel netvoří pro své hosty balíčky služeb. Navrhuji, aby hotel vytvářel **balíčky služeb** jak pro firmy, tak pro rodiny s dětmi, což by zvýšilo návštěvnost hotelu právě o zatím nevytížených víkendech. Jednalo by se o sestavení balíčku na 2 až 4 dny. Program by zahrnoval sport, zábavu, relaxaci, popř. rozšíření vědomostí. Balíček pro rodiny s dětmi by byl zaměřen na turistiku, relaxaci, cykloturistiku, výlety, popř. zábavu, včetně snížení ceny za ubytování. Jedno dítě do dvanácti let by mělo ubytování zdarma.

Tvorba balíčků služeb je významná, neboť představuje orientaci na zákazníka s cílem uspokojit odlišné potřeby a dále představují možnost řešení problému nevyrovnanosti nabídky a poptávky po nabízených službách.

Nově vytvořený produkt bude představován turisticko-poznávacím pobytem pro segment rodin s dětmi a milovníky turistiky. Produkt bude zahrnovat návrh programu se zaměřením na volný čas a poznání kraje Vysočina. Bude se jednat především o pobytové a jednodenní balíčky či doplňkové služby, které budou odpovídat potřebám a požadavkům zvolené cílové skupiny. Veškeré turistické cíle se nacházejí nedaleko města Velké Meziříčí a jsou dostupné jak hromadnými dopravními prostředky, tak automobilem. Hlavní cílovou skupinou by měly být rodiny s dětmi, které upřednostňují aktivní trávení dovolené, rádi poznávají nová místa, rádi jezdí na kole a nebrání se pěší turistice. Vhodné období pro realizaci produktu je duben až říjen.

V ceně základního balíčku pro daný segment budou obsaženy následující služby:

- ubytování v Hotelu Pod Zámkem,
- stravování v hotelové restauraci,

- zapůjčení sportovních potřeb (tenisové rakety, míč, badminton),
- turistická mapa kraje Vysočina,
- půjčovna jízdních kol,
- úschova kol,
- zapůjčení společenských her.

K výše uvedenému základnímu balíčku si mohou hosté zakoupit dále uvedené Mini balíčky. Jedná se o jednodenní balíčky služeb, které si hosté mohou dokoupit.

### **Mini balíček Relax**

Balíček Relax je určen pro ty, kteří rádi relaxují a chtějí si odpočinout od každodenních starostí. Součástí balíčku je:

- návštěva Bílé cukrárny (sleva na konzumaci ve výši 10 %), popř. Pizzerie U Gulivera,
- relaxace v Solné jeskyni Salnika ve Velkém Meziříčí,
- zajištění masáže.

### **Mini balíček Sport**

Balíček Sport je určen pro všechny ty, kteří mají rádi zábavu, jsou sportovně založeni nebo i pro rodiny s dětmi, které si chtějí zpříjemnit svoji dovolenou. Tento balíček je variabilní, tzn., že si hosté mohou zvolit ty aktivity, které se jim nejvíce zamlouvají. Cena bude upravena podle služeb využitých v rámci tohoto balíčku. Balíček obsahuje:

- sportovní vyžití ve squashovém centru (kavárna),
- zajištění bowlingové dráhy, kulečnicku či šipek v klubu River Bowling,
- cvičení spinningu v nedalekém Spinning Studiu.

### **Mini balíček Piknik**

Jednodenní balíček Piknik je určen pro rodiny s dětmi a milovníky přírody a turistky. Balíček obsahuje:

- tipy na pěkné procházky (návštěva přírodního parku Balinské údolí, údolí Nesměř),
- deka,

- piknikový koš,
- společenská hra.

### **Mini balíček Za poznáním města**

Jednodenní balíček je určen pro zájemce poznání města Velkého Meziříčí s možností navštívit nejvýznamnější památky. Balíček zahrnuje:

- zajištění prohlídky Zámku Velké Meziříčí,
- zajištění prohlídky v Galerii Synagoga,
- výstup na věž kostela sv. Mikuláše,
- procházka ke třem křížům.

### **Mini balíček Cyklo**

Balíček Cyklo je určen pro ty, kteří rádi jezdí na kole a poznávají zajímavá místa. Krásná krajina Vysočiny je ideální pro cyklistické výlety v jakémkoliv věku. Tento balíček nabízí mnoho možností pro výlet na kolech. Balíček obsahuje:

- půjčovna jízdních kol,
- úschova jízdních kol,
- zapůjčení cyklomapy,
- zapůjčení brožury s popisem nejzajímavějších míst v okolí,
- tipy na výlety.

### **Mini balíček Wellness**

Tento balíček služeb je vhodný pro každého – ženy, muže, seniory i juniory. Součástí balíčku jsou relaxační procedury. Jedná se o variabilní balíček, hosté si tedy mohou různě nakombinovat nabízené služby dle jejich přání. Cena bude upravena podle služeb využitých v rámci tohoto balíčku. Balíček obsahuje:

- masáž,
- rašelinový zábal,
- skořicový zábal,
- relaxace v solné jeskyni.

Pobytové balíčky jsou základní nabízené balíčky služeb, které mají zvýhodnit cenu pro podnikatele a rodiny s dětmi. Jedná se o vícedenní balíčky, které mají přispět ke zvýšení obsazenosti hotelu.

### **Balíček Podnikatel**

Tento balíček je určen pro podnikatele. Balíček je variabilní, což znamená, že si host může vybrat různé aktivity v tomto balíčku obsaženy. Cena bude upravena podle služeb využitých v rámci tohoto balíčku. Balíček zahrnuje:

- vzdělávací kurzy,
- poradenské služby,
- tenis,
- ochutnávka sýrů a vín,
- masáž.

### **Balíček Travel**

Tento balíček je určen především pro rodiny s dětmi, milovníky turistiky, kultury a poznání. Jedná se o balíček, který je sestaven na 4 dny a je kombinací jednodenních balíčků. Jeho cílem je cestování po Vysočině a návštěva nejvýznamnějších turistických atrakcí. Navržený program bude dostatečně variabilní na to, aby si ho hosté mohli uzpůsobit vlastním potřebám a případně ho rozšířili o další navržené aktivity dle vlastního zájmu.

Itinerář navrženého pobytu:

#### *1. den*

- příjezd do hotelu, ubytování a seznámení s programem,
- procházka po městě Velké Meziříčí,
- večeře v hotelové restauraci, dárek na přivítanou (pro rodiče drink, pro děti sladké překvapení).

#### *2. den – poznání Velkého Meziříčí*

- prohlídka Zámku Velké Meziříčí,
- výstup na věž kostela sv. Mikuláše,

- návštěva Galerie Synagoga.

### *3. den – výlet do Jihlavy*

- pro děti možnost koupání ve Vodním ráji,
- návštěva vyhlídkové věže kostela sv. Jakuba,
- návštěva jihlavského podzemí,
- návštěva zoologické zahrady,
- možnost nakupování v novém obchodně zábavním parku City Park.

### *4. den – sportovní den*

- návštěva koupaliště,
- cykloturistika,
- squash,
- bowling.

### *5. den*

- snídaně v dopoledních hodinách a ukončení pobytu.

Cena navrženého programu bude zahrnovat ubytování na čtyři noci s polopenzí v Hotelu Pod Zámkem, zapůjčení stolních her a sportovních potřeb, turistickou mapu Vysočiny. Cena nebude zahrnovat vstupné památek a atrakcí uvedených v rámci itineráře, do kterých bude předem zajištěn pouze vstup. Rodiny s dětmi budou předem seznámeny s možností využití rodinného vstupného do různých atrakcí.

V souvislosti se specializací na rodiny s dětmi by bylo vhodné, aby si hotel stanovil cenovou politiku vůči tomuto segmentu, např. ubytování do dvanácti let věku dítěte zdarma.

Tab. 4: Stanovení ceny čtyřdenního rodinného pobytu

<b>2 x dospělá osoba + 1 dítě</b>	Plná cena	Balíčková cena
Ubytování: 2x dospělá osoba + 1x dítě na přistýlce (do 12 let zdarma)	5 050 Kč	3 700 Kč
Strava:		
2x polopenze pro dospělé osobu	300 x 4 x 2 = 2400 Kč	300 x 4 x 2 = 2400 Kč
2x dětská porce	150 x 4 x 2 = 1200 Kč	150 x 4 x 2 = 1200 Kč
Mapa Vysočiny	50 Kč	50 Kč
Zapůjčení sportovních potřeb a stolních her	120 Kč	120 Kč
Cena celkem	8 820 Kč	7 470 Kč

Tab. 5: Stanovení ceny čtyřdenního rodinného pobytu

<b>2 x dospělá osoba + 2 děti</b>	Plná cena	Balíčková cena
Ubytování: 2x dospělá osoba + 2x dítě na přistýlce (do 12 let zdarma)	6 400 Kč	5 050 Kč
Strava:		
2x polopenze pro dospělé osobu	300 x 4 x 2 = 2400 Kč	300 x 4 x 2 = 2400 Kč
2x dětská porce	150 x 4 x 2 = 1200 Kč	150 x 4 x 2 = 1200 Kč
Mapa Vysočiny	50 Kč	50 Kč
Zapůjčení sportovních potřeb a stolních her	120 Kč	120 Kč
Cena celkem	10 170 Kč	8 820 Kč

Tab. 6: Stanovení ceny balíčku Podnikatel

	Plná cena	Balíčková cena
Ubytování:		
1 noc	950 Kč	750 Kč
2 noci	1 900 Kč	1500 Kč
Tenis	zdarma*	zdarma*
Vzdělávací kurz	Samostatně neprodejně	od 400 Kč
Poradenské služby	služby. Jsou součástí	od 400 Kč
Ochutnávka sýrů a vín	pouze balíčku.	400 Kč
Masáž		350 Kč
Cena celkem	od 950 Kč	od 750 Kč

\* Tenis je zdarma pouze v letních měsících.

### Mini balíčky

Tab. 7: Stanovení ceny balíčku Cyklo

Zapůjčení cyklomapy,	30 Kč
Zapůjčení brožury s popisem nejzajímavějších míst v okolí	40 Kč
Půjčovna kol	200 Kč/den
Úschova kol	zdarma
Cena celkem	270 Kč

Tab. 8: Stanovení ceny balíčku Wellness

Ubytování:	
Masáž	350 Kč
Rašelinový zábal	250 Kč
Skořicový zábal	300 Kč
Relaxace v solné jeskyni (1h)	120 Kč
Cena celkem	od 470 Kč

Pozn.: minimálně nutno zakoupit masáž a jakoukoliv další službu

Tab. 9: Stanovení ceny balíčku Relax

Relaxace v Solné Jeskyni	120 Kč
Masáž	350 Kč
Návštěva Bílé cukrárny (sleva na konzumaci 10 %)	
Pizzerie U Gulivera (sleva na konzumaci 10 %)	
Cena celkem	od 470 Kč

Tab. 10: Stanovení ceny balíčku Za poznáním města

Prohlídka zámku Velké Meziříčí	30 Kč až 60 Kč (dle délky trasy)
Galerie Synagoga	10 Kč
Návštěva věže kostela sv. Mikuláše	10 Kč
Cena celkem	od 50 Kč

Tab. 11: Stanovení ceny balíčku Sport

Squash (1 h)	210 Kč
Bowling (1 h)	250 Kč
Spinning (1 h)	100 Kč
Tenis	zdarma*
Cena celkem	od 100 Kč

\* Tenis je zdarma pouze v letních měsících.

Tab. 12: Stanovení ceny balíčku Piknik

Piknikový koš (obsah dle domluvy)	min. 250 Kč
Deka	50 Kč
Společenská hra	zdarma
Cena celkem	od 300 Kč

Hosté mají možnost podniknout výlet do blízkého i vzdálenějšího okolí. Uvádím několik tipů na výlety s ohledem na nejvýznamnější turistické zajímavosti kraje Vysočina.

### Výlet Jihlava

**Muzeum Vysočiny** – v muzeu se nachází stálá expozice, kde je možné zhlédnout dolování stříbra a mincování, židovskou synagogu, geologii a mineralogii Českomoravské vrchoviny a další.

**Vyhlídková věž kostela sv. Jakuba** – 63 m vysoká věž sloužila městu jako strážní věž a pochází ze 14. století. Z věže je krásný pohled do širokého okolí.

**Vyhlídková brána Matky Boží** – brána je typickým symbolem města a nabízí pohled na celé město. Brána je jedinou branou, která se zachovala z pěti městských bran středověkého opevnění.

**Jihlavské podzemí** – je druhým největším systémem zachovaným na území České republiky. Chodby vznikly propojením sklepů, které sloužily k uskladnění piva a řemeslných výrobků. V nejhlubším místě vede trasa 15 m pod povrchem, unikátem je fosforeskující chodba.

**Zoologická zahrada** - ZOO Jihlava chová na ploše 8 ha přes 400 zvířat o 100 druzích a je vhodná pro děti, neboť je zde vybudován krásný dětský koutek.

**Hornická stezka** – 6 km dlouhá naučná stezka za minulostí jihlavského hornictví, obsahuje deset informačních tabulí a seznamuje návštěvníky s historií dolování stříbra a místní přírodou.

### Výlet Třebíč

**Západomoravské muzeum** - muzejní expozice dokumentují přírodní krásy okolí města, historický vývoj osídlení a řemesel, vývoj dýmkařství a třebíčského betlemářství.

***Klášterní bazilika sv. Prokopa*** - pozdně románská bazilika sv. Prokopa, postavená při benediktinském klášteře kolem roku 1250, je jednou z nejvýznamnějších architektonických památek svého druhu ve střední Evropě.

***Vyhlídková věž kostela sv. Martina*** - mohutná věž vysoká 72 m pochází z poloviny 13. století a je dominantou města. Průměr ciferníku věžních hodin je 550 cm a výška číslíc 60 cm.

#### Výlet Žďár nad Sázavou

***Kostel sv. Jana Nepomuckého na Zelené hoře*** – kostel založený v roce 1252 a obnovený v 18. století ve stylu barokní gotiky J. Santiniho, je od roku 1994 součástí seznamu světového kulturního dědictví.

***Muzeum knihy*** – muzejní sbírky zachycují vývoj evropské knižní kultury a knihtisku.

#### ***Pilská nádrž***

#### Poznávací výlety

***Zámek Budišov*** - V zámku je umístěn a zpřístupněn zoologický depozitář představující nejstarší kolekce ptáku, savců, ryb a obojživelníků ze sbírkového fondu MZM.

***Zámek Náměšť nad Oslavou*** - Předchůdcem dnešního zámku byl středověký hrad, přestavěn renesančně, později barokně. Knihovna obsahuje 16 tisíc svazků, jedním z nejcennějších je Bible kralická.

***Hrad Pernštejn*** - Historické interiéry jsou vybaveny dobovým zařízením (Rytířský sál, knihovna, kaple, hladomorna). Prostory vnitřního hradu jsou zajímavě propojeny křivolakými chodbami a točitými schodišti.

***Bystřice nad Pernštejnem*** (25 km) – koupaliště, lanové centrum Siesta Park

#### 4.3.2 Návrh na zvýšení návštěvnosti hotelové restaurace

V současné době se hotel potýká se snížením návštěvnosti restaurace v době podávání obědů. Je to způsobeno především vznikem nových restauračních zařízení v centru města. Mnozí mají pocit, že oběd v hotelu bude dražší než v místních restauracích. Z tohoto důvodu bych zavedla **zvýhodnění cen** některých nápojů v době obědů. Další zajímavou nabídkou pro přilákání hostů by mohlo být **zavedení zákaznických slevových kuponů** na polední menu, poskytujících 5% slevu na obědy. Tyto kupony by hotel poskytoval především zaměstnancům místních firem, kteří by do hotelu chodili pravidelně na oběd. Poskytnutí této zvýhodněné ceny poledního menu by snížilo riziko odchodu ke konkurenci.

Dále navrhuji, aby hotel svým hostům **zapůjčoval denní tisk** v době podávání obědů. Hosté by jistě ocenili takovéto malé zpříjemnění v době jejich čekání na oběd.

Hotel Pod Zámek nemá ve svém jídelním lístku zakomponované **dětské porce**. V současné době si hotel účtuje za poloviční porci 75 % z ceny. Rozšíření jídelního lístku o zavedení dětských porcí by jistě byly dobrým lákadlem pro rodiny s dětmi.

Hotel by se mohl v budoucnu soustředit na narozeninové bonusy. Pokud by ubytovaný host v Hotelu Pod Zámek měl v době ubytování **narozeniny**, doporučovala bych, aby mu jako pozornost hotelu byla věnována večeře zdarma.

Další možností, jak přilákat veřejnost do restaurace je její obměna v podobě **úpravy interiéru**. Nyní jsou stoly v hotelové restauraci prostřeny tmavě zelenými ubrusy, což podle mého názoru může působit poměrně přízemně. Navrhuji změnit barvu restauračního prádla na teplejší barvu např. na oranžovou, která by z psychologického hlediska navíc podporovala chuť k jídlu a působila veselejším dojmem. Tato změna interiéru by mohla být velmi příjemnou změnou pro hosty.

Hotel by se měl snažit být něčím odlišným od konkurence. Navrhuji zavést pořádání různých **akcí** např. v měsíčních intervalech. Hotel sice podobné akce pořádá, ale je to v průměru třikrát do roka. Navíc tyto akce mají obvykle vysokou návštěvnost a z tohoto důvodu navrhuji pořádání takovýchto akcí v častějších intervalech. Akce by probíhaly vždy druhý víkend v měsíci. Jednalo by se o rozšíření jídelního lístku o vložku, která by obsahovala výhradně pokrmy, týkající se dané akce. Například v lednu jsou na

programu rybí speciality, tudíž by vložka jídelního lístku obsahovala různé druhy ryb, jako je např. kapr, štika, candát, pstruh, aljašská treska, makrela atd.

Tab. 13: Plán akcí

Měsíc	Název akce
Leden	Rybí speciality
Únor	Staročeská kuchyně
Březen	Velikonoční hody
Duben	Mexická kuchyně
Květen	Pro labužníky
Červen	Bezmasé speciality
Červenec	Letní speciality
Srpen	Grilování
Září	Bramborové speciality
Říjen	Zvěřinové hody
Listopad	Speciality z drůbeže
Prosinec	Předvánoční raut

Dalším způsobem, jak zvýšit propagaci hotelu i restaurace je předkládání **reklamních dárků** hostům v době obědů. Jednalo by se o drobné předměty, jako jsou propisovací tužky. Takzvaným pohyblivým nosičem reklamy, by kromě již zavedených triček mohly posloužit i deštníky s logem hotelu. Ty by se poskytovaly hostům za deštivého počasí. Hosté by deštník uvítali a navíc tak hotel zviditelnili.

V současnosti doplňkovou nabídku hotelových služeb tvoří zkrášlovací procedury, které jsou velmi populární. Hotel Pod Zámek jich zatím nevyužívá. Vhodným způsobem, jak zkvalitnit hotelové služby, by bylo zajistit externě na objednávku **masérské služby** ve spolupráci s nedalekým Studiem Draha. Žádný z konkurenčních hotelů tuto službu nezprostředkovává, což by Hotelu Pod Zámek pomohlo odlišit se od konkurence. Zajištění masérských služeb by se týkalo především nově navržených balíčků služeb. Ceny za masérské služby by tedy byly součástí daného balíčku. Pokud by si host chtěl

objednat pouze masérskou službu, hotel by tuto službu zprostředkoval u externího maséra, který by hotel přímo navštívil. V tomto případě by hotel musel zaplatit masérovi mzdu, která by představovala pro hotel náklad. Mzda by byla sjednána dohodou v závislosti na zájmu hostů o externího maséra.

## 4.4 Prezentace hotelu

Marketing služeb, a tím pádem i hotelový marketing, 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 se spotřebitelem. Další odlišností vzhledem k podnikům vyrábějícím a prodávajícím zboží je ten fakt, že každé neprodané lůžko znamená pro hotel ztrátu a nelze jej prodat následující den, jako je tomu u prodeje zboží. V současné době je velmi důležitá orientace na zákazníka. To znamená, že středem zájmu podnikatelů je to, co požaduje zákazník a jeho požadavkům a potřebám je třeba přizpůsobit nabídku služeb.

### 4.4.1 Návrh na zlepšení propagace hotelu

V první řadě, jak přilákat hosty do hotelu, je důležité povědomí hostů o hotelu a kvalitě poskytovaných služeb. K tomu hotel potřebuje zlepšit **propagaci**. Té může hotel docílit pomocí zavedení následujících opatření.

Jedním z návrhů na zlepšení propagace hotelu je rozšíření **navigačních tabulí**. V současné době hotel používá pouze jeden billboard, a to u východního exitu dálnice D1 a dále navigační tabule na příjezdové komunikaci od Brna. Navrhuji, aby hotel umístil navigační tabule i na příjezdových komunikacích vedoucí od Jihlavy a také na příjezdové komunikaci směrem na Třebíč. Jedná se o dvě nejfrekventovanější příjezdové komunikace do Velkého Meziříčí. Použití navigačních tabulí by byl levnější způsob propagace, než umístění billboardů, které jsou velmi nákladné. Tento způsob komunikace by oslovil cestující projíždějící přes město Velké Meziříčí. Umístění billboardů u dálnice D1 je velice vhodným způsobem oslovení potenciálních klientů, neboť je to velmi účinný způsob sdělení o existenci hotelu.

Dále navrhuji, aby hotel obměnil podobu propagačních **prospektů**, které používá již několik let. Bylo by vhodné, aby hotel přišel s novým designem těchto prospektů. Nová obměna bude působit dobrým dojmem, jelikož zde bude vidět snaha hotelu o určitou inovaci. V souvislosti s rozšířením hotelové kapacity a poskytováním lepších služeb bude obnova prospektů velmi přínosná. Navíc nepůsobí dobrým dojmem, když hotel již několik let používá stále stejné prospekty. Tyto hotelové prospekty doporučuji umístit jak ve stojanu přímo na recepci, tak i např. v hotelové restauraci. Tyto propagační materiály bych dále umístila i do místního informačního centra.

Současný prospekt se skládá ze tří částí. První část obsahuje mapku České republiky, na níž je zobrazeno město Velké Meziříčí spolu se dvěma sjezdovými dálničními exity. Dále je zde zobrazen malý plánec Velkého Meziříčí, na němž je možné vidět, kde je hotel umístěn. Je zde uvedena také adresa hotelu, telefonní číslo, fax a webová stránka. Druhá část obsahuje stručné informace o Velkém Meziříčí, je zde stručně zmíněna i historie města. Prospekt dále obsahuje i informace o turistických zajímavostech nejen ve městě, ale i okolí. Třetí část poskytuje informace o službách, které hotel nabízí a obsahuje i několik fotografií.

Nový prospekt bych rozšířila o otevírací doby a ceník, díky němuž by hosté měli přehled o cenách za služby. Také bych zvolila lepší uspořádání fotografií, které by byly rozčleněny na jednotlivé úseky hotelu, a to především ubytovacího, stravovacího, vinného sklípku a salónku. Prospekt bych dále rozšířila ještě o jednu stranu, na které by byl stručnější popis kulturního vyžití, jak ve Velkém Meziříčí, tak i okolních městech k výletům doporučovaným s malou mapkou a fotografiemi. V budoucnosti bych nový prospekt dále rozšířila o rozšířenou nabídku služeb, jako je zvětšení zahrádky, vybudování nového salónku s možností pořádání konferencí apod.

Dalším z návrhů je uveřejnit nabídku hotelových služeb i v příloze **místního tisku** zvaného Velkomeziříčsko. Této inzerát by byl poměrně levný a vysoce efektivní, neboť místní tisk kupuje široký okruh veřejnosti. Kromě uvedení inzerátu v místním tisku bych hotelu doporučila, aby uveřejnil svoji nabídku také v **turistických či odborných časopisech**, jako je například Food Service, který je velmi populární časopis, týkající se pohostinství a nových trendů v gastronomii. Tímto způsobem uveřejnění by se o Hotelu Pod Zámek dozvěděla klientela z celé České republiky, jelikož tento časopis odebírají

např. odborná učiliště, střední hotelové školy, ale také řada firem zabývajících se pohostinskou činností. Časopis, kromě zajímavostí a novinek v pohostinství a hotelnictví uvádí i novinky týkající se hotelových a restauračních zařízení a dávají typy na nocleh a stravování.

Hotel Pod Zámkem nespolupracuje s cestovními kanceláři. Efektivní by bylo **napojení hotelu na cestovní kanceláře**. Ve Velkém Meziříčí sídlí cestovní kancelář Neko Tour. Tato cestovní agentura zprostředkovává zájezdy nejen do zahraničí, ale i po České republice. Dále zprostředkovává vstupenky do divadel, na muzikály či výstavy. Hotel by se mohl napojit na tuto cestovní kancelář, která by propagovala jeho rozšířenou nabídku o balíčky služeb. V budoucnu by tato cestovní kancelář mohla informovat klienty o rozšíření hotelové kapacity a nových možnostech hotelu.

Dalším způsobem jak přilákat více hostů do hotelu je zavedení **poskytování slev**. Systém slev by spočíval v tom, že stálí hosté by zaplatili např. o 5 – 10 % méně a získali by tak pocit VIP zákazníků, se kterými hotel buduje a udržuje přátelské vztahy. Co se týká zvýšení návštěvnosti o víkendech a v době mezisezóny, navrhuji, aby hotel zavedl poskytování slevy 15 %, pokud se host v hotelu zdrží alespoň tři noci.

Dále bych hotelu doporučila poskytovat slevy hostům na základě doby jejich příjezdu. Pokud by host přijel do hotelu ve večerních hodinách, bylo by vhodné mu poskytnout slevu např. ve výši 5 – 10 % z ceny, jelikož by hotel měl příjem z jinak neobsazeného lůžka.

## **5 Vyhodnocení návrhů**

### **5.1 Náklady na realizaci**

#### **5.1.1 Zvýšení kvalifikace pracovníků**

Pro každou organizaci podnikající ve sféře služeb je důležité, aby disponovala kvalitními zaměstnanci. Jedním ze způsobů, jak toho dosáhnout je zvýšení kvalifikace pracovníků důkladným proškolením. Jednalo by se zejména o vzdělávací kurzy pro recepční v ceně 5160 Kč. Cílem kurzu pro recepční je naučit se efektivně předávat informace, zjistit, kde vznikají nedorozumění a problémy v komunikaci, komunikační kanály v podniku a jejich využití k předávání a sdílení informací, ústní a e-mailová komunikace, nástroje interní komunikace, zajistit, aby partner pochopil, co se po něm požaduje a jaký je očekávaný výsledek. Jedná se o interaktivní seminář, kde se řeší modelové situace s možností praktického nácviku. V kurzu je dále zahrnut videotrénink, diskuze a testy.

Číšníkům by hotel mohl zaplatit barmanský kurz, jehož cena se pohybuje kolem 2500 Kč. Absolvent kurzu je schopen připravit kokteily, zná jejich historii, výrobní postupy, zdobení a servis. Orientuje se v základním spektru lihovin a zbožíznalectví, ovládá zákony a zásady barmanské práce.

Dalším zajímavým kurzem je např. sommeliérský kurz, který je pořádán Národním vinařským centrem ve Valticích a jeho cena je 530 Kč na osobu.

Kuchaři by mohli být proškoleni v oblasti HACCP, jedná se o systém kritických bodů. Tento systém je nutné aplikovat do celého potravního řetězce. Současná legislativa již ukládá povinnost zavedení systému kritických bodů všem provozovatelům potravinářských podniků a stravovacích služeb. Cena základního kurzu vyjde přibližně na 2000 Kč.

Dalším způsobem je prověřování zaměstnanců přímo v hotelu. Manažerka Hotelu Pod Zámekem se sama účastní různých kurzů a tyto znalosti prezentuje svým zaměstnancům. Mohla by vypracovat několik testů a prověřit znalosti svých zaměstnanců. Byla by to velmi levná varianta.

Tab. 14: Náklady na školení zaměstnanců

Pořadové číslo	Akce	Náklady v roce 2010 (v Kč)	Celkové náklady v roce 2010 (v Kč)
1	Kurz pro recepční	5160 x 2	10 320
2	Barmanský kurz	2500 x 2	5 000
3	Sommeliérský kurz	530 x 2	1 060
4	Kurz pro kuchaře	2000 x 2	4 000
<b>Celkem</b>			<b>20 380</b>

### 5.1.2 Technické zabezpečení hotelu

Do hotelu by bylo vhodné zakoupit audiovizuální techniku. Jednalo by se o dataprojektor, např. značky ACER P1165 a jeho cena je přibližně 12000 Kč. Pro kvalitní promítání prezentací by posloužilo projekční plátno, které by hotel vyšlo na 2000 Kč.

Cena malby stěn pokojů je vypočtena pouze u části lůžkové části, neboť v minulém roce již byla první část pokojů renovována.

Tab. 15: Náklady na nákup technické zabezpečení hotelu

Pořadové číslo	Akce	Náklady v roce 2010 (v Kč)
1	Dataprojektor	12 000
2	Projekční plátno	2 000
3	Rekonstrukce lůžkové části (malba stěn)	11 000
<b>Celkem</b>		<b>25 000</b>

### 5.1.3 Obsazenost hotelu

#### Zvýšení návštěvnosti hotelu

V níže uvedené tabulce lze vidět vyčíslení nákladů na nákup restauračního a hotelového prádla. Jedná se o nákup kvalitních damaškových ubrusů o rozměru 140 x 140 cm, dále

prostěradla, ložní soupravy, hotelové osušky a ručníku. Vše pochází od prodejce hotelového vybavení Tibex<sup>2</sup>.

Tab. 16: Náklady na úpravy interiéru

Pořadové číslo	Akce	Náklady v roce 2010 (v Kč)	Celkové náklady v roce 2010 (v Kč)
1	Ubrus Damašek	134 x 30	4 020
2	Prostěradlo	114 x 120	13 680
3	Ložní souprava	420 x 60	25 200
4	Osuška HOTEL	147 x 120	17 640
5	Ručník HOTEL	75 x 120	9 000
<b>Celkem</b>			<b>69 540</b>

### Zvýšení návštěvnosti hotelové restaurace

Při **pořádání měsíčních akcí** je nutný nákup základních surovin, které se dané akce týkají. Budeme vycházet z průměrné částky na jednu akci, kterou odhaduji ve výši 7000 Kč.

V předchozí kapitole jsem navrhovala, aby hotel předkládal svým hostům propisovací tužky s logem hotelu jako **reklamní dárek**. V následující tabulce je uvedeno stanovení ceny podle počtu objednaných kusů. Čím více kusů propisek hotel objedná, tím bude jednotková cena nižší.

Tab. 17: Náklady na reklamní dárek

Akce	Počet kusů	Cena/ks (v Kč)	Cena celkem (v Kč)	Sleva (v Kč)	Cena po slevě (v Kč)
Propisovací tužka s potiskem	800	4,69	3753,6	326,4	<b>3 427,2</b>

<sup>2</sup> Firma Tibex je prodejce povlečení, lůžkovin, ubrusů a froté výrobků. Více informací na: <http://www.textil-tibex.cz>

#### 5.1.4 Zlepšení propagace hotelu

Použití **navigačních tabulí** je mnohem levnější varianta, než jsou billboardy. Cena ročního pronájmu navigačních tabulí o rozměru 70\*100 cm je 9 500 Kč. V tabulce je uvedena cena za půlroční pronájem tří kusů navigačních tabulí, které by byly umístěny na komunikacích uvedených v kapitole s návrhy.

Nový hotelový **prospekt** bych zvolila ve formátu A4 přeloženém na čtvrtiny. Cena hotelového prospektu se odvíjí od počtu objednaných kusů. V tabulce jsou uvedeny náklady na 3000 ks prospektů při jednotkové ceně 5,2 Kč/ks. Při objednání většího množství se cena snižuje.

Hotel Pod Zámekem by zveřejňoval své pořádané akce jednou měsíčně v **místním tisku** Velkomeziříčsko a dále by byl prezentován v **odborném časopise** Food Service. Tento časopis zabývající se gastronomií je velmi populární, prezentuje novinky v oblasti hoteliérství i gastronomie.

Tab. 18: Náklady na propagaci hotelu

Pořadové číslo	Akce	Náklady v roce 2010 (v Kč)	Celkové náklady v roce 2010 (v Kč)
1	Navigační tabule	4 750 x 3	14 250
2	Hotelový prospekt	15 600	15 600
3	Inzerce v místních novinách	2 987	2 987
4	Inzerce v časopise Food Service	14 000	14 000
<b>Celkem</b>			<b>46 837</b>

Pozn. Ceny v roce 2010 jsou uvedené za 6 měsíců.

### **5.1.5 Financování rozšíření hotelové kapacity**

Rozšíření celkové kapacity hotelu by mohlo být financováno částečně z vlastních zdrojů, bankovního úvěru, ale také z dotací.

Vysočina má v současné době schválené dotace na čtyřicet projektů cestovního ruchu v celkové výši 360 milionů korun. Z těchto finančních prostředků se stavějí hotely, modernizují se ubytovací zařízení, stavějí se mosty a budují se nové cyklostezky.

Regionální rada vyhlásí v roce 2010 další dvě výzvy v cestovním ruchu. Složitá ekonomická situace ovlivňuje možnosti měst a obcí předfinancovat své projekty dotované Evropskou unií. Aby města a obce nemusely omezovat své rozvojové aktivity a mohly i nadále čerpat dotace, plánuje se nový systém proplácení velkých projektů, umožňující přesun plateb na účty příjemců v horizontu několika dnů.

Dotace poskytované Evropskou unií by mohly v budoucnosti Hotelu Pod Zámkem pomoci při financování rozšíření hotelové kapacity.

### 5.1.6 Předpokládané náklady v letech 2010 – 2013

Tab. 19: Souhrn předpokládaných nákladů

P. č.	Akce	Náklady v roce 2010 (v Kč)	Průběžné náklady (v Kč)		
			2011	2012	2013
1	Školení zaměstnanců	20 380	0	20380	0
<b>2</b>	<b>Technické zabezpečení</b>	<b>25 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>27 000</b>
3	Audiovizuální technika	14 000	0	0	16 000
4	Rekonstrukce lůžkové části	11 000	0	0	11 000
<b>5</b>	<b>Obsazenost hotelu</b>	<b>143 567</b>	<b>159 700</b>	<b>179 700</b>	<b>159 700</b>
6	Balíčky služeb	25 000	65 000	65 000	65 000
7	Nákup tisku	3 600	7 200	7 200	7 200
8	Úpravy interiéru	69 540	0	20 000	0
9	Pořádání akcí	42 000	84 000	84 000	84 000
10	Reklamní dárky	3 427	3 500	3 500	3 500
<b>11</b>	<b>Propagace hotelu</b>	<b>46 837</b>	<b>62 500</b>	<b>62 500</b>	<b>78 100</b>
12	Navigační tabule	14 250	28 500	28 500	28 500
13	Hotelový prospekt	15 600	0	0	15 600
14	Inzerce v tisku	16 987	34 000	34 000	34 000
15	Rozšíření hotelové kapacity	Bude financováno z prostředků Evropské unie.			
<b>Celkové náklady</b>		<b>235 784</b>	<b>222 200</b>	<b>242 580</b>	<b>264 800</b>

Výhledově do budoucna se plánuje rozšíření ubytovací kapacity hotelu, vybudování dalšího salonku, zřízení sauny a posilovny. Toto rozšíření hotelu se plánuje uskutečnit do pěti let a bude se pohybovat kolem 10 milionů Kč.

## 5.2 Přínosy z realizace

### a) Vyčíslitelné

Vyčíslitelné přínosy jsou zpracovány pouze pro období od realizace návrhů po dobu jednoho roku. Účinnost realizace tohoto návrhu není omezena pouze na zmíněné období, její přínosy tedy budou jistě vyšší, než zde uvádím.

V následující tabulce jsou uvedeny předpokládané výnosy z jednotlivých návrhů ovlivňujících zvýšení návštěvnosti hotelu a restaurace. Jedná se o výnosy plynoucí ze zavedení balíčků služeb, pořádání akcí pro veřejnost a zvýšení návštěvnosti restaurace v důsledku zavedení slevových kuponů.

Tab. 20: Výnosy z realizace návrhů

Pořadové číslo	Nárůst výnosů plynoucích z akce za období jeden rok	Výnos v Kč/rok
1	Výnosy z balíčků služeb	688 000
2	Výnosy z akcí pro veřejnost	180 000
3	Výnosy ze zvýšení návštěvnosti restaurace	241 200
<b>Celkem</b>		<b>1 109 200</b>

### b) Nevyčíslitelné

Realizace předložených návrhů přispěje ke zvýšení pozice na trhu v okrese Žďár nad Sázavou, dále přispěje ke zvýšení prestiže, zlepšení image hotelu, získání většího povědomí u zákazníků v rámci celé České republiky, zvýšení zájmu zákazníků o nabízené produkty a služby, zlepšení vztahů s veřejností díky pořádání akcí a odlišení od konkurence, které vedou k hlavnímu cíli, a to zvýšení zisku hotelu zvýšením objemu poskytovaných služeb.

### **5.3 Možné způsoby úhrady potřebných nákladů**

Následující tabulka zahrnuje strukturu nákladů na předložené návrhy zahrnující 2. polovinu roku 2010. Náklady budou financovány z vlastních zdrojů Hotelu Pod Zámkem a dále má hotel možnost požádat o dotaci poskytovanou Evropskou unií. Jedná se o strukturální fond, konkrétně Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF), z něhož se poskytují finanční prostředky např. na výstavbu hotelů, jejich rekonstrukcí i rozšíření a zkvalitnění hotelových služeb. Další možností získání finančních prostředků je posílení finanční účasti spolumajitelem. Jednalo by se o firmu Content, s. r. o., která zaštiťuje provoz Hotelu Pod Zámkem. Hotel má také možnost požádat o podnikatelský úvěr, např. Malý úvěr pro podnikatele poskytovaný ČSOB nebo Malý podnikatelský úvěr poskytovaný Poštovní spořitelnou.

Celkové náklady z realizace návrhů budou v roce 2010 činit 235 784 Kč. Hotel Pod Zámkem bude část nákladů financovat z vlastních zdrojů, tedy z tržeb, a zbývající část nákladů bude financována z podnikatelského úvěru. Z vlastních zdrojů budou uhrazeny reklamní dárky, hotelové prospekty, školení zaměstnanců, inzerce v tisku, pořádání akcí a balíčky služeb v celkové částce 137 644 Kč, což představuje 58 % z celkových nákladů. Peněžní prostředky z úvěru budou použity na úpravu interiéru, nákup audiovizuální techniky, rekonstrukci lůžkové části a nákup tisku. Jedná se o částku 99 140 Kč, což je 42 % z celkových nákladů.

## 6 Harmonogram realizace návrhů

Pro Hotel Pod Zámek je důležité si uvědomit, v jakém časovém horizontu budou jednotlivé činnosti realizovány. Následující tabulka ukazuje možný způsob realizace dílčích činností v následujících letech.

Tab. 21: Harmonogram realizace návrhů

P. č.	Činnost	2010	2011				2012				2013						
		kvartál															
		3.	4.	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.		
1	Školení zaměstnanců		■						■								
2	Audiovizuální technika	■										■					
3	Rekonstrukce lůžkové části		■											■	■		
4	Balíčky služeb	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
5	Nákup tisku	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
6	Úpravy interiéru	■							■								
7	Pořádání akcí	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
8	Reklamní dárky	■			■			■					■				
9	Navigační tabule		■	■	■			■				■					
10	Hotelový prospekt		■											■	■		
11	Inzerce v tisku		■				■				■				■		

Na základě přínosů z návrhů a budoucí situace bude nutné v letech 2012 a 2013 navrhnout další příslušná opatření, která budou souviset s rozšířením hotelové kapacity, případně bude vhodné učinit další rozhodnutí o rozšíření hotelové nabídky o další služby.

## Závěr

Předkládaná diplomová práce byla zpracována pro Hotel Pod Zámkem, sídlícím na Radnické ulici č. 6 ve Velkém Meziříčí. Hotel Pod Zámkem je tříhvězdičkový soukromý hotel, který je navštěvován především podnikatelskou klientelou. Tato práce měla za úkol blíže poznat marketingovou situaci hotelu, zejména oblast propagace. Hlavním cílem bylo na základě provedených analýz navrhnout řešení přispívající ke zvýšení návštěvnosti jak samotného hotelu, tak hotelové restaurace.

Důvodem výběru tématu jsou problémy, které v současné době nejvíce ovlivňují hotel a jeho hospodaření. Tyto problémy jsou způsobeny nejen v důsledku finanční krize, ale i konkurencí na trhu. Zkvalitnění hotelových služeb pomůže hotelu odlišit se od konkurence a být atraktivnější pro zákazníky v důsledku rozšířené nabídky hotelových služeb. S tímto problémem úzce souvisí zkvalitnění marketingové komunikace, která by měla hotelu napomoci ke zlepšení image, zvýšení prodejnosti nabízených produktů a služeb, a v neposlední řadě ke zlepšení hospodářského výsledku hotelu.

Ke splnění vytyčených cílů bylo třeba provést analýzu marketingového mixu, tedy analýzu produktu a služeb, analýzu ceny, distribuce a komunikace. Na základě analýzy mikroprostředí byli vyhodnoceni konkurenti Hotelu Pod Zámkem. Na základě analýzy vnitřního prostředí byly pomocí SWOT analýzy identifikovány silné a slabé stránky. Slabé stránky představují současné nedostatky, na které je třeba se zaměřit. Mezi tyto nedostatky patří malá propagace hotelu, nedostatečná nabídka doplňkových služeb a s tím související nabídka balíčků služeb, nízká průměrná délka přenocování ubytovaných hostů a nižší vytíženost ubytovacích služeb o víkendech.

Na základě dílčích analytických údajů jsem zpracovala předkládanou návrhovou část diplomové práce. V návrhové části se zabývám personální politikou, technickým zabezpečením hotelu, možnostmi zvýšení obsazenosti a návštěvnosti hotelu, a v neposlední řadě formami propagace.

V části zabývající se personální politikou hotelu navrhuji řešení přispívající ke zvýšení kvalifikace pracovníků. Toho je možné docílit důkladným proškolením personálu

s možností zpětné vazby a kontroly pomocí zavedení testů. V této části se dále zmiňuji o možných způsobech motivace zaměstnanců.

Co se technického zabezpečení hotelu týče, navrhuji lepší vybavení salonku audiovizuální technikou pro pořádání konferencí. Vhodná by byla také rekonstrukce lůžkové části a úpravy interiéru.

Pro odstranění problému nižšího vytížení ubytovacích služeb o víkendech navrhuji tvorbu balíčků služeb zaměřené na rodiny s dětmi. Pro podnikatele jsem navrhla balíčky služeb s rozšířenou nabídkou pro tuto cílovou skupinu za zvýhodněné ceny.

Dále se zabývám zvýšením návštěvnosti hotelové restaurace pomocí zvýhodnění cen, zavedení zákaznických slevových kuponů na polední menu a rozdávání reklamních dáreků. Pozitivní vztahy s veřejností mohou výrazně přispět k ekonomické úspěšnosti hotelu. K úkolům managementu patří také plánovaná a stálá snaha o vytvoření a udržení atmosféry vzájemné důvěry a porozumění mezi hotelem a veřejností. Za tímto účelem hotelu doporučuji pořádat akce pro veřejnost v měsíčních intervalech.

Nestačí pouze nabídnout bezvadné služby za zajímavou cenu. Pokud totiž tyto služby nikdo nezná, poptávka ani zisk nepřijdou. A právě zde je úloha marketingové komunikace. Ta zahrnuje všechny prostředky, které působí na potenciální zákazníky, objasňují nabízené služby a snaží se zákazníky přesvědčit o přednostech nabízených služeb. Pro zlepšení propagace hotelu navrhuji rozšíření navigačních tabulí. Jedná se o levnější způsob propagace, než umístění billboardů, které jsou velmi nákladné. Dále navrhuji obměnu propagačních prospektů a uveřejnění nabídky služeb v místním tisku, turistických či odborných časopisech.

Náklady spojené s realizací uvedených návrhů činí 235 784 Kč do konce roku 2010. V následujících letech pak předpokládám průměrnou výši nákladů okolo 240 000 Kč. Přestože se jedná o poměrně vysoké částky, považuji vynaložení finančních prostředků za přínosné, neboť se pohybujeme v oblasti služeb, kde je třeba si uvědomit, že služby, na rozdíl od produktů, nelze reklamovat a závisí na nich spokojenost zákazníků, jejich rozhodnutí o budoucí návštěvě a doporučení potenciálním klientům.

Dle odborného odhadu přinese realizace těchto návrhů zisk před zdaněním ve výši 1 109 200 Kč, přičemž výnos z ubytování se v důsledku zavedení balíčků služeb zvýší o 688 000 Kč, pořádání měsíčních akcí pro veřejnost přinese hotelu zvýšení zisku o 180 000 Kč a výnos v důsledku zkvalitnění služeb restaurace se zvýší o částku 241 200 Kč.

Nevyčíslitelnými přínosy je například posílení pozice na trhu, zlepšení image a zvýšení prestiže hotelu, zlepšení vztahů s veřejností, odlišení se od konkurence, získání většího povědomí zákazníků o hotelu a jeho službách v rámci celé České republiky, zlepšení vztahů s veřejností v důsledku pořádání akcí, a zvýšení objemu poskytovaných služeb.

Předložené návrhy doporučuji realizovat v období od července do prosince roku 2010. Jednotlivé návrhy není třeba realizovat zároveň, což pro hotel představuje výhodu, která spočívá v průběžném rozložení nákladů na jednotlivé návrhy, neboť jednorázově nezatežuje rozpočet hotelu. Některé návrhy se budou realizovat v průběhu dalších let, konkrétně v letech 2011 až 2013, přičemž se plánuje rozšíření hotelové kapacity, která bude financována ze Strukturálního fondu Evropské unie – Evropského fondu pro regionální rozvoj. Předložené návrhy budou hrazeny jak z vlastních zdrojů hotelu, tak i z poskytnutého podnikatelského úvěru.

Zkvalitňování služeb je pro hotelové zařízení nesmírně důležité z několika důvodů. Hosté platí za kvalitu nadstandardních služeb, které činí hotelovou nabídku zajímavou. Hosté ocení takové služby, které jim přinášejí užitek, díky němuž se stává jejich pobyt v ubytovacím zařízení výjimečný. Hosté potřebují nabýt dojem, že za vynaložené finanční prostředky dostali něco navíc, že je o ně dobře postaráno a že jsou zde hoteliéři právě pro ně. Marketingová komunikace je důležitou oblastí, které by měla být věnována pozornost. Zvolení vhodné komunikační politiky může hotelu pomoci upevnit svoji pozici na trhu.

Pevně věřím, že díky realizaci předložených návrhů Hotel Pod Zámkem dosáhne v důsledku zkvalitnění nabídky svých služeb a vhodné marketingové komunikaci většího podílu na trhu, s čímž souvisí i zvýšení návštěvnosti hotelu a restaurace.

## Seznam použité literatury

- 1) BERÁNEK, J., KOTEK, P. *Řízení hotelového provozu*. 2. vydání Praha: Grada, 1998. 151 s. ISBN 80-7169-726-5.
- 2) BLÁHA, J. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- 3) DONNELLY, J. H. – GIBSON, J. L. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3
- 4) DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- 5) FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1. vydání Brno: Computer Press, 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2.
- 6) HORNER, S. a SWARBROOKE, J. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2003. 486 s. ISBN 80-247-0202-9.
- 7) KIRÁLOVÁ, A. *Marketing hotelových služeb*. 2. vydání Praha: Ekopress, 2006. 158 s. ISBN 80-86929-05-1.
- 8) KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha : Grada, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- 9) MORISON, A. M. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. 1. vydání Praha: Victoria Publishing, 1995. 60 s. ISBN 80-85605-90-2.
- 10) REINHOLD, H. *Restaurace a host*. 1. vydání Praha: Europa – Sobotálu, 2008. 604 s. ISBN 978-80-86706-18-4

## Elektronické zdroje

- 11) *Finance.* [online]. 2009 [cit. 2010-02-19]. Dostupné z <<http://firmy.finance.cz/financni-produkty/uvery-pro-firmy-a-podnikatele/du1347-215-postovni-sporitelna-maly-podnikatelsky-uver>>. Poslední aktualizace 24.1.2010.
- 12) *Fondy Evropské unie.* [online]. 2009 [cit. 2010-02-17]. Dostupné z <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Glosar/E/Evropsky-fond-pro-regionalni-rozvoj-%28ERDF---Europe/>>. Poslední aktualizace 16.1.2010.
- 13) *Food Service.* [online]. 2009 [cit. 2009-11-19]. Dostupné z <<http://www.foodservice.cz/hotelnictvi>>. Poslední aktualizace 17.11.2009.
- 14) *Hotel Pod Zámkem.* [online]. 2009 [cit. 2009-12-15]. Dostupné z <<http://www.hotel-vm.cz/>>. Poslední aktualizace 10.12.2009.
- 15) *Hotel Jelínkova vila.* [online]. 2009 [cit. 2009-12-15]. Dostupné z <<http://www.jelinkovavila.cz/hotelcz.htm> />. Poslední aktualizace 11.1.2009.
- 16) *Hotelové vybavení.* [online]. 2009 [cit. 2010-02-19]. Dostupné z <<http://www.textil-tibex.cz/hotelove-vybaveni>>. Poslední aktualizace 15.3.2010.
- 17) *Kudy z nudy.* [online]. 2009 [cit. 2009-10-19]. Dostupné z <[www.kudyznudy.cz](http://www.kudyznudy.cz)>. Poslední aktualizace 10.9.2009.
- 18) *Ochutnejte Českou republiku.* [online]. 2009 [cit. 2010-02-19]. Dostupné z <<http://www.CzechSpecials.cz/>>. Poslední aktualizace 14.1.2010.
- 19) *Regionální operační program.* [online]. 2009 [cit. 2010-02-19]. Dostupné z <<http://www.jihovychod.cz/cs/pro-prijemce/seznam-prijemcu>>. Poslední aktualizace 22.1.2010.
- 20) *Restaurační a hotelový software.* [online]. 2009 [cit. 2010-02-19]. Dostupné z <<http://www.cominn.cz/>>. Poslední aktualizace 11. 1. 2010.

- 21) *Styltex.* [online]. 2009 [cit. 2010-02-19]. Dostupné z < <http://www.styltex.cz/?dir=1657>>. Poslední aktualizace 10.2.2010.
- 22) *Školení – kurzy.* [online]. 2009 [cit. 2010-02-19]. Dostupné z < <http://www.Skoleni-kurzy.eu/index.php> >. Poslední aktualizace 21.1.2010.
- 23) *Vaše reklama. Styltex.* [online]. 2009 [cit. 2010-02-19]. Dostupné z < <http://www.vase-reklama.cz/id--116701--lama>>. Poslední aktualizace 18. 01. 2010.
- 24) *Vaše propisky.* [online]. 2009 [cit. 2010-02-19]. Dostupné z < <http://www.vase-propisky.cz/id--116448--regalo>>. Poslední aktualizace 18.02 2010.

## **Seznam obrázků**

Obr. 1: Klíčové oblasti řízení hotelového provozu

Obr. 2: Cesty ke konkurenční výhodě

Obr. 3: Konkurenční síly podle Portera

Obr. 4: Kontrolní systém

## **Seznam grafů**

Graf 1: Struktura podle pohlaví

Graf 2: Obsazenost hotelu za posledních pět let

Graf 3: Obsazenost hotelu dle států

Graf 4: Ubytovací kapacita a kapacita restaurací konkurenčních hotelů

Graf 5: Ceník ubytování konkurenčních hotelů

## **Seznam tabulek**

Tab. 1: Rozšiřování ubytovacích a stravovacích služeb

Tab. 2: SWOT analýza

Tab. 3: Přehled zaměstnanců

Tab. 4: Stanovení ceny čtyřdenního rodinného pobytu

Tab. 5: Stanovení ceny čtyřdenního rodinného pobytu

Tab. 6: Stanovení ceny balíčku Podnikatel

Tab. 7: Stanovení ceny balíčku Cyklo

Tab. 8: Stanovení ceny balíčku Wellness

Tab. 9: Stanovení ceny balíčku Relax

Tab. 10: Stanovení ceny balíčku Za poznáním města

Tab. 11: Stanovení ceny balíčku Sport

Tab. 12: Stanovení ceny balíčku Piknik

Tab. 13: Plán akcí

Tab. 14: Náklady na školení zaměstnanců

Tab. 15: Náklady na nákup technické zabezpečení hotelu

Tab. 16: Náklady na úpravy interiéru

Tab. 17: Náklady na reklamní dárek

Tab. 18: Náklady na propagaci hotelu

Tab. 19: Souhrn předpokládaných nákladů

Tab. 20: Výnosy z realizace návrhů

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Organizační struktura hotelu

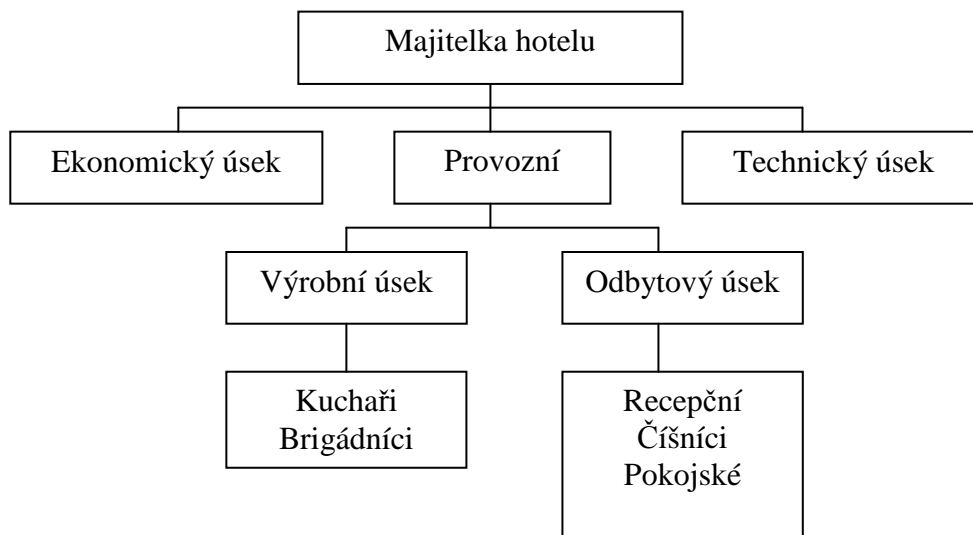
Příloha č. 2: Ceník Hotel Pod Zámkem

Příloha č. 3: Ceník Hotel Jelínkova vila

Příloha č. 4: Ceník Hotel Amerika

Příloha č. 5: Ceník Motel Jestřábec

Příloha 1: Organizační struktura hotelu



Příloha 2: Ceník Hotel Pod Zámkem

<b>Ubytování</b>	<b>Cena / noc</b>	<b>Víkend / noc</b>
apartmá	2 os. 1950,-	1800,-
	1 os. 1550,-	1400,-
dvoulůžkový	2 os. 1300,-	1200,-
	1 os. 950,-	900,-
třílůžkový	3 os. 1900,-	1750,-
	2 os. 1300,-	1200,-
	1 os. 950,-	900,-

Příloha 3: Ceník Hotel Jelínkova vila

<b>Ubytování</b>	<b>Cena</b>	<b>Víkend / noc</b>
Jednolůžkový pokoj	1.090,-	950,-
Dvoulůžkový pokoj	1.690,-	1.450,-
Dvoulůžkové studio	1.690,-	1.450,-
Dvoulůžkový historický pokoj	2.090,-	1.850,-
Apartmán – dvoulůžkový	2.090,-	1.850,-
Dvoulůžkové historické studio	2.090,-	1.850,-
Apartmán PREZIDENT	3.590,-	3.350,-

Příloha 4: Hotel Amerika

<b>Ubytování</b>	<b>Cena / noc</b>
Dvoulůžkový pokoj	840,-
Třílůžkový pokoj	1 050,-
Čtyřlůžkový rodinný dvoupokoj	1 490,-
Dvoulůžkové apartmá	1 490,-
Luxusní dvoulůžkové apartmá OÁZA	2 490,-

Příloha 5: Motel Jestřábec

<b>Ubytování</b>	<b>Cena / noc</b>
dvoulůžkový pokoj	700,-
třílůžkový pokoj	900,-
2+4 (rodinný) pokoj	1 600,-
čtyřlůžkový pokoj	1 100,-
pětilůžkový pokoj	1 200,-