



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

# MARKETINGOVÁ STRATEGIE HOTELU

MARKETING STRATEGY OF A HOTEL

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. ŠÁRKA JANA JANDERKOVÁ**

**VEDOUcí PRÁCE**

SUPERVISOR

**doc. PhDr. IVETA ŠIMBEROVÁ, Ph.D.**

BRNO 2013

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Janderková Šárka Jana, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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:

**Marketingová strategie hotelu**

v anglickém jazyce:

**Marketing Strategy of a Hotel**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému, stanovení cílů a metod práce

Teoretická východiska práce (nejnovější teoretické poznatky)

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, ekonomické zhodnocení návrhů

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, D. Marketing v cestovním ruchu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 288s. ISBN 978-80-247-3247-3.

KOTLER, P. a K.L. KELLER. Marketing Management. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P. a G. ARMSTRONG. Principles of Marketing. 9th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2001. 785 s. ISBN 0-13-026312-5.

VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb efektivně a moderně. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN: 978-80-247-2721-9.

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 12.05.2013

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce je zpracována pro čtyřhvězdičkový hotel na jižní Moravě. Zkoumá a hodnotí situaci na trhu ubytovacích služeb v daném regionu, hotelové služby a oblasti, které s jejich zajištěním souvisí. Součástí práce je marketingový výzkum spokojenosti hostů. Práce obsahuje návrhy marketingové strategie a návrhy na zlepšení nabídky služeb, které vedou ke zvýšení obsazenosti hotelu a dosažení kladného hospodářského výsledku.

## **Abstract**

This diploma thesis was created for a four-star-hotel located in South Moravia. The thesis explores and evaluates the current situation at the hospitality market and the hotel services. A part of the thesis is a marketing research focused on customer satisfaction. The aim of the work is to set a marketing strategy and proposals that would lead to higher occupancy and earnings.

## **Klíčová slova**

marketingová strategie, hotel, marketingový mix, SWOT analýza, konkurence, marketingový výzkum

## **Keywords**

marketing strategy, hospitality, marketing mix, SWOT analysis, competition, marketing research

**Bibliografická citace**

JANDERKOVÁ, Š., J. *Marketingová strategie hotelu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 126 s. Vedoucí práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

**Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.  
Prohlašuji, že citace použitých zdrojů 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 21. května 2013

.....

Podpis

## **Poděkování**

Chtěla bych touto cestou poděkovat paní doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za cenné rady a čas při vedení diplomové práce.

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLŮ PRÁCE, METOD A POSTUPŮ ŘEŠENÍ</b> ....	<b>9</b>
2.1	CÍL PRÁCE.....	9
2.2	METODIKA PRÁCE.....	10
<b>3</b>	<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
3.1	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	13
3.1.1	Marketingové řízení.....	14
3.1.2	Segmentace trhu.....	17
3.1.3	Situační analýza.....	19
3.2	SLUŽBY.....	21
3.2.1	Marketingový mix služeb.....	23
3.3	CESTOVNÍ RUCH A HOTELNICTVÍ.....	24
3.3.1	Trh cestovního ruchu.....	25
3.3.2	Hotelnictví.....	26
3.3.3	Specifické formy cestovního ruchu.....	27
3.4	SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ.....	28
3.4.1	Výzkum spokojenosti zákazníků.....	29
3.4.2	Měření spokojenosti.....	30
<b>4</b>	<b>ANALYTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>31</b>
4.1	POPIS HOТЕLOVÉHO ZAŘÍZENÍ.....	31
4.2	ANALÝZA OBEČNÉHO OKOLÍ.....	32
4.2.1	Sociální faktory.....	32
4.2.2	Legislativní faktory.....	34
4.2.3	Ekonomické faktory.....	35
4.2.4	Politické faktory.....	39
4.2.5	Technologické faktory.....	41
4.2.6	Shrnutí analýzy obecného okolí.....	43
4.3	ANALÝZA CESTOVNÍHO RUCHU V JIHMORAVSKÉM KRAJI.....	46
4.4	ANALÝZA KONKURENCE.....	48
4.4.1	Porterův model pěti sil.....	48
4.4.1.1	Vyjednávací síla zákazníků.....	48
4.4.1.2	Vyjednávací síla dodavatelů.....	50
4.4.1.3	Hrozba vstupu konkurentů do odvětví.....	51
4.4.1.4	Hrozba substitutů.....	52
4.4.1.5	Konkurenční rivalita v odvětví.....	53
4.4.2	Konkurence v rámci jednotlivých segmentů.....	54
4.4.2.1	Geografická konkurence - Znojensko.....	55
4.4.2.2	Geografická konkurence – Dolní Rakousko/Retzer Land.....	57
4.4.2.3	Konkurence v segmentu korporátní klientely.....	59
4.4.2.4	Konkurence v segmentu wellness.....	61
4.4.2.5	Konkurence v segmentu rodiny s dětmi.....	62
4.5	MARKETINGOVÁ ANALÝZA VNITŘNÍCH FAKTORŮ “7S” MC KINSEY.....	63
4.5.1	Struktura.....	63
4.5.2	Strategie.....	64
4.5.3	Systemy řízení.....	65

4.5.4	Sdílené hodnoty .....	65
4.5.5	Schopnosti.....	66
4.5.6	Spolupracovníci .....	66
4.5.7	Styl řízení .....	68
4.6	MARKETINGOVÝ MIX .....	68
4.6.1	Produkt.....	68
4.6.2	Price - cena.....	69
4.6.3	Place - distribuce.....	72
4.6.4	Promotion - propagace.....	72
4.6.5	People - lidé .....	74
4.6.6	Partnership - partnerství.....	74
4.6.7	Packaging - balíčkování.....	74
4.6.8	Programming - programování.....	76
4.7	ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ .....	77
4.8	MARKETINGOVÝ VÝZKUM HOSTŮ HOTELU SAVANNAH .....	78
4.8.1	Marketingový průzkum spokojenosti hostů.....	78
4.8.1.1	Struktura respondentů.....	78
4.8.1.2	Hodnocení dílčích spokojeností .....	80
4.8.1.3	Celková spokojenost se službami hotelu Savannah .....	85
4.8.2	Průběžný celoroční výzkum spokojenosti hostů.....	87
4.8.3	Hodnocení hotelu na vybraných rezervačních portálech .....	88
4.8.4	Shrnutí výsledků spokojenosti hostů .....	88
4.9	ZHODNOCENÍ EKONOMICKÉ SITUACE .....	90
4.10	SWOT ANALÝZA .....	94
<b>5</b>	<b>NÁVRHOVÁ ČÁST.....</b>	<b>97</b>
5.1	STANOVENÍ CÍLŮ .....	97
5.2	MARKETINGOVÁ STRATEGIE .....	98
5.2.1	Strategie segmentace, targetingu a positioningu.....	99
5.2.2	Produktová strategie pro vybrané segmenty .....	101
5.2.3	Cenová strategie pro vybrané segmenty .....	103
5.2.4	Distribuční strategie pro vybrané segmenty .....	105
5.2.5	Komunikační strategie pro vybrané segmenty.....	106
5.3	STRATEGIE VÝVOJE TRHU.....	109
5.3.1	Porovnání variant.....	110
5.4	OSTATNÍ DOPORUČENÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	111
5.5	OPATŘENÍ VEDOUcí K NAPLNĚNÍ CÍLŮ .....	115
5.6	VYHODNOCENÍ PŘEDLOŽENÝCH NÁVRHŮ .....	115
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>118</b>
<b>7</b>	<b>POUŽITÁ LITERATURA .....</b>	<b>120</b>
	ELEKTRONICKÉ ZDROJE .....	121
	SEZNAM TABULEK.....	124
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	124
	SEZNAM GRAFŮ .....	125
	SEZNAM ZKRATEK.....	125
<b>8</b>	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>126</b>

# 1 ÚVOD

Poznat, kdo jsou naši návštěvníci, proč k nám přijeli, jak probíhal jejich pobyt a zda odjížděli spokojení či nikoli, je jedním z hlavních cílů marketingu hotelu. Spokojenost zákazníka se následně posuzuje ve vztahu k loajalitě, tedy zda dané ubytovací zařízení v budoucnu opakovaně navštíví. Úkolem všech pracovníků ve službách je vytvářet co nejpríznivější podmínky pro hosty a usilovat o jejich spokojenost.

Předkládaná práce je zpracována pro hotel Savannah, který byl otevřen roku 2009 v blízkosti města Znojma. Původní strategický záměr se po krátkém období provozu hotelu ukázal jako nevyhovující a upustilo se od něj. Hotel v současné době musí řešit i nestabilní hospodářskou situaci, kdy se mu již čtvrtou sezónu nepodařilo dosáhnout kladného výsledku hospodaření. Zatímco období vzniku hotelu bylo spojeno s jasnou vizí i strategickými plány, současnost je spíše obdobím hledání.

Dle oficiální klasifikace asociace hotelů a restaurací ČR patří hotel Savannah do ubytovací třídy First Class, konkrétně se jedná o čtyřhvězdičkový hotel superior. Hotel disponuje 6 luxusními apartmány, 43 dvoulůžkovými pokoji typu Komfort, 26 pokoji typu Executive a pokojem pro osoby s pohybovým postižením. Kromě ubytovacích služeb nabízí hotel Savannah služby restaurace, konferenční služby, služby wellnesscentra a celou řadu doplňkových služeb. Sloganem hotelu je „Zážitky pro všechny smysly“, což vyjadřuje poskytování služeb zákazníkům takové kvality, aby pro ně byl pobyt zážitkem. Nejdůležitější hodnotou je zákazník a jeho potřeby a dobře odvedená práce celého kolektivu. V hotelu pracuje 38 zaměstnanců na nejrůznějších pracovních pozicích.

Téma práce bylo zvoleno z toho důvodu, že otázkám marketingového řízení je v teorii i praxi v posledních letech věnována významná pozornost. Návrh marketingové strategie má za cíl významně přispět k rozvoji popisované společnosti.

## 2 VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLŮ PRÁCE, METOD A POSTUPŮ ŘEŠENÍ

Vybrané zařízení, popsané v práci, je čtyřhvězdičkový hotel na jižní Moravě. Plány na výstavbu hotelového zařízení vznikaly v době ekonomického růstu, již v samotném začátku realizace výstavby se však objevily první náznaky přicházející finanční krize, která následně ovlivnila i směřování hotelu. Původní strategický záměr byl krátce po uvedení hotelu do provozu shledán jako nevyhovující a upustilo se od něj. Je nutné konstatovat, že změna strategie neproběhla úspěšně a v současné době de facto není možné hovořit o strategii jako takové.

Hotel Savannah\*\*\*\*deluxe, uvedený do provozu v roce 2009 se již etabloval a získal svou zákaznickou základnu. Stejně jako ostatní hotelová zařízení je však nucen čelit dalším výzvám. V současnosti klesá loajalita zákazníků, zvyšuje se jejich cenová citlivost a rostou i požadavky na kvalitu služeb. Z důvodu krize také docházelo v minulých letech ke snižování spotřeby domácností, což vedlo mimo jiné také k poklesu poptávky po ubytování. I toto jsou důvody, proč je nutné identifikovat, resp. revidovat dlouhodobou koncepci podniku, aby mohl v neustále sílícím konkurenčním prostředí obstát.

### 2.1 CÍL PRÁCE

Diplomová práce se zabývá strategickými aspekty marketingového řízení v hotelovém provozu. Na konkrétním příkladu hotelu si práce klade za **hlavní cíl** na základě analýzy sestavit vhodnou marketingovou strategii pro popisované ubytovací zařízení, identifikovat problémové oblasti a navrhnout možná řešení. Očekávaným přínosem práce je rozvoj zkoumané společnosti.

**Hlavní cíl práce je možné dekomponovat do následujících oblastí:**

1. Získání informací o relevantních cílových skupinách hotelu.
2. Vypracování takové nabídky služeb, která uspokojí potřeby vybraných segmentů hostů a umožní dosažení adekvátního zisku.
3. Formulace marketingových strategií hotelu na trhu cestovního ruchu za účelem udržení stávajících a získání nových zákazníků.

### **Mezi dílčí cíle práce patří:**

- Identifikace současného stavu a trendů ve vývoji vnitřního a vnějšího prostředí.
- Zhodnocení současného stavu nabídky produktů a služeb
- Identifikace konkurenční výhody

V souvislosti s provedeným marketingovým výzkumem byly stanoveny následující hypotézy:

- Hotel Savannah je zákazníky vnímán ve srovnání s ostatními čtyřhvězdičkovými hotely jako lepší.
- Mezi silné stránky hotelu patří poměr kvality a ceny poskytovaných služeb – více než 75 % hostů je s ním spokojeno.
- Mezi nejslabší stránky hotelu patří jeho poloha.
- Více než 75 % respondentů by pobyt v hotelu Savannah doporučilo svým známým.

## **2.2 METODIKA PRÁCE**

Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část se skládá z deskripce základních pojmů a z teoretických poznatků odborné literatury, jejíž seznam je uveden na konci práce a je tvořen jak českými, tak i zahraničními autory. Jednotlivé kapitoly teoretické části se postupně zabývají marketingovým řízením, marketingovou strategií a hlavně specifiky marketingu služeb a spokojenosti zákazníka. Praktická část se věnuje situační analýze, analýze dat zjištěných z realizovaného marketingového výzkum a následně návrhu marketingové strategie a jejích dílčích částí. Ekonomické zhodnocení jednotlivých variant práci uzavírá.

Mezi použité metody patří analýza vnějšího prostředí (PESTLE), která se zabývá identifikací a hodnocením faktorů makrookolí (obecného okolí), které ovlivňují daný podnik bez ohledu na odvětví, ve kterém podniká. Na analýzu PESTLE navazuje analýza oborového okolí, která je v práci zastoupena Porterovým modelem pěti sil, který se využívá pro hromadnou analýzu faktorů konkurence, dodavatelů a zákazníků. Dále je konkurence analyzována dle jednotlivých segmentů. Vnitřní prostředí podniku je popsáno prostřednictvím analýzy „7S“ a analýzy marketingového mixu. Analytickou část práce uzavírá a shrnuje SWOT analýza, která umožňuje identifikovat silné a slabé stránky

podniku a příležitosti a hrozby, nacházející se v jeho okolí. SWOT analýza je v závěru analytické části kvantifikována.

Pro zpracování diplomové práce byly využity informace z primárních i ze sekundárních zdrojů. Ze sekundárních dat byla použita data Českého statistického úřadu, údaje od KPMG, interní data hotelového zařízení, která byla získána z programu Fidelio. Primární data použitá v diplomové práci představují jednak výstupy z empirického výzkumu spokojenosti hostů, přičemž je potřeba rozlišovat mezi průběžným monitoringem spokojenosti hostů, vyhodnocovaným na měsíční bázi, a dotazováním uskutečněným v souvislosti s tvorbou diplomové práce, které mělo za cíl kromě jiného porovnat důležitost jednotlivých elementů nabídky pro spokojenost hosta a jeho spokojenost s těmito elementy.

Průběžný monitoring spokojenosti hostů probíhal tím způsobem, že při check-outu recepční požádala hosty o vyplnění krátkého dotazníku, který je k dispozici ve třech jazykových mutacích a to v češtině, němčině a angličtině. Návratnost dotazníků činí v průměru zhruba 20 - 35%, motivací pro vyplnění dotazníků je možnost vyhrát víkendový pobyt v hotelu.

Dotazování uskutečněné v souvislosti s tvorbou diplomové práce proběhlo formou standardizovaných rozhovorů. Při výzkumu byla využita technika dotazování, která spočívá v pokládání otázek respondentům za účelem získat primární odpovědi. Formulace otázek obsažených v záznamovém archu (viz příloha č. 1) byla ověřena v měsíci srpnu během tzv. pretestu na malém vzorku 15 respondentů. Tento předvýzkum prověřil nejen srozumitelnost a jednoznačnost otázek, ale i reakce respondentů při rozhovorech. Samotný výzkum proběhl v měsících říjen - prosinec 2012 a zúčastnilo se ho 90 respondentů. K dispozici byly záznamové archy v českém a německém jazyce. Měsíce říjen, listopad a prosinec byly vybrány z toho důvodu, že je během nich díky programové nabídce hotelu nejrovnoměrnější zastoupení jednotlivých cílových skupin (od korporátů přes wellness až po rodiny s dětmi) v rámci celého roku. Výsledky dotazování v rámci pretestu do výsledků výzkumu zahrnuty nebyly. Úkolem bylo provést 30 standardizovaných rozhovorů s hosty hotelu každý měsíc během října až prosince

a tyto rozhovory zaznamenat do připraveného záznamového archu. Záznamový arch obsahoval kódování údajů, aby mohla být data zpracována za pomoci výpočetní techniky v programu Excel a převedena do přehledných tabulek a grafů a doplněna komentářem.

Dále byla analyzována konkurence hotelu a to konkrétně v segmentu korporátní a individuální klientely. Jako nástroj pro analýzu konkurence hotelu byl využit mystery shopping v případě korporátní klientely, v případě individuální klientely vychází porovnání hotelů z analýzy kvality hotelů a vybavení na základě informací z firemních webových stránek, webových portálů booking.com, hotel.info a tripadvisor.com. Za účelem navržení vhodné marketingové strategie bylo rovněž zapotřebí se podrobněji seznámit s nabídkou služeb hotelu. Jednotlivé kroky pro naplnění hlavního i dílčích cílů této práce jsou postupně provedeny a vysvětleny v jednotlivých kapitolách v praktické části práce společně s výsledky, navrhovanými změnami a doporučeními včetně samotného návrhu marketingové strategie.

**Obrázek č. 1: Postup řešení a metody analýz (Zdroj: vlastní práce)**



## 3 TEORETICKÁ ČÁST

### 3.1 Strategické řízení

„Všeobecně je možno říci, že podnikatelský úspěch v tržním prostředí závisí hlavně na včasné předvídání tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru.“ Ve strategickém řízení je třeba vyhodnocovat především faktory podnikového okolí, nelze však zanedbávat ani faktory související s interním prostředím podniku. (KERŤKOVSKÝ, 2006, s. 1)

Strategie dle kolektivu autorů vyjadřuje dlouhodobé cíle, které má firma dosáhnout a postupy, kterými hodlá vytyčených cílů dosahovat. (HANZELKOVÁ a kol., 2009) Strategický management je podle Jakubíkové dynamický proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy. Zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji. Zároveň také mezi firmou a prostředím, ve kterém firma existuje, a to prostřednictvím vymezení vize, firemních cílů, růstových strategií a portfolia. (JAKUBÍKOVÁ, 2008).

Strategický management by měl být chápán jako nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se na sebe navazujících kroků, počínajících vymezením poslání firmy a jejich cílů a strategickou analýzou a končící formulací možných variant řešení (strategií), výběrem a implementací optimálních strategií a kontrolou a korekcemi průběhu jejich realizace. (KERŤKOVSKÝ, 2006, s. 6)

Základními okruhy, na které je třeba nalézt v rámci strategického řízení odpověď, jsou dle Keřkovského (KERŤKOVSKÝ, 2006, s. 1):

- Na které trhy a jejich části a na které výrobky a služby se soustředit?
- Jakými prostředky a postupy lze vytvořit takové služby, které se ukáží být lepší než to, co na trhu nabízí konkurence?
- Jaký je potenciál úspěchu podniku a jak by měly být co nejúčinněji vynakládány disponibilní zdroje?
- Podle jakých kritérií je účelné měřit pokrok při realizaci strategie?

### 3.1.1 Marketingové řízení

Úlohou strategického marketingového řídicího procesu je dlouhodobé usměrňování činnosti podniku tak, aby bylo naplňováno poslání podniku a zajištěno splnění stanovených podnikových cílů. Marketingové řízení je ve své podstatě řízením poptávky, tedy ovlivňování úrovně, načasování a složení poptávky takovým způsobem, který pomůže firmě dosahovat jejich cílů. (JAKUBÍKOVÁ, 2008) Jak uvádí dále Jakubíková „skládá se proces marketingového řízení z analýzy marketingových příležitostí, výzkumu a výběru cílových trhů, z navrhování marketingových strategií, plánování marketingových programů, organizování marketingových činností a provádění kontroly marketingového úsilí s cílem vytvářet směny, které uspokojí jednotlivce i firmy.“ (JAKUBÍKOVÁ, 2008, s. 92)

Názory na to, co je marketingová strategie se různí. Například kolektiv autorů společně s Foretem marketingovou strategií zjednodušeně vysvětluje jako odpověď na otázku „Co dělat?“ a taktiku odpověď na otázku „Jak to dělat?“ (FORET a kol, 2005) Podle dalších autorů, kteří toto téma podrobněji rozpracovávají, je marketingová strategie vyjádřením základních záměrů, které chce firma dosáhnout v dlouhodobém časovém horizontu v oblasti marketingu tak, aby pomocí marketingových činností naplnila nadřazené strategické obchodní cíle a dosáhla konkurenční výhody. (HANZELKOVÁ a kol., 2009)

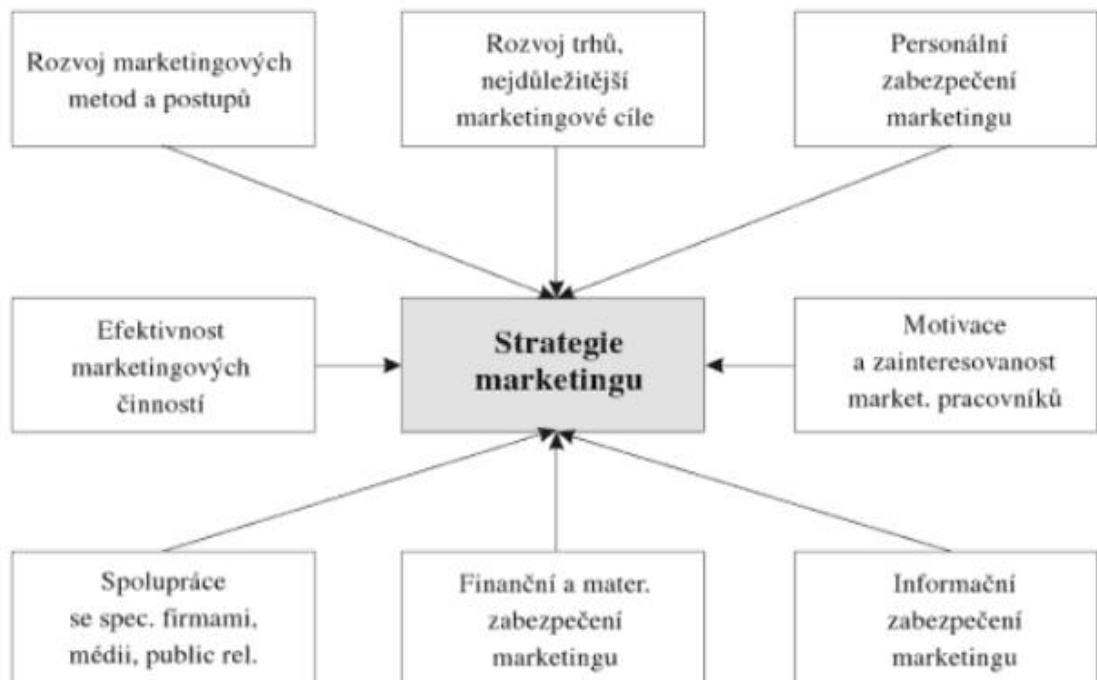
Marketingové strategie člení Blažková dle následujících hledisek (BLAŽKOVÁ, 2007, s. 107):

1. Dle MKT mixu (výrobní, cenové, distribuční, komunikační)
2. Růstové (dle Ansoffa, strategie výběru segmentu, strategie integrace)
3. Zaměřené na konkurenci (strategie dle Portera, Bowmanovy strategické hodiny)
4. Dle velikosti tržního podílu a míry inovace (dle Kotlera, inovační strategie)
5. Dle životního cyklu (zavádění, růst, zralost, pokles)
6. Dle trendu trhu (růstové strategie, udržovací strategie, ústupové strategie)
7. Dle chování na trhu (ofenzivní – proaktivní, defenzivní, obranné, expanzivní, úhybné, bojovné)
8. Dle chování vzhledem k prostředí (kooperační, konfrontační)

9. Další typy strategií (positioningu, strategie zaměřené na odběratele, pro celosvětové trhy, na zájmové skupiny, internetové strategie, zaměřené na zprostředkovatele odbytu...)

Pojem strategického marketingového řízení chápe Jakubíková jako proces, který „se skládá z analýzy marketingových příležitostí, výzkumu a výběru cílových trhů, z navrhování marketingových strategií, plánování marketingových programů, organizování marketingových činností a provádění kontroly marketingového úsilí s cílem vytvářet směny, které uspokojí jednotlivce i firmy.“ (JAKUBÍKOVÁ, 2008, s. 62)

**Obrázek č. 2: Obsahové vymezení strategie marketingu (Zdroj: Keřkovský, 2006, s. 28)**



Podle Kotlera je ústředním nástrojem k řízení a koordinaci marketingových činností marketingový plán. Strategický marketingový plán rozpracovává cílové trhy a hodnotovou nabídku, která má být nabízena a je založena na analýze nejlepších tržních příležitostí. Taktický marketingový plán specifikuje marketingové taktiky včetně vlastností výrobku, propagace, obchodování, tvorby cen, prodejních kanálů a služeb. (KOTLER, 2007) Stejný autor dále uvádí, že marketingový plán by měl obsahovat následující části:

- Situační analýzu - popis současné situace, SWOT, PESTLE, výhled do budoucnosti.
- Marketingové záměry a cíle.
- Marketingové strategie k dosažení cílů.
- Plán marketingových opatření - konkrétní opatření se stanovením termínů a odpovědných pracovníků.
- Kontrolní nástroje marketingu- plány obsahují měsíční nebo čtvrtletní dílčí cíle.

Jako optimální postup strategického marketingového plánování vidí Vašítková následující sled aktivit (VAŠTÍKOVÁ, 2008):

- Tržní segmentace
- Marketingový audit- zhodnocení hrozeb, příležitostí, silných a slabých stránek a stávajícího tržního postavení
- Vytvoření poslání organizace
- Stanovení cílů
- Analýza trendů
- Vytváření scénářů
- Vytvoření strategie, její zavedení a kontrola.

Ke strategickým marketingovým rozhodnutím dle Jakubíkové patří (JAKUBÍKOVÁ, 2008):

1. Volba trhu a jejich části.
2. Volba způsobu stimulace trhu.
3. Určení pozice vůči konkurenci.
4. Rozhodnutí o eventuálních aliancích s konkurenty.

Při formulování marketingových strategií je potřeba znát tzv. 5C, jak uvádí celá řada autorů včetně Jakubíkové, mezi 5 C patří (JAKUBÍKOVÁ, 2008):

1. Potřeby zákazníků.
2. Schopnosti a kompetence firmy - na základě SWOT analýzy.
3. Konkurence – kdo s námi soutěží a jaká je naše konkurenční výhoda.

4. Spolupracovníci – koho máme oslovit, aby pomohl, s kým tvořit strategické aliance.
5. Kontext – jaké kulturní, technologické a právní faktory limitují činnosti firmy (na základě PESTLE analýzy)

Kotler na rozdíl od jiných autorů vidí marketingový mix spíše jako taktický nástroj a marketingovou strategii definuje jako několik proměnných (HANZELKOVÁ a kol., 2009):

- **Cílový trh** – pro který je produkt určen (demografické, psychografické charakteristiky, vzorce nákupního chování).
- **Stěžejní prezentace** – myšlenka nebo přínos, který by firma chtěla, aby si zákazník s jejím produktem, značkou asocioval.
- **Cenová prezentace** – měla by korespondovat s logikou stěžejní prezentace (více za méně, méně za méně, totéž za méně, více za totéž...)
- **Celková hodnotová proklamace** – proč má zákazník nakupovat u nás: stěžejní přínos a užité vlastnosti.
- **Distribuční strategie** – jak bude cílový trh obsluhován.
- **Komunikační strategie** – kolik peněz dáme na jednotlivé kanály komunikačního mixu a co je strategickým cílem těchto kanálů (prodej nebo image, racionálně versus emocionálně)

### 3.1.2 Segmentace trhu

Strategický marketing spočívá na dobře provedené segmentaci trhu a odlišení marketingového mixu.

Firmy stále častěji vyhledávají „ziskové zákazníky“ a cesty, jak si tyto zákazníky udržet. Průběh cílového marketingu dle Jakubíkové je následující (JAKUBÍKOVÁ, 2008):

- **Segmentace** - identifikace a popis.
- **Výběr tržních segmentů a zacílení** (targeting) – ohodnocení segmentů a rozhodnutí, na které z nich se zaměřit.
- **Umístění produktu** (positioning) – navržení produktu nebo služby, jež splní potřeby daného tržního segmentu a naplánování marketingového mixu, který v rámci vybraného cílového trhu firmu zvýhodní oproti konkurenci.

Segmentace trhu se v praxi používá k efektivnímu zaměření určitých zvolených výrobků a služeb na určité skupiny obyvatelstva. Segmentaci trhu definují (Dibb, Simkin, Pride a Ferell in HORNER, SWARBROOKE, 1996, s. 57) „Proces rozdělení celkového trhu na skupiny lidí, které mají relativně podobné potřeby produktů, za účelem vytvoření marketingového mixu nebo mixů, které přesně splní potřeby jednotlivců ve zvoleném segmentu nebo segmentech.“ Další autoři dodávají, že rozčlenění heterogenního trhu na homogenní skupiny, umožní působit na každou ze skupin modifikovaným marketingovým mixem (KOTLER, KELLER, 2007)

Zákazníci v každém segmentu se projevují rozdílným nákupním chováním. Při segmentaci se využívá pět hlavních technik: demografická, socioekonomická, geografická, psychografická a behavioristická, které jednotliví autoři definují následovně. Při demografické segmentaci se trh dělí na skupiny podle proměnných, jako jsou pohlaví, věk, národnost, příp. životní cyklus rodiny, vzdělání, společenská třída apod. Socioekonomická segmentace zahrnuje příjmy, povolání, vzdělání a společenskou třídu a vychází z předpokladu, že tyto charakteristiky ovlivňují výběr produktů. Geografická segmentace vychází z předpokladu, že se lidé, žijící v odlišných typech sídlišť, projevují odlišným nákupním chováním. Psychografická segmentace je založena na myšlence, že jsou to právě názory a postoje jednotlivců, co je rozhodné pro jejich zákaznické chování. Nejčastěji se tento typ segmentace týká životního stylu. Behavioristická segmentace zohledňuje důvody nákupu, zákazníkem očekávané výhody, jeho postoje k produktu a samotné postavení uživatele ve vztahu k produktu. (HORNER, SWARBROOKE, 1996, KOTLER, KELLER, 2007) Každý trh lze tedy segmentovat více způsoby. Jestliže má být segmentace vytvořena tak, aby byla smysluplná a proveditelná, je naprosto nutné, aby jednotlivé segmenty měly následující charakteristiky (KOTLER, ARMSTRONG, 2001, s. 264).

- Měřitelnost – kvantitativní vyjádření velikosti trhu a kupní síly zákazníků.
- Dostupnost – je důležitou vlastností zajišťující obsluhovatelnost segmentu.
- Podstatnost – segment musí být dostatečně velký, aby jeho obsluha byla rentabilní.
- Odlišnost – segmenty reagují odlišně na jednotlivé prvky marketingového mixu.
- Akceschopnost – vhodný marketingový mix je schopen přimět zvolený segment k akci.

Jakmile firma identifikuje tržní segmenty, následuje rozhodování, kterému nebo kterým tržním segmentům se bude věnovat (targeting). Anglický název targeting tedy znamená v překladu zacílení a představuje proces, během kterého je prováděno hodnocení atraktivity jednotlivých potenciálních tržních segmentů a volba toho nejperspektivnějšího. Na toto by mělo navazovat vytvoření profilu typického zákazníka segmentu a volba strategie obsluhy trhů. Strategie obsluhy cílových trhů shrnuje Jakubíková následovně:

- Jednotná segmentační strategie – nerozlišuje se mezi segmenty, nabídka je pro všechny jednotná a jedná se o nediferencovaný marketing.
- Diferencovaná segmentační strategie – více cílových segmentů, modifikovaný marketingový mix pro jednotlivé segmenty – diferencovaný marketing.
- Strategie koncentrace na daný segment – pro jeden segment nebo mikrosegment nabídka jednoho či více produktů – koncentrovaný marketing.
- Strategie koncentrace na jednoho konkrétního člověka nebo firmu – nabídka jedinečná pro každý prvek segmentu – marketing šitý „na míru“.  
(JAKUBÍKOVÁ, 2008).

### **3.1.3 Situační analýza**

Jakubíková uvádí, že situační analýza „je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image etc.), její schopnosti výrobky tvořit, vyvíjet, produkovat je, prodávat, financovat programy.“ (JAKUBÍKOVÁ, 2008, s. 78) Situační analýza je výchozím bodem marketingového řízení. Analýzu trhu lze rozdělit do několika posloupných kroků (VEBER – SRPOVÁ, 2005):

- získávání informací,
- analýza informací,
- popis trhu,
- vymezení a popis tržních segmentů,
- odhady objemu prodeje,
- analýza konkurence.

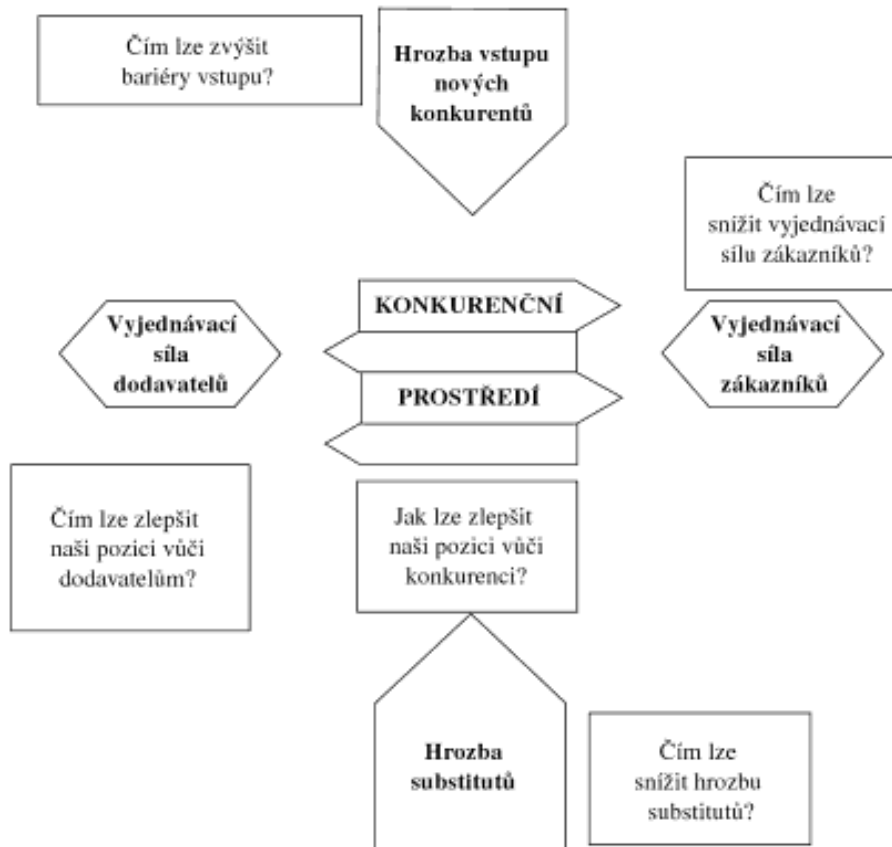
Prostředí podniku je vhodné rozdělit na vnitřní, tzv. mikroprostředí, a vnější, tzv. makroprostředí. Jak se jednotliví autoři vyslovují k analýze těchto prostředí, je popsáno níže. Makroprostředí podle Jakubíkové tvoří širší okolí firmy a zahrnuje společenské vlivy, které působí na mikroprostředí jako celek a ovlivňují vnitřní prostředí firmy. Jsou to jevy politicko-regulativní, ekonomické, technické a technologické, demografické, geografické, kulturní, historické, společenské, etické, přírodní podmínky a další. (JAKUBÍKOVÁ, 2009) Jak uvádí Koráb, je pro zkoumání makroprostředí výhodné použít rámce SLEPT analýzy, který by měl strukturovat uvažování tak, abychom neopomněli žádný z důležitých faktorů makroprostředí. Cílem je identifikovat všechny podstatné a reálné hrozby a příležitosti, vyplývající z různých aspektů světa obklopujícího podnik. (KORÁB a kol., 2007)

Mikroprostředí definuje Kotler jako síly blízko společnosti, které ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům a které společně vytvářejí systém pro poskytování hodnoty firmy. (KOTLER in JAKUBÍKOVÁ, 2009) Podle Foreta lze do mikroprostředí zahrnout vlastní podnik s jeho zaměstnanci, dále potom také zákazníky, dodavatele, marketingové zprostředkovatele, veřejnost a konkurenty. Tito všichni činnost podniku více či méně ovlivňují, ale podstatné je, že je mohou sami aktivně měnit. (FORET a kol., 2005) K analýze mikrookolí se nejčastěji používá Porterův model pěti sil, který identifikuje hrozby a příležitosti (VEBER – SRPOVÁ, 2005):

- v riziku vstupu potencionálních konkurentů do mikrookolí (toto riziko bývá nízké u odvětví s vysokými bariérami vstupu – regulace ze strany státu, oddanost zákazníků, absolutní nákladové výhody apod.),
- v rivalitě mezi stávajícími subjekty v mikrookolí (rozsah rivality je dán zejména strukturou odvětví, potencionálem růstu poptávky, výší výstupních bariér z odvětví apod.),
- ve smluvní síle kupujících (velkou smluvní sílu má např. monopolní odběratel nebo kupující, který od firmy nakupuje velké objemy zboží nebo který si může vybírat mezi mnoha dodavateli apod.),
- ve smluvní síle dodavatelů (např. při existenci malého počtu dodavatelů s vysokou diferencovaností produktů apod.),

- v hrozbě substitučních výrobků (zejména v oborech, kde se mohou snadno vytvořit blízké substituty k námi vytvářenému produktu).

Obrázek č. 3: Porterův model konkurenčního prostředí (Zdroj: KEŘKOVSKÝ, 2006, str. 47)



### 3.2 Služby

Podle Macmillanova slovníku moderní ekonomie (MACMILLAN in TUČKOVÁ, 2009, str. 8) představují služby v ekonomii každý úkon, pro který existuje poptávka a jehož cena je determinována na příslušném trhu. Služby se také někdy nazývají nehmotnými statky, neboť k jejich spotřebě dochází v okamžiku jejich výroby. Obyčejně jsou nepřenositelné, čímž znemožňují arbitráž v tom smyslu, že služba nemůže být nakoupena a potom opětovně prodána za jinou cenu.

Další autor (KOTLER, KELLER, 2007, str. 440) nabízí definici služeb v následujícím znění: Služba je jakákoli činnost, výhoda či schopnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé. Poskytování služby může, ale nemusí být spojeno s hmotným produktem. Dle normy ČSN ISO 9004-2 je služba (produkt CR) “výsledek vytvořený činnostmi na rozhraní

mezi dodavatelem a zákazníkem a vnitřními činnostmi dodavatele s cílem splnit potřeby zákazníka.“ (PALATKOVÁ, 2006, str. 136)

Autoři shodně uvádí jako vlastnosti služeb (FORET, 2008, KOTLER, 2007, KOZEL, 2006, TUČKOVÁ, 2009):

1. Nehmotnost – službu nelze před koupí vidět, ohmatat či jinak postihnout smysly. Ke snížení nejistoty hledají zákazníci důkaz kvality.
2. Nedělitelnost – služba jsou obvykle vytvářeny a spotřebovány zároveň, důležitá je vzájemná interakce poskytovatele a klienta.
3. Proměnlivost – vzhledem k závislosti služeb na poskytovateli je jejich kvalita proměnlivá.
4. Pomíjivost – služby nelze vyrábět na sklad.

Pokud uvažujeme konkrétně služby v oblasti cestovního ruchu, pak je nutné uvědomit si další jejich specifika. Za pozornost stojí především (FORET, TURČÍNKOVÁ, 2005, str. 14) krátkodobost a přechodnost působení na zákazníka, zvýšená míra emocionálních a iracionálních faktorů při výběru destinace a trávení dovolené, důležitá úloha image místa, význam zprostředkovatelů a jejich spolupráce, snadná napodobitelnost postupů mezi konkurenty, nápodoba projevující se i ve vlečňákovém chování zákazníků (tedy módní vlny oblíbených a preferovaných destinací a způsobů trávení dovolené), stejně jako v bumerangovém jednání (upřednostňování opomíjených forem a druhů cestovního ruchu), nelze opomenout ani význam dvoustupňové komunikace, kdy tzv. názorový vůdce informuje o nabídce, kterou zná ze sdělovacích prostředků či z vlastní zkušenosti.

„Vlastnosti služeb ovlivňují vnímání služby ze strany zákazníka, hodnocení jeho kvality a následně tak ovlivňují využití marketingových nástrojů v marketingu služeb, včetně marketingového výzkumu.“ (KOZEL, 2006, str. 239) K tomuto lze jen dodat, že hodnocení služeb zákazníkem je nepřetržitý proces, který se vztahuje na aspekty před, v době dodání a po dodání služby. (TUČKOVÁ, 2009, str. 52)

### 3.2.1 Marketingový mix služeb

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby usilovala o dosažení svých marketingových cílů na cílovém trhu. (BERÁNEK, KOTEK, 2007) Někteří autoři považují tento soubor nástrojů za strategický, Kotler se kloní spíše k názoru, že se jedná o nástroje taktické. Ať již dáme přednost kterékoli z nabízených variant, je jisté, že budou uvažovány nejméně následující 4 prvky marketingového mixu:

- Product - výrobek, služba
- Price - cena
- Place - místo
- Promotion - propagace

V nejrůznějších odvětvích lidské činnosti vznikala postupně potřeba zavést dodatečné složky marketingového mixu, proto například marketingový mix v hotelovém průmyslu je rozšířen o další 4 P (BERÁNEK, KOTEK, 2007):

- People - pracovníci, lidé.
- Partnership - kooperace, spolupráce.
- Packaging - sestavování balíčků služeb.
- Programming – tvorba programové specifikace.

Autoři Booms a Bitner (BOOMS – BITNER in HORNER – SWARBROOKE, s. 41) zjistili, že „lidé, kteří provozují nebo poskytují služby, jsou rozhodujícím faktorem a že prostředí a atmosféra mohou mít významný vliv.“ K tradičnímu marketingovému mixu přidali prvky: lidé, vliv prostředí a proces. K tomuto názoru se kloní i Vašítková (VAŠTÍKOVÁ, 2008, s. 26), která za rozšíření marketingového mixu služeb považuje materiální prostředí pomáhající zhmotnění služby, lidský faktor usnadňující vzájemnou interakci mezi poskytovatelem služeb a zákazníkem a procesy, jejichž řízení vede k zefektivnění produkce služby a činí ji pro zákazníka příjemnějším.

Zajímavý je i pohled Roberta Lauterborna na koncepci marketingového mixu, který ji chápe z opačného pohledu, a proto vytvořil koncepci čtyř C, kterou ve své knize popisuje i Kotler (KOTLER, 2007) marketingové nástroje chápe jako nositele spotřebitelského užitku. Zatímco se marketéři na sebe dívají jako na lidi prodávající

produkt, zákazníci se považují za lidi kupující hodnotu. Z tohoto důvodu Lauterborn pozměňuje původní čtyři P následovně:

Product	→	Customer Solution - řešení potřeb zákazníka.
Price	→	Cost to the Customer - náklady pro zákazníka.
Place	→	Convenience – dostupnost řešení.
Promotion	→	Communication – komunikace.

Pro efektivní využití nástrojů marketingového mixu je důležité znát ještě odpovědi na další otázky, charakterizující službu (VAŠTÍKOVÁ, Marketing služeb, str. 17):

- Jaký je způsob distribuce služby: zda jde služba za zákazníkem nebo zákazník za službou.
- Jaký je charakter poptávky po službě: fluktuace poptávky, sezónnost, špičky.
- Jaké jsou vztahy poskytovatele služby se zákazníkem: míra kontaktu.
- Do jaké míry lze přizpůsobit službu požadavkům individuálních zákazníků.

### 3.3 Cestovní ruch a hotelnictví

Cestovní ruch jako ekonomický fenomén není jen neodmyslitelnou součástí dnešní moderní společnosti a nezadatelnou součástí spotřeby, cestovní ruch je i odvětví, které je závislé na nejrůznějších službách a profesích, a zároveň napojeno na mnoho dalších hospodářských činností a vystupuje jako ekonomický multiplikátor v souvislosti s budováním technické základny ubytovacích, stravovacích zařízení s rozvojem dopravy a zařízení doplňkových služeb. Cestovní ruch je dle oficiální definice WTO „činnost osoby cestující na přechodnou dobu do místa ležícího mimo její běžné prostředí, a to na dobu kratší než je stanovená, přičemž hlavní účel cesty je jiný než výdělečný.“ (INDROVÁ a kol., 2004, s. 12)

Další definice nahlíží na cestovní ruch z hlediska uspokojování potřeb: „Cestovní ruch je formou uspokojování potřeb reprodukce fyzických a duševních sil člověka, pokud k němu dochází ve volném čase a mimo trvalé bydliště člověka. Člověk nepocítuje

potřebu po cestovním ruchu jako takovém, ale pociťuje konkrétní potřeby, které lze uspokojit prostřednictvím cestovního ruchu.“ (JAKUBÍKOVÁ, 2009, s. 48)

Lze konstatovat, že stěžejními rysy CR je změna místa a pobyt mimo trvalé bydliště, uspokojování potřeb a nevýdělečný charakter cesty. Pro určení ekonomických aspektů CR vyjdeme z definice, která popisuje CR jako: „Souhrn služeb cestovního ruchu v určitém prostředí, s cílem uspokojit potřeby lidí po dobu cestování mimo trvalé bydliště v době dovolené nebo výkonu nepravidelných činností. Produkt CR je nabízený za účelem spotřeby konkrétním účastníkům CR na jedné straně a za účelem tvorby zisku podniku na straně druhé.“ (HESKOVÁ, 2006, s. 96)

### **3.3.1 Trh cestovního ruchu**

Z ekonomického hlediska je trh CR místem střetu nabídky a poptávky a kromě zprostředkování směny zabezpečuje i efektivní alokaci zdrojů. „Zvláštností trhu cestovního ruchu je, že se na něm uskutečňuje prodej zboží i prodej služeb.“ (JAKUBÍKOVÁ, 2009, s. 54) Ekonomické subjekty, vystupující na straně nabídky, definují někteří autoři následovně: „Evropský trh produktů cestovního ruchu a volného času je tvořen organizacemi různých velikostí, od mezinárodních společností, které rozšířili své podnikání v Evropě jako součást své globální strategie, až po drobné místní podnikatele místního významu, kteří žijí z velmi omezené tržní oblasti.“ (HORNER, SWARBROOKE, 1996, s. 90) Na straně poptávky vystupují na trhu cestovního ruchu domácnosti. V tomto zjednodušeném modelu pak směrem od nabídky k poptávce vede tok výrobků a služeb a v opačném směru jde tok financí za tyto výrobky a služby. Toky a interakce mezi nabídkou a poptávkou se pak odehrávají na trhu cestovního ruchu.

Trh cestovního ruchu je charakteristický svou dynamickou proměnlivostí, determinací přírodními faktory a sezónností, kdy poptávka je jednoznačně nejvyšší v letním období a dále také značným převisem nabídky nad poptávkou. Tato skutečnost má obecnou platnost tzn., nemusí být pravdou u všech forem cestovního ruchu. Poptávka může být ovlivněna racionálními či iracionálními pohnutkami. „Klienti jsou stále sebevědomější, zkušenější, vyžadují vysokou kvalitu za relativně nízkou cenu. Oceňují profesionalitu, dodržování etických norem, slušné chování a také balíčky ušité na míru. Více dbají na zdraví a tělesnou kondici.“ (JAKUBÍKOVÁ, 2009, str. 49) Vysoká konkurence na straně nabídky

vyvolává kontinuální tlak na neustálé zkvalitňování poskytovaných služeb, důsledný management a marketing cestovního ruchu a důkladnou analýzu strany poptávky.

Trh CR je z hlediska poptávky, ale i nabídky výrazně diferencován. Jeho segmentaci lze provádět z hlediska demografického, na základě motivace a potřeb, podle ekonomické situace, či národnostního složení. „Hromadný CR s málo diferencovanou nabídkou pro jednotlivé účastníky je postupně modifikován a nahrazován diferencovaným hromadným CR, resp. individuálním CR díky rostoucímu trendu individualizace služeb. Výrazně se rozšiřuje nabídka služeb z hlediska destinací, čas, délky pobytu, jsou kombinovány služby velkého množství dodavatelů do jednoho produktu. Aktuálním trendem je přesun vedoucí role na trhu k zákazníkovi, ať již jde o koncového zákazníka, nebo i zprostředkovaně o dealerské cestovní kanceláře. Znalost zákazníka se stává konkurenční výhodou pro všechny, kteří chtějí být úspěšní na trhu CR.“ (HESKOVÁ, 2006, s. 65)

### **3.3.2 Hotelnictví**

Základní podstatou hotelnictví je dle Jakubíkové výstavba, řízení a organizace hotelů i velkých hotelových řetězců, zabezpečování jejich provozu a poskytování hotelových služeb. Mezi základní produkt hotelu patří poskytování ubytovacích služeb. Funkcí ubytovacích služeb je umožnit ubytování mimo místo obvyklého pobytu účastníka cestovního ruchu včetně dalších potřeb. Znakem ubytovacích služeb je přechodný charakter. Rozsah ubytovacích služeb je spojen s kapacitou materiálně technické základny. (JAKUBÍKOVÁ, 2009) Hotel je ubytovací zařízení poskytující ubytování a doplňkové služby lidem mimo domov s nejméně 10 pokoji pro hosty. Člení se do pěti tříd, z nichž každá vyjadřuje úroveň poskytovaných služeb projevujících se jak ve vybavení, tak i ve vlastní kvalitě a rozsahu poskytovaných služeb. Ve většině zemí se označuje pomocí hvězdiček (korunek, klíčů, atd.). Současná platná klasifikace v České republice: \*TOURIST, \*\*ECONOMY, \*\*\*STANDARD, \*\*\*\*FIRST CLASS, \*\*\*\*\*LUXURY.

### 3.3.3 Specifické formy cestovního ruchu

Mezi specifické formy cestovního ruchu patří podle Heskové (HESKOVÁ a kol, 2006) např.:

- Kongresová turistika,
- Incentivní turistika,
- Wellness + případně selfness

Kongresová turistika je dle Orišky specializovaná forma cestovního ruchu, zahrnující soubor činností zaměřených na výměnu vědeckých a odborných poznatků a zkušeností spojených s cestováním a pobytem lidí v kongresovém místě. Zároveň jde i o nabídku doprovodných programů v rámci kongresu nebo v rámci využití volného času v kongresovém místě. (ORIEŠKA, 2004) Je to specifická forma cestovního ruchu, kde hlavním motivem účasti je předávání nových poznatků, navázání obchodních kontaktů, nalezení řešení problémů v daném oboru nebo setkání s odborníky v dané oblasti. Širší definicí je potom Kongresový průmysl (Meeting Industry), který dle stejného autora zahrnuje organizování kongresů, konferencí, seminářů, výstav a veletrhů, ale též incentivní turistiku. Tato forma turistiky má řadu specifických rysů, které vycházejí z její podstaty, jako:

- vysoká úroveň a komplexnost služeb,
- odborný charakter akcí,
- společenské a reprezentativní aspekty akcí,
- ekonomická výhodnost,
- zavedení jiné sezónnosti než při standardní programaci. (ORIEŠKA, 2004)

Incentivní turistika je forma cestování, která hraje strategickou úlohu ve vztahu organizace s klienty a zaměstnanci. Tato forma cestovního ruchu nabízí jejím účastníkům jedinečný zážitek s cílem motivovat pracovníky k vyššímu pracovnímu výkonu. Incentivní forma cestování má také vést k posílení sociálních vazeb mezi zaměstnanci nebo i klienty společnosti. Součástí programu incentivní turistiky bývá také teambuilding, což jsou aktivity pod vedením zkušených instruktorů, stmelující kolektiv. (HESKOVÁ a kol, 2006)

Dalším z aktuálních trendů v cestovním ruchu je wellness a společně s ním spojovaná hesla jako relaxace, odpočinek a regenerace. Wellness je cesta k harmonickému vyvážení těla i ducha, která souvisí s činnostmi zdraví prospěšnými a omlazujícími a také s kontrolou stresu a psychické pohody. Pod slovem wellness si lze představit kombinaci návštěvy bazénu, masáže, fitcentra, sauny, kosmetiky apod. Návazným systémem na wellness je selfness, což je nový název pro péči o ducha, nebo lépe řečeno o psychickou stránku člověka a souvisí s pořádáním besed se zajímavými lidmi, koučováním a také psychickým uvolněním a regenerací. (HESKOVÁ a kol, 2006)

### **3.4 Spokojenost zákazníků**

Nabídky budou úspěšné, pokud přinesou hodnotu a spokojenost zákazníkovi. Kupující volí mezi různými nabídkami na základě toho, co vnímá jako přínos největší hodnoty. „Hodnota odráží vnímané hmatatelné a nehmatatelné výhody a výdaje pro zákazníka, lze ji primárně pojímat jako kombinaci kvality, služeb a ceny. Zvyšuje se s kvalitou a službami a snižuje s cenou, i když důležitou roli můžou hrát i jiné faktory.“ (KOTLER, KELLER, 2007, str. 63) Spokojenost zákazníka definují někteří autoři (FORET, 2008, str. 54) jako: „Pozitivní hodnocení nebo pocitování kladných zážitků spojených s nákupem, pořízením nebo spotřebou určitého produktu nebo služby.“

Podobnou definici spokojenosti zákazníka (KOZEL, 2006, str. 190) představuje také: „Pocit člověka o naplnění jeho potřeb a přání. Ta jsou podmíněna jak zkušenostmi a očekáváním, tak osobností a prostředím.“ Spokojenost zákazníka pak lze zkoumat ve dvou různých rovinách, konkrétně jako transakční spokojenost a kumulativní spokojenost. Zatímco transakční spokojenost je spojena s jednorázovou aktivitou, tedy nákupem, jedná se v případě kumulativní spokojenosti o komplex zážitků a zkušeností s produktem a jeho prodejcem v rámci delšího časového období. Přínos dějí spočívá v jejich roli shromažďovačů informací, neboť jsou značně vystaveni reklamě, aniž by si uvědomovali její vliv.

Teoreticky vychází spokojenost zákazníka z teorie rozporu. „Rozpor spočívá ve stanovení očekávání zákazníka o parametrech produktu a jeho užitku a následného srovnání

se zkušeností po nákupu. Pokud je zkušenost vyšší než očekávání, je zákazník spokojen, v případě opačném je nespokojen.“ (KOZEL, 2006, str. 190)

Nespokojený zákazník znamená negativní rozpor, který nastává, když zákazník nezískal to, co očekával a byl zklamán. „Nejspíše se bude snažit tento nepříjemný zážitek neopakovat a opustí nás.“ (FORET, 2008, str. 77) Spokojený zákazník získal to, co očekával. „Jeho zkušenost s naší nabídkou odpovídá jeho představám, a dokud nepozná něco lepšího, zůstane nám věrný.“ (FORET, 2008, str. 77) Potěšený zákazník, ideální stav, kdy zákazník získal více, než očekával, se pak může projevovat potřebou pochlubit se ještě někomu jinému. (FORET, 2008, str. 77)

Fakta z výzkumů o chování spokojených zákazníků jsou následující: „Pouze 4 % zákazníků si postěžuje, zbytek odchází. Devět z deseti nespokojených zákazníků to řekne ve svém okolí (spokojení pouze čtyři). Náklady na získání nového zákazníka jsou zhruba 7x vyšší než na jeho udržení. Náklady na znovuzískání ztraceného zákazníka jsou 12x vyšší.“ (KOZEL, 2006, str. 193) Význam výzkumu spokojenosti zákazníka spočívá v tom, že spokojený zákazník se vrací, kupuje pravidelně nebo více, podává reference o svých zkušenostech dalším potenciaálním zákazníkům a je i ochoten tolerovat vyšší cenu v případě, že firmě nebo značce věří. Spokojenost znamená loajalitu a s ní spojené stabilní tržby.

### **3.4.1 Výzkum spokojenosti zákazníků**

Marketingový výzkum spokojenosti zákazníků se zaměřuje na získávání informací, které vypovídají o tom, jak je zákazník s našimi produkty či službami spokojen. Cílem marketingového výzkumu spokojenosti zákazníků je zjistit názory zákazníků na rozdílné problémy. Zjištění, jak je podnik vnímán ze strany svých zákazníků pomůže určit, v kterých směrech je nutné zapracovat na zlepšení.

Spokojenost zákazníků je však příliš obecným pojmem proto je potřeba jej dále zkonkretizovat. Jak uvádí (FORET, 2008, str. 31), je především důležité: „Definovat si pojmy, jako zákazníci a hlavně spokojenost. V rovině samotného předmětu marketingového výzkumu k tomu slouží vymezení a následná operacionalizace základních pojmů.“

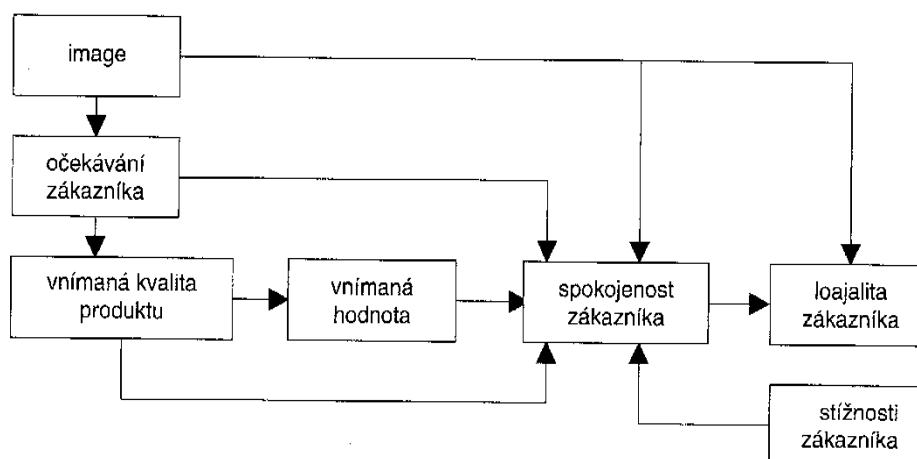
Zjišťování spokojenosti zákazníků by nemělo být jednorázovou záležitostí, ale mělo by jít o dlouhodobou systematickou činnost. Na jedné straně lze pozorovat rychlé proměny potřeb zákazníků, na straně druhé je část zákazníků unavena výběrem a nabídkou stále nových produktů, a proto, především v určitém věku, přechází ráda k zvykovému chování. Toho je třeba využít a najít dobrý systém stabilního měření spokojenosti.

### 3.4.2 Měření spokojenosti

Jelikož spokojenost zákazníka vychází z hodnoty, kterou získává, lze ji měřit pouze jako vážený průměr více indikátorů této hodnoty. Princip měření spokojenosti zákazníka je dle některých autorů (KOZEL, 2006, str. 190) založen na „měření tzv. celkové (akumulované) spokojenosti, která je ovlivněna celou řadou dílčích faktorů spokojenosti. Tyto faktory musí být měřitelné a je nutno znát jejich význam (váhu) pro zákazníka v rámci celkové spokojenosti.“

„Měření spokojenosti zákazníka se často provádí pomocí indexu spokojenosti zákazníka (ASCI, ESCI). Jedná se o americký a evropský přístup k měření spokojenosti zákazníka. Evropský model spokojenosti (ESCI) spočívá v definici celkem sedmi hypotetických proměnných, z nichž každá je determinována určitým počtem proměnných.“ (KOZEL, 2006, str. 191) Mezi sedm hypotetických proměnných patří image, očekávání, vnímaná kvalita, vnímaná hodnota, spokojenost a stížnosti zákazníků.

Obrázek č. 4: Model spokojenosti zákazníka (Zdroj: FORET, STÁVKOVÁ in KOZEL, 2006, str. 191)



## 4 ANALYTICKÁ ČÁST

### 4.1 Popis hotelového zařízení

Hotel Savannah byl otevřen v lednu 2009 a je zařazen v oficiální klasifikaci hotelových zařízení mezi čtyřhvězdičkové hotely jako jediný na Znojemsku. Nachází se v Hatích u Znojma v těsné blízkosti rakousko-české státní hranice. Ačkoli exteriér působí střízlivým dojmem, návštěvníky zaujme exkluzivní interiér ve stylu Art deco. Na projektu se podílel český architekt Ivo Nahálka. Název Savannah byl vybrán podle stejnojmenného města v americkém státě Georgia, ke kterému mají akcionáři osobní vztah.

Součástí hotelu je wellnesscentrum a ajurvédské centrum zdraví, kde jsou autentické ajurvédské masáže a procedury praktikovány terapeutickým týmem a lékařem přímo ze Srí Lanky. Hotel Savannah je tak jediným v České republice a ajurvéda ze Srí Lanky je významnou konkurenční výhodou. K hotelu přináleží také kasino v sousední budově, které ovšem na první pohled působí nenápadným dojmem a proto vizuálně ani jinak neruší hosty, kteří tomuto typu zábavy neholdují, a naopak je příjemným zpestřením večera pro ty odvážnější. Klientela hotelu je z převážné části česká a rakouská.

Zákazníci jsou nejdůležitější klíčovou oblastí. Lze je dělit do několika kategorií:

- **Korporátní klientela** – v tomto segmentu nachází využití marketing koncentrovaný na konkrétního uživatele, typickými akcemi jsou setkání středního, regionálního nebo top managementu, prezentace, školení a firemní večírky pro zaměstnance i klienty, konkurenční výhodou hotelu je benefiční program pro organizátora akce, důraz na kvalitu a profesionalitu, kooperace s partnery při zajišťování doprovodného programu.
- **Individuální klientela bydlící v hotelu** – rozdělená do následujících kategorií: wellness 40+, rodiny s dětmi, kterým jsou určeny animace, kasino hosté.
- **Individuální klientela využívající služby hotelu bez ubytování** (wellness, restaurace, kulturní akce).
- **Cestovní kanceláře.**

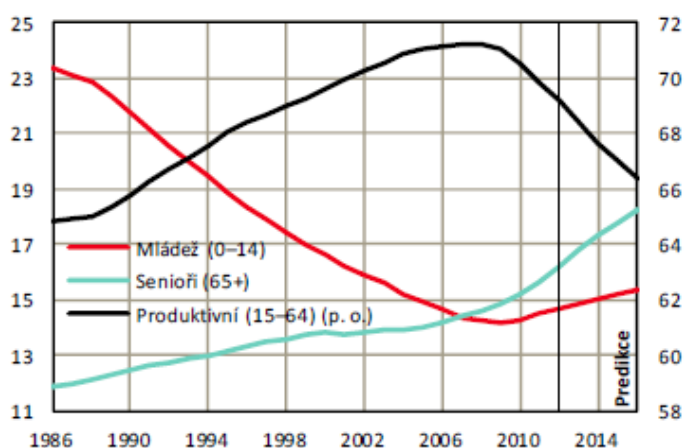
## 4.2 Analýza obecného okolí

K provedení analýzy obecného okolí hotelu Savannah byla zvolena SLEPT analýza, která popisuje faktory, které na firmu působí, aniž by je tato byla schopna ovlivnit. SLEPT analýza není pouze zaměřená na popis aktuálního stavu, ale i na predikci možného budoucího vývoje.

### 4.2.1 Sociální faktory

V České republice žilo koncem září 2012 celkem 10,513 mil. lidí. Během ledna až září 2012 přibylo 8 tis. obyvatel, přičemž kladné saldo migrace dosáhlo 6 tis. lidí a počet narozených převýšil úmrtnost o 2 tis. lidí. V rámci věkové struktury od roku 2008 razantně klesá a nadále bude klesat podíl populace ve věku 15-64 let. Spodní hranici této věkové kategorie totiž překračují početně velmi slabé ročníky s datem narození koncem devadesátých let, zatímco populačně silná generace narozená po skončení 2. světové války se zařazuje mezi seniory. Ke konci roku 2011 počet starobních důchodců dramaticky vzrostl o 3,5 % a dosáhl 2,340 mil. lidí. V průběhu roku 2012 naopak stagnoval či dokonce mírně klesal. Prokazuje se tak, že nárůst v roce 2011 byl jednorázovou záležitostí, kdy potenciální budoucí důchodci optimalizovali svůj odchod do důchodu při změně pravidel určování jeho výše. Zároveň z hlediska rodiny dochází k nárůstu počtu neúplných rodin a domácností o jedné osobě, klesá i sňatkovost. Strukturní podíly jednotlivých skupin zobrazuje graf níže

**Graf č. 1: Věkové skupiny, strukturní podíly v % (Zdroj: Makroekonomická predikce České republiky, 2013)**



V letech 2006 - 2009 docházelo k nárůstu počtu narozených dětí, vzestup do roku 2010 je opožděný projev reprodukční aktivity ročníků demografické vlny 70. let),

od roku 2010 je tendence opět klesající, největší meziroční pokles narozených dětí byl zaznamenán v roce 2011. (KAČEROVÁ, 2012) Počet rodin s dětmi a to úplných i neúplných z dlouhodobého hlediska však bude klesat. Do budoucna lze očekávat významné změny zahrnující i snižování počtu úplných rodin s dětmi. Jejich podíl by dle analýzy provedené katedrou demografie a geodemografie PřF UK v roce 2003 měl na konci predikovaného období, tj. v roce 2030, poklesnout pod pětinu celkového úhrnu, což představuje 50 % pokles během padesáti let. Počet neúplných rodin by měl dle prognózy až do roku 2020 mírně narůstat. V roce 2030 však lze očekávat pokles způsobený pomalým a plynulým nárůstem podílů rodinných domácností bez dětí a domácností jednotlivců. Zároveň by se průměrná velikost domácnosti měla snížit z 2,38 členů v roce 2001 na 2,21 členů od roku 2015. (KUČERA - BARTOŇOVÁ, 2006)

Spolu s vysokou mírou participace žen na pracovním trhu a dominujícím modelem dvoupříjmové domácnosti, souvisí i podpora rovných šancí pro muže i ženy věnovat se svému zaměstnání, kterou však o něco častěji vyjadřují ženy a vysokoškolsky vzdělané osoby. Práce na plný úvazek jako zcela jednoznačně převládající forma pracovního úvazku v českém prostředí je naprostou většinou respondentů upřednostňována v počátečním období rodinného cyklu, tj. po uzavření sňatku, než se narodí děti, a též v období, kdy děti vyrostou a odstěhují se z domova. Oproti preferencím se též podstatně liší reálné zapojení žen na pracovním trhu - míra zaměstnanosti žen s dětmi předškolního věku zůstává v ČR na poměrně nízké úrovni. Taktéž využití zkrácených pracovních úvazků, jelikož ženy vracějící se po rodičovské dovolené zpět do zaměstnání nastupují v převážné většině případů na plné pracovní úvazky. (SVOBODOVÁ, 2011)

V okrese Znojmo žije více než 113 tisíc obyvatel, což je srovnatelný počet s okresem Břeclav, nižší počty obyvatel v Jihomoravském kraji mají okresy Vyškov a Blansko. (Charakteristika okresu Znojmo, 2013) Věková struktura obyvatelstva byla v roce 2011 následující: 0-14 let (14,8 %), 15 -64 let (70,1%), 65 let a více (15,2 %). Živě narození: 1117, zemřelí: 1106, počet sňatků 461, počet rozvodů 286. Přistěhovalí 1085, vystěhovalí 914. (Časové řady vybraných ukazatelů – Znojmo, 2013)

V dnešní době je úroveň odborného školství ve srovnání s jinými západními zeměmi nízká. Vzdělávací systém nereflektuje potřeby podnikatelské sféry, mládež často volí obory, po jejichž absolvování nemá uplatnění nebo je možné se často setkat s případy, kdy studují daný obor na základě přání rodičů a po jeho absolvování nemají zájem v něm hledat uplatnění. Dalším problémem je, že absolventi často nemají dostatečné teoretické a hlavně praktické znalosti pro výkon dané profese. Zaměstnavatelé naopak upřednostňují uchazeče s praxí (výjimkou jsou speciální trainee programy).

#### **4.2.2 Legislativní faktory**

Činnost hotelu je regulována především v oblasti účetnictví, daňové problematiky, pracovního práva, obchodního práva a hygieny. Právní předpisy upravující tyto oblasti se do značné míry prolínají. V oboru hotelnictví není zvýšená regulace ze strany státu, méně příjemné pro podnikatele jsou časté změny v předpisech a zákonech. Zahájení podnikatelské činnosti provozování hotelu, samotný provoz a ukončení činnosti se řídí zákony z oblasti obchodního práva, mezi které patří:

- zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 215/2005 Sb., o registračních pokladnách, ve znění pozdějších předpisů.

S najímáním pracovního kapitálu souvisí i zákonná regulace ve formě pracovního práva, kterou jsou společnosti povinny se řídit. Do této kategorie spadají následující předpisy:

- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 266/2006 Sb., o úrazovém pojištění zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů.

Další právní normy upravují oblast účetnictví a daňovou problematiku jsou následující:

- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů,

- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků, ve znění pozdějších předpisů.

Specifikem provozování hotelových, restauračních a wellness služeb je i zákonná úprava týkající se hygieny. Do této kategorie patří následující nejdůležitější právní předpisy:

- zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele ve znění pozdějších předpisů,
- vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby ve znění pozdějších předpisů.

Specifikem popisovaného hotelu je i úzká majetková provázanost se společností American Chance Casinos, a.s., která je komplementářem v komanditní společnosti TRANS WORLD HOTELS, k. s., provozující hotel Savannah. Z toho plyne, že fungování hotelu okrajově a zprostředkovaně ovlivňuje i legislativa spojená s hazardem. Dalším důvodem tohoto ovlivnění je i specifický segment kasino hráčů, který hotel navštěvuje. Mezi nejvýznamnější právní předpisy, k jejichž změnám v posledních letech došlo, patří:

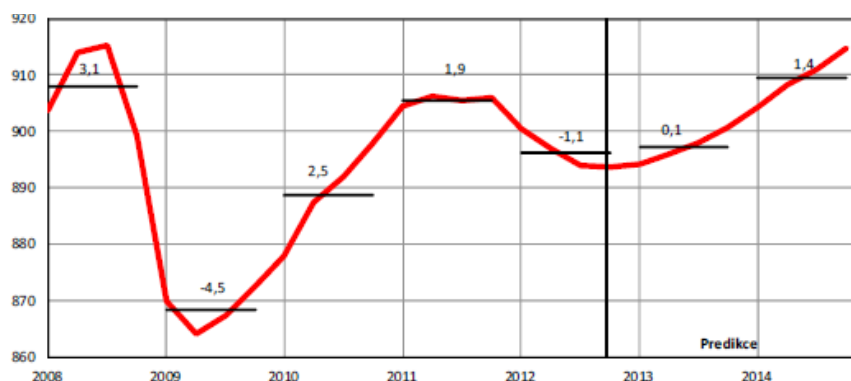
- zákon č. 202/1990 Sb., o loteriích a jiných podobných hrách, ve znění pozdějších předpisů.

#### **4.2.3 Ekonomické faktory**

Mezi makroekonomické faktory, které ovlivňují chod hotelu, samozřejmě patří i vývoj hospodářství. Česká ekonomika se v dle informací Ministerstva financí ČR nacházela v roce 2012 v mělké recesi. Výkon ekonomiky se mezičtvrtletně snížil již potřetí (pokles sezónně očištěného HDP ve 3. čtvrtletí 2012 o 0,3 %), meziročně došlo k poklesu HDP o 1,6 %. Oživování ekonomické aktivity by měl dle předpovědi přinést rok 2013, nicméně oživování by mělo být pozvolné, v meziročním srovnání jde o růst HDP o 0,1 %. Výraznější oživení se dá očekávat v roce 2014, kdy by HDP mohl vzrůst

o 1,4 %. (Makroekonomická predikce České republiky, 2013) Tuzemská ekonomika se začíná pomalu zotavovat z nedávné hospodářské krize, což ilustruje následující graf.

**Graf č. 2: Hrubý domácí produkt (reálný), mld Kč, (Zdroj: Makroekonomická predikce ČR, 2013)**



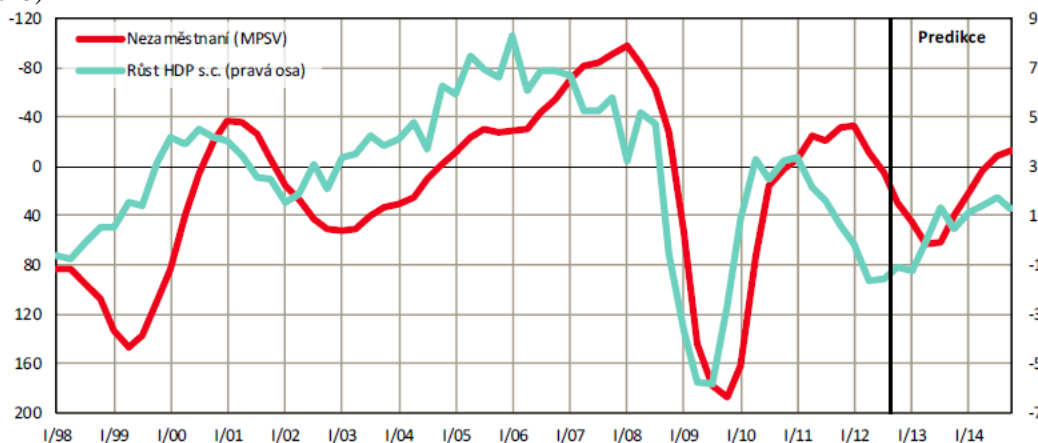
U vodorovných čar v grafu jsou zobrazeny meziroční přírůstky. Lze si všimnout, že ekonomika se začala zotavovat v polovině roku 2009, druhý pokles nastal koncem roku 2011 a trval v roce 2012. Predikce Ministerstva financí ČR počítá s oživením ekonomiky a s růstem HDP v následujících letech, což by mělo pozitivní vliv na situaci hotelu.

Průměrná míra inflace se zvyšuje již od roku 2010. V prosinci roku 2011 dosáhla míra inflace hodnoty 2,4%. V lednu roku 2012 dosahovala inflace úrovně 3,5%. Průměrná meziroční míra inflace v roce 2012 byla 3,3 %. V roce 2013 je predikován Ministerstvem financí ČR růst spotřebitelských cen o 2,1 %, v roce 2014 by měla průměrná míra inflace dosahovat přibližně 1,8 %, což v obou letech představuje blízkost inflačního cíle ČNB. Růst ceny bude ovlivněn zvýšením obou sazeb DPH o 1 procentní bod od 1. ledna 2013. Hlavními protiinflačními faktory budou slabá domácí poptávka, pozice české ekonomiky v záporné produkční mezeře a situace na trhu práce. (Makroekonomická predikce České republiky, 2013)

Nezaměstnanost je významným faktorem, který ovlivňuje personální situaci v hotelu Savannah, neboť pro provoz hotelu jsou klíčové lidské zdroje. K 31. 12. 2012 dosahovala míra registrované nezaměstnanosti v ČR výše 9,4 %, což představuje 545 311 osob bez práce. Míra nezaměstnanosti vzrostla meziročně o 0,8 procentního bodu. (Míra nezaměstnanosti – prosinec 2012, 2013) V lednu došlo

k dalšímu zhoršení situace: v ČR hledá místo 585 809 lidí, což je nejvyšší výsledek od roku 1989. Míra nezaměstnanosti ve výši osmi procent je na první pohled sice v porovnání s loňským prosincem nižší, ale jen proto, že se počítá podle nové metodiky<sup>1</sup>. (podle dlouhodobého výpočtu dosáhla míra nezaměstnanosti v lednu 2013 výše 10,1 %). Stejný zdroj zároveň uvádí, že v porovnání s prosincem roku 2012 ubyla v lednu 2013 i pracovní místa. V lednu jich podniky nabízely 33 794, což je o více než tisíc méně než před měsícem. O jedno volné místo tak bojuje 17,3 uchazeče. (ŠPAČKOVÁ, 2013) Mírné zlepšení má nastat dle odborníků v období jarních měsíců, kdy začnou sezónní práce. Souvislost ekonomického vývoje a nezaměstnanosti ilustruje následující graf.

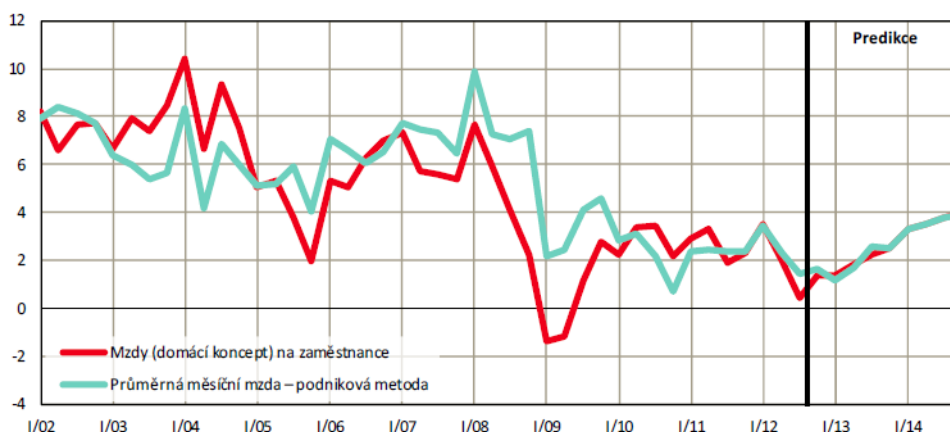
**Graf č. 3: Ekonomický výkon a nezaměstnanost, meziroční přírůstky reálného HDP v % a registrované nezaměstnanosti v tis. osob (Zdroj: Makroekonomická predikce České republiky, 2013)**



Růst objemu mezd a platů by v tomto roce mohl dosáhnout 1,9 % v roce 2014 3,5 %. Zpomalení růstu objemu mezd i průměrné mzdy v zásadě odpovídalo situaci delší ekonomické recese a přesunu preferencí zaměstnavatelů a zaměstnanců k udržení zaměstnanosti. Průměrná mzda (podniková, přepočtená na plný úvazek) ve 3. čtvrtletí 2012 nominálně vzrostla o 1,4 % (proti 2,3 %) na 24 514 Kč. (Makroekonomická predikce České republiky, 2013) Meziroční růst průměrné nominální mzdy zobrazuje graf uvedený níže.

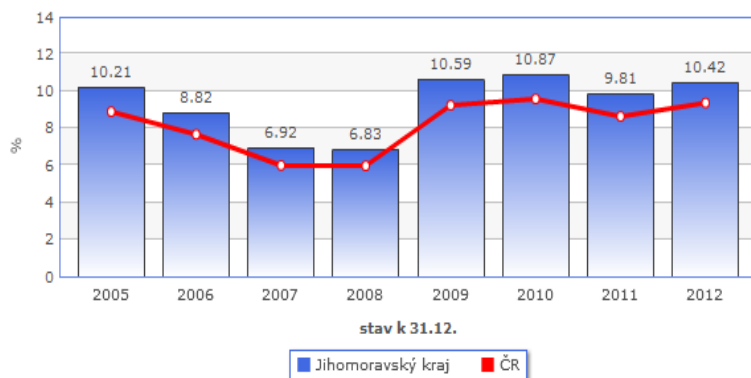
<sup>1</sup> Od ledna 2013 se používá nový ukazatel registrované nezaměstnanosti v České republice s názvem Podíl nezaměstnaných osob. Bude vyjadřovat podíl nezaměstnaných ze všech obyvatel v daném věku. Dosavadní míra nezaměstnanosti poměruje uchazeče o zaměstnání pouze k ekonomicky aktivním osobám. Na konci prosince tento nový ukazatel dosáhl hodnoty 7,4 %. (ŠPAČKOVÁ, 2013)

**Graf č. 4: Meziroční růst průměrné nominální mzdy v % (Zdroj: Makroekonomická predikce České republiky, 2013)**



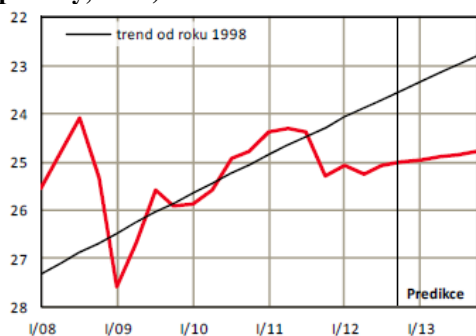
Znojensko patří mezi tzv. strukturálně postižené regiony a dlouhodobě zaujímá čtvrté místo na pomyslném žebříčku okresů, které jsou nejvíce postiženy nezaměstnaností (po Bruntálu, Jeseníku a Mostu). Na konci ledna 2013 bylo v regionu bez práce 9463 osob. Ze 78447 obyvatel ve věku od 15 do 64 let tvořil k 31. lednu podíl nezaměstnaných osob 12,1 procenta. Počet uchazečů na jedno volné pracovní místo je cca 36,5. (Časové řady vybraných ukazatelů – Znojmo, 2013)

**Graf č. 5: Míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji a ČR v letech 2005 až 2012 (Zdroj: Míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji v letech 2005 až 2012, 2013)**



Co se týká směnných kurzů, dosáhl kurz koruny vůči euru ve 4. čtvrtletí 2012 průměrné hodnoty 25,17 CZK/EUR, a meziročně tak posílil o 0,4 %. Za celý rok 2012 však koruna vůči euru oslabila v průměru o 2,2 %, k čemuž přispělo mj. postupné snižování základních úrokových sazeb Českou národní bankou. Dle predikce Ministerstva financí ČR by měl průměrný kurz v roce 2013 dosáhnout 24,9 CZK/EUR, dále by pak měla koruna apreciovat v průměru o 0,5 % ročně. V posledním čtvrtletí 2016, tedy na horizontu výhledu, by měl kurz v průměru dosáhnout 24,5 CZK/EUR. (Makroekonomická predikce České republiky, 2013)

**Graf č. 6: Směnný kurz CZK/EUR, čtvrtletní průměry (Zdroj: Makroekonomická predikce České republiky, 2013)**



#### 4.2.4 Politické faktory

Česká republika je unitární stát s parlamentní demokracií a oddělenou mocí soudní, výkonnou a zákonodárnou. Politické prostředí v ČR je relativně stabilní. Případnou nestabilitu lze odvozovat od nestability vlády, která prošla v roce 2012 několika hlasováními o nedůvěře, která však ustála. Od roku 2010 je vláda vytvořená na základě výsledků voleb do Parlamentu ČR ze zástupců následujících subjektů: Občanská demokratická strana, TOP 09 a starostové, nezanímanci a od roku 2012 také stranou LIDEM. Strana vznikla odchodem Karolíny Peake a některých dalších politiků z Věcí veřejných, za které byli původně zvoleni do Poslanecké sněmovny. S přihlédnutím k faktu, že kromě dalšího se současná vláda pokouší provádět nepopulární reformy, byla zmítána vnitřními rozpory, dochází ke střídání ministrů a objevují se mediální kauzy poslanců, lze předpokládat příklon voličstva v nadcházejících volbách do Parlamentu ČR k levici. Jak uvádí nejnovější výzkum politických preferencí agentury STEM z února 2013, získala by nejvíce hlasů opoziční ČSSD (28,2 %), následovaná stranou TOP 09 (14,2 %), které se od prezidentských voleb preference zvýšily, na třetím místě by se umístila ODS (11,6 %) těsně následovaná KSČM (11,3 %), z dalších stran by měla šanci dostat se do parlamentu ještě SPOZ (5,2%), ostatní strany by nepřekonalý minimální hranici 5 %. (Preferenci politických stran – únor 2013, 2013)

Změna politické garnitury by neměla mít kromě daňového dopadu významnější vliv na hotel Savannah. Lze totiž očekávat růst sazby daně z příjmu právnických osob, která od roku od roku 2010 klesla na 19 %, což představuje nejnižší sazbu za posledních 10 let. ČSSD navrhuje zvýšení této daně ze současných 19 % na 21 % a zavedení druhé

sazby daně z příjmu právnických osob ve výši 30 % pro velké firmy ze sektoru finančnictví, energetiky a telekomunikací. Dále ve svém programu ČSSD uvádí jako priority růst sazeb spotřebních daní obzvláště u cigaret a růst sazeb majetkových daní. ČSSD se dále jasně staví za zdanění hazardu ve výši 21 %. Výnosy z hazardu by měly být příjmem státního rozpočtu. (Daňová reforma, 2011) Aktuálně místo 6 - 20 % zisku, který kasina odváděla na veřejně prospěšné účely, musí od 1. 1. 2012 odvádět 20 % ze zisku, který se rozdělí mezi obce a stát.

Česká republika je od roku 2004 členem Evropské Unie a vršila tak dlouholeté období utužování vztahů s Evropskými společenstvími. Kromě přístupu na vnitřní trh lze spatřovat i další pozitivní fakt a to možnosti dotační podpory EU, ať již z tzv. strukturálních fondů a Fondu soudržnosti nebo dotační programy pro zemědělství a rozvoj venkova. Na Znojemsku byla realizována celá řada projektů od projektů zaměřených na zlepšování infrastruktury regionu až po podporu přeshraniční spolupráce. Zvyšování atraktivity regionu se sekundárně projeví i v příležitostech pro hotel, který se může chlubit umístěním v rozvinuté lokalitě vyhledávané turisty. Na zvyšování atraktivity regionu a budování infrastruktury má velký vliv i komunální politika. Je s podivem, že v zemědělském regionu, kde je letní sezóna ve znamení cestovního ruchu nové vedení radnice, resp. Znojenské Besedy nepovažuje cestovní ruch za svou prioritu. V každém případě, však pro ubytovatele došlo k pozitivní změně a to, že se zastupitelstvo města Znojma, s cílem podpořit malé a střední podnikání spojené s rozvojem turismu ve městě Znojme, zrušilo Obecně závaznou vyhlášku č. 8/2010 o místním poplatku z ubytovací kapacity a Obecně závaznou vyhlášku č. 9/2012 o místním poplatku za lázeňský nebo rekreační pobyt, a to s účinností od 1. 1. 2013. Dle interních informací z Městského úřadu Znojmo v horizontu půl roku až rok město Znojmo počítá s vytvořením samostatného odboru městského úřadu pro podporu cestovního ruchu, resp. destinační agentury.

Obec Chvalovice, v jejímž katastrálním území se nachází hotel Savannah, se staví vstřícně k podnikatelům, zajišťuje jim řadu nadstandardních služeb (prioritní údržbu veřejných komunikací u podnikatelských subjektů, posyp a odstraňování sněhu a ledu, péči o veřejnou zeleň v sousedství podniků, zapůjčení techniky). Obec

i do budoucna počítá s podporou podnikatelských aktivit ve svém katastrálním území, neplánuje ovšem omezení tzv. veřejných domů ani venkovní reklamy na ně, která přispívá k negativní image oblasti.

Pro hotel by měla neblahé důsledky jakákoli negativní změna v regulaci volného pohybu zboží a osob, neboť se nachází v bývalé bezcelní zóně, sice ještě pořád na území ČR, ale pouhých 500 m od hranice s Rakouskem a významnou část klientely tvoří Rakušané. Česká zahraniční politika směřuje mimo jiné své úsilí i na lepší vnímání České republiky ve světě. Vzhledem k dobrým vztahům se sousedními státy lze i nadále v budoucnu očekávat čilý příhraniční cestovní ruch.

#### **4.2.5 Technologické faktory**

I v současné době dochází k neustálému rozvoji informačních technologií a internetu a také dostupnosti těchto technologií obyvatelstvu. Jak dokládá výzkum provedený Českým statistickým úřadem pod názvem Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci 2012, bylo ve druhém čtvrtletí roku 2012 v České republice bezmála 2,8 mil. domácností (67 %) vybavených počítačem. Od roku 2007 vzrostl počet domácností vybavených osobním počítačem o 1,1 mil., což představuje relativní nárůst o 28 procentních bodů. U vybavenosti domácností internetem lze pozorovat obdobný trend jako v případě domácností vybavených počítači. Z mezinárodního srovnání vyplývá, že se Česká republika nachází, co se vybavenosti domácností počítačem a internetem týká, stále hluboko pod průměrem EU27 a je zde tedy ještě potenciál k růstu. Mezi aktivity vykonávané jednotlivci na internetu zařadili uživatelé kromě posílání e-mailů (94 % uživatelů), telefonování (54 % uživatelů) a účasti v sociálních sítích (45 % uživatelů) i vyhledávání informací o cestování (58 % uživatelů). Ve 2. čtvrtletí roku 2012 uvedlo více než 2,6 mil. osob, tedy 31 % z celkového počtu obyvatel ČR a 44 % z celkového počtu uživatelů internetu, že nakoupilo v uplynulých 12 měsících přes internet. Nejčastěji uváděným zbožím nakupovaným přes internet je jednoznačně oblečení a obuv (45 % z těch, co nakoupili přes internet), 17 % pak nakoupilo také ubytovací služby a 16 % letenky či jízdenky. (Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci 2012, 2012)

Technologický pokrok se samozřejmě projevuje i v oblasti cestovního ruchu a v ubytovacích službách. Dnešní moderní hotelový systém vykazuje stále vyšší požadavky na komplexnost řešení a modulárnost, provázání s účetnictvím, controllingem, CRM (customer relationship management - nástroj pro cílené řešení vztahu s hostem) a moderní uživatelské prostředí. IT technika v hotelových provozech je na stále vyšší úrovni, je možné nadále sledovat zlepšování úrovně a komplexnosti nabídky služeb pro hosty: datové připojení pro hosty na základě bezdrátové (Wi-Fi) technologie je standardem, možnost využití on-line rezervačních systémů, přístupové systémy s evidencí vstupů do jednotlivých pokojů a další jsou také velmi obvyklé. Zjednodušená komunikace, zkrácená reakční doby, nové distribuční kanály a v neposlední řadě i bezhotovostní a bezkontaktní jsou velkým přínosem pro ubytovatele i zákazníky. Nové možnosti e-marketingu s sebou přináší i penetrace tzv. „chytrých telefonů“.

V budoucnu lze i nadále očekávat další rozvoj technologií, které budou umožňovat zákazníkovi ještě větší komfort a bezpečí. Technologický pokrok se dá očekávat v možnostech rezervace a check-inu a dále ve vybavení pokoje a funkcí, které bude hostovi nabízet od multifunkční televize, přes kterou si host bude moci vybírat jednotlivé služby, objednat si požadovanou večeři či masáž, najít zde možnosti vyžití v okolí a další až k samostatnému wellness vybavení koupelny, možnosti regulace osvětlení (intenzita, úhel nasvícení, barva) a klimatizace. Někteří autoři jdou ve svých představách ještě dál a například podle Glena Hiemstra, zakladatele webu futurist.com, bude „většina úkonů, jako je úklid nebo check-in, podle něj vykonávána roboty a bezpečnost bude zajištěna skenováním oční sítnice“. Velmi aktuální do budoucna bude i tzv. green management, k tomuto tématu se vyjadřuje Pavel Hlinka, prezident Asociace hotelů a restaurací ČR, který za samozřejmé vybavení nových hotelů považuje „solární panely na výrobu energie, rekuperace odpadního tepla z kuchyní i z odpadních vod a izolace budovy. Zároveň bude využívána energie odpadní vody k výrobě elektrické energie. U velkých zařízení si dokážu představit vlastní automatické výrobny bioplynu z kuchyňského odpadu, který bude využíván k vytápění a ohřevu.“ (HLINKA, 2010) Na co ovšem z ekonomického hlediska nesmí být zapomenuto je návratnost investice a také fakt, že nové technologie budou finančně náročné.

#### 4.2.6 Shrnutí analýzy obecného okolí

V rámci SLEPT analýzy bylo hlavním cílem posoudit, zda se v širším vnějším okolí podniku vyskytují nebo působí nějaké trendy, které by podnik mohly významně ovlivnit. V tabulce č. 1 níže je uvedeno shrnutí nejdůležitějších faktorů.

**Tabulka č. 1: Analýza makrookolí hotelového zařízení (Zdroj: práce autora)**

Faktor	Současný stav	Předpokládaný budoucí vývoj
<b>SOCIÁLNÍ FAKTORY</b>		
Populační vývoj	<ul style="list-style-type: none"> <li>- v letech 2006 - 2009 docházelo k nárůstu počtu narozených dětí,</li> <li>- od roku 2010 je tendence opět klesající, největší meziroční pokles narozených dětí byl zaznamenán v roce 2011</li> <li>- nárůst počtu neúplných rodin a domácností o jedné osobě.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dlouhodobým trendem je stagnace populace a její stárnutí, pokles podílu populace ve věku 15-64 let</li> <li>- nedostatečné kapacity pro děti v předškolních zařízeních do roku 2016</li> </ul>
Přístup k práci	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vyšší vzdělanost žen, budování kariéry,</li> <li>- klouzavá pracovní doba, zkracování doby rodičovské dovolené,</li> <li>- schopní pracovníci hledají uplatnění ve větších městech, i přesto je však obecně nižší ochota pracovníků k mobilitě ve srovnání s jinými zeměmi EU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zkracování rodičovské dovolené, převážně u žen s vyšším vzděláním, které mají větší potřebu seberealizace</li> <li>- nárůst počtu částečných úvazků a moderních forem sdílení pracovního místa</li> <li>- prodlužování věku pro odchod do důchodu</li> <li>- růst počtu přeshraničních pracovníků (pendlerů)</li> <li>- propojení SŠ vzdělání s praxí</li> </ul>
Životní styl	<ul style="list-style-type: none"> <li>- trend zdravý životní styl, péče o tělo i ducha, dostupnost zdravotní péče</li> <li>- přibývá obézních dětí i dospělých,</li> <li>- nárůst počtu osob postižených civilizačními chorobami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- obliba wellness, selfness, fitness, zdravé stravy,</li> <li>- rozvoj cestovního ruchu seniorů,</li> </ul>
<b>LEGISLATIVNÍ FAKTORY</b>		
Zákony a vyhlášky, předpisy, regulace	<ul style="list-style-type: none"> <li>- časté změny v předpisech a zákonech,</li> <li>- v oboru hotelnictví není významná regulace ze strany státu,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nejsou očekávány zásadní změny, které by ovlivnily chod hotelu</li> <li>- zpřísnění legislativy zaměřené na ekologii (likvidace odpadů a obalových materiálů, nakládání s energiemi)</li> </ul>

<b>EKONOMICKÉ FAKTORY</b>		
Inflace	- průměrná meziroční míra inflace v roce 2012 byla 3,3 %, což představuje mírný meziroční nárůst o 0,4 procentní body. - inflace v ČR se od roku 2010 zvyšuje.	- pro rok 2013 se počítá s růstem spotřebitelských cen o 2,1 %, - v roce 2014 by měla průměrná míra inflace dosáhnout 1,8 %. - v obou letech by se tedy měla pohybovat v blízkosti inflačního cíle ČNB
Vývoj kurzu	- dlouhodobým trendem je posilování koruny vůči euru, za celý rok 2012 však koruna vůči euru oslabila v průměru o 2,2 %.	- ve vývoji směnného kurzu eura se neočekávají žádné dramatické změny, v roce 2013 by měl být kurz 24,9 Kč/EUR, v roce 2016 by se mohl pohybovat kolem 24,5 Kč/EUR.
Nezaměstnanost	- vysoká nezaměstnanost v okrese Znojmo – patří mezi strukturálně postižené regiony, k 31. 1. 2013 dosahovala nezaměstnanost výše 12,1 %	- předpokládá se stagnace v souvislosti s ekonomickým oživením mírný pokles nezaměstnanosti - aktuálně lze očekávat z důvodu sezónních prací mírný pokles v měsících duben – říjen 2013
HDP	- ekonomika se od začátku roku 2012 nacházela v recesi – její výkon se snížil (pokles HDP o 1,1 % za celý rok 2012)	- pro rok 2013 je predikována stagnace, oživování ekonomické aktivity by mělo být pozvolné. HDP v roce 2013 by se v meziročním srovnání měl zvýšit pouze o 0,1 %. - k výraznějšímu oživení ekonomické aktivity by mělo dojít až v roce 2014, kdy by HDP mohl vzrůst o 1,4 %
<b>POLITICKÉ FAKTORY</b>		
Politická stabilita	- politické prostředí je stabilní - snaha o zavedení reformy a omezení růstu státního dluhu	- s velkou pravděpodobností v nadcházejících volbách do Poslanecké sněmovny zvítězí levice, což nebude mít konkrétní významnější vliv na fungování hotelu
Politika zdanění	- mezi dočasná opatření platná pouze v letech 2013 až 2015 patří růst obou sazeb DPH od 1. 1. 2013 o 1 p.b. na 15 % a 21 %.	- vláda slíbila, že by se v dalších letech neměla zvyšovat daňová zátěž, zavedení sjednocené sazby DPH ve výši 17,5 % bylo odloženo na rok 2016.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- od roku 2010 došlo k poklesu daně z příjmu právnických osob na 19 %, což představuje nejnižší sazbu za posledních 10 let</li> <li>- nový loterijní zákon: místo 6-20 % zisku, který kasina odváděla na veřejně prospěšné účely, musí od 1. 1. 2012 odvádět 20 % ze zisku, který se rozdělí mezi obce a stát.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ubytování by i nadále mělo zůstat zdaněno nižší sazbou DPH</li> <li>- s nástupem nové levicové vlády lze očekávat změny v politice zdanění (snížení sazby DPH, nárůst sazby daně u právnických osob, zdanění hazardu, růst sazeb daní u majetkových a spotřebních daní)</li> </ul>
Komunální politika	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cestovní ruch aktuálně není prioritní oblastí pro město Znojmo</li> <li>- obec Chvalovice se staví vstřícně k podnikatelům, zajišťuje jim řadu nadstandardních služeb.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- v horizontu půl roku až rok město Znojmo počítá s vytvořením samostatného odboru městského úřadu pro podporu cestovního ruchu, resp. destinační agentury</li> <li>- obec Chvalovice i do budoucna plánuje s podporou podnikatelských aktivit ve svém katastrálním území, neplánuje omezení tzv. veřejných domů ani venkovní reklamy na ně.</li> </ul>
<b>TECHNICKÉ A TECHNOLOGICKÉ FAKTORY</b>		
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- růst počtu uživatelů internetu a oblíbenosti sociálních sítí,</li> <li>- chytré telefony a aplikace, používání systému GPS</li> <li>- obliba plateb přes internet, cash back operací či nástup bezkontaktních karet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rozvoj technologií směrem ke komfortu a bezpečí zákazníků</li> <li>- nákladnost zavedení nových technologií</li> <li>- „zelené“ technologie (energetická soběstačnost ekonomických subjektů)</li> </ul>

### 4.3 Analýza cestovního ruchu v Jihomoravském kraji

Na území Jihomoravského kraje, se v roce 2012 ubytovalo více jak 1 100 000 hostů, jak dokládá tabulka č. 1 v příloze č. 2., Jihomoravský kraj se tak těsně následován Jihočeským krajem zařadil v mezikrajském srovnání na druhou příčku v počtu ubytovaných hostů za hlavní město Prahu, které vede tento žebříček a kde se tradičně ubytovává nesrovnatelně více hostů, než v ostatních krajích. V meziročním srovnání se v Jihomoravském kraji ubytovalo o 4 % hostů více, což představuje v absolutním vyjádření 44,8 tisíce osob.

Na počtu ubytovaných hostů se ve sledovaném období v Jihomoravském kraji se významně podíleli tuzemští návštěvníci (701,8 tisíc, tj. 63,4 %). Ze zahraničí přijelo 405,5 tisíc osob (36,6 %). Oproti roku 2011 počet nerezidentů klesl o 0,3 % (o 3 779 tisíc osob), zatímco tuzemských návštěvníků Jihomoravského kraje meziročně přibýlo o 4,4 % (o 48 595 osob). Nejvíce zahraničních hostů přijelo do Jihomoravského kraje v roce 2012 tradičně z Polska (77 897 osob), Slovenska (54 103 osob) a Německa (46 110). Následovali občané Ruska (31 186), Rakouska (23 997) a Itálie (17 061). Strukturu ubytovacích hostů a její vývoj zobrazuje graf uvedený v příloze č. 2.

O struktuře ubytovacích zařízení v Jihomoravském kraji vypovídá tabulka č. 2., která zachycuje vývoj počtu ubytovacích zařízení v průběhu let 2008 – 2011.

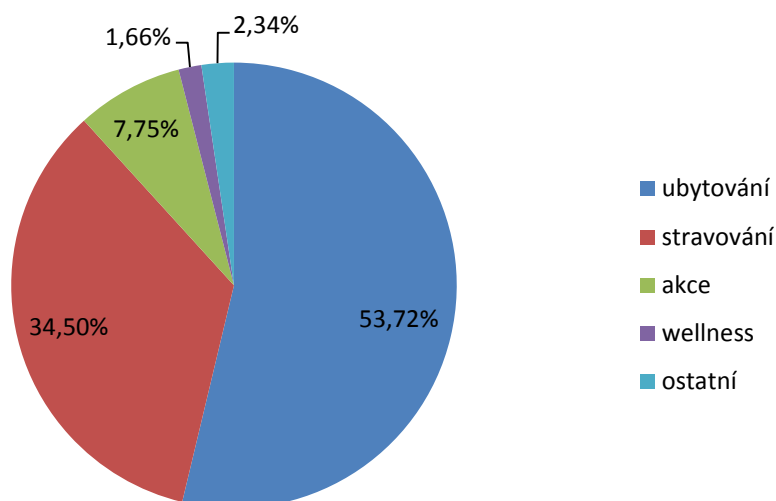
**Tabulka č. 2: Vybrané údaje za Jihomoravský kraj - cestovní ruch (zdroj: Cestovní ruch, 2013, ČSÚ)**

	2008	2009	2010	2011
Hromadná ubytovací zařízení celkem	<b>518</b>	<b>507</b>	<b>490</b>	<b>533</b>
<b>v tom hotely ***** a *****</b>	15	19	19	22
<b>ostatní hotely</b>	131	132	134	129
<b>penziony</b>	154	147	149	178
<b>ostatní hromadná ubytovací zařízení</b>	218	209	188	204
Pokoje celkem	<b>12 831</b>	<b>13 032</b>	<b>12 850</b>	<b>13 473</b>
Lůžka celkem	<b>32 212</b>	<b>32 260</b>	<b>31 690</b>	<b>33 813</b>
Průměrná doba pobytu (dny)	<b>2,9</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>

V roce 2010 došlo v porovnání s předchozími dvěma lety k poklesu jak hromadných ubytovacích zařízení, tak i počtů lůžek. Následný meziroční nárůst v roce 2011 oproti roku 2010 byl ovšem výrazný a došlo ke zvýšení ubytovací kapacity regionu i oproti létům předcházejícím, tedy 2008 a 2009. K největšímu nárůstu došlo v kategorii penzionů, zde se jedná o meziroční 19,5% nárůst (přibylo 29 zařízení), v kategorii 4\* a 5\* hotelů vznikla nově další 3 zařízení, kategorii ostatních hotelů provází stagnace, u ostatních hromadných ubytovacích zařízení i přes nárůst jejich počtu v roce 2011 lze z dlouhodobého hlediska sledovat spíše mírně klesající trend. Jihomoravský kraj dlouhodobě vykazuje nejnižší hodnotu průměrného počtu přenocování na 1 hosta.

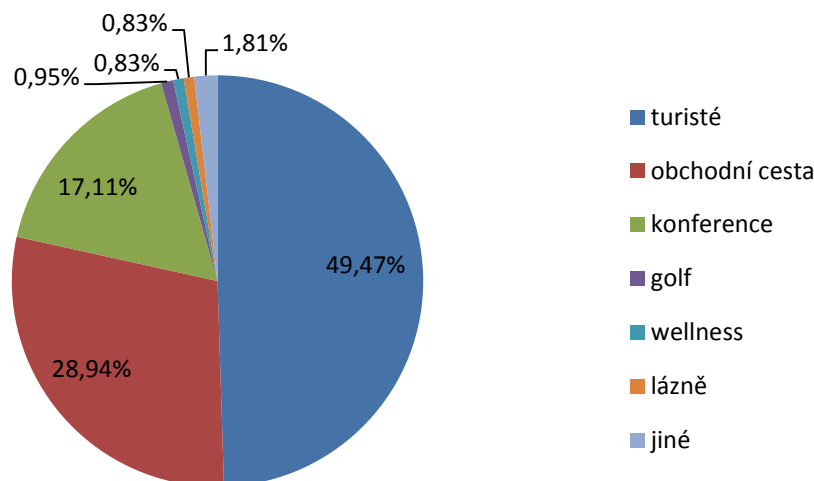
Vzhledem k zaměření práce a ke konkrétnímu popisovanému hotelovému zařízení, které je v rámci klasifikace zařazeno do kategorie čtyřhvězdičkových hotelů, bude dále analýza zohledňovat právě hotely s klasifikací 4\*. Z hlediska rozdělení příjmů, jak ukazuje následující graf č. 7, se procentně nejvíce na tržbách čtyřhvězdičkových hotelů v roce 2012 podílelo ubytování, což je logické a odpovídá i hlavnímu účelu existence hotelu. Více než 50 % tržeb 4\*hotelů bylo tedy tvořeno touto základní službou, třetina tržeb připadá na stravování, zbylých necelých 12 % bylo vygenerováno pořádáním akcí, wellness a dalšími službami.

**Graf č. 7: Procentní rozdělení příjmů ve čtyřhvězdičkových hotelech – Jihomoravský kraj 2012 (Upraveno dle KPMG a interních materiálů hotelu)**



V grafu č. 8 je dále zobrazeno rozdělení ubytovaných návštěvníků Jihomoravského kraje dle důvodu návštěvy. Více než 49 % ubytovaných hostů patří do segmentů turistů, za obchodem přijelo do Jihomoravského kraje 28,9 % hostů, účastníci konferencí byli zastoupeni v 17,1 % případů. Ostatní důvody nedosahují zastoupení většího než 2 %.

**Graf č. 8: Procentní rozdělení ubytovaných v Jihomoravském kraji dle důvodu návštěvy za rok 2012 (Upraveno dle: KPMG a interních materiálů hotelu)**



## 4.4 Analýza konkurence

### 4.4.1 Porterův model pěti sil

Analýza oborového okolí hotelu Savannah je popsána pomocí Porterova modelu pěti sil.

#### 4.4.1.1 Vyjednávací síla zákazníků

Očekávání zákazníků jsou vysoká, velmi důležitý je poměr ceny a kvality. Kvalita je považována za standard a běžně se o ní nehovoří, je však často velmi důležitým kritériem hodnocení spokojenosti zákazníků s daným zařízením. Ačkoli je hlavním motivem cestovního ruchu v případě individuální klientely převážně odpočinek, změna prostředí, relaxace a tedy i ve výběru pobytů tvoří největší část relaxační a tematické pobyty, zůstává důležitým faktorem i cena. Z důvodu krize dochází ke snižování spotřeby domácností a to vede mimo jiné i k poklesu poptávky po ubytování, což nutí hotely snižovat ceny. Ke snižování cen přispívá i aktuálně velká obliba slevových portálů či portálů hromadného nakupování. Tlak na snižování cen se však často promítá i do snižování kvality – objevila se řada případů, kdy měli zákazníci s takto zakoupeným pobytem nepříjemnou zkušenost.

Za předpokladu, že největší část zákazníků hotelu tvoří jednotlivci (cca 60 %) a zbylých 40 % tvoří korporátní klientela, platí, že zákazníci jsou v převážné většině malí a jejich vyjednávací schopnost je také nízká. Výjimku tvoří právě korporátní zákazníci, kteří mají značnou vyjednávací sílu a jejichž požadavkům (i cenovým) se snaží zástupci hotelu vyjít vstříc. Náklady přechodu ke konkurenci jsou pro zákazníka nulové (v případě, že ještě nebyl podepsán kontrakt – u firemních zákazníků, nebo zaplacená záloha a zohledněny storno podmínky - u individuální klientely). Zákazník má k dispozici relevantní informace o nabídce jednotlivých hotelů, ceně, službách, v současné době existuje celá řada webových stránek, které se zabývají zprostředkováním ubytování. Zákazníci ubytovacích zařízení obvykle neuskutečňují zpětnou integraci, výjimkou mohou být některé školící firmy, např. ZFP group, ale tento jev není příliš častý. Věrnost zákazníků je relativní, vzhledem k tomu, že hlavním motivem cestování je dočasná změna místa pobytu a časový fond, resp. fond dovolené populace je také omezený, nelze očekávat, že většina zákazníků navštíví dané zařízení a lokalitu několikrát do roka. Existují samozřejmě i výjimky a snahou hotelu je loajalitu zákazníků podporovat, opakované nákupy služeb se ovšem vyznačují značnou prodlevou. Vyjednávací sílu zákazníků v bodovém ohodnocení shrnuje následující tabulka.

**Tabulka č. 3: Vyjednávací síla zákazníků (Zdroj: práce autora)**

<b>Vyjednávací síla zákazníků</b>	<b>2012</b>	<b>2015</b>
Počet významných zákazníků: mnoho drobných = 1 bod, několik málo významných = 9 bodů	2	2
Význam služby pro zákazníka z hlediska podílu na výdajích: velmi významná služba = 1 bod, nevýznamná služba = 9 bodů	7	6
Náklady zákazníka při přechodu ke konkurenci: vysoké = 1 bod, nízké = 9 bodů	9	9
Hrozba zpětné integrace: nepravděpodobná = 1 bod, velmi pravděpodobná = 9 bodů	1	1
<b>Celkem z max. 36 bodů</b>	<b>19</b>	<b>18</b>
<b>Průměrné skóre (celkem/4)</b>	<b>4,75</b>	<b>4,5</b>

**Závěr:** Vyjednávací síla zákazníků je **střední**. U firemní klientely, která generuje podstatnou část obrátu hotelu, a cestovních kanceláří je vyjednávací síla spíše vyšší, důležitý je pro ni diferencovaný a individuální přístup. Velmi často jsou využívány jako pobídky formy různých benefitů a doplňkových služeb zdarma. U individuální klientely

je vyjednávací síla nízká. Do budoucna se neočekávají významnější změny tohoto faktoru.

#### 4.4.1.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Na českém trhu je dostatečné množství dodavatelů, proto většinou není problém vyjednat podmínky, které jsou pro většího odběratele výhodné, nebo jednu dodávku odebrat od jednoho dodavatele a v případě další dodávky ho změnit. Omezenější výběr dodavatelů je u zdravé výživy a domácích a regionálních produktů.

**Tabulka č. 4: Vyjednávací síla dodavatelů (Zdroj: práce autora)**

<b>Vyjednávací síla dodavatelů</b>	<b>2012</b>	<b>2015</b>
Počet a význam dodavatelů: dodavatelů je mnoho = 1 bod, málo = 9 bodů	4	3
Existence substitutů - jsou hrozbou dodavatelů? Velká hrozba = 1 bod, malá hrozba = 9	5	5
Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví: nepravděpodobná = 1 bod, velmi pravděpodobná = 9 bodů	2	2
Význam odběratele pro dodavatele: velký = 1 bod, malý = 9 bodů	4	4
Organizovanost pracovní síly v odvětví: nízká = 1 bod, vysoká = 9 bodů	3	3
<b>celkem z max. 45 bodů</b>	<b>18</b>	<b>17</b>
<b>průměrné skóre (celkem/5)</b>	<b>3,6</b>	<b>3,4</b>

Čím jsou odběry od dodavatelů větší, tím snazší vyjednávací pozici má odběratel. Vzhledem k tomu, že společnost Trans World Hotels, k. s. a její sesterská společnost American Chance Casinos, a.s. dosahují při odběru do jednotlivých poboček vyššího kumulativního objemu hlavně potravin a nápojů, je vyjednávací síla standardních dodavatelů nízká a hotel Savannah tak může využívat nadstandardních dodacích podmínek. Důsledkem je snižování skladových zásob.

**Závěr:** Odběratelé obvykle mají k dispozici potřebné tržní informace, a ačkoli by jen těžko mohli uskutečnit zpětnou integraci a jako jeden z mnoha subjektů nepředstavují pro odběratele významného zákazníka, je vyjednávací síla dodavatelů **nízká**, záleží ovšem na konkrétní surovině, kde se může lišit. V některém sortimentu může být střední.

#### **4.4.1.3 Hrozba vstupu konkurentů do odvětví**

Aktuálním trendem cestovního ruchu v České republice wellness a jeho formy a dále doplňkové programy využití volného času (sport, autenticita, zážitky). Jednoznačně se konkurenční boj bude přirostřovat a výhoda bude patřit flexibilním hotelovým komplexům s velkou škálou služeb nebo naopak malým rodinným zařízením typu penzion, která nabídnout zajímavé místo, autenticitu a příjemnou atmosféru rodinného zázemí. Dalším omezením je poměrně vysoká investice na vybudování infrastruktury a nejistá návratnost.

Jak dokládá tabulka č. 2 v kapitole 4.3, došlo v posledních letech k nárůstu počtu ubytovacích zařízení v Jihomoravském kraji. V současné době je realizována dostavba nového hotelu v Hnanicích (cca 9 km od Znojma, cca 5 km od hotelu Savannah), jehož kapacita má být 60 lůžek, klasifikace \*\*\* s wellness zázemím a zaměřením na vinařskou turistiku. Již přibližně 1 rok je na prodej hotel Dukla ve Znojmě (s kapacitou 273 lůžek, částečně po rekonstrukci), po dramatickém snížení kupní ceny, lze v nejbližší době očekávat možného zájemce. Svou dispozicí, prostorami a velkým potenciálem konferenčního zázemí by mohlo hrozit, že o koupi projeví zájem některý z velkých hotelových řetězců a přebuduje objekt současného hotelu zaměřeného na tranzitní skupiny na konferenční 4\*hotel. Viz případ odkoupení a přebudování hotelu Gomel v Českých Budějovicích na moderní konferenční hotel Clarion skupiny CPI Hotels. Vzhledem k tomu, že město Znojmo neskýtá tak velký podnikatelský potenciál ve srovnání s Českými Budějovicemi a patří spíše mezi destinaci vyhledávanou individuálními turisty, jeví se tato varianta jako méně pravděpodobná. Další možný vstup konkurentů do odvětví představuje návrh realizace hotelu ve vinařské obci Nový Šaldorf (3 km od Znojma, 9 km od hotelu Savannah), stejně tak i na rakouské straně byla před dvěma lety vypracována studie výstavby moderního 4\*wellness-vinařského hotelu v katastru města Retz (18 km od Znojma, 12 km od hotelu Savannah). Plánovaná kapacita je kolem 150 lůžek. V roce 2012 došlo ve Znojmě k uzavření hotelu Althanský palác (hotel v centru města v historickém objektu, vzdálenost o hotelu Savannah 10 km) a budova čeká na další využití, s největší pravděpodobností zde v budoucnu opět vznikne ubytovací zařízení.

**Tabulka č. 5: Hrozba vstupu do odvětví (Zdroj: práce autora)**

<b>Hrozba vstupu do odvětví</b>	<b>2012</b>	<b>2015</b>
Kapitálová náročnost vstupu do odvětví: vysoká = 1 bod, nízká = 9 bodů	5	5
Přístup k distribučním kanálům: obtížný = 1 bod, snadný = 9 bodů	8	8
Speciální technologie, know-how, licence: ano = 1 bod, ne = 9 bodů	8	8
Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle: nesnadný = 1 bod, snadný = 9 bodů	8	8
Schopnost konkurentů po vstupu nových konkurentů snižovat náklady a zlepšovat služby: vysoká = 1 bod, nízká = 9 bodů	7	7
Vládní politika: vláda nenakloněna vstupům do odvětví = 1 bod, nakloněna = 9 bodů	8	8
Loajalita zákazníků existujících konkurentů: vysoká = 1 bod, nízká = 9 bodů	8	8
<b>celkem z max. 63 bodů</b>	<b>52</b>	<b>52</b>
<b>průměrné skóre (celkem/7)</b>	<b>7,43</b>	<b>7,43</b>

**Závěr:** Hrozba vstupu nových konkurentů je **vysoká**. Kromě toho je nutné počítat i s konkurencí stávajících firem, které mohou lehce využívat podobné know-how. V případě vstupu nových konkurentů do odvětví by byl hotel Savannah nucen výrazně zúžit své zaměření na několik vybraných segmentů, tomu přizpůsobit svou nabídku a formy propagace.

#### **4.4.1.4 Hrozba substitutů**

V případě vymezení substitutů je třeba stanovit, co bude za substitut považováno. Substitutem hotelu pro obchodní cestující je např. pronájem firemního bytu v dané lokalitě, substitutem ubytování v komerčním zařízení je ubytování v soukromí, pronájem chaty, chalupy, obytný přívěs či tzv. couchsurfing a obdobné projekty. Substitutem pro účely práce bude považována jakákoli jiná kategorie ubytování kromě hotelu. Ačkoli ze sedmi kategorií ubytovacích služeb patří dlouhodobě hotely společně s penziony k nejvyužívanějším, je nutné počítat s možností budoucích změn v poptávce.

Výhodou čtyřhvězdičkových hotelů je bezesporu to, že nabízí srovnatelnou kvalitu a cenu služeb, proto budou i v budoucnu využívány hlavně segmentem business a corporate travel. V důsledcích změn globálních ekonomik a přetrvávajícího stavu útlumu však lze uvažovat o příklonu poptávajících z řad individuálních cestujících

k levnějším variantám ubytování a tedy k růstu poptávky po rodinných penzionech, nabízejících kvalitní služby za přijatelné ceny a ještě k tomu s přidanou hodnotou genia loci (obzvláště v historických či jinak zajímavých budovách) či rodinné atmosféry.

**Tabulka č. 6: Hrozba substitutů (Zdroj: práce autora)**

<b>Hrozba substitutů</b>	<b>2012</b>	<b>2015</b>
Existence mnoha substitutů na trhu: málo = 1 bod, hodně 9 bodů	6	7
Konkurence v odvětví substitutů: nízká = 1 bod, vysoká = 9 bodů	6	7
Hrozba substitutů v budoucnu: objeví se = 1 bod, nízká pravděpodobnost = 9 bodů	5	6
Vývoj cen substitutů: ceny = 1 bod, snižování ceny = 9 bodů <span style="float: right;">zvyšování</span>	6	6
Užitné vlastnosti substitutů: zhoršující se = 1 bod, zlepšující se = 9 bodů	5	6
<b>celkem z max. 45 bodů</b>	<b>28</b>	<b>32</b>
<b>průměrné skóre (celkem/5)</b>	<b>5,6</b>	<b>6,4</b>

Hrozba substitutů se dá považovat za **střední s možností nárůstu do budoucna**. Hrozbu substitutů specifických forem ubytování lze považovat za nízkou, protože se týká převážně mladé populace.

#### **4.4.1.5 Konkurenční rivalita v odvětví**

V ČR je hotelnictví jako obor podnikání velmi rozšířen a v odvětví působí značné množství firem. „Během krize marže klesly tak o dvacet procent. V letech 2006 až 2007 se počítala ziskovost v hotelnictví asi na čtyřicet pětáctyřicet procent. Dnes se to posunulo na dvacet až dvacet pět procent“ uvádí ředitel CPI Hotels, Jan Kratina. (KRATINA, 2012)

Nejvíce ubytovacích zařízení se nachází v Praze, velkých městech a horských a lázeňských oblastech. Regionálně se počet ubytovacích zařízení liší, na jižní Moravě se s výjimkou Brna se nachází přibližně 5 významnějších hotelů. U žádného z nich nedosahuje ubytovací kapacita 300 lůžek. Pokud se budeme zabývat pouze příkladem Znojma, nachází se zde větší množství penzionů rodinného typu a 6 významných hotelů. Ubytovací kapacity jsou ovšem nerovnoměrně vytěžovány.

**Tabulka č. 7: Konkurenční rivalita v odvětví (Zdroj: práce autora)**

<b>Konkurenční rivalita v odvětví</b>	<b>2012</b>	<b>2015</b>
Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost: málo přibližně stejně silných konkurentů = 1 bod, hodně přibližně stejných konkurentů = 9 bodů	7	8
Růst odvětví: vysoký růst poptávky = 1 bod, malý růst poptávky = 9 bodů	6	7
Velikost fixních nákladů: nízké fixní náklady = 1 bod, vysoké fixní náklady = 9 bodů	5	6
Diferenciace služeb: vysoká = 1 bod, nízká = 9 bodů	4	5
Diferenciace konkurentů: nízká = 1 bod, vysoká = 9 bodů	5	5
Intenzita strategického úsilí: malá = 1 bod, velká = 9 bodů	7	7
Náklady odchodu z odvětví: nízké = 1 bod, vysoké 9 bodů	6	6
Charakter konkurence: gentlemanská = 1 bod, gangsterská 9 bodů	3	4
Šíře konkurence: konkurence omezena pouze na určitý aspekt = 1 bod, široká konkurence = 9 bodů	5	6
<b>celkem z max. 81 bodů</b>	<b>48</b>	<b>54</b>
<b>průměrné skóre (celkem/9)</b>	<b>5,33</b>	<b>6,00</b>

V průběhu roku poptávka kolísá a řada z těchto zařízení omezuje mimo hlavní letní sezonu provoz. Pokud ale bude uvažován příklad Vinobraní ve městě Znojmě (kulturní akce konaná vždy 2. víkend v září), je kapacita ubytovacích zařízení nedostatečná. Konkurenční rivalitu v odvětví blíže hodnotí tabulka č. 7.

**Závěr:** Konkurenční rivalitu v odvětví ubytovacích služeb lze považovat za **střední s budoucí tendencí růstu**.

#### **4.4.2 Konkurence v rámci jednotlivých segmentů**

V rámci analýzy konkurence je důležité si uvědomit, že konkurence se neomezuje pouze na region a stejný typ zařízení, ale má celou řadu podob. V širším slova smyslu můžeme hovořit o konkurenci destinací, v užším slova smyslu se jedná o konkurenci konkrétních hotelových zařízeních. Účelem monitorování konkurence je zjišťování její pozice na trhu a udržování konkurenční výhody. Pro účely práce je konkurence rozčleněna dle následujících hledisek:

- Geografická konkurence
  - Znojensko
  - Retzer Land
- Konkurence v segmentu korporátní klientely
- Konkurence v segmentu wellness
- Konkurence pro segmentu rodin s dětmi

V rámci každé kategorie jsou identifikovány relevantní konkurenční subjekty.

#### **4.4.2.1 Geografická konkurence - Znojensko**

Ubytovací zařízení ve Znojenském okrese celkem v roce 2011 činí 99 objektů o celkovém počtu 5460 lůžek. (Časové řady vybraných ukazatelů – Znojmo, 2013) Na Znojmo samotné pak připadalo celkem 2012 lůžek. Podrobnější informace bohužel dostupné nejsou. Pro samotnou analýzu budou uvažována pouze hotelová zařízení, nikoli penziony a jiné kategorie ubytování.

Hotel Savannah má v rámci znojenského regionu deset hlavních konkurentů, z nichž 6 se nachází přímo ve Znojmě a zbylé 4 hotely pak v blízkém okolí města. Kromě hotelu Savannah jsou oficiálně certifikovány pouze hotel Lahofer a hotel Happy Star a to v kategorii 3\*. Všechny z uvedených hotelů nabízí nižší cenu za ubytování než hotel Savannah. Porovnávána byla cena ve stejném datu v rámci hlavní sezóny. Konferenčními prostory disponují všechny hotely kromě hotelu Bax a hotelu ITVV, u hotelu U Divadla a hotelu Morava se jedná spíše o salonky s nižší kapacitou. Největšími konferenčními prostory disponuje hotel Dukla, tyto se využívají např. pro organizaci plesů, stranických sjezdů aj., firmy je ovšem příliš často nevyužívají, neboť hotel Dukla neposkytuje patřičný standard ubytování a dalších služeb. Nejmodernější technikou a komfortně řešenými konferenčními prostory disponuje hotel Savannah. Největším konkurentem v oblasti organizace konkurencí je hotel Prestige. Tento typ konkurence je dále řešen v následující podkapitole.

**Tabulka č. 8: Geografická konkurence hotelu Savannah v okolí Znojma (Zdroj: práce autora)**

GEOGRAFICKÁ - ZNOJMO	Umístění	Kategorie	oficiální certifikace	počet lůžek	cena za DBL*BB	poloha hotelu	wellness	konferenční prostory	balíčky	speciální zaměření
Hotel Savannah	Hatě	****S	ano	165	2750	v bývalé bezcelní zóně	ano	ano	ano	konference, rodiny s dětmi, wellness
Hotel Prestige	Znojmo	****	-	150	1971	okraj města	ano	ano	ano	wellness, konference
Hotel Happy Star	Hnanice	***S	ano	54	2049	v přírodě, u NP	ano	ano	ano	vinařská turistika, rodiny s dětmi, oslavy, svatby, cyklisté
Hotel Bermuda	Znojmo	***	-	61	1390	centrum města	-	ano	ano	mladí lidé, víno, cyklistika
Hotel U Divadla	Znojmo	***	-	40	1556	centrum města	-	ano	-	cestovní kanceláře
Hotel Bax	Oblekovice	***	-	30	1780	okraj města	-	-	-	individuální cestující, rodiny s dětmi
Hotel Morava	Znojmo	***	-	32	1190	centrum města	-	ano	-	low cost, individuální cestující
Hotel Dukla	Znojmo	***	-	270	1256	okraj města	-	ano	ano	transitní skupiny, low cost
Hotel N	Přímětice	***	-	65	1390	okraj města	-	ano	ano	školení, svatby, vinařská turistika
Hotel ITVV	Hatě	****	-	30	1711	v bývalé bezcelní zóně	-	-	-	transitní skupiny
Hotel Lahofer	Znojmo	***	ano	32	2319	centrum města	-	ano	ano	vinařská turistika, cyklisté

Wellnesscentrum je součástí hotelů Happy Star a Prestige, přičemž wellness v hotelu Happy Star je menší než v hotelech Savannah a Prestige. Největším krytým plaveckým bazénem v regionu disponuje hotel Savannah, také jako jediný nabízí atraktivní ajurvédské masáže. Podrobnější analýza konkurenčních zařízení v rámci segmentu wellness je popsána níže. Nevýhodou hotelu Savannah společně s hotelem ITVV je poloha v bývalé bezcelní zóně, cca 8 km od města Znojma, a zároveň ne přímo v přírodě. Společně s hotelem Savannah nabízí pro klienty tematické balíčky hotely Prestige, Happy Star, Bermuda, hotel N, hotel Dukla a hotel Lahofer. Úzké zaměření na cyklisty a vinařskou turistiku má hotel Lahofer a hotel Happy Star a těmto také přizpůsobuje svou nabídku a škálu služeb. Na rodiny s dětmi se jako jediný komplexně zaměřuje hotel Savannah.

### **Výhody hotelu Savannah ve srovnání s konkurencí:**

Největší plavecký bazén v regionu, autentické ajurvédské masáže, moderní technické zázemí a konferenční prostory, velké parkoviště pro 100 aut a garáž pro 20 aut.

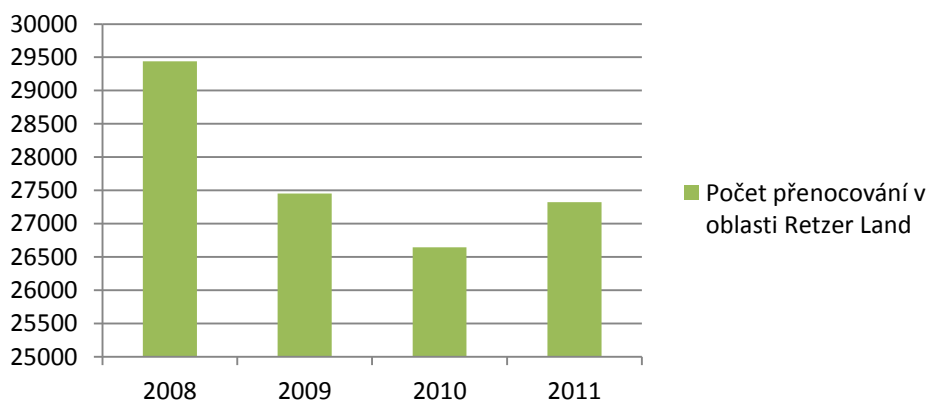
### **Nevýhody hotelu Savannah ve srovnání s konkurencí:**

Vysoká cena za ubytování, bezprostřední okolí hotelu.

#### **4.4.2.2 Geografická konkurence – Dolní Rakousko/Retzer Land**

V roce 2010 bylo dosaženo v Retzu 26 650 přenocování, což představuje oproti nejsilnějšímu roku 2008 pokles o 8-9 %. V roce 2011 došlo k opětovnému nárůstu počtu přenocování na 27 324. V rámci okresu Hollabrunn dosahuje město Retz nejvyšších počtů přenocování i počtu turistů, kteří přijeli jen na jeden den. Retz má k dispozici kapacitu ubytování v celkové kapacitě 238 lůžek. Převážná většina návštěvníků Retzu pochází z Rakouska (přes 80 %), hlavně v nejsilnějších obdobích sezóny – v létě a na podzim. V měsících červenec - září se v Retzu ubytují skoro 2/3 z celkového počtu hostů. Ubytovací zařízení tvoří v naprosté většině kromě jednoho čtyřhvězdičkového hotelu a jednoho penzionu pouze soukromí ubytovatelé, kteří pronajímají několik pokojů ve svých domech nebo domy a chalupy jako celek. Proto v době konání kulturních akcí je kapacita ubytování nedostatečná, stálí hosté si ubytování rezervují s až ročním časovým předstihem a největší problém nastává při zajištění ubytování pro turistické skupiny a cestovní kanceláře.

**Graf č. 9: Počet přenocování v oblasti Retzer Land v letech 2008 – 2011 (upraveno dle interních materiálů Retzer Land)**



Hotel Savannah má v rámci dolnorakouské oblasti sedm hlavních konkurentů, jejich srovnání s hotelem Savannah uvádí tabulka níže. Všechny hotely jsou čtyřhvězdičkové a disponují oficiální certifikací. Nachází se ve vzdálenosti do 60 km od hotelu Savannah. Wellnesscentrum mají k dispozici Hotel Therme Laa, Loisium Wein Spa Resort a hotel La Pura Women´s Health Resort. Jednoznačně největší wellness centrum nabízí hotel Therme Laa, který má i výhodu termálních pramenů. Všechny uvedené hotely nabízí klientům speciální balíčky, konferenčními prostory pro konání firemních akcí disponují všechny hotely kromě La Pura Women´s Health Resort, který je orientovaný výhradně na individuální klientelu a wellness.

**Tabulka č. 9: Geografická konkurence hotelu Savannah v oblasti Dolního Rakouska (Zdroj: práce autora)**

RAKOUSKO	Umístění	Kategorie	celková kapacita lůžek	cena za DBL BB	poloha hotelu	wellness	konferenční prostory	balíčky	speciální zaměření
Hotel Savannah	Hate, CZ	****S	165	2750	v bývalé bezcelní zóně	ano	ano	ano	konference, rodiny s dětmi, wellness
Hotel Therme Laa	Laa an der Thaya	****S	245	5861	okraj města	ano	ano	ano	wellness, konference
Hotel Althof Retz	Retz	****	220	4045	centrum města	-	ano	ano	konference
Hotel Veltlin	Poysdorf	****	64	3527	u vinohradů a golfového hřiště	-	ano	ano	golf, firemní akce, vinařská turistika
Kunst und Kultur Seminarhotel	Geras	****	150	3371	v přírodě	-	ano	ano	konference
Loisium Wein Spa Resort	Langenlois	****	175	4150	v přírodě, u vinohradů	ano	ano	ano	wellness, vinařské programy
Hotel Restaurant Öhlnkechthof	Horn	****	28	3630	centrum města	-	ano	ano	romantické pobyty
La Pura Women´s Health Resort	Gars am Kamp	****	170	6639	centrum města	ano	-	ano	wellness

Cena ubytování, jak zobrazuje tabulka, je u všech hotelů vyšší než u hotelu Savannah, což představuje významnou konkurenční výhodu. U nejdražších hotelů, Therme Laa a La Pura je však nabídka wellness a dalších služeb mnohem širší, než u hotelu Savannah, což je také promítnuto do ceny. Jako velká nevýhoda hotelu Savannah se v porovnání s výše uvedenými hotely v Rakousku jeví právě jeho poloha, případně šíře a kvalita služeb. Kvalitou vybavení hotel Savannah převyšuje konferenční hotely Kunst und Kultur Seminarhotel a hotel Althof Retz.

### Výhody hotelu Savannah ve srovnání s konkurencí:

Nižší cena ubytování, moderní konferenční prostory.

### Nevýhody hotelu Savannah ve srovnání s konkurencí:

Okolí hotelu, nutnost cestovního pasu či občanského průkazu při přejezdu hranic, širší služeb, menší wellness.

#### 4.4.2.3 Konkurence v segmentu korporátní klientely

V rámci segmentu korporátní klientely byla vybrána konkurenční zařízení dle údajů v CRM systému, kam se zapisuje u každé poptávky konferenční akce, která nebyla realizována, který konkurenční hotel ji získal, pokud je tato informace dostupná. Získávání těchto informací je záležitostí obchodního manažera při komunikaci s klientem a v 80 % případů mu klient tuto informaci sdělí, resp. alespoň uvede, které další hotely postoupily do dalšího kola ve výběrovém řízení.

**Tabulka č. 10: Konkurence hotelu Savannah v segmentu konferenčních akcí (Zdroj: práce autora)**

KONFERENCE	celková kapacita lůžek	celková kapacita konferenčních prostor	výše slevy z pultových cen za ubytování v %	nabídnutá cena za DBL - BB po slevě	celkové náklady za pronájem sálu a techniky	celkové náklady na stravování 1 účastníka na 1 den <sup>2</sup>	Nabídka večerního programu	Celková úroveň nabídky (zpracování, úroveň komunikace)
Hotel Savannah, Hatě	165	500	25	2145	19800	880	1	1
Hotel Prestige, Znojmo	150	400	20	1770	12300	690	2	3
Hotel Jana, Přerov	186	1000	25	1949	17000	791	1	1
Hotel Galant, Mikulov	280	477	5	2000	53650	680	2	2
Hotel Frymburk	384	620	30	1550	22750	1030	1	1
NH Olomouc	300	770	25	2475	51900	860	3	2
Hotel Vitality, Vedryně	100	245	25	2070	11600	880	1	1
My Hotel, Lednice	100	150	8	1938	46920	910	2	2

Tabulka výše uvádí sedm nejčastější konkurentů hotelu Savannah společně s jejich lokací a uvedením ubytovací a konferenční kapacity. Všechny hotely jsou v kategorii 4\*, ovšem ne všechny disponují oficiální certifikací. Pro bližší poznání nabídky konkurentů byl realizován mystery shopping, který spočíval s oslovením vybraných hotelů s poptávkou přes existující agenturu, která pořádá teambuildingové akce pro firemní

<sup>2</sup> V rámci stravy účastníků je kromě snídaně, která je obsažena v ceně ubytování, kalkulován 1x coffeebreak, 1x 3-chodový servírovaný oběd a 1x večerní raut

klienty. Všem vybraným hotelům, uvedeným v tabulce níže byla rozeslána stejná poptávka, jejíž text je k nahlédnutí v příloze č. 5. Poptávka se vztahovala na třídní akci pro 80 osob v konkrétním termínu, resp. s možností alternativního termínu v případě nedostupnosti kapacit, s požadavky na stravování a konferenční prostory. Hodnoceny byly jak cenové faktory, tak i úroveň zpracování nabídky a komunikace s poptávajícím. Na danou akci byla vytvořena i nabídka hotelu Savannah, která je pro srovnání společně se shrnutím výsledků součástí tabulky č. 10.

Všechny z poptávaných hotelů disponují dostatečnou lůžkovou i konferenční kapacitou pro danou akci. Všechny hotely, kromě hotelu Vitality, měli v daném termínu dostupnou kapacitu, hotel Vitality nabídl alternativní termín. Nejlepší nabídku z pohledu agentury připravil hotel Frymburk, který nabídl slevu 30 % z pultových cen, což umožňuje agentuře na akci realizovat potřebný zisk a to i při zachování zvýhodněné ceny pro klienta. Naopak nejnižší nabídku slevy poskytl hotel Galant a k dalšímu vyjednávání se stavěl odmítavě. Co se týče nabídnuté ceny za ubytování, vychází všechny konkurenční hotely kromě NH Olomouc levněji než hotel Savannah. U celkových nákladů za pronájem sálu a techniky, jsou levnější již jen tři hotely (Prestige, Jana a Vitality), ostatní hotely si účtují vyšší ceny. Cena stravování pro jednoho konferenčního účastníka se pohybuje v rozmezí 690 – 1030Kč, čtyři hotely vychází levněji než hotel Savannah. V případě stravování však platí, že nejlevnější nabídka nemusí být nejzajímavější nabídka, neboť záleží na kvalitě pokrmů a rozsahu večerního rautu, který se u jednotlivých hotelů liší.

Nabídky večerního programu a celková úroveň zpracování nabídky byla hodnocena na stupnici od 1 do 5 (1 – vynikající, 2 – velmi dobré, 3 – standardní, 4 – horší, 5 – nevyhovující). Nejlépe se v obou kategoriích umístily hotely Jana, Frymburk a Vitality, jejichž nabídka byla kompletní, přehledná, zajímavá obsahově i atraktivní graficky. Všechny tři hotely se také o poptávajícího aktivně zajímaly, snažili se zjistit podrobnosti k plánované akci, aby mohly vypracovat adekvátní nabídky. Po odmítnutí nabídky poptávajícího kontaktovali ve smyslu, úpravy nabídky a případném kompromisu. Nejlepší graficky zpracovanou nabídku měl NH Olomouc,

chyběla však osobní komunikace a projevení zájmu. Nejlepší úroveň komunikace prokázali pracovníci hotelů Vitality a Frymburk.

#### **Výhody hotelu Savannah ve srovnání s konkurencí:**

Kreativní event management, celková úroveň nabídky a komunikace s klientem, proaktivní přístup a zájem o klienta, výše nabídnuté provize, nízká cena za pronájem sálů a techniky. Velké parkoviště pro 100 aut a garáž pro 20 aut, dopravní dostupnost z letiště Vídeň.

#### **Nevýhody hotelu Savannah ve srovnání s konkurencí:**

Vyšší cena za ubytování, okolí hotelu, dopravní dostupnost z Prahy.

#### **4.4.2.4 Konkurence v segmentu wellness**

V rámci segmentu wellness byly analyzovány celkem čtyři hotely, které udali hosté hotelu Savannah v průběhu minulých výzkumů jako další hotely, které navštěvují. U kategorií vnitřní bazén – vířivka označuje číslo počet zařízení, která jsou v hotelu dostupná, u kategorie atrakce/skluzavky – kosmetika označuje číslo 1, že hotel danou službu nabízí nebo daným vybavení disponuje, číslo 0, že toto není k dispozici. V rámci srovnání vychází jako nejvíce podobný hotel Prestige. Nejširší nabídkou wellness vybavení disponuje hotel Therme Laa, následován hotelem Vitality.

**Tabulka č. 11: Konkurence hotelu Savannah v segmentu wellness (zdroj: práce autora)**

WELLNESS	Umístění	Kategorie	vnitřní bazén	venkovní bazén	sauna	parní kabina	dětský bazén	vířivka	atrakce/skluzavky	masáže	manikúra, pedikúra	kosmetika
Hotel Savannah	Hate	****S	1	0	1	1	brouzdaliště	1	0	1	0	0
Hotel Prestige	Znojmo	****	1	0	1	1	brouzdaliště	1	0	1	1	1
Vitality	Vendryně	****	1	0	3	2	0	1	1	1	0	1
Frymburk	Frymburk	****	1	0	1	1	1	2	1	1	1	1
Therme Laa	Laa an der Thaya, AT	****S	1	3	6	2	1	2	1	1	1	1

V rámci autentické ajurvědy ze Srí Lanky se nejbližší konkurence nachází na Slovensku v hotelu Kaskády a v Německu v hotelu Elbresidenz v Bad Schandau. Některé vybrané hotely v ČR nabízí ajurvédské masáže a procedury praktikované českým personálem. Jsou to např. wellnesshotel V nebi, wellnesshotel Frymburk, který také odebírá produkty

společnosti Siddhalepa. Wellnesshotel Horal v resortu Valachy nabízí omezené množství ajurvédských masáží, masérský personál pochází z Filipín, Srí Lanky a Thajska. Tento hotel lze tedy označit za největšího konkurenta hotelu Savannah v segmentu ajurvědy. Z největší konkurenty v segmentu wellness lze označit hotely Therme Laa a wellnesshotel Frymburk.

#### **Výhody hotelu Savannah ve srovnání s konkurencí:**

Autentické ajurvédské masáže a procedury.

#### **Nevýhody hotelu Savannah ve srovnání s konkurencí:**

Menší areál wellnesscentra, chybějící atrakce v bazénu, chybějící nabídka kosmetiky, pouze privátní provoz vířivky.

#### **4.4.2.5 Konkurence v segmentu rodiny s dětmi**

Hotel Savannah začal s ucelenými animačními programy v roce 2011 jako jeden z prvních hotelů a tento postu se mu velmi osvědčil. Segment rodin s dětmi, které se na hotelu ubytují, totiž jako jeden z mála vykazuje nárůst. Do podrobnější analýzy byla vybrána pouze zařízení, která kromě vybavení pro děti nabízí i animační programy.

**Tabulka č. 12: Konkurence hotelu Savannah v segmentu rodiny s dětmi (Zdroj: práce autora)**

<b>ANIMAČNÍ PROGRAMY</b>	<b>Umístění</b>	<b>kategorie</b>	<b>cena za DBL s BB</b>	<b>poloha hotelu</b>	<b>dítě zdarma do</b>	<b>hlídání dětí</b>	<b>animační programy</b>
<b>Hotel Savannah</b>	<b>Hate</b>	<b>****S</b>	<b>2750</b>	<b>v bývalé bezcelní zóně</b>	<b>12</b>	<b>vybrané termíny zdarma</b>	<b>pro děti/pro dospělé</b>
Resort Valachy - hotel Horal a Lanterna	Velké Karlovice	***/** **	3300/3500	hory	12	ne	pro dospělé/pro děti
Hotel Vista	Dolní Morava	****	3780	v přírodě	6	vybrané termíny zdarma	pro děti/dospělé
Wellnesshotel Diana	Velké Losiny	****	2360	v přírodě	12	ano za poplatek	děti
Activitypark hotel Všemina	Slušovice	***	1700	hory	5	zdarma	děti
Hotel Duo Beskydy	Horní Bečva	***S	1090	hory	do3/15	vybrané termíny zdarma	děti

Zaměření na dětskou klientelu hotelu Savannah také nahrává blízkost velkého zábavního parku Merlinův dětský svět (300 m od hotelu), který se také neustále rozvíjí a láká návštěvníky nejen v ČR, ale také z Rakouska. Hotel Savannah je navíc certifikovaný jako „baby – friendly“, tedy přátelský k dětem, čemuž odpovídá i vybavení hotelu.

Největším konkurentem, jak vyplývá z tabulky výše je pro hotel Savannah wellnesshotel Diana v Jeseníkách.

#### **Výhody hotelu Savannah ve srovnání s konkurencí:**

Zábavní park Merlinův dětský svět, široký animační program

#### **Nevýhody hotelu Savannah ve srovnání s konkurencí:**

Poloha hotelu a jeho okolí, absence hor a tedy možnosti vytížení hotelu segmentem rodiny s dětmi i přes zimní období

## **4.5 Marketingová analýza vnitřních faktorů „7S” Mc Kinsey**

Za účelem identifikace silných a slabých

stránek hotelu byla vypracována analýza vnitřních, tzv. klíčových faktorů úspěchu „7S”.

### **4.5.1 Struktura**

Společnost Trans World Hotels, provozující hotel Savannah, byla do 31. 12. 2012 dceřinou společností americké společnosti Trans World Corporation a sesterskou společností firmy American Chance Casinos, a.s. Ke dni 1. 1. 2013 proběhla změna právní formy společnosti ze společnosti s ručením omezeným na komanditní společnost v souladu se zákonem č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev v účinném znění. Změnou právní formy právnická osoba nezaniká ani nepřechází její jmění na právního nástupce, pouze se mění její vnitřní právní poměry a právní postavení jejich společníků. Právní účinky změny právní formy nastaly ke dni zápisu změny právní formy do obchodního rejstříku. V současné době je komplementářem Trans World Hotels, k. s. společnost American Chance Casinos, komanditistou je společnost 21st Century Resorts, a. s. Jedním z důvodů tohoto řešení byla daňová optimalizace a provázání obou společností.

Organizační struktura hotelu je znázorněna v příloze č. 4. Pro rozdělení odpovědností a pravomocí se jeví vcelku dobrá, její hlavní nedostatky se nachází v rovině vyššího managementu, kde se objevují dva ředitelé, což vede k nepřehlednosti v různých nařízeních, postupech, kompetencích. Ředitel hotelu bohužel není autonomním manažerem, ale prakticky zcela podléhá výkonnému řediteli a nemůže téměř žádné rozhodnutí uskutečnit sám.

#### **4.5.2 Strategie**

Strategickým záměrem společnosti je vytvořit síť hotelových zařízení v Evropě, prvním projektem se stal hotel Savannah. Původním strategickým záměrem před dokončením výstavby hotelu (rok 2008) bylo, že se hotel Savannah se stane špičkovým hotelovým zařízením mezi Vídní a Prahou ve stylu Las Vegas primárně sloužící hostům kasina. Postupně s dokončováním prací na stavbě hotelu, však přišly první úvahy, že by to nemělo být jediné směřování hotelu, a proto již v průběhu realizace výstavby tedy došlo ke změně plánů a jako významná součást hotelu byla zrealizována 3 konferenční centra a wellnesscentrum.

Úvahy v roce 2008 nabyly tedy následujících nových rozměrů: nejdůležitější zaměření bude na segment korporátní klientely - konference a školení podniků (český a rakouský trh). Mezi další segmenty budou patřit návštěvníci kasina Route 59, transitní skupiny, rekreanti v oblasti, nebo na jejich cestě k jiným cílům. Kromě toho se předpokládá zaměření na slavnostní akce typu, svatby, oslavy výročí a jiné zvláštní příležitosti. Hotel Savannah bude nejen splňovat mezinárodní normy čtyřhvězdičkového hotelu v oblasti vybavení a zařízení, ale také poskytovat služby nejvyšší kvality.

V letech 2008 – 2010 probíhalo zpracování projektu na výstavbu/zakoupení dalšího hotelového objektu. Z důvodu rychlejší návratnosti investice, menších marketingových nákladů a nižšího rizika bylo rozhodnuto o zakoupení dalšího hotelového zařízení, které bylo držitelem 4\* certifikace v jedné ze západních zemí Evropy. Tento hotel měl patřit do série tzv. „Boutique hotelů“ Bohužel z důvodu nástupu finanční krize toto rozhodnutí nebylo ve finále realizováno. A hotel Savannah tedy prozatím zůstává jediným hotelem vlastněným a provozovaným společností Trans World Hotels, s.r.o. V současné době

však existují návrhy projektů dalších tzv. kasino hotelů: Hotel Dvořiště a St. Georges hotel.

V současné době nejsou jasně definovány poslání, vize ani strategie hotelu, v případě že definovány, nejsou jasně a srozumitelně komunikovány na nižší řídicí úrovni. Z čehož plyne, že vedení hotelu se orientuje spíše na operativní cíle a nabízí zjednodušeně řečeno všechny služby všem zákazníkům bez důkladnějšího uvážení segmentace. Absence strategického prvku řízení významně oslabuje pozici hotelu v rámci konkurenčního prostředí a v neposlední řadě vede k neefektivně vynakládanému úsilí pracovníků.

### **4.5.3 Systémy řízení**

Chod hotelu je řízen pomocí výpočetní techniky, mezi nejdůležitější systémy, které hoteloví pracovníci používají, patří hotelový systém Fidelio, systém pro řízení v úseku F&B Gastro, manažerský systém SAP a další doplňkové systémy. Komunikace v podniku je řízena prostřednictvím e-mailové pošty, pomocí vzdáleného přístupu na centrální úložiště sdílených souborů, prostřednictvím telefonu. Hotel využívá i systému magnetických karet, pomocí kterého se určují oprávnění ke vstupu do jednotlivých prostor hotelu, hotelových pokojů a evidují se vstupy hostů i pracovníků. K dalším systémům, které hotel Savannah využívá, patří redakční systém webových stránek, které může samostatně spravovat a redigovat, a propojení redakčního systému s věrnostním programem.

Výhoda hotelového systému Fidelio je jeho výborná integrovatelnost do různých oblastí, jakými jsou sales a catering, centrální rezervace a back office aplikace. Jeho velkou nevýhodou však zůstává nižší uživatelský komfort a nutnost hloubkové znalosti systému pro optimální využití všech jeho dostupných funkcí. Jistá složitost systému je i jednou z příčin fluktuace v úseku recepcie.

### **4.5.4 Sdílené hodnoty**

Sloganem hotelu je „Zážitky pro všechny smysly“, což vyjadřuje poskytování služeb zákazníkům takové kvality, aby pro ně byl pobyt zážitkem. Nejdůležitější hodnotou je zákazník a jeho potřeby a dobře odvedená práce celého kolektivu. Komunikace probíhá mezi většinou zaměstnanců ve velmi neformální rovině, zákazník však za všech

okolností musí vidět za vším jednáním a vystupováním profesionalitu. V hotelu je podporována dobrá a otevřená pracovní atmosféra, výjimkou nejsou ani setkávání pracovních kolektivů ve volném čase mimo hotel. Společnost si velmi cení loajality pracovníků a každoročně jsou vyhodnocováni nejlepší pracovníci a odměňováni ti, kteří u společnosti pracují 2, 4 a více let. Kromě orientace na spokojenost zákazníků patří mezi respektované principy dobré jméno společnosti a profesionální přístup.

#### **4.5.5 Schopnosti**

Odbornost zaměstnanců je závislá z větší míry na dosaženém vzdělání v oboru, praxi a také na přístupu k práci. Na některých odděleních nastává problém již v průběhu výběrového řízení, kdy se na vyšší pozice hlásí kandidáti s nedostatečnou kvalifikací a zkušenostmi. Největší problém v tomto nastává na oddělení recepce. Jazyková vybavenost je průměrná i u číšníků a některých dalších pracovníků, kteří jsou v kontaktu s hosty. Hotel by proto měl věnovat zvýšenou pozornost rozvoji svých zaměstnanců. V rámci rozvoje zaměstnanců jde hlavně o zdokonalování jejich komunikačních dovedností, znalostí cizích jazyků a odborných dovedností nezbytných pro bezchybný výkon dané profese a dále pak prodejních dovedností. Mezi nedostatky patří u většiny personálu schopnost empatie, srdečnost a zvládání nestandardních problematických situací a stížností. První dvě zmiňované se dají naučit jen v malé míře, zato zvládání konfliktních situací je možné zdokonalit tréninkem, který by měl hotel v rámci rozvoje zaměstnanců umožnit.

#### **4.5.6 Spolupracovníci**

Ve společnosti Trans World Hotels, k. s. pracuje 38 zaměstnanců, dalších 5 jsou zaměstnanci společnosti ACC, a.s. a část své práce vykonávají i pro společnost TWH, k. s. Jedná se konkrétně o projektovou koordinátorku, IT specialistu, F&B managera a 2 kuchaře. Klíčovými zaměstnanci a tím pádem i obtížněji nahraditelnými jsou vedoucí jednotlivých úseků a to hlavně obchodního oddělení, F&B, recepce a housekeepingu. Důraz je kladen na pracovníky přicházející do přímého kontaktu s hostem. Podnik vyžaduje především kvalifikované zaměstnance v oboru kuchař/číšník a dále absolventy hotelových škol na pozice recepčních a spa recepčních. Nejvyšší požadavky na kvalifikaci jsou pro pracovníky obchodního oddělení. Na dalších pozicích

v hotelu jako např. pokojská, uklízečka, portýr není vyžadována zvláštní kvalifikace. Důležitý je pro chod hotelu tým odborných údržbářů, zde je vyžadována praxe v oboru, technické znalosti, zručnost a znalosti v oblasti facility managementu.

Nejsložitější situace je dlouhodobě na pozici recepčních, zde dochází k časté fluktuaci a zároveň je velmi obtížné najít nové vhodné kandidáty. Do výběrového řízení se opakovaně hlásí mladí kandidáti po ukončení studia, bohužel ve většině případů ani jejich studium nesouvisí s hotelnictvím. Vysoké pracovní nároky, nedokonalá znalost systému a nutnost zvládat i nestandardní situace vede k časté fluktuaci zaměstnanců na této pozici.

V hotelu panují spíše neformální mezilidské vztahy, pracovní atmosféra je dlouhodobě dobrá. Zaměstnanci mohou využívat celé řady firemních benefitů jako je např. dopravu z města Znojma do místa výkonu práce a zpět firemním vozem, výhodné ubytování na firemní ubytovně, zdarma 1x denně personální strava formou 2-chodového oběda + svačiny (pečivo, sýr, máslo, marmeláda) a neomezený pitný režim (vody, džus), 2x týdně jsou také vyhrazeny 2h vstupu do wellness pro zaměstnance a jejich rodiny (úterý a neděle 7:00 – 9:00h), společnost organizuje také dětský den pro děti zaměstnanců a 2x ročně firemní večírek.

Kromě výše zmiňovaných 38 pracovníků, pracuje také v hotelu Savannah terapeutický tým ze Srí Lanky v počtu 3 osob: ajurvédský lékař, odborný terapeut a masér - muž, odborný terapeut a masér – žena. Již od roku 2011 se vleče problém s výměnou pracovníků, kteří mají vždy pracovní povolení a povolení k pobytu na 2 roky, po dvou letech následují výměna personální obsazení tohoto týmu. České úřady již několikrát v roce 2012 žádost o udělení nových pracovních povolení a povolení k pobytu zamítly s odůvodněním nejprve z procesních chyb v podání jednotlivých dokumentů až po závěrečné vyjádření, že tyto ajurvédské pracovníky je možno nahradit pracovníky českými. V současné době probíhají intenzivní jednání v této věci na úrovni vrcholné politiky mezi představiteli české, indické a srí lanské diplomacie. Hotel doufá v kladné vyřízení celé záležitosti, aktuálně totiž musel nastoupit na provizorní provoz, neboť lékař odcestoval zpět na Srí Lanku v prosinci 2012

a doposud za něj nemohla být vyslána náhrada, terapeutce končí pracovní povolení v květnu a bude se proto vracet zpět do své vlasti, druhému terapeutovi bylo prodlouženo pracovní povolení i povolení k pobytu.

#### **4.5.7 Styl řízení**

V hotelu panuje demokratický styl řízení, oboustranná tolerance a respekt. Řízení je výrazně orientováno na procesy, které jsou jasně definovány a podrobně popsány, a každý zaměstnanec musí být s aktuálními procedurami v rámci svého oddělení seznámen. Výraznou slabinou je však nekomplexní přístup k řízení společnosti a nevyužívání moderních forem řízení. Jako hlavní problém lze však jednoznačně identifikovat absenci vize a omezené pravomoce ředitele hotelu. Jednotliví manažeři mají svou intuitivní představu o tom, jakým směrem by se měl hotel ubírat a nemusí se vždy jejich představy shodovat. V hotelu jsou pravidelně jednou týdně pořádány meetingy, v rámci kterých jsou zaměstnanci seznamováni kromě operativních opatření i s hodnotami, které společnost uznává. Nové nápady a ideje jsou zde prezentovány vedoucími pracovníky, ale podporovány jsou nápady a názor ostatních zaměstnanců. Málo se však diskutuje o strategii a cílech. Řada opatření je přijímána ad hoc, řídí se převážně operativní záležitosti.

### **4.6 Marketingový mix**

#### **4.6.1 Produkt**

Služby, které poskytuje hotel Savannah, jsou následující:

- Ubytování - 70 dvoulůžkových pokojů a 6 apartmánů. Pokoje kategorie Komfort i Executive disponují designovou koupelnou, klimatizací, LCD televizí se satelitním příjmem, připojením k internetu, telefonem a minibarem.
- Stravování - Součástí hotelu je restaurace s kapacitou 80 míst, která nabízí speciality české i mezinárodní kuchyně, širokou nabídku nealkoholických i alkoholických nápojů a široký výběr domácích i zahraničních vín. V lobby baru je hostům k dispozici množství kávových specialit, čajů a koktejlů.
- Wellness - wellness centrum hotelu Savannah se rozkládá na ploše 800 m<sup>2</sup>. Jeho součástí je bazén o rozměrech 22 krát 8 metrů, finská sauna, parní kabina,

vířivka a fitness. Součástí areálu je i ajurvédské centrum. Ajurvéda je ryze přírodní systém založený na diagnostice pomocí pulsu, detoxikaci organismu a na léčení speciálními masážemi a bylinnými koupelemi.

- Organizace konferencí - Konferenční zázemí hotelu Savannah je připravené hostit vědecké konference i diskrétní obchodní jednání, stejně jako firemní oslavy nebo svatby všech velikostí. Možnosti využití osmi zasedacích sálů skýtají řadu variant. Jejich uspořádání a kapacitu lze variabilně upravovat od salonku pro patnáct osob až po konferenční místnost, která pojme 250 účastníků. Hotel nabízí i možnost virtuálního propojení tří velkých konferenčních sálů celkem pro 500 osob. Nejmodernější multimediální techniku doplňuje systém osvětlení denním světlem. Podle potřeby lze zajistit také veškeré doprovodné služby, jako je tlumočení, hostesky, kultura, průvodcovské služby, team-building aj.
- Sport - Hosté mají k dispozici fitcentrum, dětské hřiště, v blízkosti je fotbalové hřiště a dětský zábavní park Merlinův dětský svět, u hotelu začíná cyklostezka vedoucí do NP Podyjí, hotel spolupracuje s jízdárnou u Znojma. Bohužel v samotném areálu hotelu není k dispozici sportoviště.
- Zábava - Pétanque, kulečník, šipky, stolní fotbal, společenské hry, dětské hřiště, velký dětský koutek s trampolínou, skluzavkou, Xboxem aj.
- Doplňkové služby tvoří směnárna, bezpečnostní trezor, prádelna, kancelářské služby (tisk, fax, kopírování), parkoviště před hotelem, garáž v podzemních prostorech hotelu, room service.
- Kasino – Kasino v americkém stylu s živou hrou i automaty, 24 hodin denně je k dispozici občerstvení, veškeré nápoje jsou pro hráče zdarma.

#### **4.6.2 Price - cena**

Cena ubytování je v hotelu Savannah stanovována jednotně pro celý rok, neexistuje dělení a hlavní a vedlejší sezónu, ačkoli by to mělo své opodstatnění. Pultové ceny jsou každoročně upravovány, aby v nich byla zahrnuta hodnota inflace a další předpokládané náklady očekávané v dalším období. V hotelu Savannah jsou rozlišovány celkem 3 typy pokojů: Komfort, Executive a Apartmán, jejich ceny pro rok 2013 uvádí tabulka níže.

**Tabulka č. 13: Základní pultový ceník ubytování (Zdroj: interní materiály hotelu)**

<b>Druh pokoje</b>	<b>ceníková cena</b>
Komfort SGL	2150
Komfort DBL	2945
Executive SGL	2360
Executive DBL	3150
Apartmá (max. 2 osoby)	4450
Přístýlka	630

Všechny výše uvedené ceny jsou v Kč za pokoj/noc, zahrnující snídani formou bohatého bufetu, volný vstup do bazénu, sauny a fitness, přístup k internetu (WIFI v celém hotelu a na pokojích) a veškeré daně a poplatky. 1 dítě do 12 let je na pokoji 2 platících dospělých bez nároku na lůžko zdarma. Pro zahraniční klientelu jsou uváděny orientační ceny v EUR, přepočít však probíhá dle aktuálního denního kurzu. Výjimku tvoří fixní ceny v EUR nasmlouvané se zahraničními cestovními kancelářemi. Cena je nákladově orientovaná, cenové diskriminace je využíváno pouze u balíčků služeb a u skupinových rezervací, kde se využívá sleva z ceny. Tabulka níže udává, kdo má oprávnění udělit slevu klientovi a její maximální výši.

**Tabulka č. 14: Zaměstnanci oprávnění udělit slevu klientovi a maximální výše této slevy (upraveno dle interních materiálů hotelu)**

<b>Oprávnění udělit slevu</b>	<b>Maximální výše slevy v %</b>
Recepční	10
Front office manager	20
Sales asistent - u balíčků	20
Sales manager - u skupin	25

V hotelu platí pravidlo maximalizace zisku: poslední volné pokoje jsou prodávány za pultové (ceníkové) ceny. U provizních partnerů nesmí součet výše slevy a provize přesáhnout limit maximální výše slevy. Recepční může slevu 10 % poskytnout klientovi pouze v rámci pracovního týdne (neděle – čtvrtek) a pouze za předpokladu, že je hotel obsazen z méně než 50 % a do data příjezdu zbývá méně než 20 dní nebo je hotel obsazen méně než 70 % a do data příjezdu zbývá méně než 10 dnů. Výjimku tvoří termíny speciální akcí a velkých slavností v regionu, které jsou oznamovány v ročním předstihu (Znojemské historické vinobraní, Vinobraní v Retzu, Silvestr apod.). Kromě ubytování jsou v hotelu Savannah inkasovány příplatky za následující služby.

**Tabulka č. 15: Ceník vybraných doplňkových služeb (zdroj: interní materiály hotelu)**

Služba	cena v Kč
Domácí zvíře bez nároku na stravu	250 /noc
Brzký příjezd (10:00 - 14:00)	650
Pozdní odjezd (12:00 -18:00)	500
Příplatek za garáž (jen u pokoje Komfort)	120/noc
Polopenze	350/den
Plná penze	550/den
Dětská polopenze (3-12 let)	250/den

Pokud jsou zákazníci členy věrnostního programu Savannah Gold Club, za každých utracených 1000 Kč se jim připočítává 1 bod. Body lze sbírat výhradně za nákup služeb nabízených hotelem Savannah\*\*\*\*deluxe (tj. ubytování, restaurace, wellness & spa centrum). Za nasbírané benefitní body může zákazník nakoupit pouze služby hotelu Savannah\*\*\*\*deluxe, které jsou vyhrazené pro benefitní klub. Jako příklad lze uvést: permanentka do fitness - 5 bodů, masáž zad – 6 bodů, privátní vířivka s miskou ovoce a lahví sektu – 8 bodů, Spotřeba v restauraci v hodnotě 1000,-Kč – 10 bodů, Komfort SGL – 21 bodů. Ceník wellness a spa centra včetně ajurvédských masáží a procedur uvádí tabulka níže.

**Tabulka č. 16: Ceník wellness centra a vybraných ajurvédských procedur (Zdroj: interní materiály hotelu)**

Ceník wellness	cena v Kč	Ceník ajurvédy	cena v Kč
Vstup do wellness 10:00-17:00- hoteloví hosté	zdarma	Masáž hlavy	750
dospělí	130	Masáž obličeje	500
děti do 12 let	80	Masáž celého těla	1500
Vstup do wellness 17:00-22:00, so, ne svátky + prázdniny - hoteloví hosté	zdarma	Masáž šíje a ramen	750
dospělí	160	Masáž paží	600
děti do 12 let	100	Masáž dlaní	600
permanentka do wellness (6 vstupů)	650	Masáž chodidel a koupel chodidel	750
privátní sauna (22:00-10:00)	450/h	Masáž zad	600
privátní plavecký bazén (22:00-10:00)	1500/h	Masáž 6-ti kloubů	950
privátní vířivka (10:00 - 17:00) 1-6 osob	300/h	Masáž s peelingovým efektem	2000
privátní vířivka (17:00 - 22:00) 1-6 osob	500/h	Kati Vasti	1100
Láhev sektu a miska ovoce	300	Shirodhara	1750
Župan po celou dobu pobytu (kromě wellness balíčků a pokoje apartmán)	50/pobyt	Tělní zábal	1800
Bačkůrky	90/pobyt	Bylinná koupel	500

### **4.6.3 Place - distribuce**

Distribuce služeb probíhá v největší míře prostřednictvím webových stránek hotelu Savannah, které jsou pravidelně aktualizovány. Je zde možné přímo objednat pomocí rezervačního systému vybraný pokoj ve zvoleném datu, u speciálních balíčků je možné přímo pro objednání přes formulář kontaktovat recepci hotelu nebo využít bonusový systém věrnostního programu Savannah Gold a vybrat si na nasbírané body nejrůznější benefity.

Osobní prodej se nejvíce uplatňuje u segmentu korporátní klientely, kde ho má na starosti obchodní manager. Nelze ovšem ani opomenout recepci, jako jeden z přímých prodejních kanálů, kde se osobní prodej uskutečňuje – hlavně u segmentu individuální klientely, konkrétně walk-in.

Nepřímý prodej je realizován prostřednictvím provizních partnerů – nejčastěji cestovních agentur a kanceláří, eventových agentur na základě dlouhodobých smluv o spolupráci. Výše provize se pohybuje v rozmezí 8 – 20%.

Dalším nepřímým distribučním kanálem jsou internetové distribuční systémy, tedy portály umožňující přímé rezervace on-line. K největším skupinám rezervačních portálů patří skupina Booking.com a Expedia. Výhodou těchto portálů je uživatelská jednoduchost, přehlednost, recenze zákazníků, velké množství hotelů, a v neposlední řadě i garantovaná výhodná cena. Zákazníci hotelu Savannah nejvíce využívají kromě přímých rezervací přes webové stránky hotelu portály booking.com a HRS. Hotel Savannah též několikrát využil prodejní kanál slevových portálů, nicméně velmi cíleně v období s nízkou poptávkou a s dobře rozmyšlenou kalkulací. Nicméně tato forma prodeje je velmi drahá a je doporučeno hledat jiné možnosti distribuce.

### **4.6.4 Promotion - propagace**

Jedním z dlouhodobých cílů hotelu Savannah od začátku jeho fungování bylo postupně zvyšovat povědomí o existenci podniku a zvýšit objem přímého prodeje přes webové stránky a recepci. Marketingová činnost byla v době založení podniku nejvýraznější. V letech 2012 a 2013 byl marketingový rozpočet výrazně zkrácen, neboť hotel je již

zavedený. Finanční omezení povede k hledání nových cest a alternativ efektivní komunikace se zákazníkem, ale zároveň k rozšiřování spolupráce formou provizního prodeje. Nosným tématem propagace v letech 2009 – 2011 bylo kvalitní ubytování, ajurvéda a svatby. Od roku 2012 je významnější důraz kladen na rodinné pobyty a konferenční akce.

Hotel Savannah je sponzorem několika regionálních aktivit, např. Znojemského hudebního festivalu, MTB maratonu, hokejové EBEL ligy a společenských akcí v regionu Retzer Land. Sponzoring má za cíl zvýšit povědomí o hotelu mezi rezidenty. Nedílnou součástí marketingové činnosti byla každoroční účast na veletrzích cestovního ruchu ve spolupráci se Znojemskou Besedou. Jednalo se o veletrhy GO a Regiontour v Brně, Ferien- a Seniorenmesse ve Vídni a Slovakiatour v Bratislavě. Z důvodu nízké efektivity by však účast měla být do budoucna přehodnocena. V rámci spolupráce se společností Siddahalepa, která provozuje ajurvédské centrum zdraví v hotelu Savannah, se také hotel prezentuje ve Vídni na akcích pořádaných srílanskou ambasádou.

Mimo výše uvedené využívá hotel k propagaci tiskové reklamy a PR článků v novinách a časopisech na území ČR. V roce 2012 byla využita také možnost rozhlasové reklamy na rádiích Kiss Hády Praha (segment rodiny s dětmi) a Beat (segment korporátní klientela). Dalším druhem propagace hotelu Savannah jsou vlastní internetové stránky. Zákazníkovi se po přejítí na webové stránky hotelu objeví nejprve pop-up s aktuální zajímavou nabídkou. Nejnovější akce a události jsou inzerovány v sekci aktuality. Součástí úvodní stránky je i panel s měsíčním menu, které nabízí hotelová restaurace. Struktura webových stránek je uzpůsobena rychlému vyhledávání a jednotlivým cílovým skupinám. Kromě obecné úvodní stránky a informací o ubytování se web skládá ze samostatných microsite věnovaným jednotlivým oblastem nabídky služeb. Webové stránky jsou optimalizovány na vybraná klíčová slova, hotel využívá i reklamu prostřednictvím PPC kampaní na google.cz a seznam.cz. Zákazníkům registrovaným ve věrnostním programu je také zasílán jednou měsíčně elektronický a jednou čtvrtletně tištěný newsletter. Aktuality z hotelu, fotografie z akcí a nové nabídky jsou také sdíleny na sociální síti Facebook.

Podpora prodeje se používá nárazově např. pro překlenutí sezónních výkyvů poptávky, příkladem můžou být akce 6+1 noc zdarma, k ubytování nad 2 noci polopenze zdarma, 2 masáže za cenu jedné, poukázky na služby.

#### **4.6.5 People - lidé**

Tato oblast byla již řešena v podkapitole 4.5.6, proto zde nebude dále rozváděna.

#### **4.6.6 Partnership - partnerství**

V současné době doznívající krize je výhodou mít na své straně silného partnera, se kterým je možné spolupracovat na získávání zákazníků či se jinak vzájemně podporovat. Kromě několika cestovních agentur, které s hotelem spolupracují úžeji, než ostatní, je pro hotel Savannah důležité partnerství s dalšími subjekty v obchodní zóně Chvalovice-Hatě, tzv. Excalibur City. V rámci této oblasti hotel úzce spolupracuje se zábavním parkem Merlinův dětský svět, se společností Excalibur holding a s obchodním centrem Freeport.

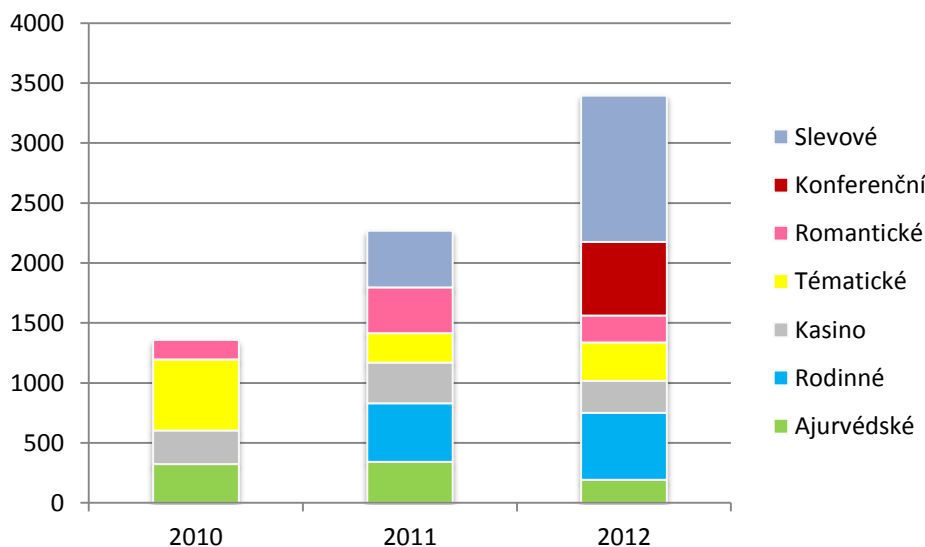
Dalšími partnery jsou lokální firmy, se kterými má hotel uzavřené dlouhodobé smlouvy o spolupráci, na základě kterých tyto společnosti ubytovávají své obchodní zástupce a zaměstnance z jiných poboček, přijíždějící do Znojma právě v hotelu Savannah. Kromě výhodnějších cenových podmínek, které společnosti získají je zde možnost i odběru zboží pro hotel Savannah. V neposlední řadě hotel Savannah nově usiluje o vybudování partnerství i se společností Retzer Land, která marketingově zastřešuje stejnojmennou geografickou oblast. Spolupráce spočívá v tom, že Retzer Land poptává pro své návštěvníky v termínech konání velkých společenských akcí v regionu, u kterých nestačí ubytovací kapacita, ubytování v hotelu Savannah. Hotel Savannah se chystá vybrané akce sponzorovat.

#### **4.6.7 Packaging - balíčkování**

Prodej speciálních balíčků tvoří nezanedbatelnou část obrátu. Na celkových tržbách se podílel v roce 2012 celkem 24 %. Jak uvádí graf níže, lze pozorovat meziroční nárůst prodaných balíčků od roku 2010. Největší změny proběhly v širší sortimentu, oproti roku 2010 vznikla v roce 2011 nová kategorie rodinných balíčků a také byl jako

prodejní kanál poprvé využit slevový portál. Do kategorie slevových balíčků však nejsou řazeny pouze balíčky prodávané přes slevové portály, ale i balíčky u kterých je využívána přímá distribuce, ovšem je zde výrazná sleva již od počátku nebo je přidána dodatečně ve formě last minute nabídky. V roce 2011 dochází k nárůstu prodeje všech druhů balíčků kromě kategorie tematické, z této kategorie se část zákazníků přesouvá ke kategorii rodinných balíčků, které byly ještě v roce 2010 součástí tematických balíčků. Kategorie rodinných balíčků zaznamenává také největší nárůst prodejů v roce 2012, zatímco u ostatních skupin balíčků lze sledovat s výjimkou tematických balíčků spíše pokles (kasino balíčky, ajurvédské balíčky, romantické balíčky). Důvodem poklesu prodeje u jednotlivých kategorií je přesun části poptávky ke slevovým balíčků. Pokles prodeje ajurvédských balíčků spočívá především v jejich vyšší ceně a v omezení nákladů na jejich propagaci z důvodu personálních problémů popsanych v podkapitole 4.5.6.

**Tabulka č. 17: Statistika strávených pokojonocí při využití balíčků služeb dle jednotlivých kategorií (Zdroj: hotelový systém Fidelio)**



V roce 2012 byly také vytvořeny konferenční balíčky pro korporátní klientelu, které mají oproti individuálním kalkulacím konferenčních akcí výhodu snížení administrativních činností pro pracovníky obchodního oddělení, pro klienta pak mají výhodu znalosti přesné ceny na jednoho účastníka konference. Konferenčních balíčků využívají nejvíce školící společnosti, sportovní týmy nebo organizátoři konferencí, na kterých je účast zpoplatněna. Společnosti, které pořádají firemní setkání pro

zaměstnance, teambuilding nebo konferenci pro zákazníky upřednostňují individuální kalkulaci kompletního zajištění celé akce.

Balíček služeb obvykle obsahuje minimálně následující služby: ubytování, snídaní, volný vstup do wellness, parkování na hotelovém parkovišti (v případě vyšší kategorie ubytování i v garáži), využití vysokorychlostního internetového připojení (wifi) ve všech prostorách hotelu. Součástí ajurvédských balíčků je navíc i konzultace s ajurvédským lékařem a vybrané procedury a masáže. V rámci ceny rodinných balíčků je obvykle i polopenze, animační program a hlídání dětí a ubytování 1 dítěte do 12 let na pokoji rodičů zdarma. Kasino balíčky obsahují i 1x večeři (3 nebo 4-chodovou), volný vstup do kasina American Chance Casino Route 59 (i v době konání speciálních večírků) a žetony v hodnotě 30 € pro 2 osoby. U romantických balíčků hosté obdrží kromě základních služeb společných pro všechny balíčky i župan a bačkůrky, misku ovoce a sekt na pokoj, romantickou večeři při svíčkách s lahví vína, vstup do privátní vířivky a některou z ajurvédských masáží či procedur.

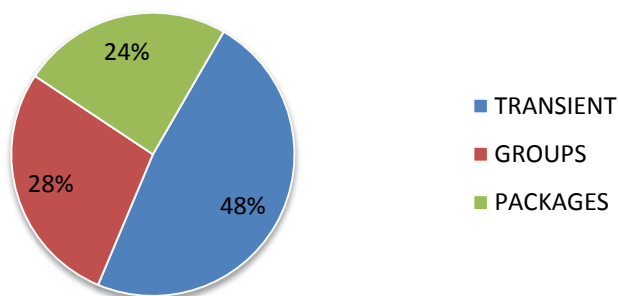
#### **4.6.8 Programming - programování**

Programování se nejvíce uplatňuje při sestavování animačních programů, kdy je hostům nabídnut již kompletní plán dne (víkendu, týdne) a je na nich, které z doporučených činností zvolí. Vzorový program je uveden v příloze č. 3. Kromě individuální klientely se programování objevuje i v případě korporátní klientely. Některé společnosti poptávající konferenční prostory již mají sestaven program svůj, který se obvykle skládá s části jednací a odpočinkové, případně doplněné o slavnostní večer. Část organizátorů ovšem má pouze rámcové představy o tom, jak by jejich firemní akce měla probíhat a rádi využijí možnosti, kdy jim pracovník obchodního oddělení připraví program na míru při zohlednění jejich požadavků na množství času, který chtějí věnovat části pracovní. V této oblasti hotel spolupracuje s průvodcovskou agenturou, dopravci, provozovateli vinařství, provozovateli lodní dopravy a adrenalinových zážitků, sportovními kluby i eventovými agenturami a má značné zkušenosti v kreativním event managementu a organizaci a kompletního zajištění akce i po stránce programové.

## 4.7 Analýza zákazníků

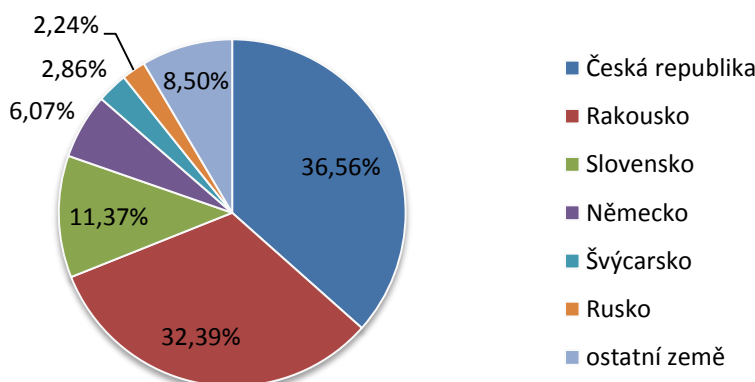
Jak je patrné z grafu č. 6 uvedeného níže, který ukazuje podíl jednotlivých segmentů hotelu Savannah na celkových tržbách. Nejvyšší podíl tržeb generuje segment individuální klientely, která představuje součet segmentu transient a packages a dohromady tvoří 72 % příjmů hotelu Savannah. Segment skupin zahrnující konferenční skupiny a cestovní kanceláře se na celkových tržbách podílí ve výši 28 %.

**Graf č. 10: Rozdělení tržeb dle jednotlivých segmentů hotelu Savannah v roce 2012 (Zdroj: hotelový systém Fidelio)**



Pro bližší pochopení situace je potřeba tuto hrubou segmentaci konkretizovat a detailněji vysvětlit. Do segmentu transient patří individuální cestující, individuální klienti cestovních agentur a kanceláří, segment walk-in<sup>3</sup> tyto skupiny se dohromady podílí na celkových tržbách 23 %, místní firemní klientela a obchodní cestující vytváří 6 % celkových tržeb, kasino hosté také 6 %, webové rezervace se na tržbách podílí 7 % a zbytek tvoří tzv. complimentary rooms – tedy bezplatně poskytnuté pokoje pro marketingové účely, pro účinkující nebo jiné potřeby hotelu.

**Graf č. 11: Struktura hostů hotelu Savannah dle zemí v roce 2012, v pokojonocích (zdroj: hotelový systém Fidelio)**



<sup>3</sup> Walk-in = zákazník, který se přijde do hotelu ubytovat bez předchozí rezervace

## 4.8 Marketingový výzkum hostů hotelu Savannah

### 4.8.1 Marketingový průzkum spokojenosti hostů

Objektem výzkumu byli hosté hotelu Savannah v podzimní sezóně 2012. Za předmět výzkumu lze považovat identifikaci návštěvníků dle sociodemografických charakteristik a způsobu jejich chování včetně zjištění jejich názoru na hodnocení zkoumaného hotelu. Podzimní sezóna byla vybrána z toho důvodu, že v tomto období se v hotelu vyskytuje nerovnoměrnější zastoupení jednotlivých segmentů od velkých konferencí přes wellness klientelu, kasino hráče až po rodiny s dětmi, které přijely na některý z animačních víkendů.

#### 4.8.1.1 Struktura respondentů

Následující tabulka ukazuje složení výzkumného souboru ubytovaných hostů ( $n = 90$ ) dle základních sociodemografických charakteristik a místa bydliště. Mezi dotazovanými, kteří přijeli do hotelu Savannah, byl rovnoměrně zastoupen počet mužů a žen. Mezi ubytovanými mírně převládají obyvatelé Rakouska (39 %), následováni jsou obyvateli ČR (39 %) a Slovenska (24 %).

**Tabulka č. 18: Struktura respondentů dle identifikačních znaků, v % (Zdroj: práce autora)**

Pohlaví	
Muž	52
Žena	48
Věk	
18-29	9
30-39	28
40-49	47
50-59	13
60-69	3
Ekonomická aktivita	
Zaměstnanci	68
OSVČ	32
Důchodci	0
Studenti	0
Jiné	0
Země bydliště	
ČR	37
Rakousko	39
Německo	0
Slovensko	24
Jiná	0

Nejčastější věk respondentů se pohyboval mezi 30 – 59 lety, nejvíce zastoupená věková kategorie respondentů byla 40 – 49 let (47 %). Více než 2/3 dotázaných (68 %) byli zaměstnanci.

Z hlediska motivů vedoucích respondenty k návštěvě hotelu Savannah převažuje wellness (52 %), kasino (21 %) a rodinný pobyt (16 %), které jsou následovány konferencí (9 %). Ostatní uvedené důvody návštěvy hotelu Savannah nedosáhly více než 1 %. Zajímavé je, že žádný z respondentů nevedl jako důvod návštěvy víno a kulturu, a to i přes to, že právě podzim na Znojemsku i v přílehlém Retzer Landu patří slavnostem vína. Nižší zastoupení účastníků konferencí v šetření lze vysvětlit tím, že v průběhu konference mají účastníci velmi přesně organizován svůj čas, a proto jim nezbyvá příliš prostoru k dalším věcem, včetně zodpovídání otázek v rámci marketingového šetření.

**Tabulka č. 19: Popis návštěvy hotelu Savannah (Zdroj: práce autora)**

První návštěva v hotelu v %		Jak často jste již hotel navštívili (abs.)	
Ano	62	Počet návštěv	239
Ne	38	Průměrný počet návštěv	2,7
Jak jste se dozvěděli o hotelu v %		Důvod návštěvy v %	
Přátelé	29	Wellness	52
Noviny, časopisy	6	Ajurveda	1
Rádio	3	Rodinný pobyt	16
Internet	41	Víno a kultura	0
Freeport	5	Kasino	21
Billboard	4	Konference	9
CK, CA	3	Jiné	1
Kasino	10		

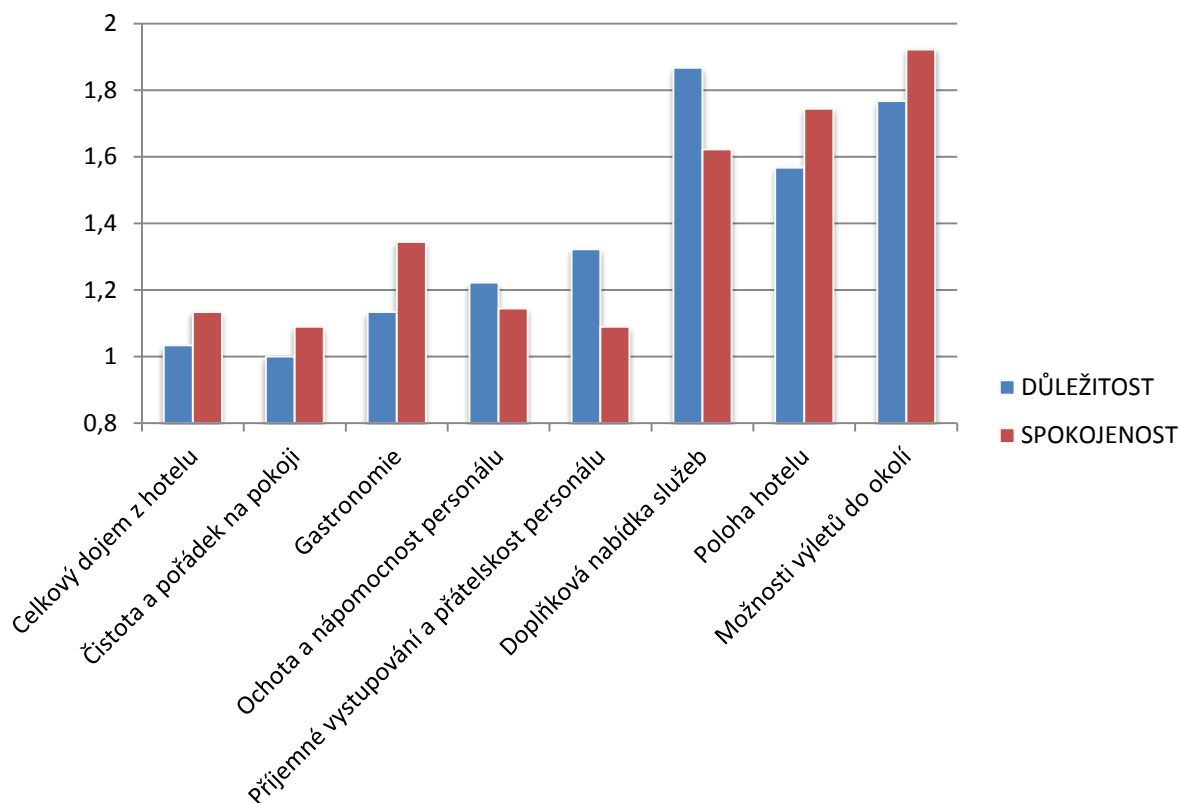
### Typický respondent

Struktura profilového respondenta vypadá následovně: respondent přijel do hotelu na wellness pobyt z Rakouska, pracuje jako zaměstnanec a je mu mezi 40 – 49 lety. Jedná se o jeho první návštěvu hotelu a dozvěděl se o něm z internetu.

#### 4.8.1.2 Hodnocení dílčích spokojeností

Jak vyplývá z grafu uvedeného níže, za nejvíce důležité považují respondenti čistotu a pořádek na pokoji, celkový dojem z hotelu, gastronomii a ochotu a nápomocnost personálu (průměrná známka na školní škále do 1,5). Naopak za méně důležité označili polohu hotelu, doplňkové služby a možnost výletů do okolí (průměr mezi 1,5 a 2). Nejvyšší míra spokojenosti byla zaznamenána u čistoty pokojů a příjemného vystupování a přátelskosti personálu.

**Graf č. 12: Porovnání dílčí spokojenosti s jednotlivými elementy služeb a jejich důležitostí (Zdroj: práce autora)**



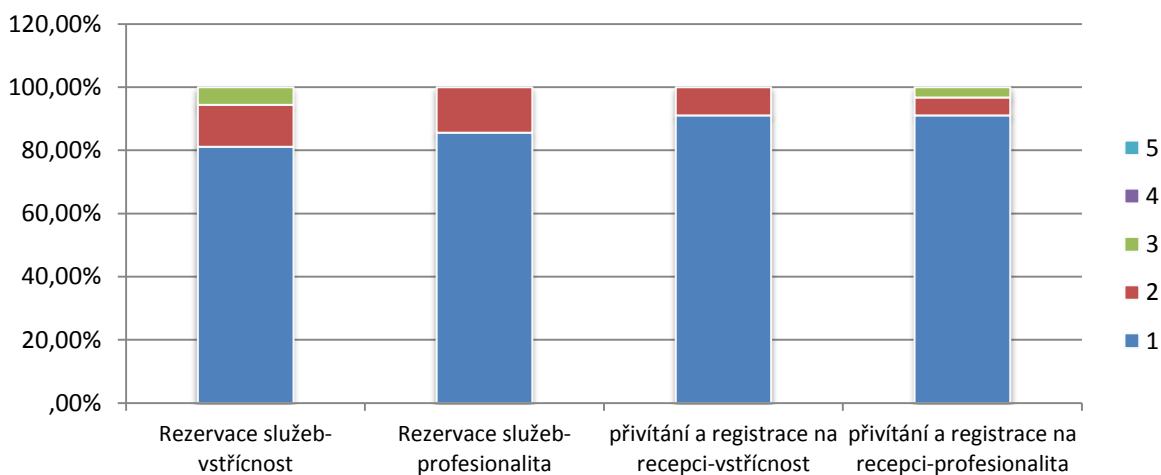
Porovnání míry spokojenosti s mírou důležitosti faktorů ukazuje mírně nižší spokojenost s faktory s vyšší důležitostí (celkový dojem a obzvláště gastronomie) a následně i u faktorů s nižší důležitostí jako je poloha hotelu a možnost výletů do okolí. Nižší spokojenost s polohou hotelu je pochopitelná, bohužel tento faktor je neměnný, menší spokojenost s možností výletů do okolí je dle autora s největší pravděpodobností zapříčiněna termínem realizování výzkumu (říjen – prosinec), kdy většina výletních cílů je uzavřena nebo má pouze omezený provoz. Spokojenost převyšuje

míru důležitosti zejména, pokud jde o personál, jeho ochotu, vstřícnost, vystupování a přátelskost, a doplňkovou nabídku služeb.

Grafy uvedené níže dále zobrazují spokojenost a jednotlivými službami v průběhu pobytu hostů. Spokojenost s dílčími službami vyjadřovali respondenti na stupnici od 1 do 5 stejně jako ve škole, kdy jednička představuje nejlepší hodnocení, pětka nejhorší. Slovní hodnocení lze modifikovat následovně: 1 – rozhodně spokojen, 2 – spíše spokojen, 3 – ani spokojen, ani nespokojen, 4 – spíše nespokojen, 5 – rozhodně nespokojen.

Graf č. 13 uvádí spokojenost se službami recepce při rezervaci pobytu, resp. dalších služeb a dále s přivítání a registrací k pobytu. Obecně lze konstatovat, že zde nebyl zjištěn zásadní problém a spokojenost hostů je v tomto směru velmi vysoká. Prostor pro zlepšení by bylo možné najít ve vstřícnosti personálu při rezervaci služeb. Toto může být zapříčiněno současnými procesy, kdy rezervaci provádí recepční a kvalita poskytnutí rezervačních služeb se může lišit u konkrétních osob. Do budoucna by bylo možné zajistit jednotnou kvalitu pomocí rezervačního manažera, který by měl tuto oblast výhradně na starosti.

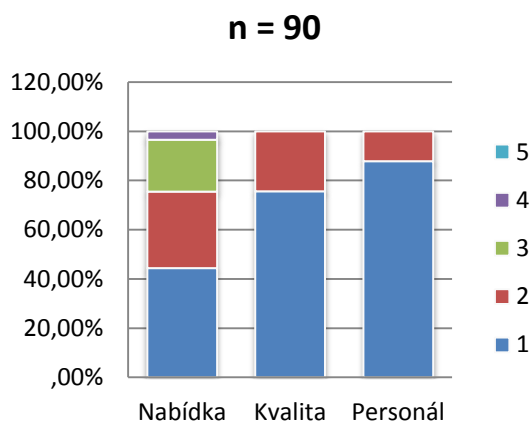
**Graf č. 13: Spokojenost se službami předcházejícími pobytu v hotelu Savannah (Zdroj: práce autora)**



Dalším faktorem, u kterého byla hodnocena spokojenost, je snídaneň. Snídaneň patří mezi služby, které má host v ceně pobytu a je to jakési pomyslné rozloučení se s ním. Host při snídani čerpá energii na celý den a obvykle se těší na něco nezvyklého, co si doma standardně nedává. Snídaneň v hotelu Savannah byly již od počátku

předmětem kritiky, proto bylo nutné připravit nápravná opatření a ta uvést do praxe. Ve dnech, kdy počet snídaní nedosahuje 30, jsou teplá jídla na objednávku a la carte. Nad 30 osob je kromě studeného bufetu, koutku s pečivem, zákusky, cereáliemi a sušeným ovocem, nápojového baru a ovocného baru k dispozici i teplý bufet. Právě nabídka snídaní je i vlažně hodnocena hosty.

**Graf č. 14: Spokojenost se snídaněmi (Zdroj: práce autora)**

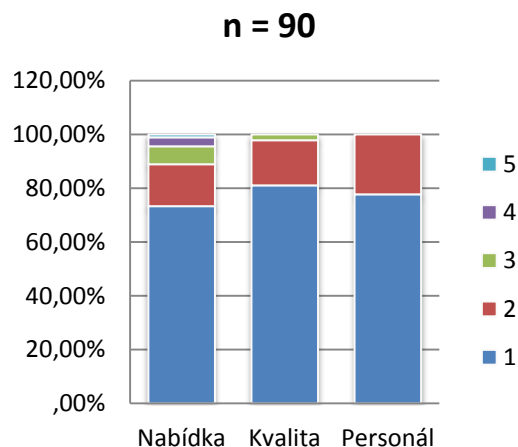


Svou spokojenost s nabídkou snídaní vyjádřilo 75,5 % respondentů, zcela spokojeno bylo ovšem pouze 44,4 %. Neutrální hodnocení, tedy ani nespokojen ani spokojen uvedlo 21,1 % dotazovaných, spíše nespokojeno bylo 3,3 % dotazovaných. Absolutně nespokojený nebyl žádný z respondentů. Kvalita snídaní a personál byly hodnoceny o poznání lépe. Svou spokojenost vyjádřilo 100% respondentů u obou kategorií. Prostor pro zlepšení lze vidět u kvality snídaně, 24,4% respondentů uvedlo, že byli spíše spokojeni.

Další otázka se zabývala zjištěním spokojenosti hostů se službami restaurace a baru, pokud jich hosté využili. Všichni respondenti měli s těmito službami při svém pobytu zkušenost. Jak ukazuje graf níže, zatímco s personálem panovala u respondentů spokojenost, mírně nespokojeni byli respondenti s nabídkou: 6,7 % respondentů se vyjádřilo neutrálně, 3,3 % respondentů byla spíše nespokojena, 1,1% respondentů bylo zcela nespokojeno. Absolutní spokojenost s nabídkou restaurace vyjádřilo 73,3 %, spíše spokojeno bylo 15,6 % dotazovaných. Nespokojenost s nabídkou byla v naprosté většině případů s večeří v rámci polopenze. Hosté, kteří si objednali jídlo a la carte patřili do skupiny spokojených hostů. K nejčastějším výtkám u nabídky restaurace patřilo nedodržení uváděného způsobu stravování, který měli hosté zahrnut v balíčku.

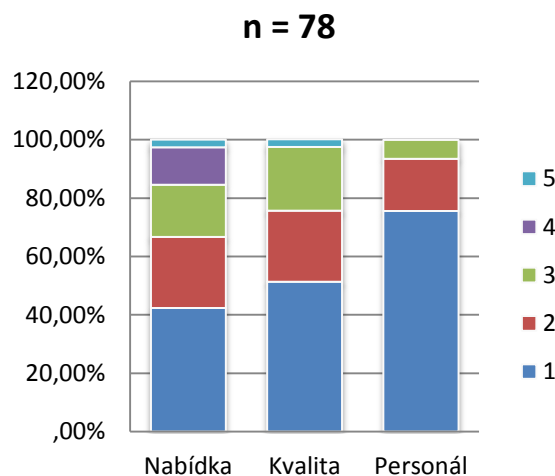
Místo 3-chodové večeře jim byla nabídnuta večeře formou bufetu, což nenaplnilo jejich očekávání. Mezi dalšími stížnostmi se objevila i poznámka o nedostatečně doplněném bufetu před koncem času vyhrazeného pro večeře.

**Graf č. 15: Spokojenost se službami restaurace a baru (Zdroj: práce autora)**



Na otázku ohledně spokojení s wellness areálem v hotelu Savannah odpovídalo pouze 78 respondentů, kteří wellnesscentrum navštívili. Spokojenost s nabídkou vyjádřilo celkem 66,7% dotazovaných, 17,9 % nebylo ani spokojeno ani nespokojeno, 15,4 % dotazovaných bylo nespokojeno s nabídkou wellness. Jako největší problém viděli respondenti nedostatečnou vybavenost areálu, malé prostory šaten a sprch, malou relaxační zónu a nedostatek lehátek.

**Graf č. 16: Spokojenost s wellness (Zdroj: práce autora)**

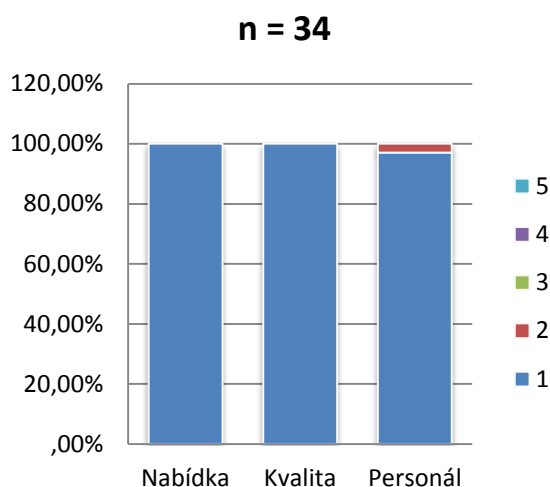


Co se týče kvality, objevilo se pouze 2,6 % respondentů, kteří byli zásadně nespokojeni, spokojených respondentů bylo 75,7%, neutrálně se vyjádřilo 21,8 % respondentů. Personál wellness centra dopadl v hodnocení o poznání lépe, 93,5 % respondentů

ho hodnotilo kladně, pouze v odpovědi 6,4 % respondentů bylo uvedeno průměrné hodnocení.

Je nutné zdůraznit, že v otázce na spokojenost s wellness nebyly zahrnuty procedury a masáže ajurvédského spa centra, těm se věnuje samostatná otázka, na kterou odpovědělo 34 respondentů, kteří některou z ajurvédských masáží podstoupili. Rozdělení spokojeností uvádí graf níže a jak je patrné, žádný z respondentů tuto oblast nepovažoval za problematickou.

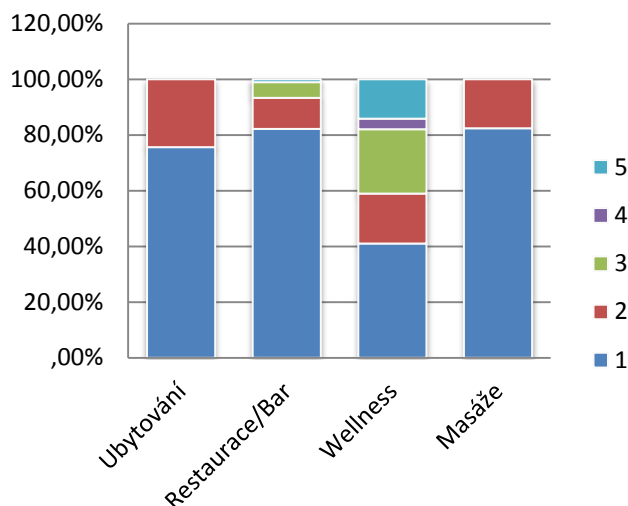
**Graf č. 17: Spokojenost s ajurvédskými masážemi (Zdroj: práce autora)**



Nabídka i kvalita ajurvédských masáží dosahuje 100% hodnocení spokojenosti, pouze u personálu bylo 2,9 % dotazovaných spíše spokojeno a jako dovysvětlení uvedli, že maséři hovoří pouze anglicky, daní respondenti proto pociťovali menší komfort z důvodu nižší schopnosti se dorozumět.

Baterii otázek týkajících se spokojenosti s jednotlivými službami hotelu Savannah uzavírala otázka na spokojenost s poměrem kvality a ceny. Výsledky demonstruje graf níže. Nejlépe hodnoceny byly ajurvédské masáže, těsně následovány ubytovacími službami. Spokojenost s poměrem kvality a ceny vyjádřili respondenti i u služeb restaurace a baru, zde se objevilo pouze 1,1 % absolutně nespokojených respondentů, 5,6 % respondentů uvedlo neutrální odpověď. Největší prostor pro zlepšení lze spatřovat v oblasti wellness, u které se objevilo 17,9 % nespokojených respondentů, kteří uvedli, že kvalita neodpovídá ceně.

**Graf č. 18: Spokojenost s poměrem kvalita/cena (Zdroj: práce autora)**

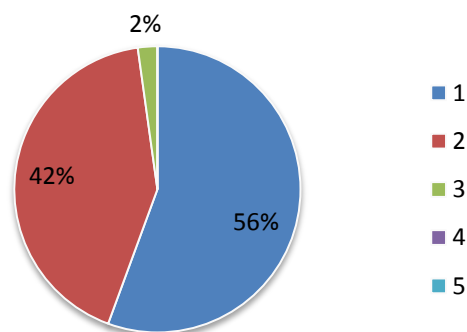


#### 4.8.1.3 Celková spokojenost se službami hotelu Savannah

Celkovou spokojenost s návštěvou hotelu mohli respondenti vyjádřit na stupnici od 1 do 5 stejně jako ve škole, kdy jednička představuje nejlepší hodnocení, pětka nejhorší. Slovní hodnocení lze modifikovat následovně: 1 – rozhodně spokojen, 2 – spíše spokojen, 3 – ani spokojen, ani nespokojen, 4 – spíše nespokojen, 5 – rozhodně nespokojen.

S pobytem v hotelu Savannah obecně panovala vysoká spokojenost – 98 % dotázaných bylo zcela nebo spíše spokojeno, vyloženě nespokojený nebyl nikdo z dotazovaných hostů, dva hosté uvedli, že nebyli ani spokojeni, ani nespokojeni, jak dokládá graf níže.

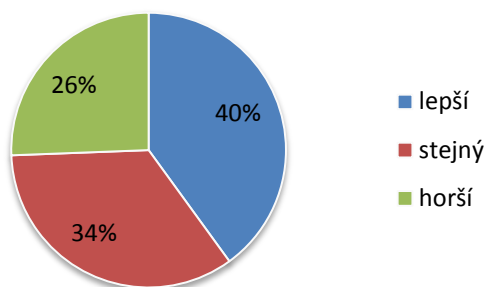
**Graf č. 19: Celková spokojenost hostů s pobytem v hotelu Savannah (Zdroj: práce autora)**



Mnohem zajímavější je pak rozdělení odpovědí respondentů u otázky, jaký je hotel Savannah ve srovnání s ostatními čtyřhvězdičkovými hotely, které respondenti navštívili. U této otázky uvádí 40 % respondentů, že je hotel Savannah lepší, než jiné čtyřhvězdičkové hotely, 34,4 % hodnotí hotel Savannah jako srovnatelný s ostatními 4\* hotely a 25,6 % ho označilo za horší (viz graf níže). U této konkrétní otázky nám více napoví rozdělení respondentů dle země

bydliště a dle srovnávaných hotelů. Zatímco respondenti, kteří měli bydliště v ČR nebo na Slovensku a srovnávali hotel Savannah s hotely v zemi jejich bydliště, případně v dalších zemích EU, hodnotili hotel Savannah jako lepší nebo kvalitativně stejný. Respondenti z Rakouska naopak ve srovnání s hotely v Rakousku hodnotili hotel Savannah jako horší, pokud ho srovnávali s hotely v Německu a ostatních zemí EU, pak jako stejný.

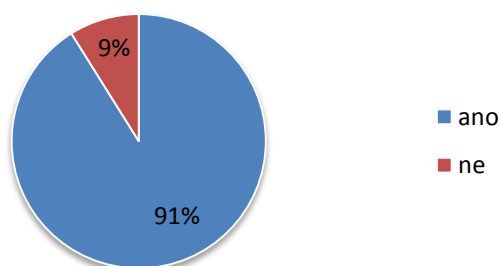
**Graf č. 20: Jaký je hotel Savannah ve srovnání s ostatními čtyřhvězdičkovými hotely (Zdroj: práce autora)**



Ačkoli má management hotelu Savannah velké ambice ve smyslu stát se nejlepším hotelem poskytujícím kvalitní služby, nesmí zapomínat na to, že v rámci ČR se mu to možná daří, ale ve srovnání s Rakouskem, které je v oblasti pohostinství a cestovního ruchu na velmi vysoké úrovni, bohužel české standardy nestačí. Pokud bude chtít získat více spokojených zákazníků právě z Rakouska, musí kvalitu služeb a celkový koncept zlepšit a dostat se na úroveň rakouských ubytovacích a stravovacích služeb.

Závěrečný graf uvádí rozdělení odpovědí respondentů na otázku, zda by doporučili hotel Savannah svým známým. Je důležité poznamenat, že všichni respondenti, kteří odpověděli, že by hotel nedoporučili (9 %), byli účastníci wellness pobytu a hotel jako takový by doporučili, ale wellness ne z důvodu malého vybavení, stísněných prostor a nedostatku možností k relaxaci.

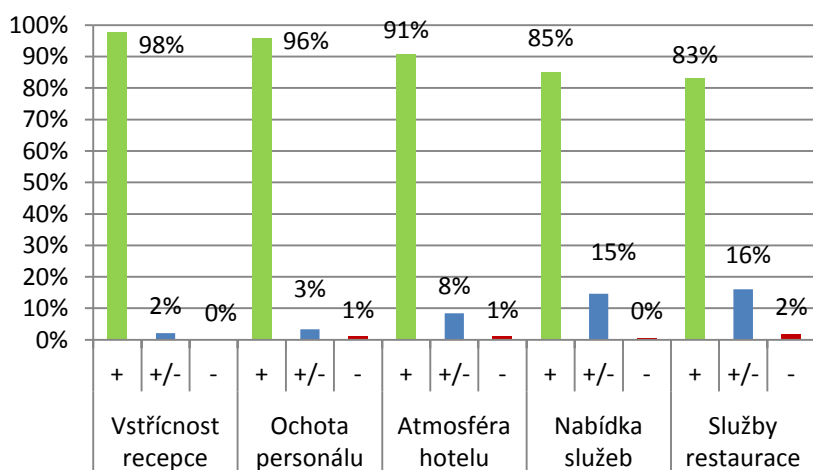
**Graf č. 21: Doporučení hotelu Savannah známým (Zdroj: práce autora)**



#### 4.8.2 Průběžný celoroční výzkum spokojenosti hostů

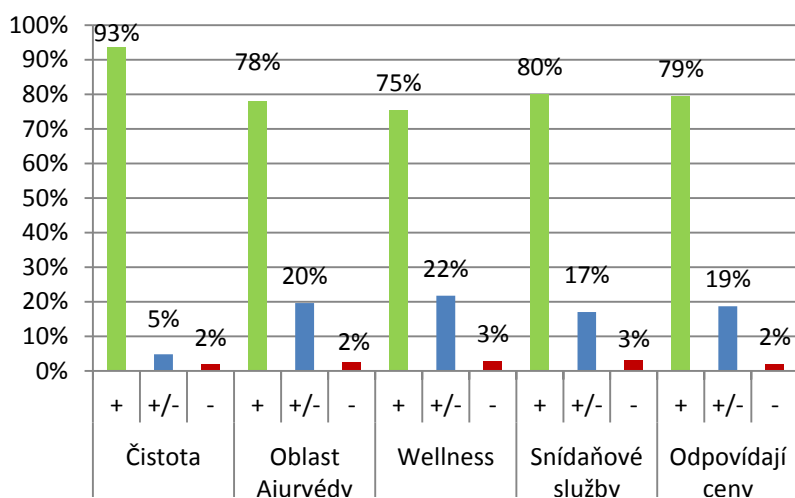
Celoroční výzkum spokojenosti hostů potvrzuje výsledky získané v rámci průzkumu realizovaném v podzimní sezóně. Grafy níže uvádí konkrétní výsledky hodnocení dílčí spokojenosti hostů.

**Graf č. 22: Dílčí spokojenost hostů – 1. část, průběžný monitoring leden – prosinec 2012 (Zdroj: interní materiály hotelu)**



Za nejslabší místa hotelového provozu lze na základě celoročního monitoringu hostů, jehož výstup tvoří 418 vyplněných dotazníků, označit wellness, oblast ajurvédy, poměr cena/kvalita a snídaňové služby. Na tato místa by se mělo hotelové vedení zaměřit a pokusit se je zlepšit, případně je lépe prezentovat a zamezit tak očekáváním hostů, která nebudou moci být naplněna

**Graf č. 23: Dílčí spokojenost hostů – 2. část, průběžný monitoring leden – prosinec 2012 (Zdroj: interní materiály hotelu)**



### **4.8.3 Hodnocení hotelu na vybraných rezervačních portálech**

Pro úplnost analýzy spokojenosti hostů se tato podkapitola věnuje hodnocení hotelu Savannah uživateli vybraných rezervačních portálů. Vzhledem ke stále častějšímu využívání toho distribučního kanálu zákazníky, je velmi důležité, v jakém světle je zde hotel hosty, kteří v něm již svůj pobyt realizovali, zobrazen. Hodnocení hostů slouží dle názoru autora pro nové zákazníky jako jedno z důležitých vodítek, zda se pro pobyt v daném hotelovém zařízení rozhodnou, či nikoli. Vzhledem k tomu, že každý rezervační portál používá jinou stupnici hodnocení, byla jednotlivá hodnocení převedena do procentuálního vyjádření, aby je bylo možné mezi sebou srovnávat.

Jak vyplývá z grafů uvedených v příloze č. 6, převládá u zákazníků, kteří si zarezervovali pobyt v hotelu Savannah přes rezervační portál booking.com spokojenost s pobytem. Nejvíce spokojeni byli zákazníci s čistotou a pohodlím, nejméně s místem, kde se hotel nachází. Obdobně vychází i hodnocení zákazníků, kteří si pobyt zajistili přes rezervační portál holidaycheck.com. U téměř všech kategorií vychází hodnocení spokojenosti nad 90 %, kromě kategorie sport a zábava a kategorií poloha hotelu, které jsou o něco hůře hodnocené.

U rezervačního portálu hotel.de se nejnižší hodnocení spokojenosti (65 %) objevila u kategorií poměr cena/výkon, snídaně/gastronomie a přívětivost a způsobilost personálu. To může souviset s vyššími nároky německé klientely, jak se ukázalo i v průzkumu realizovaném v podzimní sezóně 2012, popsáném v kapitole 4.8.1. Vzhledem k malému počtu hodnocení, není možné výsledek relevantně zobecnit. Vysokou úroveň spokojenosti opětovně vykazují kategorie čistota, kvalita pokojů a kategorie intenzita hluku v pokojích.

### **4.8.4 Shrnutí výsledků spokojenosti hostů**

Nejzajímavějším zjištěním z celého výzkumu bylo porovnání hotelu Savannah s jinými čtyřhvězdičkovými hotely. Zatímco respondenti, kteří měli bydliště v ČR nebo na Slovensku a srovnávali hotel Savannah s hotely v zemi jejich bydliště, případně v dalších zemích EU, hodnotili hotel Savannah jako lepší nebo kvalitativně stejný. Respondenti z Rakouska naopak ve srovnání s hotely v Rakousku hodnotili hotel Savannah jako horší, pokud ho srovnávali s hotely v Německu a ostatních zemí EU, pak jako stejný.

Z výsledků srovnávání tedy plyne, že ačkoli si hotel zakládá na kvalitních službách a obtojí ve srovnání s českými a slovenskými hotely, nedosahuje srovnatelných kvality rakouských hotelů. Hypotézu „Hotel Savannah je zákazníky vnímán ve srovnání s ostatními čtyřhvězdičkovými hotely jako lepší.“ **nelze přijmout**. Jako lepší byl hotel Savannah hodnocen v 40 % případů, jako horší v 26 % případů. Ostatní respondenti ho hodnotili jako stejný ve srovnání s jinými hotely.

Jak vyplynulo z výsledků, hypotézu „Mezi silné stránky hotelu patří poměr kvality a ceny poskytovaných služeb – více než 75 % hostů je s ním spokojeno“ výzkum v této obecné rovině **nepotvrdil**. Vysoká spokojenost hostů s poměrem kvality a ceny se potvrdila u kategorií ubytování, restaurace a bar a masáže, výjimku tvoří kategorie wellness, kde spokojenost nedosahuje ani 60 % a je zde tedy velký prostor pro zlepšování. Hypotézu „Mezi nejslabší stránky hotelu patří jeho poloha.“ lze na základě výzkumu **přijmout**. Zajímavé ale je, že dotazovaní respondenti s ní sice vyjádřili nižší spokojenost, ale označili tento faktor také jako méně důležitý. Celková spokojenost s pobytem v hotelu Savannah však byla vysoká – 98 % dotázaných bylo zcela nebo spíše spokojeno, vyloženě nespokojený nebyl nikdo z dotazovaných hostů. Hypotézu „Více než 75 % respondentů by pobyt v hotelu Savannah doporučilo svým známým“ výzkum **potvrdil**, z celkového počtu respondentů se k doporučení kladně vyjádřilo 91 %.

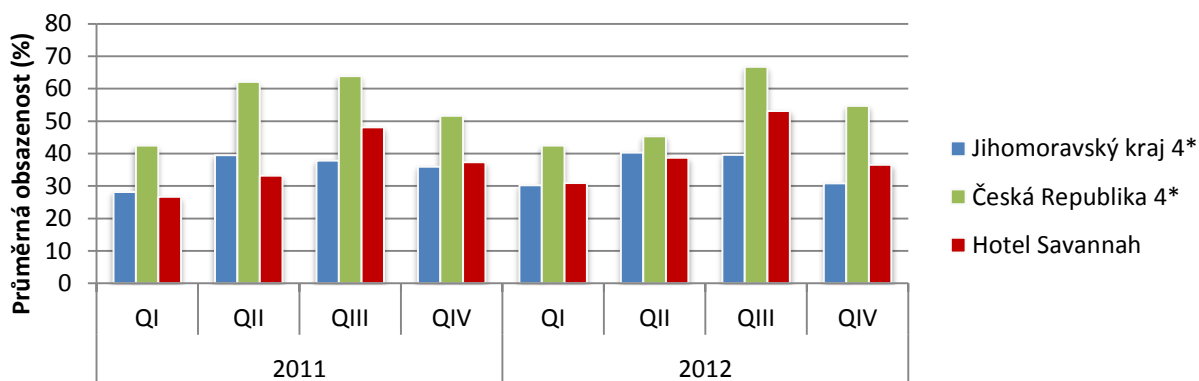
V příloze č. 7 jsou dále uvedeny tabulky nejčastěji se vyskytujícími stížnostmi a kladných ohlasů zpracovaných oddělené v rámci výzkumu spokojenosti hostů, celoročního monitoringu a hodnocení přes rezervační portály. Z výsledků jednoznačně vyplývá, že by se pozornost hotelového managementu měla zaměřit na oblast wellness (dovybavení, rozšíření) a gastronomie (hlavně snídaně a polopenze).

Hotel by měl i nadále sledovat hodnocení na portálech, s kterými nejvíce spolupracuje a kde je předpoklad nejčastějších referencí od hostů, u hotelu Savannah je to konkrétně booking.com. Vzhledem k dobrému průměrnému hodnocení na těchto portálech by měl hotel své hosty motivovat, aby zveřejňovali svá hodnocení i na dalších portálech věnujících se cestování jako např. holidaycheck nebo tripadvisor. webových stránkách pak může nerozhodnutým zákazníkům ulehčit výběr.

## 4.9 Zhodnocení ekonomické situace

Průměrná obsazenost je jedním z nejdůležitějších ukazatelů a základním předpokladem pro efektivní fungování jakéhokoli hotelu či ubytovacího zařízení. Následující graf srovnává vývoj průměrné obsazenosti hotelu Savannah se čtyřhvězdičkovými hotely v Jihomoravském kraji a v celé ČR. Obsazenost hotelu Savannah přibližně kopíruje trend obsazenosti čtyřhvězdičkových hotelů v Jihomoravském kraji, kdy nejvyšší průměrná obsazenost je zaznamenávána v třetím čtvrtletí roku. Toto je dáno vysokou turistickou atraktivitou regionu v letním období a speciálními rodinnými balíčky po čas prázdnin v kombinaci se silným konferenčním měsícem září. Konferenční sezóna v hotelu Savannah pak pokračuje i v měsících říjen – listopad. Prosinec je spíše ve znamení individuálních pobytů, případně firemních večírků menšího rozsahu. Nejslabším obdobím je jednoznačně první čtvrtletí, kdy se koná minimum konferencí a region není z hlediska zimní nabídky tolik zajímavý ani pro individuální klientelu. Druhý kvartál s sebou přináší opět zvýšený počet konferenčních hostů a u příležitosti svátků (Velikonoce, květnové svátky) využívá ubytování v hotelu Savannah řada individálů obzvláště v rámci speciálních balíčků určených pro toto období.

**Graf č. 24: Srovnání průměrné obsazenosti (v %) u čtyřhvězdičkových hotelů 2011 – 2012 (Upraveno dle KPMG a interních materiálů hotelu)**

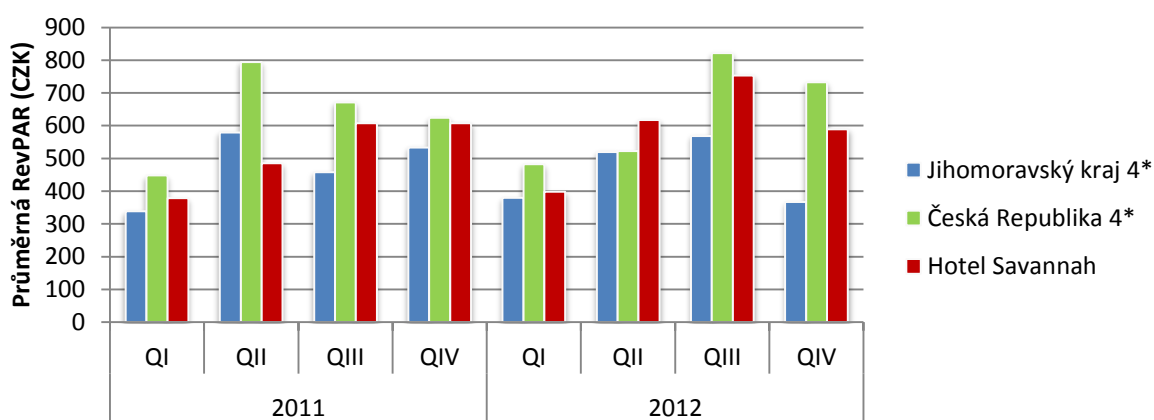


Kolísání obsazenosti v průběhu roku se opakovalo v popsaném rozmezí od uvedení hotelu do provozu. Kromě výkyvů poptávky v rámci roku lze pozorovat i kolísání poptávky v rámci týdne. Nejvyšší obsazenosti dosahuje hotel Savannah vždy v pátek a sobotu. Nejnižší obsazenost je naopak neděle – úterý. Tento fakt je způsoben hlavně strukturou hotelových hostů a převahou individuální klientely, která přijíždí na víkend a využívá nejrůznějších výhodných balíčků. Výjimku tvoří pouze konferenční akce, které jsou plánovány v rámci pracovního týdne. Průměrná délka pobytu v hotelu

Savannah byla v roce 2012 1,7 dne, což představuje oproti roku 2011 mírný nárůst z původní hodnoty 1,6 dne. Jedním z cílů hotelového managementu by mělo být zavedení opatření pro stabilizaci výkyvů poptávky a rovnoměrnějšího rozvržení příjmu v průběhu celého roku i na denní bázi.

V hotelu Savannah se stejně jako v celé hotelové branži používá k měření výkonnosti hotelu tzv. ukazatel revPAR, který informuje o dosaženém příjmu na disponibilní pokoj hotelu. RevPAR je počítán jako podíl čistého příjmu za ubytování (příjem za ubytování bez DPH, snídaně a příjmů z ostatního F&B) a celkového počtu disponibilních pokojů za určité období (den, měsíc, rok). Jeho vývoj je zachycen v grafu níže ve srovnání se čtyřhvězdičkovými hotely v Jihomoravském kraji a v celé ČR. Jak z něj lze vyčíst, pohyboval se ukazatel RevPAR v posledních dvou letech nad jihomoravským průměrem a velmi se přibližoval průměru celorepublikovému, výjimkou bylo pouze druhé čtvrtletí roku 2011 z důvodu nízkého vytížení hotelu v tomto období.

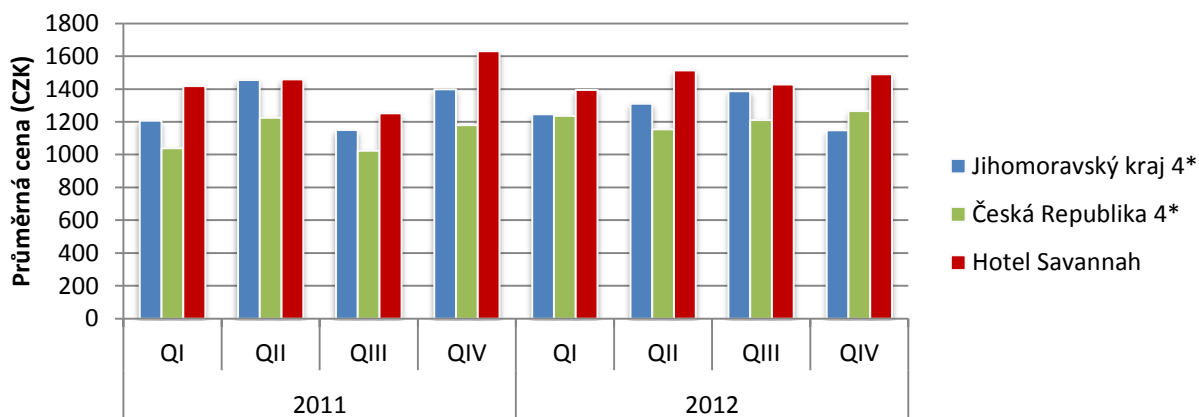
**Graf č. 25: Srovnání průměrné RevPAR (v CZK) u čtyřhvězdičkových hotelů 2011 – 2012 (Upraveno dle KPMG a interních materiálů hotelu)**



Vyšší průměrný RevPAR dosažený v hotelu Savannah je mimo jiné dán i vyšší průměrné ceny, jejíž vývoj ilustruje graf č. 10. Jak vyplývá z grafu, drží si hotel Savannah i přes trvající dopady krize vyšší průměrnou cenu, než je celostátní průměr v segmentu čtyřhvězdičkových hotelů. Tato situace je způsobena rozvojem hotelnictví ve velkých městech a hlavně v Praze za posledních 10 let a vznikem řady nových hotelů, které s příchodem krize v rámci konkurenčního boje dramaticky snížily ceny až pod únosnou mez a dodnes mají problémy se s cenou dostat zpět na předkrizovou úroveň. Jedním z důsledků této cenové války je i fakt, že se proměnila klientela těchto hotelů

směrem k méně movitým zákazníkům, kteří ovšem snižují tržby hotelu i proto, že nejsou ochotni dále utrácet a konzumovat nadstandardní služby hotelu.

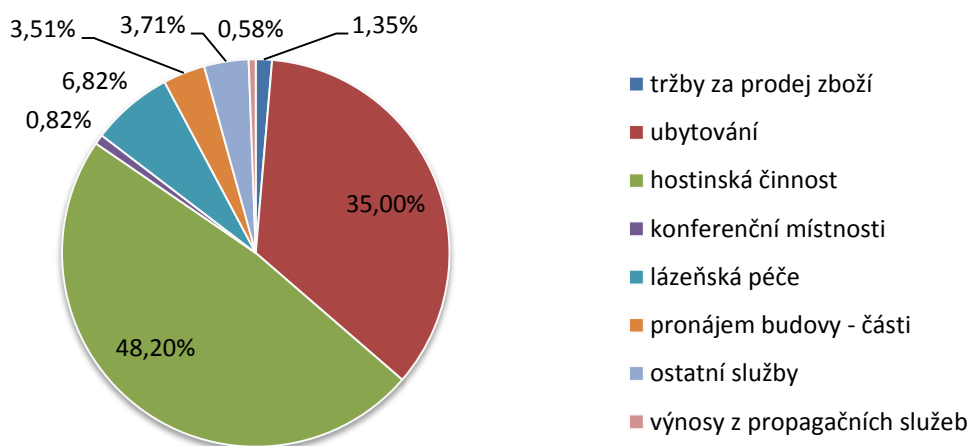
**Graf č. 26: Srovnání průměrné ceny za pokoj (v CZK) u čtyřhvězdičkových hotelů 2011 – 2012 (Upraveno dle KPMG a interních materiálů)**



I ve srovnání s jihomoravským průměrem vychází průměrná cena hotelu Savannah ve sledovaných obdobích jako vyšší. Výhodou hotelu je, že z důvodu jeho vybavení a novosti je schopen si vyšší cenu obhájit. Na druhou stranu nesmí být opomenuto, že podstatnou část individuálních zákazníků tvoří Rakušané, pro které je stanovená cena i nadále výhodnější ve srovnání s rakouskými hotely stejné kategorie.

Ačkoli ukazatele průměrné ceny, RevPAR a průměrné obsazenosti vychází poměrně dobře, nedaří se již čtvrtým rokem hotelu dosáhnout kladného výsledku hospodaření.

**Graf č. 27: Procentní rozdělení tržeb v roce 2012 (Upraveno dle interních materiálů)**

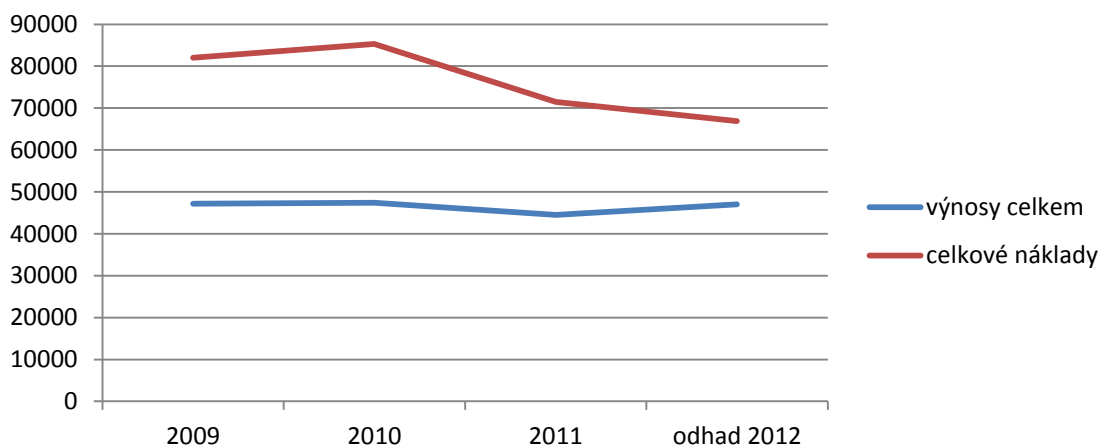


Tato skutečnost je společností přijímána sice s nelibostí, ale jako fakt, protože hotel má být její prémiovou značkou a hlavní generování výnosů přináší kasinům. Graf výše

uvádí strukturu tržeb v roce 2012, z kterého je patrné, že rezervy jsou právě v sektoru ubytování.

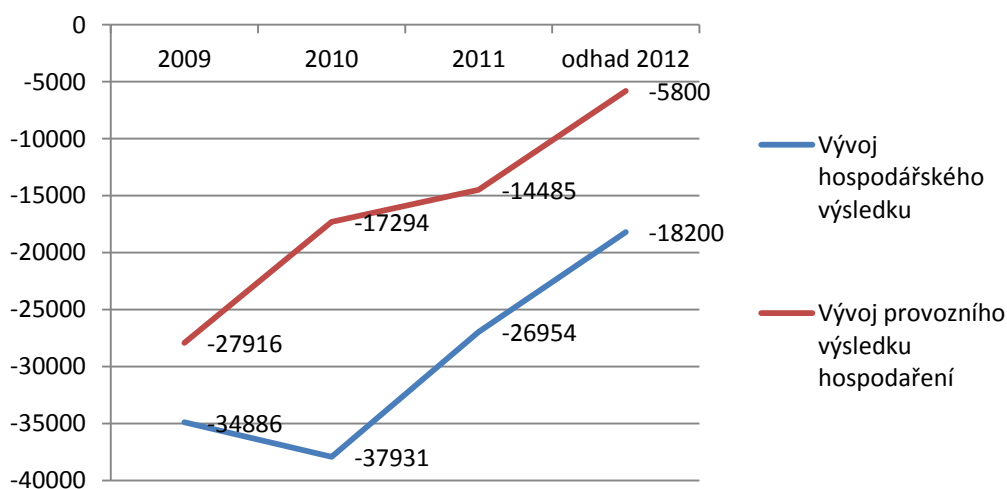
Vedení hotelu se v minulých letech vydalo cestou snižování nákladů, v současné době jsou náklady již optimalizovány a nenabízí přílišný prostor pro výrazné úspory. Hotel musí začít generovat vyšší objem tržeb, aby bylo v dalších letech možno realizovat zisk.

**Graf č. 28: Srovnání výnosů a nákladů v letech 2009 – 2012, v tis. (Upraveno dle: interních materiálů hotelu)**



Graf výše ukazuje srovnání výnosů a nákladů v uplynulých letech. Další graf č. 29 pak zobrazuje vývoj hospodářského výsledku a provozního výsledku hospodaření. Je patrné, že i ten se pohybuje v záporných číslech, ačkoli se zlepšujícím trendem, znamená to, že provozní náklady jsou natolik vysoké, je ekonomická činnost hotelu doposud nebyla schopna uhradit. Dosažení kladného provozního výsledku by mělo být cílem následujících let.

**Graf č. 29: Vývoj výsledku hospodaření a provozního výsledku hospodaření v letech 2009-2012, v tis. (Upraveno dle: interních materiálů hotelu)**



## 4.10 SWOT analýza

Souhrnným výstupem všech předchozích analýz je SWOT analýza, která zobrazuje zjištěné silné a slabé stránky a identifikované příležitosti a hrozby.

Tabulka č. 20: SWOT analýza (Zdroj: práce autora)

SILNÉ STRÁNKY		SLABÉ STRÁNKY	
A.	Kvalita produktu ve smyslu hardwaru	J.	Lokalita
B.	Finanční zázemí	K.	Nekvalifikovaný personál
C.	Systém vnitřní organizace	L.	Absence vize
D.	Oficiální certifikace 4* superior	M.	Architektonicky nevydařené řešení
E.	Kvalita služeb	N.	Vysoké provozní náklady
F.	Profesionální přístup k hostům (při organizaci konferenci)	O.	Vysoká cena ubytování
G.	Velké parkoviště	P.	Naddimenzovaná ubytovací kapacita
H.	Flexibilní cenová politika	Q.	Vysoká fluktuace na některých odděleních
I.	Kasino	R.	Nízká kapacita restaurace
PŘÍLEŽITOSTI		HROZBY	
a.	Zatraktivnění lokality	k.	Rostoucí konkurence hotelů (množství)
b.	Změna životního stylu (wellness, selfness)	l.	Odliv zaměstnanců do zahraničí
c.	Šetření + hledání nových lokalit (Rakousko)- levnější služby než srovnatelné hotely v Rakousku	m.	Ztráta finanční stability
d.	Rozšíření a rozvoj Merlinova dětského světa	n.	Zastarání hotelu – nerozvoj x zlepšující se úroveň konkurenčních hotelů
e.	Vytvoření orgánu na radnici Znojma pro incoming	o.	Růst kriminality v příhraničí – negativní image oblasti
f.	Zlepšení ekonomické situace – návrat větších školení a firemních akcí	p.	Přesun části poptávky v důsledku krize k levnějším druhům ubytování
g.	Rozvoj dopravní infrastruktury	q.	Významné posilování CZK vůči EUR
h.	Odpočinek pro vytížené rodiče	r.	Snižování cen konkurentů
i.	blízkost vinařského města Retz (9km), ve kterém se konají časté kulturní akce – oslovení cestovních kanceláří, plánujících zájezdy na tyto akce a do regionu	s.	Oprava dálnice D1
j.	navázání partnerství s Excalibur City - zdravotní turistika	t.	Politika zaměstnávání cizinců ze zemí mimo EHP

Pro hodnocení váhy jednotlivých znaků byla porovnávána jejich vzájemná důležitost za pomoci stupnice 0 -1, přičemž 0 znamená, že hodnocený znak je méně důležitější, jako porovnáváný, 0,5 oba znaky mají stejnou váhu a 1 hodnocený znak je důležitější, než porovnáváný. Hodnoceným znakem byl vždy znak v řádku, porovnávaným pak znak ve sloupci. Hodnoty nad diagonálou byly zrcadlově vypočítané z hodnot nad ní, tedy 1-výsledná hodnota. Jednotlivé tabulky jsou uvedeny v příloze č. 8. Do dalšího

porovnávání postupují pouze prvky s nejvyšší váhou, hranicí přijatelnosti je váha rovna 10 %. Jednotlivé tabulky srovnání silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb jsou uvedeny v příloze č. 8. Silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby jsou pak dále vzájemně porovnávány a následně je sestavena konfrontační matice. Každá dvojice parametrů je srovnávána, jak vypadá jejich vzájemný vztah a jejich působení. Hodnocení je provedeno dle škály -3 až 3, přičemž vzájemné působení je pro hotel: 3 velmi dobré, 2 dobré, 3 lehce pozitivní, 0 parametry spolu nesouvisí, -1 lehce negativní, -2 špatné, -3 velmi špatné. V příslušném poli je zaznamenán výsledek porovnání parametrů a po řádcích a sloupcích sečten.

Tabulka č. 21: Konfrontační matice SWOT analýzy (Zdroj: práce autora)

		SILNÉ STRÁNKY					SLABÉ STRÁNKY					SOUČET	
		Kvalita produktu	Finanční zázemí	System vnitřní organizace	Oficiální certifikace	Kvalita služeb	Profesionální přístup (konference)	Lokalita	Nekvalifikovaný personál	Absence vize	Vysoké provozní náklady		Vysoká cena ubytování
PŘÍLEŽITOSTI	Zatraktivnění lokality	2	2	0	0	2	2	1	0	0	0	-1	8
	Šetření + hledání nových lokalit (Rakousko)- s levnějšími službami	3	0	1	2	2	2	-1	0	1	0	2	12
	Rozšíření a rozvoj Merlinova dětského světa	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	4
	Zlepšení ekonomické situace – návrat větších školení a firemních akcí	3	2	1	3	3	3	-1	1	1	0	-1	15
	Odpočinek pro vyčerpané rodiče	3	1	0	2	3	0	-1	1	1	1	-1	10
HROZBY	Rostoucí konkurence hotelů (množství)	1	1	0	1	1	1	-2	-1	-2	-3	-2	-5
	Ztráta finanční stability	-1	-1	1	0	-1	0	-1	-1	-2	-3	0	-9
	Zastarání hotelu – nerozvoj x zlepšující se úroveň konkurenčních hotelů	1	1	0	1	1	-1	-2	-1	-2	-2	-2	-6
	politika zaměstnávání cizinců mimo EHP	0	0	0	0	-1	0	0	-2	-1	0	0	-4
SOUČET		13	6	3	9	11	7	-6	-3	-4	-7	-4	

Do tabulky č. 22 jsou seřazeny parametry s jejich výsledky od maximální po minimální hodnotu.

**Tabulka č. 22: Shrnutí výsledného skóre (Zdroj: práce autora)**

Interní položky	skóre	Externí položky	skóre
Kvalita produktu	13	Návrat větších školení a firemních akcí	15
Kvalita služeb	11	Šetření + hledání nových lokalit (Rakousko)-s levnějšími službami	12
Oficiální certifikace	9	Odpočinek pro vytížené rodiče	10
Profesionální přístup (konference)	7	Zatraktivnění lokality	8
Finanční zázemí	6	Rozšíření Merlinova dětského světa	4
System vnitřní organizace	3	Politika zaměstnávání cizinců	-4
Nekvalifikovaný personál	-3	Rostoucí konkurence hotelů (množství)	-5
Vysoká cena ubytování	-4	Zlepšující se úroveň konkurenčních hotelů	-6
Absence vize	-4	Ztráta finanční stability	-10
Lokalita	-6		
Vysoké provozní náklady	-7		

Výsledek vzájemného působení je pak dán součtem hodnot porovnávaných parametrů, jak ukazuje tabulka č. 23.

**Tabulka č. 23: Výsledek vzájemného působení jednotlivých faktorů (Zdroj: práce autora)**

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<b>Příležitosti (O)</b>	44	5
<b>Hrozby (T)</b>	5	-29

Z výsledků vzájemného působení jednotlivých parametru vyplývá, na jakou strategii by se měl hotel soustředit. V tomto konkrétním případě se jedná o strategii S-O (přístup maxi-maxi), tedy o využití silných stránek a příležitostí a získání výhody.

## 5 NÁVRHOVÁ ČÁST

Zásadní částí diplomové práce je vytvoření konkrétního návrhu vhodné marketingové strategie pro hotel Savannah a na základě provedení analýzy současného stavu a výsledků výzkumu identifikovat problémové oblasti a doporučit návrhy na zlepšení. Marketingová strategie poskytne hotelu představu o tom, jak konkurovat se svými službami na trhu. Marketingová strategie bude plánována do roku 2015.

Důležitým předpokladem je, aby si vedení hotelu Savannah uvědomilo, jakou sílu má poslání společnosti. A to nejen pro samotné spolupracovníky, kteří se mají čeho držet při plnění svých denních úkolů, ale i pro zákazníky. Poslání by mělo vycházet z životních zkušeností a priorit. Mezi hlavní body, kterých by se formulované poslání mělo týkat, patří:

- Poskytovat ubytovací, stravovací a ostatní hotelové služby na nejvyšší úrovni s důrazem na profesionální a vstřícný přístup k hostům,
- vytvoření zážitku pro každého zákazníka nad jeho očekávání,
- vytvoření zaměstnanecké atmosféry přátelství, spoluodpovědnosti a radosti.

Na poslání by měla navazovat vize, která také v současné době není písemně formulovaná, zde by bylo vhodné držet se původního záměru: „Stát se hotelem s nejlepšími a nejkvalitnějšími službami mezi Vídní a Prahou.“

### 5.1 Stanovení cílů

Pro stanovení marketingové strategie je esenciální definovat marketingové cíle. Tyto cíle musí být přesně definovány, musí být měřitelné a mít vymezený přesný časový horizont a v neposlední řadě jim musí být přiřazeny zdroje. Základním cílem jakékoli společnosti, tedy i zkoumaného hotelu je generování zisku, tedy konkrétně:

- Dosažení kladného provozního výsledku hospodaření, což lze dosáhnout pomocí
  - každoročního snižování celkových nákladů na provoz,
  - růstu tržeb.
- Vyrovnání sezónních výkyvů – zajištění stabilních příjmů v průběhu celého roku.

Z tohoto důvodu musí být také marketingové cíle v souladu s celopodnikovými cíli. Pro hotel Savannah byly navrženy následující marketingové cíle vycházející z cíle růstu tržeb:

1. Zvýšení průměrné obsazenosti ze současné roční průměrné obsazenosti 42 % na 50 % do konce roku 2014.
2. Prodloužení průměrné délky pobytu hostů z 1,7 na 2,0 do konce roku 2014.
3. Každoroční zvyšování dosažené průměrné ceny za pokoj minimálně o roční míru inflace.
4. Zvyšování objemu rezervací přes webové stránky hotelu (úspora provizních nákladů pro zprostředkovatele rezervačních portálů) každoročně o 10 %.
5. Zvyšování počtu hostů registrovaných v benefičním programu Savannah Gold každoročně o 15 %.
6. Nárůst počtu opakovaných pobytů hostů každoročně o 5 %.
7. Zvyšování kvality služeb a přibližování se rakouským standardům.

## 5.2 Marketingová strategie

Společnost nemůže konkurovat na českém trhu cenou svých služeb. Cenová konkurence je možná pouze v případě rakouského trhu. Vzhledem k tomu, že odvětví je atomizované, musí se hotel zaměřit na specifickou klientelu a docílit u ní opakovaných pobytů. Společnost zná své zákazníky a může jim tak upravit nabídku svých služeb dle jejich potřeb a preferencí.

Na základě výsledků SWOT analýzy by se měl hotel zaměřit na strategie penetrace, tj. zvyšování průniku na trh a strategie rozvoje trhu, tj. zaměřit se kromě stávajícího trhu i na nový trh, na kterém by uvedl stávající produkt, přičemž by využíval svých silných stránek a příležitostí. **Strategie penetrace** představuje koncentrování veškeré aktivity na prodej stávajících produktů a zaměřuje se hlavně na prodejní personál a podporu prodeje. Jedná se o strategii, která vede ke zvýšení obrátu v segmentech stávajících zákazníků. **Strategie vývoje trhu** má za cíl najít pro stávající produkty další podobné zákazníky na nových trzích. V případě hotelu by šlo o oslovení zahraničí nebo nalezení zcela nových cílových skupin, pro které by byla využita jiná komunikace s mírnou obměnou produktu. Vzhledem k vysokému procentnímu podílu zákazníků

z Rakouska a poměrně velkému zastoupení slovenských zákazníků citlivých na cenu (získání přes slevové akce) lze doporučit i výraznější zaměření se na tyto dva trhy. Doposud totiž většina marketingových aktivit probíhala pouze na území ČR.

### 5.2.1 Strategie segmentace, targetingu a positioningu

Dle zjištěných informací z analýz a marketingového průzkumu lze hotelu doporučit zaměřit se na své současné zákazníky, s důrazem na ty, kteří se v hotelu ubytovávají opakovaně. Perspektivní a navzájem se doplňující segmenty jsou:

- Korporátní klientela: středně velké a velké firmy,
- rodiny s dětmi,
- wellness klientela 40+,
- kasino hráči.

Přičemž hlavní pozornost by měl hotel věnovat **segmentu korporátní klientely**, který vyrovnává sezónní výkyvy poptávky a generuje značnou část tržeb hotelu, a **segmentu rodin s dětmi**, který vykazuje nejvyšší procento opakovaných návštěv v kombinaci s vysokým tempem růstu v rámci zastoupení jednotlivých segmentů. Nově by se měl také hotel soustředit na akvizici rakouských klientů, zde se jako potenciálně nejzajímavější jeví **segment organizovaně cestujících rakouských turistů 50+**, kteří podnikají poznávací výlety do ČR nebo navštěvují Dolní Rakousko. Na jednotlivé segmenty lze pak působit modifikovaným marketingovým mixem, který je podrobněji rozepsán dále.

Vzhledem k tomu, že se očekávání i způsob trávení dovolené v hotelu u jednotlivých skupin liší, bylo by vhodné kalendářní rok rozplánovat tak, aby bylo v daných měsících určit, který ze segmentů má nejvyšší potenciál a na něj pak zaměřit marketingovou komunikaci a nedopustit, aby se ve větší míře v daném termínu potkávaly segmenty, jejichž očekávání a požadavky jsou diametrálně odlišné (např. wellness klientela zaměřená na ajurvědu, zklidnění a relaxaci vs. rodiny s dětmi).

- **Leden – březen** (resp. do Velikonoc): v rámci týdne zvýhodněná nabídka pro konferenční akce a o víkendu wellness pobyty s maximálním komfortem.

- **Duben – červen:** víkendy pobyty pro rodiny s dětmi (+ zohlednění svátků a prázdnin), v rámci týdne rakouské turistické skupiny na program ve Znojmě, Retzu a dalších zajímavých městech v okolí, resp. konferenční akce.
- **Červenec – srpen:** rodiny s dětmi, wellness pobyty.
- **Září – listopad:** víkendy rakouské turistické skupiny, rodiny s dětmi, v rámci týdne konferenční akce.
- **Prosinec:** víkendy wellness balíčky, v rámci týdne firemní večírky.

Kasino hosté jezdí pravidelně v průběhu roku a jedenkrát měsíčně se v kasinu koná větší sobotní party, proto je třeba znát termíny těchto akcí dopředu, aby byly rodinné pobyty naplánovány v jiný termín.

Zaujetí žádoucí pozice na trhu ubytovacích služeb a vymezení hotelu oproti konkurenci a v myslích cílových zákazníků je úkolem positioningu. V segmentu korporátní klientely je žádoucí, aby byl hotel vnímán jako vysoce kvalitní s přijatelnou cenou, ochotným personálem a neomezenými možnostmi. K tomu může napomoci vystupování obchodního manažera v rámci přímého prodeje a reference významných klientů z řad českých i mezinárodních společností, kteří v hotelu pořádali konferenční setkání. Segmentem rodin s dětmi mi měl být hotel vnímán následovně:

- **Rodiči (prarodiči):** jako k dětem vstřícné a bezpečné místo s kvalitními a komplexními službami jak pro dospělé, tak i pro děti, kde mohou své potomky v klidu odložit a věnovat se relaxaci a vlastní zábavě.
- **Děti:** jako nejúžasnější místo na zemi pro dovádění, hry, zábavu a setkávání se s kamarády.

Vzhledem k povaze segmentu rakouských turistů je nutné, aby byl hotel vnímán jako místo pohody a pohodlí v bezprostřední blízkosti turistických památek, uprostřed vinařského regionu; hotelové služby by pak měly považovány za odpovídající vyššímu standardu za výhodnou cenu.

### 5.2.2 Produktová strategie pro vybrané segmenty

**Korporátní klient** – každý korporátní klient je jiný a vyžaduje jinou šíři služeb hotelu, kromě standardních služeb ubytovacího zařízení dochází k časté spolupráci s partnery, kteří zajišťují doprovodný program (vinařství, organizátoři teambuildingu, provozovatelé sportovišť a jiných zařízení, dopravci aj.). Hotel disponuje databází vstřícných a osvědčených partnerů a zakládá si na kreativním event managementu, přesto však současná nabídka doprovodných aktivit není příliš originální a konkurenční hotely ve značné míře nabízí obdobné programy. Z tohoto důvodu by nabídka měla být upravena a zapracováno do ní několik originálních nápadů specifických pro prostředí hotelu a daný region, které ale budou představeny klientům až při osobním jednání.

Kromě vlastního vybavení využívá hotel také půjčování některých drobných zařízení pro konkrétní akce od jiných hotelů v regionu. Lze proto doporučit dovybavení konferenčních prostor, tam kde schází, nejčastěji využívaným vybavením (flipcharty a dataprojektory) aby se tyto položky nemusely půjčovat a nenavyšovala se tak konečná cena. Aby byl zajištěn maximální zákaznický komfort, bylo by vhodné nabídnout i zdarma služby servisního IT technika před začátkem a v případě potřeby i v průběhu konference. Tato doprovodná služba by mohla být konkurenční výhodou a přínosem pro zákazníka.

**Rodiny s dětmi** – Z důvodu velkého zájmu lze doporučit rozšířit aktuální nabídku rodinných víkendů s animačním programem a hlídáním dětí na 1 x měsíčně v období březen – červen a říjen - prosinec a zachovat ji jako doposud denně po celé období letních prázdnin červenec – srpen. Doporučuje se využít státních svátků v ČR, SR a Rakousku a balíčky připravit na tyto termíny. Pro hotel i klienta by bylo výhodné balíčky kalkulovat vždy včetně polopenze, aby nedocházelo k přeplnění restaurace a la care.

Hotel Savannah jako baby friendly disponuje v současné době adekvátním vybavením pro děti, seznam dětského příslušenství je k nahlédnutí v příloze č. 9. K dovybavení by náležela dětská skluzavka do bazénu a vybudování dětského venkovního hřiště s houpačkami a prolézačkou. Ve spolupráci s Merlinovým dětským světem lze doporučit

rozšíření dětského koutku v rámci letních prázdnin z 1 sálu na sály 2 a zapůjčení několika atrakcí v rámci vzájemné spolupráce.

I přes dlouhodobě klesající trend počtu členů rodiny je nejčastějším modelem v ČR model rodiny s dvěma dětmi a dvěma dospělými, pokud jsou děti malé, nebývá problém, aby se ubytovaly na pokoji s rodiči, s tím, že jedno dostane k dispozici přistýlku a druhé spí na posteli s rodiči. Bohužel dispozice pokojů neumožňuje umístění více jak jedné přistýlky na pokoj, což je velká nevýhoda. Aby nedocházelo k znevýhodnění rodin s více dětmi, je účelné připravit na každém patře propojené rodinné pokoje s patřičným dětským vybavením a absencí prvků, které by děti mohly rozbít nebo se o ně poranit. Nacenení těchto pokojů je uvedeno v kapitole 5.2.3.

Dětští klienti jsou stále náročnější, lze proto doporučit rozšířit nabídku dětského jídelníčku, v létě pak zmrzliny, odpolední zeleninový a ovocný bar zajistit pitný režim v dětském koutku. Nabídnout možnost společné večeře dětí s animátory, v průběhu které je zajištěno hlídání. Součástí strategie hotelu by měla být podpora a neustálý rozvoj doprovodných programů. Příkladem jsou animační programy, které hotel Savannah chápe jako bonusovou službu, kterou návštěvníci ocení. Tato nabídka by se však měla neustále rozšiřovat a zdokonalovat, protože se jedná o relativně lehce napodobitelnou oblast. K doprovodnému programu ovšem patří i řada dalších aktivit, je nutné více propagovat certifikaci zařízení v rámci projektu cyklisté vítání a informovat potenciální hosty o zajímavostech a atraktivitách regionu. Většina obyvatel ČR si dle výzkumu z roku 2006 Znojmo spojuje s okurkami, region je však mnohem bohatší, ať již na přírodní scenérie, NP Podyjí, vinařská a cykloturistika, tak na kulturní památky a zajímavé objekty (hrady, zámky, podzemí, mlýny aj.) Dalším ze strategických bodů v oblasti doprovodných programů je prohloubení kooperace s dětským zábavním parkem Merlinův dětský svět.

**Rakouská turistická skupina** – zákazníci tohoto segmentu vyhledávají kompletní nabídku služeb, kromě ubytování a stravování jsou zaměřeni na poznávání a proto by bylo vhodné připravit jim programovou nabídku ve spolupráci s regionálními výletními cíli a průvodci s tematickým zaměřením historie, vinařství, příroda aj. Tento segment

nejvíce cestuje v období duben – listopad, lze tedy doporučit připravit kromě sezónní nabídky i balíčky ke speciálním událostem v regionu (Týden vína, Dýňové slavnosti, Advent) a tematické balíčky (Letnice, Silvestr).

### 5.2.3 Cenová strategie pro vybrané segmenty

**Korporátní klient** – vzhledem k tomu, že korporátní klient poptává nejčastěji kompletní balík služeb zahrnující minimálně ubytování, stravování a pronájem konferenčních prostor a vybavení a poptává značnou část hotelové kapacity, je mu nabízena výhodnější cena s výraznou slevou. Při srovnávání nabídek konkurenčních hotelů však, jak ukázal mystery shopping, vychází i nadále hotel Savannah v ceně ubytování jako nejdražší. Cenově by se proto měl alespoň v rámci konferenčních akcí více přiblížit konkurenčním subjektům, s tím, že cena ubytování by byla nabídnuta nižší, ale naopak by bylo zdraženo stravování, kde je k tomuto ještě prostor. Vždy ovšem záleží na rozpočtu organizátora akce, po kterém by se měl pracovník obchodního oddělení při přípravě nabídky ptát. Stanovenou cenu pak musí být schopen klientovi zdůvodnit a přesvědčit ho, že i kdyby byla cena mírně vyšší než u konkurence, nabízené kvality a úroveň služeb ji významně převyšují. U korporátní klientely je vyžadován velmi individuální přístup a záleží zde nejvíce na vyjednávacích a prezentačních dovednostech obchodního manažera.

**Rodiny s dětmi** – rodiny s dětmi mohou aktuálně při pobytu v hotelu Savannah využít benefit ve formě 1 dítěte do 12 let zdarma na pokoji rodičů, v rámci některých rodinných balíčků je v ceně již i polopenze nebo možnost více dětí na pokoji bez nároku na lůžko. Tyto podmínky by bylo vhodné sjednotit a balíčky kalkulovat vždy s 1 dítětem zdarma na přistýlce a s polopenzí. Stanovená cena pro výhodné rodinné pokoje pro rodiny s více dětmi je uvedena v tabulce níže.

**Tabulka č. 24: Cena rodinných pokojů pro rodiny s více dětmi (Zdroj: práce autora)**

Ubytování rodina	Ceníková cena	Základní zvýhodněná cena
2x propojené Executive DBL pro 2 dospělé a až 4 děti do 12 let	7560	5300
1x Executive DBL propojený s apartmánem pro 2 dospělé a až 5 dětí nebo 4 dospělé a až 3 děti	9490	6300/7300

Základní zvýhodněná cena vychází z pultové ceny a je základem pro výpočet konečné ceny v rámci balíčku dle aktuálně plánované výše slevy. V rámci zvýhodněné ceny nejsou kalkulovány přistýlky, které jsou dány rodině zdarma. Ušlý zisk za pokoj je vyvážen zvýšenou konzumací v restauraci, která vyplývá z většího počtu rodinných příslušníků. Ubytování rodina v první variantě nabízí 2 samostatné pokoje se samostatnou koupelnou, možnost spojených i oddělených postelí. V druhé variantě pak spojení dvou pokojů – luxusnějšího a prostornějšího apartmánu a pokoje Executive, tzn: 3x koupelnu, stabilní přistýlku pro 2 osoby, manželskou postel, 2 x oddělené postele a možnost další přistýlky. Tato kombinace je vhodná i v případě, že cestují rodiče společně s dětmi a prarodiči nebo s chůvou.

Hotel Savannah také aktuálně nenabízí pobyty pro neúplné rodiny, resp. pokud přijede s dítětem/děťmi jeden z rodičů, je pro něj nabídka méně výhodná než pro úplnou rodinu, protože musí uhradit příplatek za jednolůžkový pokoj. Tabulka níže proto uvádí návrh cenové struktury pro vybrané typy pokojů v případě ubytování neúplné rodiny v termínech rodinných víkendů.

**Tabulka č. 25: Zvýhodněná cena pokojů pro neúplnou rodinu (Zdroj: práce autora)**

Ubytování 1 rodič + děti	Ceníková cena	Základní zvýhodněná cena 1+1	Základní zvýhodněná cena 1+2 bez nároku na přistýlku	Základní zvýhodněná cena 1+2 s přistýlkou
Komfort SGL	2150	1800	1800	2430
Executive SGL	2360	2000	2000	2630

Cena je stanovena tak, aby pro rodinu dvěma dospělými a dvěma dětmi nebyla tato varianta výhodnější oproti nabídce ubytování v jednom pokoji s přistýlkou.

Vzhledem k tomu, že termíny rodinných víkendů s animačním programem jsou pevně stanoveny, lze zde využít zvýhodněných platebních podmínek při včasné platbě předem. Původní systém byl nastaven na stanovení ceny balíčku, který byl nabízen zákazníkům a jeho zlevnění, pokud nebyl termín vyprodán v rozsahu 3 týdnů před plánovaným víkendem. Z tohoto důvodu řada hostů čekala na poslední chvíli, aby mohla využít nabídku „last minute“. Pro hotel je však mnohem výhodnější opačný postup. Stanovení nejnižší ceny v dostatečném časovém předstihu při objednání a zaplacení pobytu (nevratné zálohy ve výši 100 %) do určitého data a následné zvyšování cen

s blížícím se termínem pobytu. Storno podmínky jsou v případě pobytů first minute poměrně přísné – lze vztáhnout na letní pobyty, kde je možnost přerezervace termínu. Pokud by ze strany zákazníka došlo k nepředvídatelným událostem (nemoc nebo jiná závažná překážka v čerpání pobytu v hotelu Savannah v rezervovaném termínu), je možné termín pobytu po dohodě s recepcí změnit (pokud to dovolí kapacita hotelu). Změnu termínu rezervace je možné provést nejpozději do 18:00h dne předcházejícího dni plánovaného příjezdu. Při pozdější změně rezervace, úplném zrušení rezervace nebo nenastoupení na pobyt záloha ve výši 100 % propadá. Při změně rezervace hotel negarantuje volnou kapacitu v náhradních termínech. Zákazníkům je však již od počátku nabídnuta varianta pobytu s vyšší cenou a možností zrušení rezervace. Tyto storno podmínky však nelze uplatnit na pobyty v rámci jednotlivých víkendů v průběhu roku. Dalším z podnětů by bylo vytvoření zvýhodněných celotýdenních pobytů v rámci prázdnin, což by vedlo ke zvýšení průměrné délky pobytu.

**Rakouská turistická skupina** – pro segment rakouských turistických skupin bude v řadě případů také třeba stanovit cenu individuálně na základě konkrétních požadavků a potřeb a také dle velikosti skupiny a konkrétním termínu. V rámci týdne lze doporučit slevu do výše 20 %, o víkendu pak maximálně do 15 %, zde ale záleží na zvážení všech okolností rezervačním manažerem. U rakouských cestovních skupin je samozřejmostí gratuita každá 21. osoba zdarma. Kromě zvlášť rozpracované nabídky programu je vhodné pro konkrétní slavnosti a akce nabízet již konečný balíček služeb s cenou na osobu.

#### **5.2.4 Distribuční strategie pro vybrané segmenty**

**Korporátní klient** – u segmentu korporátní klientely převažuje přímý prodej, doporučeníhodné je vytipovat si zprostředkovatele z řad eventových agentur a uplatnit zde strategii push. Motivací pro zprostředkovatele kromě sjednané provize může být i věrnostní program Savannah Gold a nepeněžní plnění (u firemních akcí je místo 1 bodu za 1000 Kč započítáván 0,5 bodu), které mohou využít pro své klienty či zaměstnance.

**Rodiny s dětmi** – Pro tento segment jsou hlavním prodejním kanálem webové stránky hotelu a recepce, u tohoto způsobu distribuce by měl hotel setrvat. Lze uvažovat o zlepšení a zjednodušení systému plateb dále rozebraného v kapitole 5.4.

**Rakouská turistická skupina** – jako hlavní prodejní kanály lze v tomto případě navrhnout zprostředkovatele a to konkrétně cestovní kanceláře a agentury, agentury destinačního managementu, vhodné bude i uplatnění formy přímého prodeje formou oslovení zájmových spolků, které mají v Rakousku velkou tradici.

### 5.2.5 Komunikační strategie pro vybrané segmenty

Převís nabídky nad poptávkou, růst počtu konkurenčních zařízení a postupný růst kvality služeb poskytovaných konkurencí jednoznačně nutí hotel, aby své služby odlišil od konkurence. Komunikační strategie představuje způsob, jak zvolit nejvhodnější a nejúčinnější formu reklamy a propagace vedoucí ke zviditelnění na trhu ubytovacích služeb, vytvoření odpovídající image a dosažení požadovaného zisku. Nosné sdělení:

- Korporátní klientela: Myslete na to, že nemusíte vůbec nic, ale můžete úplně všechno.
- Rodiny s dětmi: Relaxujte, zatímco se Vaše děti baví! Víme, že váš čas je drahý, proto bude vše připraveno dle vašich představ.
- Rakouské skupiny: Komfort v srdci vinařské oblasti.

V oblasti propagace zaměřené na individuální klientelu je vhodné využít následujících konkurenčních výhod ke komunikaci klientovi:

- hotel Savannah je jediný 4\* hotel na Znojemsku,
- autentické ajurvédské masáže a procedury ze Srí Lanky (společnost Siddhalepa má 200 let zkušenosti s ajurvédou),
- familyfriendly hotel,
- propracovaný věrnostní program přinášející zákazníkům řadu výhod,
- animační programy pro rodiny a hlídání dětí.

Dalším z témat ke komunikaci, které by měl hotel využít je zavedený **systém VIP kategorií**. Vzhledem k tomu, že je stále nákladnější získat nového

zákazníka a výhodnější udržet toho stávajícího, má hotel za cíl odměňovat věrné hosty nad rámec věrnostního programu za opakované návštěvy. Smyslem VIP kategorií je, aby se stálí hosté v hotelu cítili ještě příjemněji a získali pocit, že si jich hotel váží a z toho důvodu jim poskytuje drobné výhody. VIP program již v omezené míře funguje, vztahuje se však hlavně na kasino hosty, oficiálně nikde prezentován není, což lze považovat za velkou škodu. Protože propagace VIP programu může přispět k lepšímu vnímání hotelu Savannah a k opakovaným pobytům. Aktuální VIP program je nastaven následovně:

- VIP 1: po 3. příjezdu zdarma láhev Römerquelle a miska ovoce na pokoji
- VIP 2: po 7. příjezdu zdarma láhev Römerquelle, miska ovoce, župany na pokoji
- VIP 3: po 15. příjezdu zdarma láhev Römerquelle, miska ovoce, župany a sekt na pokoji

VIP program by měl být prezentován v rámci benefitního programu Savannah Gold a ve čtvrtletních tištěných newsletterech.

Komunikační mix pro **segment korporátní klientely** se bude v největší míře opírat o osobní prodej, který zajišťuje obchodní manažer. Nejprve vhodně zvolí cílové segmenty korporátních klientů, u kterých je vysoká pravděpodobnost, že pořádají podniková výjezdní školení a zasedání, a kteří působí v odvětví s vysokou dynamikou a tržbami (farmaceutické společnosti, kosmetické firmy, finanční instituce, poradenské a školící firmy, firmy z oblasti automobilového průmyslu aj.) Následně zjistí kontaktní osobu zodpovědnou za organizaci firemní akce a tu kontaktuje nejprve telefonicky, následně zašle informační brožuru a motivační prezentaci a domluví si krátkou osobní schůzku, po které pozve klienta na návštěvu hotelu. Na schůzku je vhodné s sebou vzít reklamní materiály hotelu, které musí být v exkluzivní kvalitě, spíše než důraz na tištěná média by bylo vhodné předat klientovi informace i na flash disku nebo jiném zařízení sloužícím k přenosu dat. Reklama v tomto segmentu se soustřeďuje spíše na inzerci v konferenčních katalozích a zápis do online databází. Doporučením je komunikovat se stávajícími korporátními klienty jednou za čtvrt roku formou elektronického newsletteru, který ovšem bude přinášet pouze nejdůležitější a stručně popsané novinky určené totmutu segmentu.

V oblasti propagace zaměřené na firemní klientelu je důležité využít následujících konkurenčních výhod a ty efektivně komunikovat:

- sály s vysokou kapacitou, variabilní 3 sálové komplexy, možnost prezentace automobilů,
- moderní vybavení sálů – klimatizace, denní osvětlení sálu, technika, zajištění doprovodného programu včetně cateringu mimo ubytovací zařízení,
- zkušenosti s komplexním organizačním zajištěním těchto akcí,
- reference.

**Segment rodiny s dětmi** nabízí nejširší možnosti oslovení a to přes facebook, PPC reklamu, newsletter, reklamu na bázi nepeněžního plnění přes partnery jako je Merlinův dětský svět, sponzoring mateřských center, dětských dnů a soutěží. Jako jeden z nových nástrojů lze doporučit využití remarketingu. Remarketing je nadčasový a precizně zacílený nástroj, kterým lze oslovit konkrétního zákazníka. Umožňuje přivést zpět zákazníky - uživatele, kteří vyplňovali poptávku nebo navštívili konkrétní podstránku webu, ale pak neprovedli finální akci (odeslání poptávky atd.) jsou „označeni“ a následně osloveni na jiných webových stránkách cílenou reklamou, která jim nedávnou akci připomene. Remarketing má za cíl zvýšit povědomí a důvěru ve společnost u všech potenciálních zákazníků, kteří webové stránky hotelu navštívili, ale odešli pryč, aniž by poptali či objednali.

**Rakouská turistická skupina** patří mezi nejkonzervativnější segmenty a z toho je třeba při sestavování komunikačního mixu také vycházet. Jako optimální formy komunikace lze doporučit: direct mailing a osobní prodej zprostředkovatelům, tištěné materiály pro konečného zákazníka.

### 5.3 Strategie vývoje trhu

Vzhledem k tomu, že při budování hotelu byly investovány nemalé prostředky do vybavení konferenčních prostor a konferenční akce jsou významným příjmem pro hotel, je potřeba zůstat u tohoto zajímavého segmentu a zaměřit se na akvizici nových zákazníků, neboť většina firem a agentur, které v hotelu Savannah již někdy firemní akci pořádaly, byly velmi spokojené a akci v nejbližších 2-3 letech zopakují. Vzhledem k tomu, že hotel Savannah se v oblasti konferencí soustřeďuje více na český trh, je potřeba věnovat pozornost akvizici zákazníků z blízkého Rakouska, kde je významnou konkurenční výhodou cena služeb. Vstup na rakouský trh by měla být další ze strategií. Následující tabulka zobrazuje harmonogram aktivit, které je potřeba provést pro zahájení vstupu na nový trh.

**Tabulka č. 26: Harmonogram aktivit pro zahájení vstupu na nový trh (Zdroj: práce autora)**

Činnost	Zahájení	Trvání (dny)	Ukončení	Odpovědná osoba
Definování pravomocí a odpovědností	13. 06. 2013	1	14. 06. 2013	SM
Analýza nabídek a cen konkurence	17. 06. 2013	2	19. 06. 2013	SM, MA
Návrh firemního eventu	20. 06. 2013	2	24. 06. 2013	SM, SA
Příprava nabídek pro firemní klientelu	25. 06. 2013	1	26. 06. 2013	SM
Sběr dat a tvorba databáze potencionálních zákazníků	27. 06. 2013	6	04. 07. 2013	MA
Nalezení agentury pro komplexní marketingové řešení	08. 07. 2013	12	23. 07. 2013	MA, SA
Příprava a spuštění kampaní na google.at, facebook.com/at	24. 07. 2013	4	29. 07. 2013	MA
Příprava PR článků na uveřejnění v lokálních médiích v Rakousku	30. 07. 2013	4	02. 08. 2013	MA
Výběr eventové agentury a příprava programu eventu	05. 08. 2013	9	15. 08. 2013	SM
Tvorba grafického návrhu nabídek a pozvánek	16. 08. 2013	3	20. 08. 2013	MA
Rozeslání nabídky konferenčního balíčku a pozvánky na event na e-mailové adresy	21. 08. 2013	1	22. 08. 2013	SA
Telefonické kontaktování a ověření zájmu, osobní pozvánka	28. 08. 2013	1	29. 08. 2013	SM
Realizace firemního eventu	03. 10. 2013	1	04. 10. 2013	SM, MA, SA
Poděkování a zjištění zájmu o přípravu akce	09. 10. 2013	2	11.10. 2013	SM

Vysvětlivky: SM = sales manager, SA = sales asistent, MA = marketing asistent

Vstup na nový trh byl vybrán, protože v případě akvizice nových zákazníků a splnění strategických cílů souvisejících s průměrnou cenou a obsazeností bude také generován zisk. Rizika neúspěchu vstupu na trh mohou být následující: nízká efektivita kampaní, nízká účast na eventu, nedůvěra v kvalitu služeb nebo také způsob myšlení, který předpokládá, že lepší je utratit €1 v domovské zemi a zvyšovat tak HDP.

### 5.3.1 Porovnání variant

Následující tabulky ukazují porovnání zisku a pravděpodobnosti jeho dosažení na jednotlivých trzích a také vyčíslení nákladů vstupu na nový trh.

**Tabulka č. 27: Porovnání zisku a pravděpodobnosti jeho dosažení na jednotlivých trzích (Zdroj: práce autora)**

varianta	trh Rakouska		trh Slovenska (Bratislava)	
	Zisk v tis. Kč	pravděpodobnost	Zisk v tis. Kč	pravděpodobnost
pesimistická	150	0,2	100	0,5
realistická	350	0,5	200	0,3
optimistická	500	0,3	300	0,2

Je patrné, že náklady se výrazně neliší, ceny reklamních kampaní se na Slovensku pohybují v obdobné výši jako v Rakousku, liší se pravděpodobnost výše dosaženého zisku. Náklady tedy nejsou nejdůležitějším kritériem pro rozhodování. Odhad pravděpodobnosti vychází z lepší dostupnosti hotelu pro rakouské firmy a také z ceny, která je pro ně výhodnější než pro slovenskou klientelu.

**Tabulka č. 28: Náklady na vstup na nový trh (Zdroj: práce autora)**

	trh Rakouska	Trh Slovenska
Marketingové náklady	€ 4000,-* 25,-Kč = 100 000,-Kč	€ 3400,-* 25,-Kč = 85 000,-Kč
Personální náklady	Nedochází k navýšení, úkoly spojené s akvizicí nových klientů plní pracovníci v rámci své standardní pracovní doby	
Náklady na event	60 000,-Kč	
Náklady na grafiku	5000,- Kč	

## 5.4 Ostatní doporučení a návrhy na zlepšení

Vzhledem k tomu, že webové rezervace jsou pro hotel nejvýhodnější a zároveň je jejich potenciál rostoucí, stojí za úvahu, jak ještě více hostovi zpříjemnit a zjednodušit rezervaci a platbu služeb. V ideálním případě by v rámci hotelových stránek neměla fungovat pouze možnost rezervace ubytování, ale **kompletní e-shop** balíčků, dárkových poukazů a jednotlivých služeb zahrnující možnost online plateb kartou.

Dalším z motivačních programů by měl být program doporučování pracovně nazvaný **Bring a guest**. Tento program by měl fungovat na jednoduchém principu, kdy stávající zákazník doporučí svému známému pobyt v hotelu Savannah a profitují z toho přes věrnostní program oba dva. Podmínkou je, aby nový host ještě nikdy nebyl v hotelu Savannah ubytován. Podmínkou plnění je minimálně ubytování na 1 noc v jednolůžkovém pokoji. Nový host se nesmí ubytovat ve stejném pokoji společně s hostem, který mu pobyt doporučil.

**Varianta A:** Host, který hotel Savannah doporučuje, využije pro doporučení věrnostní program hotelu Savannah a svým přátelům zašle na e-mail automaticky vygenerovanou pozvánku s kódem. Nový host pak provede rezervaci buď přímo přes odkaz v pozvánce na webových stránkách hotelu, nebo při komunikaci s recepcí tento kód zadá. V den, kdy dojde k ubytování, se pak při nočním auditu přičtou body na účty obou hostů. Na účet hosta, který hotel doporučil celkem 5 bodů, novému hostovi pak 3 body.

**Varianta B:** Pro předávání doporučení jsou využity tištěné reklamní materiály formátu kartičky, které obdrží odjíždějící hosté na recepci. Zde je bohužel podmínka fyzického předání kartičky, kterou musí stálý host vyplnit, aby bylo možné ho při předání kartičky na recepci v den ubytování novým hostem identifikovat a body mu připsat, další nevýhodou je ruční přepisování bodů do věrnostního programu a možnost chyby způsobené lidským faktorem. Z tohoto důvodu by bylo výhodnější využít variantu A.

Na základě výsledku výzkumu spokojenosti hostů by bylo vhodné změnit prezentaci hotelu a neprofilovat se ve větší míře jako wellness zařízení. Soustředění na klientelu wellness 40+ by nemělo být majoritní a spíše by se měla prezentace zúžit na ajurvědu, přednosti hotelu by měli být správně komunikovány, neměl by být nadsazován význam wellness centra. Nabízí se možnost dovybavení bazénu prvky, které koupání hostům zpříjemní: instalace protiproudu a masážních trysek.

Kromě ajurvédských masáží by měl hotel **rozšířit nabídku i o další masáže** v provedení českého maséra (medová masáž, masáž lávovými kameny, sportovní masáž), který by byl k dispozici ve vytižených časech o víkendech. Zároveň by se touto diferenciací hotel pojistil v případě, že by jednání o udělení víz a pracovních povolení pro pracovníky ze Srí Lanky nedopadla pozitivně. Klasické masáže by také byly levnější než masáže ajurvédské a hotel by tak oslovil i cenově citlivé zákazníky, kteří se v hotelu ubytovávají v rámci výhodných balíčků, ale nedokupují si masáže, protože jejich cena je příliš vysoká.

**Tabulka č. 29: Kalkulace klasických a lymfatických masáží (Zdroj: práce autora)**

Cíl	Náklad	Prodejní cena
Medová masáž zad (30 min)	120	400
Medová masáž obličeje (20 min)	100	350
Masáž lávovými kameny (50 min)	150	550
Lymfatická masáž dolních končetin (60 min)	250	850
Lymfatická masáž horních končetin (40 min)	200	750
Lymfatická masáž trupu (60 min)	250	850

V masérském centru je ještě prostor pro jednoho maséra, který by zde měl kompletní zázemí. Lze doporučit, aby se hotel obrátil na externí masérskou společnost, se kterou spolupracuje v případě větších firemních akcí, kdy je třeba během vyhrazeného času namasírovat značné množství osob.

Jako prostředek ke generování dodatečného zisku je možné využít **upselling**. Jedná se o obchodní metodu, kdy je zákazníkovi nabídnut alternativní (lepší a dražší) produkt místo původně vybraného a obě strany (kupující i prodejce) získají vyšší hodnotu. Upselling má za cíl uspokojit zákazníka a více vydělat. Hotel v současné době využívá příbuznou metodu **cross-sellingu**, která je založená na nabídnutí doplňkových nebo souvisejících produktů a služeb. Cross-selling je využíván hlavně v hotelové restauraci.

**Tabulka č. 30: Návrh rozdělení pokojů a stanovení jejich cen (Zdroj: práce autora)**

Druh pokoje	popis	Počet pokojů	Aktuální cena	Nová cena
Komfort standard	(dnešní typ KQU) klasické dvojlůžko s manželskou postelí	6	2945	2850
Komfort lux	(dnešní typ KKI) o několik m2 větší pokoj než předchozí kategorie s manželskou postelí o 20 cm širší	38	2945	3000
Executive	(dnešní typ ETW) prostornější pokoj s oddělenými postelmi, které je možno spojit dohromady, velká koupelna, benefity v ceně	23	3150	3100
Executive lux	(dnešní typ EKI) prosotrnější pokoj s velkou manželskou postelí a pevnou přistýlkou, velká koupelna	3	3150	3250

Základem upsellingu je jasné vymezení jednotlivých kategorií, v rámci nichž bude tato metoda použita. V hotelu se jednoznačně nabízí kategorie pokojů. Zde je následně vhodné jemnější rozčlenění pokojů dle vybavení a dalších charakteristik, vzhledem k tomu, že zde nelze rozřídění provést dle výhledu nebo klidových a rušných zón, protože hotel poskytuje ve všech svých pokojích nadstandardní komfort nejen vybavení, ale i klidu a výhledu do přírody. Aktuální rozčlenění na pokoje komfort, executive a apartmány je příliš hrubé a interně existuje mnohem sofistikovanější dělení, které je v tabulce výše využito pro cenovou segmentaci nabídky. Pokoje typu apartmán představují samostatnou kategorii, proto nejsou v rámci návrhu upsellingu řešeny a bylo by doporučeno nechat jejich cenu v aktuální výši, tedy 4450,-Kč /noc s výjimkou úprav popsaných v části 5.2.3.

Jak vyplynulo z šetření spokojenosti hostů, považují hosté služby hotelu Savannah za kvalitní, ve srovnání s rakouskými hotely jsou však služby hodnoceny jako horší a je zde tedy potenciál pro zlepšení. Snahou hotelu by mělo do budoucna být snažit se snížit rozdíl v poskytovaných službách a získat tak konkurenční výhodu nad ostatními hotely, tím že bude poskytovat služby dle přání zákazníků v nejvyšší možné kvalitě. Ve vytížených termínech by mělo dojít k **posílení počtu pracovníků** v následujících úsecích: Servis – zvýšení počtu číšníků na ranní směně při snídaních, obsluha baru na spa v letním období. Recepce - brigádní výpomoc na spa recepci, nejméně

dva pracovníci recepce při odjezdech v rozmezí 10:00 – 12:30h. Tato opatření by se týkala hlavně termínů obsazených individuální klientelou, tedy víkendů a letních prázdnin.

Větší důraz by měl být kladen na **vzdělávání zaměstnanců** a to nejen na úvodní proškolení při nástupu na nové pracovní místo, ale i na průběžné rozvíjení dovedností a odborných znalostí. Nejvyšší potřebu rozvoje dovedností lze spatřovat na úseku recepce a to jak hlavní hotelové, tak i spa recepce. Pracovníci by měli projít kromě předepsaných školení i kurzem recepční a kurzem zaměřeným na zvládnutí nestandardních či konfliktních situací. Důležité pro hotel je také trénink obchodních dovedností u těchto pracovníků. Dovednosti a přístup k hostům by byl následně ověřován v pravidelných intervalech pomocí techniky mystery shoppingu.

Dále by se všichni zaměstnanci, kteří přichází do kontaktu s hostem, tedy kromě recepce i číšníci a portýři měli nastoupit jazykový kurz na zdokonalení komunikace v německém i anglickém jazyce. Hodiny němčiny a angličtiny by měly probíhat 1 x týdně rozdělené na dvě skupiny pokročilosti, přičemž by byla povinná účast na 50 % hodin a každé čtvrtletí by bylo ukončeno testem, nesplnění předepsané minimální bodové hranice by pak mělo za následek finanční sankci ve formě uhrazení poplatku za absolvované lekce. Zaměstnanci by však k sebevzdělávání a k odvádění kvalitní práce měli být pozitivně motivováni. Kromě provizního systému založeného na upsellingu, který by bylo vhodné zavést, by každé oddělení mělo vyhlásit cíl měsíce a při jeho splnění by zaměstnanci získali nepeněžní odměnu ve formě masáže nebo jiných služeb hotelu. Vedení hotelu by také mělo zvážit užívání pochval, protože v současné době jsou zaměstnanci spíše káráni, ale chybí slovní ocenění jejich práce, pokud se daří.

Další návrhy by následně měly být směřovány do oblasti **zlepšení technického zázemí** hotelu. Zde by na základě výsledků výzkumu stálo za úvahu rozšíření relaxační zóny a hlavně úprava okolí hotelu, konkrétně využití rozsáhlých pozemků v okolí hotelu, které patří společnosti. Ideální by byla parková úprava s letní loukou na opalování a vybudování venkovního sportoviště. Tato akce by si však vyžádala vysoké kapitálové výdaje a to v současné finanční situaci hotelu nebude možné.

## 5.5 Opatření vedoucí k naplnění cílů

Pro přehlednost je níže uvedeno shrnutí jednotlivých návrhů a jejich přiřazení ke konkrétním cílům, které by měly být pomocí těchto opatření naplněny.

**Tabulka č. 31: Opatření vedoucí k naplnění cílů (Zdroj: práce autora)**

Cíl	Opatření
Zvýšení průměrné obsazenosti ze současné roční průměrné obsazenosti 42 % na 50 % do konce roku 2014	Akvizice korporátních klientů, program Bring a guest, rozšíření animačních programů a nabídky rodinných víkendů, fokus na rakouské turistické skupiny
Prodloužení průměrné délky pobytu hostů z 1,7 na 2,0 do konce roku 2014.	zvýhodněné celotýdenní pobyty v období letních prázdnin, rozšíření ajurvédských léčebných pobytů v zimní sezóně
Každoroční zvyšování dosažené průměrné ceny za pokoj minimálně o roční míru inflace.	Upselling – vyšší cena za lepší pokoje, akvizice rakouských klientů
Zvyšování objemu rezervací přes webové stránky hotelu každoročně o 10 %.	Nový e-shop a rezervace s online platbou
Zvyšování počtu hostů registrovaných v benefičním programu Savannah Gold každoročně o 15 %.	Kvalifikované informace na recepci, program Bring a guest
Nárůst počtu opakovaných pobytů hostů každoročně o 5 %.	Prezentace VIP kategorií
Zvyšování kvality služeb a přibližování se rakouským standardům.	Zrychlení a zjednodušení procesů na recepci, systematické vzdělávání personálu, výuka cizích jazyků, mystery shopping

## 5.6 Vyhodnocení předložených návrhů

Pro realizaci předložených návrhů je třeba stanovit rozpočet nákladů a přínosů, přičemž náklady jsou dále děleny na jednorázové a průběžné.

### **BRING A GUEST - náklady**

**Varianta A:** 16000,-Kč bez DPH – vytvoření, správa systému v rámci paušálu spolupráce s agenturou, která spravuje web a věrnostní program zdarma. Personální náklady by nevznikaly, nové drobné činnosti jako informování hostů o programu či zadání kódu do informačního systému by pracovníci hotelu plnili v rámci svých běžných pracovních povinností. Náklady

na prezentaci: newsletter a prezentace v rámci věrnostního programu zdarma. Pracovník marketingu v rámci svých běžných pracovních úkolů. Vytvoření roll-upu: grafika + výroba 2500,-Kč bez DPH. Tištěné informační materiály na pokoje a na recepci grafika + výroba 5000,-Kč bez DPH. Celkem 23500,-Kč

**Varianta B:** Vytvoření roll-upu: grafika + výroba 2500,-Kč bez DPH. Tištěné informační materiály na pokoje a na recepci grafika + výroba 5000,-Kč bez DPH. Grafika + výroba kartiček 7000,-Kč Celkové náklady: 14500,-Kč

**Náklady na získaného zákazníka 5+3 body.** Za tento počet bodů lze čerpat jen omezené množství služeb, je nutné tedy k nim připočítat další získané body vlastní spotřebou. Těchto celkem 8 bodů představuje virtuální hodnotu 800,-Kč v reálných nákladech je to však cca do 200,-Kč

## E-SHOP A ONLINE PLATBY

Náklady na zřízení tohoto systému online rezervací s možností platby přes internet 55000,-Kč, k tomu je třeba započítat aktivační poplatek a zřízení platební brány, který se pohybuje kolem 10 000,-Kč. Průběžné náklady pak tvoří poplatek za provoz platební brány, transakční poplatky, objemové poplatky tvoří cca 12000,-Kč/rok

**Tabulka č. 32: Předpokládané náklady na předložené návrhy (Zdroj: práce autora)**

Opatření	Jednorázové náklady	Průběžné roční náklady
Dovybavení konferenčních prostor (1x dataprojektor + 3x flipchart)	15800	-
Dětská skluzavka do bazénu	17000	-
Houpačky a prolézačka na venkovní hřiště	50000	3500
Vstup na rakouský trh v segmentu konference	165000	-
Bring a guest	23500	6000
E-shop a online platby	65000	12000
Remarketing	10000	45000
Kurz recepčních dovedností a řešení konfliktů	14000	-
Jazykové kurzy pro zaměstnance	-	28800
Mzdové náklady na brigádníka na spa	-	28000
<b>CELKEM</b>	<b>350300</b>	<b>123300</b>

Průběžné náklady na remarketing jsou uvažovány pro oslovení cca 5000 uživatelů měsíčně, jednorázové náklady souvisí s implementací remarketingových kódů a s tvorbou kreativ, které se budou uživatelům zobrazovat.

Průběžné náklady budou uhrazeny z výnosů uvedených v tabulce č. 32, které budou generovány navrženými opatřeními. Na úhradu jednorázových nákladů pak hotel využije půjčku od spřízněné osoby, od komplementáře, společnosti American Chance Casinos, a.s. Přínosy návrhů, které se dají vyčíslit, zobrazuje tabulka níže.

**Tabulka č. 33: Předpokládané výnosy z opatření (Zdroj: práce autora)**

<b>Opatření</b>	<b>Předběžné roční výnosy</b>
Výnosy ze segmentu rodin z dětmi po rozšíření programů a nabídky rodinných víkendů	250.000
Výnosy ze segmentu rakouských turistických skupin	200.000
Výnosy ze vstupu na rakouský trh v segmentu konference	350.000
Bring a guest	54.500
E-shop a online platby	250.000
Remarketing	120.000
<b>CELKEM</b>	<b>1.224.500</b>

**BRING A GUEST - přínosy:** podmínkou získání bodů je minimálně pobyt v jednolůžkovém pokoji na 1 noc. Což v pultových cenách představuje v případě nejlevnější varianty ubytování v pokoji typu Komfort 2150,-Kč. Potom přímé náklady na 1 zákazníka ve výši 200,-Kč představují pouze 9 % z ceny pokoje, což je méně než obvyklá provize obchodním partnerům.

Ostatní přínosy pak mají spíše nehmotný charakter a jsou obtížně vyčíslitelné, do této kategorie patří například odlišení se od konkurence výrazným zaměřením na segment rodiny s dětmi a přizpůsobení nabídky. Obnova a rozšíření technického vybavení přispěje k dobré image hotelu a spokojenosti hostů, stejně tak jako zkvalitnění služeb a přístup zaměstnanců.

## 6 ZÁVĚR

Osvojení si marketingového přístupu a vytvoření marketingové strategie společně se schopnost pružně reagovat na změny ve vnějším prostředí podniku a zpracovat je do strategických rozhodnutí je předpokladem pro úspěšné fungování hotelu v podmínkách neustále rostoucí konkurence. Volba optimální strategie vede k naplnění cílů podniku.

Hlavním cílem diplomové práce bylo na základě analýzy sestavit vhodnou marketingovou strategii pro popisované ubytovací zařízení, identifikovat problémové oblasti a navrhnout možná řešení.

S využitím poznatků z teorie marketingu byly provedeny analýzy obecného okolí, konkurence, zákazníků, marketingová analýza vnitřních faktorů, dále bylo provedeno zhodnocení ekonomické situace. Analytická část byla zakončena SWOT analýzou, která identifikovala nejvýznamnější silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Z provedených analýz vyplynuly nedostatky, na které je třeba se zaměřit: vysoké provozní náklady, absence vize a hrozby: ztráta finanční stability, zlepšující se úroveň konkurenčních hotelů a růst počtu konkurenčních hotelů. Jako výrazně pozitivní faktory byly identifikovány: kvalita produktu a služeb, mezi příležitostmi s nejvyšší důležitostí bylo zařazeno: návrat větších konferenčních akcí a tendence rakouské klientely šetřit a hledat nové výhodné lokality. Výsledkem matematického vyjádření SWOT analýzy je doporučení strategie využití silných stránek a příležitostí a získání výhody.

Marketing je dnes více než kdy dříve založen na vztazích se zákazníky z tohoto důvodu a s cílem zmapovat vnímání hotelu Savannah a hodnocení spokojenosti zákazníků, byl zpracován průzkum, jehož výsledky jsou popsány v kapitole 4.8.1. Výsledky výzkumu potvrzují spokojenost hostů s nabídkou služeb, jako mírně problematické byly identifikovány oblasti vybavení wellness a drobné nedostatky se objevily i u restauračních služeb. Z výsledků dále vyplynulo, že ačkoli si hotel zakládá na kvalitních službách a ob stojí ve srovnání s českými a slovenskými hotely, nedosahuje srovnatelných kvality rakouských hotelů. Kvalita nabídky a služeb by měla být i nadále hlavním cílem vedení společnosti.

V rámci návrhové části jsou stanoveny cíle, které vychází ze zjištěné aktuální situace. Následně jsou stanoveny strategie a opatření pro naplnění jednotlivých cílů. Ke zlepšení uspokojování potřeb zákazníků by měl hotel Savannah využít strategie segmentace, targetingu a positioningu. Dle zjištěných informací z analýz a marketingového průzkumu lze hotelu doporučit zaměřit se na své současné zákazníky, s důrazem na ty, kteří se hotelu ubytovávají opakovaně. Perspektivní a navzájem se doplňující segmenty jsou korporátní klientela, rodiny s dětmi a rakouské turistické skupiny. Navržená marketingová strategie hotelu zahrnuje produktovou, distribuční, cenovou a komunikační strategii. Dále byl hotelu doporučen vstup na nový trh konkrétně v segmentu korporátní klientely, což odpovídá strategii vývoje trhu. Jako optimální cílová země bylo vyhodnoceno Rakousko. Návrhovou část uzavírá podkapitola ostatní doporučení a návrhy na zlepšení a vyhodnocení předložených návrhů.

Přínosy diplomové práce lze vidět hlavně v aktuálnosti řešené problematiky a praktickém využití v hotelu v rámci procesu marketingového řízení.

## 7 POUŽITÁ LITERATURA

BERÁNEK, J. - KOTEK, P., 2007. *Řízení hotelového provozu*. Praha: Mag Consulting. 4. vyd. 240 s. ISBN 978-80-86724-30-0

BLAŽKOVÁ, M., 2007. *Marketingové řízení a plánování*. Praha: Grada Publishing. 280 s. ISBN: 978-80-247-1535-3.

FORET, M., 2008. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press. 2. vyd. 443 str. ISBN 80-251-1041-9

FORET, M. - PROCHÁZKA, P. - URBÁNEK, T., 2005. *Marketing: základy a principy*. 2. vyd. Brno: Computer Press. 149 s. ISBN 80-251-0790-6. 41

HANZELKOVÁ, A. – KEŘKOVSKÝ, M. – ODEHNALOVÁ, D. – VYKYPĚL, O., 2009. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. C.H.Beck. 1. vyd. 170 s. ISBN 978-80 -7400-120-8.

HESKOVÁ, M. a kol., 2006. *Cestovní ruch pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. Praha: Fortuna. 1. vyd. 224 s. ISBN 80-7168-948-3.

HORNER, S. – SWARBROOKE, J., 1996. *Marketing Tourism, Hospitality and Leisure in Europe*. London: International Thomson Business Press. 702 s. ISBN 0 1-86152-303-3.

INDROVÁ, J. a kol., 2004. *Cestovní ruch I*. Praha: Oeconomica. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů. 1. vyd. 114 s. ISBN 80-245-0799-4

JAKUBÍKOVÁ, D., 2008. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada Publishing. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8

JAKUBÍKOVÁ, D., 2009. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3

KORÁB, V. - PETERKA, J. - REŽŇÁKOVÁ, M., 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 164 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

KEŘKOVSKÝ, M. – VYKYPĚL, O., 2006. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. 2. vyd. 206 s. ISBN: 80-7179-453-8

KOTLER, P. – ARMSTRONG, G., 2001. *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice Hall. 9. ed. 785 s. ISBN 0-13-026312-5

KOTLER, P. – KELLER, L., 2007. *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing. 12. vyd. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5

KOZEL, R. a kol., 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing. 277 s. ISBN 80-247-0966-X

ORIEŠKA, J., 2004. *Kongresový cestovní ruch*. Praha: Idea servis. 1. vyd. 139 s. ISBN 80-85970-457

TUČKOVÁ, Z., 2009. *Ekonomika služeb*. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo. 1.vyd. 112 s. ISBN 978-80-87314-03-6

VAŠTIKOVÁ, M., 2008. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha: Grada, 232 s. ISBN: 978-80-247-2721-9.

VEBER, J. - SRPOVÁ, J. a kol., 2005. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 286 s. ISBN 80-247-1068-2.

## **Elektronické zdroje**

Businessinfo. *Míra nezaměstnanosti – prosinec 2012* [online]. 2013. [cit. 2013-02-21] Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/mira-nezamestnanosti-prosinec-2012-27776.html>>

ČSSD. *Daňová reforma* [online]. 2011 [cit. 2013-04-01] Dostupné z: <<http://www.cssd.cz/program/program-podle-vas/danova-reforma>>

ČSÚ. *Cestovní ruch* [online]. 2013 [cit. 2013-04-03] Dostupné z: <[http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/cestovni\\_ruch-xb](http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/cestovni_ruch-xb)>

ČSÚ. *Cestovní ruch - 4. čtvrtletí 2011* [online]. 2012 [cit. 2013-04-03] Dostupné z: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ccru020712.doc>>

ČSÚ. *Cestovní ruch - 4. čtvrtletí 2012* [online]. 2012 [cit. 2013-04-03] Dostupné z: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ccru020713.doc>>

ČSÚ. *Časové řady vybraných ukazatelů - Znojmo* [online]. 2013, [cit. 2013-02-24]. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/cr\\_vybranych\\_ukazatelu\\_znojmo](http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/cr_vybranych_ukazatelu_znojmo)>

ČSÚ. *Hosté v hromadných ubytovacích zařízeních v Jihomoravském kraji* [online]. 2013, [cit. 2013-03-03]. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/%3C!\\_ag\\_%3Ehoste\\_v\\_hromadnych\\_ubytovacich\\_zarizenich\\_v\\_jihomoravskem\\_kraji](http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/%3C!_ag_%3Ehoste_v_hromadnych_ubytovacich_zarizenich_v_jihomoravskem_kraji)>

ČSÚ. *Hosté v hromadných ubytovacích zařízeních v Jihomoravském kraji podle zemí* [online]. 2013, [cit. 2013-03-03]. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/hoste\\_v\\_hromadnych\\_ubytovacich\\_zarizenich\\_v\\_jihomoravskem\\_kraji\\_podle\\_zemi](http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/hoste_v_hromadnych_ubytovacich_zarizenich_v_jihomoravskem_kraji_podle_zemi)>

ČSÚ. *Charakteristika okresu Znojmo* [online]. 2013, [cit. 2013-02-24]. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/charakteristika\\_okresu\\_znojmo](http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/charakteristika_okresu_znojmo)>

ČSÚ. *Míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji v letech 2005 až 2012* [online]. 2013. [cit. 2013-02-24] Dostupné z: <[http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/mira\\_nezamestnanosti\\_v\\_jihomoravskem\\_kraji\\_v letech\\_2005\\_az\\_2012](http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/mira_nezamestnanosti_v_jihomoravskem_kraji_v letech_2005_az_2012)>

ČSÚ. *Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci 2012* [online]. 2012 [cit. 2013-03-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/p/9701-12>>

HLINKA, P. *Jaký bude hotel budoucnosti* [online]. 2010, [cit. 2013-04-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.gastrotrend.cz/7-clanky-rubriky/9-hotel-wellness-spa/1524-jaky-bude-hotel-budoucnosti.html>>

KAČEROVÁ, E. *Analýza: Populační vývoj ČR v roce 2011* [online]. září 2012. [cit. 2013-03-13] Dostupné z WWW: <[http://www.demografie.info/?cz\\_detail\\_clanku=&artclID=841](http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku=&artclID=841)>

KRATINA, J. *Rozhovor pro Hospodářské noviny* [online]. prosinec 2012. [cit. 2013-04-05] Dostupné z WWW: <[http://www.cpihotels.com/cs/news/article/jan\\_kratina\\_-\\_rozhovor\\_pro\\_hospodarske\\_noviny](http://www.cpihotels.com/cs/news/article/jan_kratina_-_rozhovor_pro_hospodarske_noviny)>

KUČERA, M. – BARTOŇOVÁ, D. *Analýza: Jaká bude struktura domácností v roce 2030?* [online]. únor 2006, [cit. 2013-03-13]. Dostupné z WWW: <[http://www.demografie.info/?cz\\_detail\\_clanku&artclID=271](http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku&artclID=271)>

MFČR. *Makroekonomická predikce České republiky* [online]. leden 2013, [cit. 2013-03-06]. Dostupné z WWW: < [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Makroekonomicka-predikce\\_2013-Q1.pdf](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Makroekonomicka-predikce_2013-Q1.pdf) >

STEM. *Preference politických stran – únor 2013* [online]. 2013. [cit. 2013-03-06] Dostupné z: <<http://www.stem.cz/clanek/2692>>

SVOBODOVÁ, K. *Analýza: Harmonizace práce a ordiny – názory a strategie* [online]. srpen 2011, [cit. 2013-03-13]. Dostupné z WWW: <[http://www.demografie.info/?cz\\_detail\\_clanku&artclID=772](http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku&artclID=772)>

ŠPAČKOVÁ, I. *Česko má nejvíc nezaměstnaných v historii, blíží se hranici 600 tisíc* [online]. 2013. [cit. 2013-02-23] Dostupné z: < [http://ekonomika.idnes.cz/nezamestnanost-v-cr-za-leden-2013-dmj-/ekonomika.aspx?c=A130208\\_091836\\_ekonomika\\_spil](http://ekonomika.idnes.cz/nezamestnanost-v-cr-za-leden-2013-dmj-/ekonomika.aspx?c=A130208_091836_ekonomika_spil)>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Analýza makrookolí hotelového zařízení .....	43
Tabulka č. 2: Vybrané údaje za Jihomoravský kraj - cestovní ruch .....	46
Tabulka č. 3: Vyjednávací síla zákazníků .....	49
Tabulka č. 4: Vyjednávací síla dodavatelů .....	50
Tabulka č. 5: Hrozba vstupu do odvětví .....	52
Tabulka č. 6: Hrozba substitutů .....	53
Tabulka č. 7: Konkurenční rivalita v odvětví .....	54
Tabulka č. 8: Geografická konkurence hotelu Savannah v okolí Znojma .....	56
Tabulka č. 9: Geografická konkurence hotelu Savannah v oblasti Dolního Rakouska .....	58
Tabulka č. 10: Konkurence hotelu Savannah v segmentu konferenčních akcí .....	59
Tabulka č. 11: Konkurence hotelu Savannah v segmentu wellness .....	61
Tabulka č. 12: Konkurence hotelu Savannah v segmentu rodiny s dětmi .....	62
Tabulka č. 13: Základní pultový ceník ubytování .....	70
Tabulka č. 14: Zaměstnanci oprávnění udělit slevu klientovi a maximální výše této slevy .....	70
Tabulka č. 15: Ceník vybraných doplňkových služeb .....	71
Tabulka č. 16: Ceník wellness centra a vybraných ajurvédských procedur .....	71
Tabulka č. 17: Statistika strávených pokojonocí při využití balíčků služeb dle jednotlivých kategorií .....	75
Tabulka č. 18: Struktura respondentů dle identifikačních znaků, v % .....	78
Tabulka č. 19: Popis návštěvy hotelu Savannah .....	79
Tabulka č. 20: SWOT analýza .....	94
Tabulka č. 21: Konfrontační matice SWOT analýzy .....	95
Tabulka č. 22: Shrnutí výsledného skóre .....	96
Tabulka č. 23: Výsledek vzájemného působení jednotlivých faktorů .....	96
Tabulka č. 24: Cena rodinných pokojů pro rodiny s více dětmi .....	103
Tabulka č. 25: Zvýhodněná cena pokojů pro neúplnou rodinu .....	104
Tabulka č. 26: Harmonogram aktivit pro zahájení vstupu na nový trh .....	109
Tabulka č. 27: Porovnání zisku a pravděpodobnosti jeho dosažení na jednotlivých trzích ..	110
Tabulka č. 28: Náklady na vstup na nový trh .....	110
Tabulka č. 29: Kalkulace klasických a lymfatických masáží .....	112
Tabulka č. 30: Návrh rozdělení pokojů a stanovení jejich cen .....	113
Tabulka č. 31: Opatření vedoucí k naplění cílů .....	115
Tabulka č. 32: Předpokládané náklady na předložené návrhy .....	116
Tabulka č. 33: Předpokládané výnosy z opatření .....	117

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Postup řešení a metody analýz .....	12
Obrázek č. 2: Obsahové vymezení strategie marketingu .....	15
Obrázek č. 3: Porterův model konkurenčního prostředí .....	21
Obrázek č. 4: Model spokojenosti zákazníka .....	30

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Věkové skupiny, strukturální podíly v %)	32
Graf č. 2: Hrubý domácí produkt (reálný), mld Kč,	36
Graf č. 3: Ekonomický výkon a nezaměstnanost, meziroční přírůstky reálného HDP v % a registrované nezaměstnanosti v tis. osob	37
Graf č. 4: Meziroční růst průměrné nominální mzdy v %	38
Graf č. 5: Míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji a ČR v letech 2005 až 2012	38
Graf č. 6: Směnný kurz CZK/EUR, čtvrtletní průměry	39
Graf č. 7: Procentní rozdělení příjmů ve čtyřhvězdičkových hotelech – Jihomoravský kraj 2012	47
Graf č. 8: Procentní rozdělení ubytovaných v Jihomoravském kraji dle důvodu návštěvy za rok 2012.	48
Graf č. 9: Počet přenocování v oblasti Retzer Land v letech 2008 – 2011	57
Graf č. 10: Rozdělení tržeb dle jednotlivých segmentů hotelu Savannah v roce 2012	77
Graf č. 11: Struktura hostů hotelu Savannah dle zemí v roce 2012, v pokojonocích	77
Graf č. 12: Porovnání dílčí spokojenosti s jednotlivými elementy služeb a jejich důležitostí	80
Graf č. 13: Spokojenost se službami předcházejícími pobytu v hotelu Savannah	81
Graf č. 14: Spokojenost se snídaněmi	82
Graf č. 15: Spokojenost se službami restaurace a baru	83
Graf č. 16: Spokojenost s wellness	83
Graf č. 17: Spokojenost s ajurvédskými masážemi	84
Graf č. 18: Spokojenost s poměrem kvalita/cena	85
Graf č. 19: Celková spokojenost hostů s pobytem v hotelu Savannah	85
Graf č. 20: Jaký je hotel Savannah ve srovnání s ostatními čtyřhvězdičkovými hotely	86
Graf č. 21: Doporučení hotelu Savannah známým	86
Graf č. 22: Dílčí spokojenost hostů – 1. část, průběžný monitoring leden – prosinec 2012	87
Graf č. 23: Dílčí spokojenost hostů – 2. část, průběžný monitoring leden – prosinec 2012	87
Graf č. 24: Srovnání průměrné obsazenosti (v %) u čtyřhvězdičkových hotelů 2011 – 2012	90
Graf č. 25: Srovnání průměrné RevPAR (v CZK) u čtyřhvězdičkových hotelů 2011 – 2012	91
Graf č. 26: Srovnání průměrné ceny za pokoj (v CZK) u čtyřhvězdičkových hotelů 2011 – 2012	92
Graf č. 27: Procentní rozdělení tržeb v roce 2012.	92
Graf č. 28: Srovnání výnosů a nákladů v letech 2009 – 2012, v tis.	93
Graf č. 29: Vývoj výsledku hospodaření a provozního výsledku hospodaření v letech 2009-2012, v tis.	93

## SEZNAM ZKRATEK

ACC	American Chance Casinos, a.s.
CR	Cestovní ruch
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DBL	Dvoulůžkový pokoj
F&B	Food and Beverage
IT	Informační technologie
NP	Národní park
SGL	Jednolůžkový pokoj
SR	Slovenská republika
TWH	Trans World Hotels

# 8 PŘÍLOHY

## SEZNAM PŘÍLOH

**Příloha č. 1: Záznamový arch**

**Příloha č. 2: Hosté v hromadných ubytovacích zařízeních v Jihomoravském kraji**

**Příloha č. 3: Vzorový animační program**

**Příloha č. 4: Organizační struktura hotelu**

**Příloha č. 5: Text poptávky v rámci mystery shoppingu**

**Příloha č. 6: Hodnocení hotelu na vybraných rezervačních portálech**

**Příloha č. 7: Nejčastější stížnosti a kladná hodnocení hostů**

**Příloha č. 8: Matematické vyjádření SWOT analýzy**

**Příloha č. 9: Vybavení hotelu dětským inventářem**

## PŘÍLOHA Č. 1: Záznamový arch

Jedná se o Váš první pobyt v hotelu Savannah\*\*\*\*deluxe?

1. Ne -> Po kolikáté jste již hotel Savannah navštívil/a: \_\_\_\_\_
2. Ano

Hodnocení probíhá na stupnici od 1 do 5 (1 = velmi spokojen, 2= spíše spokojen, 3 = ani spokojen ani nespokojen, 4 = spíše nespokojen, 5 = velmi nespokojen). Vybranou hodnotu prosím zakroužkujte.

	Vstřícnost	Profesionalita	
Spokojenost s rezervací služeb	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Přivítání a registrace na recepci	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
<b>Služby</b>	<b>Nabídka</b>	<b>Kvalita</b>	<b>Personál</b>
Snídaně	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Restaurace/bar	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Wellness	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Masáže	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

### Jak hodnotíte:

Vybavení a atmosféru hotelu	1 2 3 4 5	
Čistotu	1 2 3 4 5	
Hotel Savannah ve srovnání s jinými čtyřhvězdičkovými hotely		lepší   stejný   horší

### Jak jste se dozvěděl/a o hotelu Savannah?

Doporučení přátel/příbuzných  
Informace z reklamy v tisku  
Internet  
Cestovní kancelář/agentura  
Jiné: \_\_\_\_\_

### Jaký byl účel Vaší cesty?

Služební cesta  
Wellness a relaxace  
Ajurvéda  
Rodinná dovolená  
Víno, kultura a poznávání  
Kasino a zábava  
Firemní konference, seminář

Uveďte prosím, jak jsou pro Vás jednotlivé oblasti důležité, a ohodnoťte spokojenost s danou oblastí v hotelu Savannah:

1 – velmi důležité	1 – plně souhlasím
5 – zcela nedůležité	5 – absolutně nesouhlasím

ELEMENTY	JAK JE PRO MĚ TATO OBLAST DŮLEŽITÁ					V HOTELU SAVANNAH JSEM S TOUTO OBLASTÍ NAPROSTO SPOKOJEN/A				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Celkový dojem z hotelu (recepce, restaurace...)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Čistota a pořádek na pokoji	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gastronomie	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ochota a nápomocnost personálu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kvalita poskytovaných služeb	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Doplňková nabídka služeb v hotelu Savannah (Wellness, animace, doprovodný program)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Poloha hotelu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Možnosti výletů do okolí	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

**Souhlasíte s níže uvedenými tvrzeními? 1 – plně souhlasím, 5 – absolutně nesouhlasím**

Tvrzení	1	2	3	4	5	Nevím
Myslím si, že většina lidí má o hotelu Savannah dobré mínění.	1	2	3	4	5	
Hotel Savannah je výjimečný.	1	2	3	4	5	
V hotelu Savannah se cítím dobře.	1	2	3	4	5	
Jsem rád/a, že jsem si vybral/a k pobytu hotel Savannah.	1	2	3	4	5	
Pobyt v hotelu Savannah překonal má očekávání.	1	2	3	4	5	

**Odpovídaly ceny kvalitě našich služeb?**

Ubytování 1 2 3 4 5

Restaurace/bar 1 2 3 4 5

Masáže 1 2 3 4 5

Wellness 1 2 3 4 5

**Byl/a jste spokojen/a s pobytem v hotelu Savannah?**

1 2 3 4 5

**Doporučil/a byste hotel Savannah svým známým?**

1.Ano 2.Ne

**Pohlaví:**

1. muž

2. žena

**Věk:**

1. 18 – 29

2. 30 – 39

3. 40 – 49

4. 50 – 59

5. 60 a více

**Pracovní zařazení:**

1. Zaměstnanec

2. Podnikatel

3. Nezaměstnaný

4. Důchodce

5. Student

6. Jiné: \_\_\_\_\_

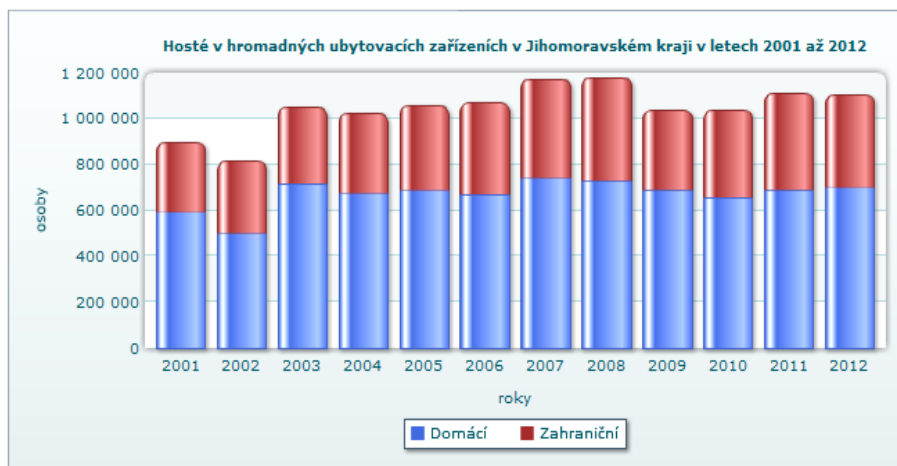
**Země, ve které máte trvalé bydliště:** \_\_\_\_\_

## PŘÍLOHA Č. 2: Hosté v hromadných ubytovacích zařízeních v Jihomoravském kraji

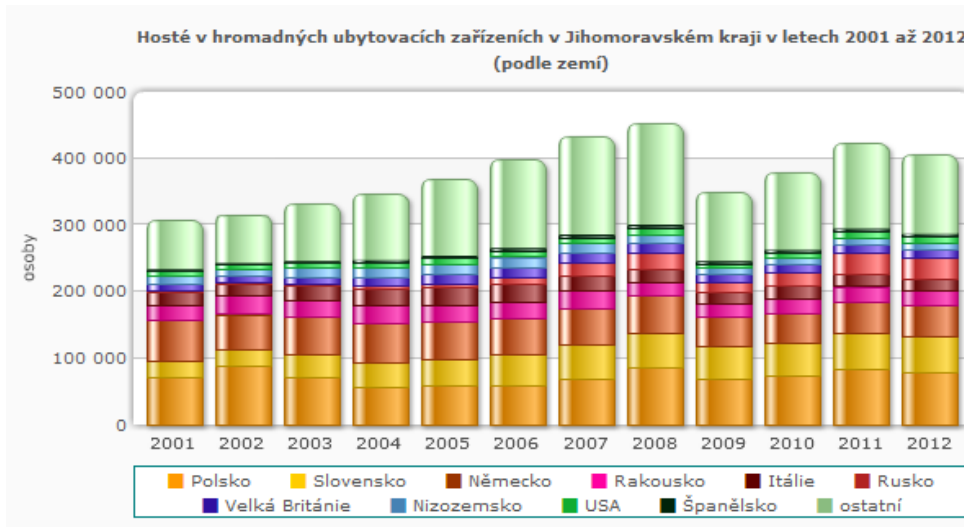
**Tabulka č. 1: Hosté v hromadných ubytovacích zařízeních podle krajů (Upraveno dle: Cestovní ruch – 4. čtvrtletí 2012, 2013 a Cestovní ruch – 4.čtvrtletí 2011, 2012, ČSÚ)**

	Počet hostů v roce 2011			Počet hostů v roce 2012			Rozdíl rok 2012 - rok 2011		
	celkem	nerezidenti	rezidenti	celkem	nerezidenti	rezidenti	celkem	nerezidenti	rezidenti
<b>Česká republika</b>	<b>12 911 677</b>	<b>6 831 452</b>	<b>6 080 225</b>	<b>13 647 655</b>	<b>7 170 385</b>	<b>6 477 270</b>	<b>735 978</b>	<b>338 933</b>	<b>397 045</b>
v tom									
Hlavní město Praha	5 132 042	4 433 048	698 994	5 397 531	4 680 733	716 798	265 489	247 685	17 804
Středočeský kraj	682 914	164 455	518 459	714 056	180 387	533 669	31 142	15 932	15 210
Jihočeský kraj	917 071	292 833	624 238	1 003 684	317 628	686 056	86 613	24 795	61 818
Plzeňský kraj	510 113	180 475	329 638	544 046	193 860	350 186	33 933	13 385	20 548
Karlovarský kraj	721 759	490 056	231 703	754 578	492 500	262 078	32 819	2 444	30 375
Ústecký kraj	320 020	115 955	204 065	359 897	131 370	228 527	39 877	15 415	24 462
Liberecký kraj	656 232	156 734	499 498	680 797	158 174	522 623	24 565	1 440	23 125
Královéhradecký kraj	829 354	220 588	608 766	881 157	214 040	667 117	51 803	-6 548	58 351
Pardubický kraj	303 059	46 154	256 905	331 653	48 225	283 428	28 594	2 071	26 523
Vysočina	353 249	50 897	302 352	372 020	54 723	317 297	18 771	3 826	14 945
<b>Jihomoravský kraj</b>	<b>1 062 496</b>	<b>409 300</b>	<b>653 196</b>	<b>1 107 312</b>	<b>405 521</b>	<b>701 791</b>	<b>44 816</b>	<b>-3 779</b>	<b>48 595</b>
Olomoucký kraj	385 989	86 423	299 566	406 451	92 070	314 381	20 462	5 647	14 815
Zlínský kraj	473 768	73 221	400 547	486 547	69 959	416 588	12 779	-3 262	16 041
Moravskoslezský kraj	563 611	111 313	452 298	607 926	131 195	476 731	44 315	19 882	24 433

**Tabulka č. 2: Hosté v hromadných ubytovacích zařízeních v Jihomoravském kraji (Upraveno dle: Hosté v hromadných ubytovacích zařízeních v Jihomoravském kraji, 2013, ČSÚ)**










**Tabulka č. 3: Hosté v hromadných ubytovacích zařízeních v Jihomoravském kraji dle zemí  
(Upraveno dle: Hosté v hromadných ubytovacích zařízeních v Jihomoravském kraji podle zemí,  
2013, ČSÚ)**



## PŘÍLOHA Č. 3: Vzorový animační program

Obr. č. 1: Vzorový animační program 2012 (Zdroj: interní materiály)

### Animační program hotelu Savannah\*\*\*\*deluxe - léto 2012 (vzor)

čas	pondělí	úterý	středa	čtvrtek	pátek	sobota	neděle														
	<b>PIKNIKOVÝ DEN</b>	<b>DEN BAREV</b>	<b>SPORTOVNÍ DEN</b>		<b>DEN PŘÍRODY</b>	<b>HUDEBNÍ DEN</b>	<b>KOUZELNICKÝ DEN</b>	<b>PIRÁTSKÝ DEN</b>													
10:00-11:00		Dětská kreativní dílna	Výlet do Vídně s průvodcem: prohlídka města a odpoledne zábavní park Prater cena za výlet včetně dopravy 399,-Kč dospělý/ 299,-Kč NUTNO REZERVOVAT PŘEDEM	Ranní rozcvička a sportovní aktivity na hřišti		Dětská kreativní dílna	Zpívání a muzicírování	Jóga	Výlet do Vídně s průvodcem: prohlídka města a odpoledne zábavní park Prater cena za výlet včetně dopravy 399,-Kč dospělý/ 299,-Kč NUTNO REZERVOVAT PŘEDEM	Kouzelnická dílna	Prohlídka Zářitkového sklepení v Retzu v českém jazyce	Kalanetika - aby záda nebolela	Piráti dobývají Karibik								
11:00-12:00	volný den: Ajuvvéda i animátoři	MINICLUB		MINICLUB	workshop ajuvvédské partnerské masáže	MINICLUB	MINICLUB	Proměna do krásy: bezplatné líčení s profesionální vizážistkou, možnost absolvovat kompletní ošetření pleti - za příplatek		Výlet do Vídně s průvodcem: prohlídka města a odpoledne zábavní park Prater cena za výlet včetně dopravy 399,-Kč dospělý/ 299,-Kč NUTNO REZERVOVAT PŘEDEM	MINICLUB		Polední pohádka	Nehťová kosmetika: Manikúra, gelové nehty - za příplatek	MINICLUB						
12:00-13:00		Polední pohádka		Polední pohádka		Polední pohádka	Polední pohádka	Polední pohádka													
13:00-14:00																					
14:00-15:00				MINICLUB	Turnaj v petanque	Cyklovýlet	Zvířátka v Zoo	Klubové tance									Kouzelná škola čaroděje Merlina	Volné odpoledne animátoři			
15:00-16:00				Obří malování	Turnaj ve společenských hrách		Indiánská hodinka	Minalent show									Čarodějný turnaj				
16:00-17:00				Aquagym	Turnaj ve vodním pólu		Aquagym	Dance aerobic			Aquagym										
17:00-18:00					Turnaj ve fotbálku																
18:00-19:00																					
19:00-20:00				minidisco	minidisco			rodinné grilování na terase			ochutnávka vína						minidisco				
20:00-21:00			Disney show	Minitalent show		Dětské večerní kino	karaoke show				Savannah pokernight - pokerový turnaj nanečisto se Savannah-dolary				Soutěžní kouzelnický večer						
21:00-22:00																					
22:00-23:00																					

 program pro celou rodinu	 program na bazénu	 dětský program	 program pro dospělé
 program pro dámy	 speciální cvičební lekce	 během polední pohádky nejsou v dětském koutku přítomní animátoři, za děti zodpovídají rodiče	

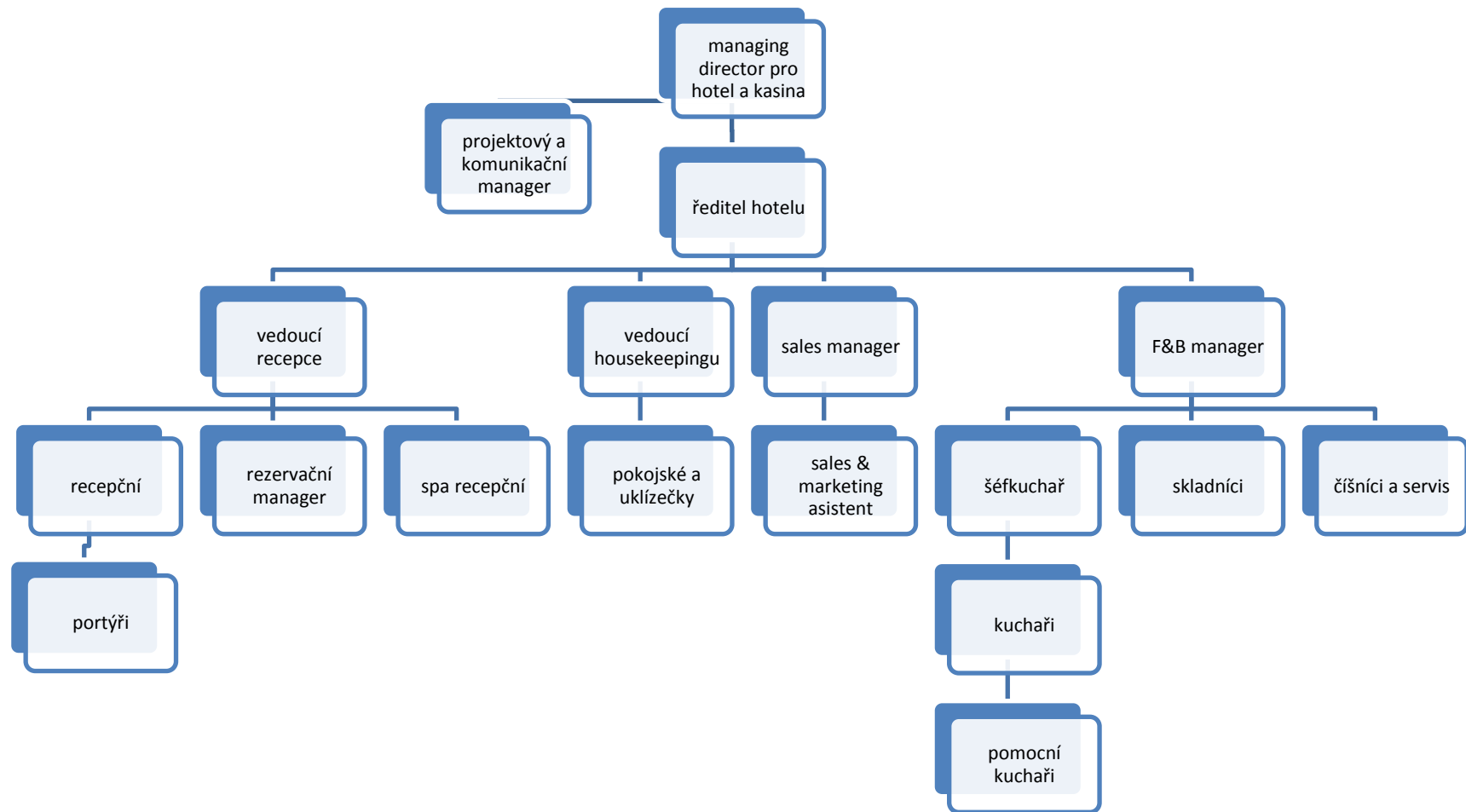
ve volném dnu můžete navštívit celou řadu zajímavých výletních cílů, podívejte se na Tipy na výlety

Změna programu vyhrazena.

Definitivní program bude zveřejněn vždy v týdenním předstihu.

## PŘÍLOHA Č. 4: Organizační struktura hotelu

Obr. č. 1: Organizační struktura hotelu Savannah\*\*\*\*deluxe (zdroj: vlastní práce)



## **PŘÍLOHA Č. 5: Text poptávky v rámci mystery shoppingu**

Dobrý den,

pro našeho významného klienta z bankovního sektoru hledáme vhodnou lokalitu pro firemní akci s 80 účastníky  
v termínu 10. – 12. 10. (nebo 17. – 19. 10. 2012).

Požadavky:

- Ubytování ve dvoulůžkových pokojích (ideálně oddělené postele),
- Pronájem konferenčních prostor a techniky
- Večerní doprovodný program (1. večer na hotelu, 2. večer mimo hotel na zajímavém místě, zajištění cateringu)

1. den:

- 10:00-18:00 celodenní jednání v 1 konferenčním sálu, prosím o návrh oběda, coffeebreaků, večerního rautu
- Požadovaná technika: dataprojektor, ozvučení, bezdrátový mikrofon
- Večerní program na hotelu, využití možností hotelu

2. den:

- 10:00-14:00 celodenní jednání ve 4 skupinkách po 20, prosím o návrh oběda, coffeebreaků, večere a večerního programu
- Požadovaná technika: 4x flipchart, 4 x dataprojektor
- Odpolední program mimo hotel (nejlépe na nějaké zajímavé lokalitě včetně dopravy)

3. den:

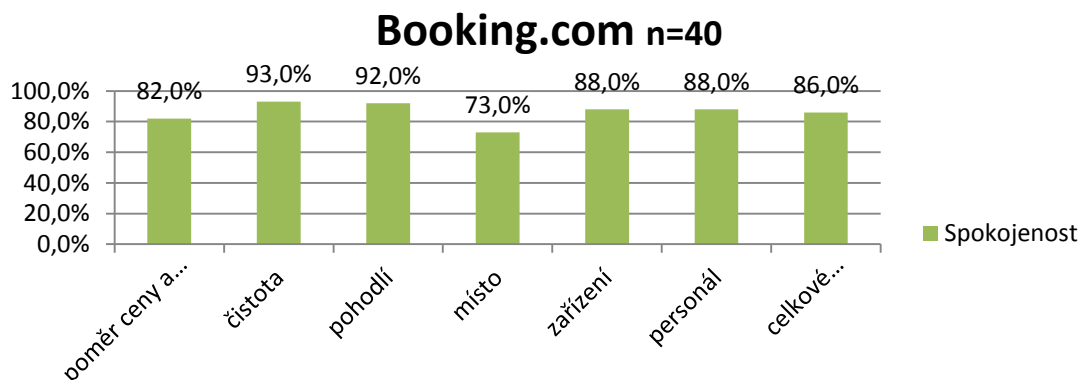
Po snídani odjezd skupiny

Děkuji Vám předem za zaslání Vaší nabídky a případné dotazy.

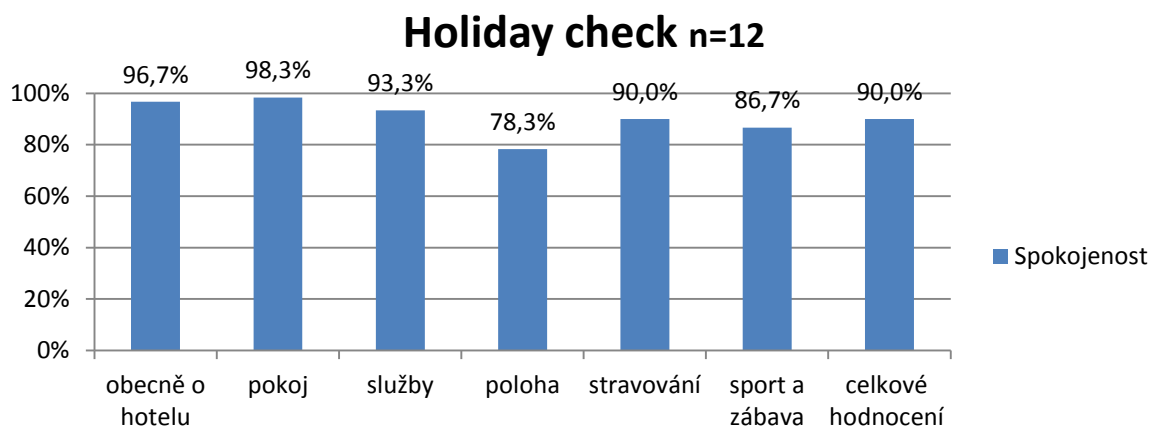
Podpis a kontaktní data agentury

## PŘÍLOHA Č. 6: Hodnocení hotelu na vybraných rezervačních portálech

Graf č. 1: Spokojenost zákazníků portálu booking.com s pobytem v hotelu Savannah (upraveno dle: booking.com [online])



Graf č. 2: Spokojenost zákazníků holidaycheck.com s pobytem v hotelu Savannah (upraveno dle: holidaycheck.com [online])



Graf č. 3: Spokojenost zákazníků portálu hotel.de s pobytem v hotelu Savannah upraveno dle: hotel.de [online])



## PŘÍLOHA Č. 7: Nejčastější stížnosti a kladná hodnocení hostů

Tabulka č. 1: Struktura nejčastějších stížností (Zdroj: práce autora)

Nejčastější stížnosti	Výzkum spokojenosti hostů	Celoroční monitoring	Rezervační portály
<b>Restaurace</b>	<b>13</b>	<b>31</b>	<b>11</b>
<b>Restaurace v %</b>	<b>23,6%</b>	<b>36,0%</b>	<b>32,4%</b>
snídaně - chaos	1	3	3
snídaně - nepravidelné doplňování jídla a inventáře	0	5	2
snídaně - špatná kvalita	1	4	3
bufet místo 3-chodové večeře	6	1	1
chybějící popisky v nj u bufetu	2	0	0
kvalita polopenze	1	4	0
rychlost obsluhy	0	6	0
malá kapacita restaurace	0	4	0
kvalita jídla a la carte	0	0	2
kouření v restauraci	2	4	0
<b>Wellness absolutně</b>	<b>31</b>	<b>41</b>	<b>15</b>
<b>Wellness v %</b>	<b>56,4%</b>	<b>47,7%</b>	<b>44,1%</b>
terapeuti mluví pouze anglicky	2	1	0
málo vybavené fitness	0	2	1
wellness areál není opravdovým wellness areálem	4	1	1
načasování procedur, problémy s rezervací	0	1	3
studená voda v bazénu	2	4	0
chybí venkovní bazén	3	5	2
malá relaxační místnost	6	6	2
malá sauna	0	3	0
málo lehátek	8	9	4
fotky wellness na webu neodpovídají realitě	1	0	0
na županech nejsou uvedeny velikosti	1	0	0
poplatek za župany	1	5	0
chybějící nabídka kosmetiky	1	2	1
chybějící vůně v parní kabině	2	2	1
<b>Hotel obecně absolutně</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>Hotel obecně v %</b>	<b>20,0%</b>	<b>16,3%</b>	<b>23,5%</b>
sportovní vyžití	0	3	1
poloha, okolí hotelu	6	1	4
čistota	0	1	1
častější programy pro děti	2	3	0
hotelový personál příjemný, ale chybí srdečnost	3	1	0
personál	0	4	2
rychlost check-out	0	1	0
<b>CELKEM STÍŽNOSTÍ</b>	<b>55</b>	<b>86</b>	<b>34</b>

**Tabulka č. 2: Struktura nejčastějších kladných ohlasů (Zdroj:práce autora)**

<b>Nejčastější kladné ohlasy</b>	<b>Výzkum spokojenosti hostů</b>	<b>Celoroční monitoring</b>	<b>Rezervační portály</b>
Gastronomie	0	1	5
Snídaně	0	1	2
Prostředí, vybavení, design	2	0	7
Velikost pokojů	1	0	6
Čistota	1	1	1
Kvalitní ubytování	6	4	2
Služby	1	1	2
Chování personálu	0	4	12
Wellness	0	0	3
Masáže	4	1	5
Kasino	5	0	4
Poloha	0	0	3
Dostatek parkovacích míst, garáž	0	0	3
Vše perfektní, vše v pořádku	2	24	2
<b>CELKEM KLADNÝCH OHLASŮ</b>	<b>22</b>	<b>37</b>	<b>57</b>

## PŘÍLOHA Č. 8: Matematické vyjádření SWOT analýzy

Tabulka č. 1: Hodnocení váhy silných stránek (Zdroj: práce autora)

ANALÝZA SILNÝCH STRÁNEK	A.	B.	C.	D.	E.	F.	G.	H.	I.	Součet	Váha
A. Kvalita produktu (hardware)	x	1	0,5	1	0,5	0	1	1	1	6	16,22%
B. Finanční zázemí	0	x	0,5	1	0,5	0	1	0,5	1	4,5	12,16%
C. Systém vnitřní organizace	0,5	0,5	x	1	0,5	0	1	0,5	1	5	13,51%
D. Oficiální certifikace	0	0	0	x	0,5	0,5	1	0,5	1	4,5	12,16%
E. Kvalita služeb	0,5	0,5	0,5	0,5	x	0,5	0,5	1	0,5	4,5	12,16%
F. Profesionální přístup (konference)	1	1	1	0,5	0,5	x	1	1	1	7	18,92%
G. Velké parkoviště	0	0	0	0	0,5	0	x	0	0	0,5	1,35%
H. Flexibilní cenová politika	0	0,5	0,5	0,5	0	0	1	x	0,5	3	8,11%
I. Kasino	0	0	0	0	0,5	0	1	0,5	x	2	5,41%

Tabulka č. 1: Hodnocení váhy slabých stránek (zdroj: práce autora)

ANALÝZA SLABÝCH STRÁNEK	J.	K.	L.	M.	N.	O.	P.	Q.	R.	Součet	Váha
J. Lokalita	x	0,5	0	1	0	0,5	1	0,5	1	4,5	13%
K. Nekvalifikovaný personál	0,5	x	0	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	3,5	10%
L. Absence vize	1	1	x	1	0,5	1	1	1	1	7,5	21%
M. Architektonicky nevydařené řešení	0	0	0	x	0,5	0	0,5	0,5	0,5	2	6%
N. Vysoké provozní náklady	1	1	0,5	0,5	x	1	1	1	0,5	6,5	18%
O. Vysoká cena ubytování	0,5	0,5	0	1	0	x	1	1	0,5	4,5	13%
P. Naddimenzovanost pro místní poměry	0	0,5	0	0,5	0	0	x	0,5	0,5	2	6%
Q. Vysoká fluktuace na některých odděleních	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0,5	x	1	3	8%
R. Nízká kapacita restaurace	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	x	2,5	7%

**Tabulka č. 3: Hodnocení váhy příležitostí (Zdroj: práce autora)**

ANALÝZA PŘÍLEŽITOSTÍ	a.	b.	c.	d.	e.	f.	g.	h.	i.	j.	Součet	Váha
a. Zatraktivnění lokality	x	1	0,5	0,5	1	0	1	0	0,5	0,5	5	11%
b. Změna životního stylu (wellness, selfness)	0	x	0	0	1	0	1	0,5	0	0,5	3	7%
c. Šetření + hledání nových lokalit (Rakousko)- levnější služby než srovnatelné hotely v Rakousku	0,5	1	x	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	6	14%
d. Rozšíření a rozvoj Merlinova dětského světa	0,5	1	0,5	x	1	0,5	1	0,5	1	0,5	6,5	15%
e. Vytvoření orgánu na radnici Znojma pro incoming	0	0	0	0	x	0	0,5	0	0,5	0,5	1,5	3%
f. Zlepšení ekonomické situace – návrat větších školení a firemních akcí	1	1	0,5	0,5	0	x	1	0,5	1	1	6,5	15%
g. Rozvoj dopravní infrastruktury	0	0	0	0	0,5	0	x	0	0	0,5	1	2%
h. Odpočinek pro vyčizené rodiče	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	x	0,5	0,5	6	14%
i. blízkost vinařského města Retz (9km),	0,5	1	0,5	0	0,5	0	1	0,5	x	0	4	9%
j. navázání partnerství s Excalibur City - zdravotní turistika	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	1	x	4,5	10%

**Tabulka č. 4: Hodnocení váhy hrozeb (zdroj: práce autora)**

ANALÝZA HROZEB	k.	l.	m.	n.	o.	p.	q.	r.	s.	t.	Součet	Váha
k. Rostoucí konkurence hotelů (množství)	x	1	0,5	0	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	5	13%
l. Odliv zaměstnanců do zahraničí	0	x	0	0	1	0,5	1	0	1	0	3,5	9%
m. Ztráta finanční stability	0,5	1	x	0,5	1	0,5	1	1	1	1	7,5	19%
n. Zastarání hotelu – nerozvoj x zlepšující se úroveň konkurenčních hotelů	1	1	0,5	x	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	6,5	16%
o. Růst kriminality v příhraničí – negativní image oblasti	0,5	0	0	0	x	1	1	0,5	0,5	0	3	8%
p. přesun části poptávky v důsledku krize k levnějším druhům ubytování	0,5	0,5	0,5	0,5	0	x	0,5	0,5	1	0,5	3	8%
q. Významné posilování CZK vůči EUR	0	0	0	0	0	0,5	x	0,5	1	1	1	3%
r. Snižování cen konkurentů	0,5	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	x	0,5	1	3,5	9%
s. Oprava dálnice D1	0,5	0	0	0,5	0,5	0	0	0,5	x	0	2	5%
t. politika zaměstnávání cizinců mimo EHP	0,5	1	0	0,5	1	0,5	0	0	1	x	4,5	11%

## PŘÍLOHA Č. 9: Vybavení hotelu dětským inventářem

Tabulka č. 1: Vybavení hotelu (Zdroj: interní materiály hotelu)

	ANO	NE	Počet	Poznámka
Dětská postýlka (na pokoji)	x		6	
Snadný přístup do jednotlivých částí hotelu	x			
Možnost ohřevu dětské stravy v pokoji		x		V restauraci
Možnost zapůjčení dětské chůvičky		x		
Možnost zapůjčení her	x			
Možnost přistýlky	x		20	
Možnost zapůjčení DVD nosičů	x			
TV				
DVD	x			
Wifi	x			
Možnost zakoupení dětské hygieny		x		Nákupní centrum vzdálené 200m
Možnost zapůjčení dětského nočníku		x		
Animační program	x			
Možnost hlídání dětí	x			
Bazén - vnitřní	x			
Bazén - venkovní		x		
Sauna	x			
Herna/dětský koutek	x			
Dětské venkovní hřiště	x			
Dětská jídelní stolička	x			
Podsedačky	x			
Dětské menu	x			
Dětské menu i v BIO kvalitě	x			
Dětský koutek	x			
Ryze nekuřácké prostředí		x		
Oddělené nekuřácké prostředí				
Venkovní zahrádka	x			
Venkovní hřiště	x			
Přebalovací pult	x			
Dětské toalety	x			
Možnost oslav pro děti	x			
Možnost ohřevu donesené dětské stravy	x			
Dětský příbor	x			
Dětské prostírání	x			
Dětské omalovánky/pastelky	x			