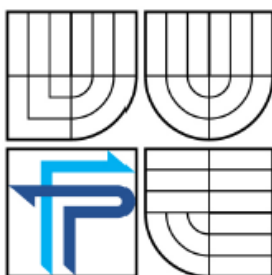


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF FINANCES

## NÁVRH MARKETINGOVÉHO PLÁNU

PROPOSAL OF MARKETING PLAN

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

JUDITA JELENÍKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. IVETA ŠIMBEROVÁ, Ph.D.

BRNO 2010

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Judita Jeleníková**

---

Daňové poradenství (6202R006)

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 bakalářskou práci s názvem:

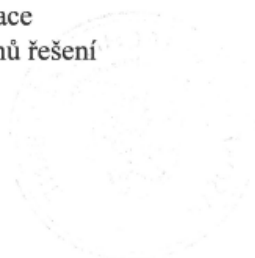
**Návrh marketingového plánu**

v anglickém jazyce:

**Proposal of marketing plan**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy



---

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

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

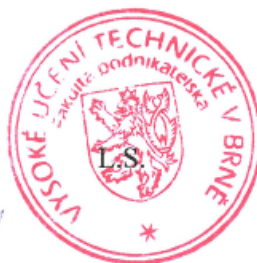
KOTLER, P. Marketing management. 12.vyd. Praha: Grada, 2007. 788s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P. Moderní marketing. 4.evropské vyd. Praha: Grada, 2007. 1041s. ISBN 978-80-247-1545-2.

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

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

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/10.



Ing. Pavel Svirák, Dr.  
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkanka

V Brně, dne 7.2.2010

**Anotace**

Moje bakalářská práce se zabývá tvorbou návrhu marketingového plánu pro společnost Hotel Slovan a. s. Cílem mé práce je najít cestu ke zviditelnění hotelu na trhu a zvýšit spokojenost zákazníků s nabízenými službami pomocí vhodných marketingových strategií.

**Anotation**

My thesis deals with creating a marketing plan for the Hotel Slovan. The aim of my work is to find a way to give a visibility to the hotel market and increase the customer satisfaction with the offered services through appropriate marketing strategy.

**Klíčová slova**

Marketing, marketingový plán, situační analýza, marketingový mix, komunikační mix, podniková strategie

**Key words**

Marketing, marketing plan, situation analysis, marketing mix, promotion, corporate strategy.

**Bibliografická citace**

JELENÍKOVÁ, J. Návrh marketingového plánu. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 84 s. Vedoucí bakalářské práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 23. května 2010

---

podpis

**Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí práce, doc. PhDr. Ivetě Šimberové za cenné rady a užitečné připomínky, které mi poskytovala během vypracování bakalářské práce.

Za poskytnuté informace a neocenitelné rady patří můj dík panu Ing. Ivovi Skalickému, obchodnímu náměstkovi společnosti Hotel Slovan a.s.

# OBSAH

---

ÚVOD.....	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE .....	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	13
2.1 Vymezení pojmu marketing.....	13
2.1.1 Marketing v definicích.....	13
2.1.2 Předmět marketingu.....	14
2.2 Tržní orientace .....	15
2.3 Marketingové strategické plánování .....	16
2.3.1 Formulace cíle.....	18
2.3.2 Marketingový plán.....	18
2.3.3 Situační analýza .....	19
2.3.4 SWOT analýza.....	19
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE .....	29
3.1 Profil společnosti.....	29
3.1.1 Historie Hotelu Slovan a. s. ....	29
3.1.2 Vývoj zákazníků Hotelu Slovan a. s. ....	35
3.1.3 Základní údaje o společnosti Hotel Slovan a.s. ....	38
3.1.4 Charakteristika Hotelu Slovan a. s.....	38
3.1.5 Organizační struktura Hotelu Slovan a. s. ....	39
3.2 Analýza STEP .....	40
3.3 Analýza oborového okolí .....	42
3.3.1 Analýza trhu.....	42
3.3.2 Analýza konkurence .....	47
3.4 Analýza vnitřního prostředí.....	50
3.4.1 Cíle podniku.....	50
3.4.2 Analýza prodeje .....	50
3.4.3 Zákazníci.....	52
3.4.4 Dodavatelé .....	55
3.4.5 Veřejnost.....	55
3.5 Analýza marketingového mixu .....	55
3.5.1 Produkt / Služba.....	55
3.5.2 Cena .....	57
3.5.3 Distribuce.....	58

3.5.4	Lidé .....	59
3.5.5	Komunikační mix .....	59
3.5.6	Fyzický důkaz .....	61
3.5.7	Procesy.....	62
3.6	SWOT analýza .....	62
3.6.1	Silné stránky (strengths) .....	62
3.6.2	Slabé stránky (weaknesses) .....	62
3.6.3	Příležitosti (opportunities) .....	63
3.6.4	Hrozby (threats) .....	63
3.6.5	Zhodnocení matice SWOT .....	63
3.7	Vlastní návrhy řešení.....	66
3.7.1	Cílové skupiny a jejich požadavky .....	66
3.7.2	Doporučení pro služby.....	67
3.7.3	Doporučení pro ceny.....	68
3.7.4	Doporučení pro komunikační mix .....	72
3.7.5	Doporučení pro lidi.....	75
3.7.6	Ekonomické zhodnocení.....	75
ZÁVĚR .....		77
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....		78
Monografie.....		78
Internetové adresy.....		78
SEZNAM GRAFŮ, TABULEK, OBRÁZKŮ, PŘÍLOH.....		80
PŘÍLOHY .....		81

# ÚVOD

---

Předmětem mé bakalářské práce, „Návrh marketingového plánu“, je analýza současné situace společnosti Hotel Slovan a. s. Cílem práce je zpracovat návrh marketingového plánu, který pomůže hotelu více se zviditelnit na trhu a pomocí vhodných marketingových strategií zvýšit spokojenost zákazníků s nabízenými službami. Tyto změny by měly vést k lepší finanční situaci společnosti a k jejímu posílení na trhu.

První kapitola se zaměřuje na objasnění teoretických východisek. Jsou v ní vysvětleny důležité pojmy z marketingu, definice složek marketingového plánu, metody využívané v marketingovém výzkumu, plánování a nejnovější trendy v oblasti marketingu služeb. Tyto teoretické poznatky jsou později prakticky využity v analytické části a v návrzích řešení.

Druhá kapitola, analytická část, rozebírá současnou situaci hotelu Slovan. Proto jsem se soustředila na situační analýzu, která sleduje vnitřní a vnější faktory působící na společnost. Souhrnem těchto analýz je analýza SWOT.

Poslední kapitola popisuje, na základě výsledků analýzy, kompletní návrhy řešení pro společnost Hotel Slovan a. s., včetně přínosů a ekonomického zhodnocení návrhů.

# 1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

---

Hotel Slovan a.s. je společnost poskytující ubytovací a stravovací služby, dále se zabývá krátkodobým pronájmem místností (sálů), dlouhodobým pronájmem provozoven v rámci pasáže Slovan a provozem velkokapacitních garáží Slovan.

Ubytovací služby poskytuje v 83 pokojích hotelu Slovan, stravovací služby se soustředí na restauraci Bugatti, krátkodobě pronajímá Kongresový sál a čtyři salonky.

Dlouhodobě pronajímá noční klub, biliárovou hernu, restauraci Stodola v pasáži hotelu, kadeřnictví a modeláž nehtů, dva masážní salony, solária, copy centrum s kompletním zpracováním dokumentů, prodejnu novin, časopisů, tabákových výrobků, fitcentrum, kancelář pro vývoj internetovských aplikací a prodejnu oděvů. Součástí společnosti jsou i velkokapacitní garáže Slovan (140 parkovacích míst), kde je nabízené dlouhodobé a krátkodobé parkování vozů.

Protože vedení hotelu předpokládá, že pokles zájmu o hotelové služby v Brně bude v roce 2010 větší než v tomto roce minulém, tak se rozhodlo podpořit tuto diplomovou práci, která by definovala současné postavení hotelu Slovan na trhu a pokusila se nalézt nové možnosti rozvoje této společnosti.

## **Hlavním cílem práce je:**

- Analyzovat současnou situaci společnosti Hotel Slovan a.s.,
- Navrhnout marketingový plán, který by posílil postavení Hotelu Slovan a.s. na trhu a zajistil výši zisku alespoň na takové úrovni, jako v roce předešlém.

## **Dílčími cíli práce je:**

- Zviditelnit společnost na trhu pomocí vhodných nástrojů,
- Zvýšit spokojenost zákazníka s nabízenými službami.

Marketingový plán vychází z výsledků situační analýzy. Situační analýza zkoumá a rozebírá podnik a jeho prostředí. Situační analýza má podniku pomoci pochopit jeho postavení v prostředí, které ho obklopuje, rozpoznat vnější příležitosti a rizika a jeho vnitřní silné a slabé stránky. Pro zjištění těchto údajů použijí níže uvedené analýzy:

- **Analýza vnějšího prostředí,**
  - Analýza STEP,
  - Analýza oborového okolí (Analýza trhu, Analýza konkurence),
- **Analýza vnitřního prostředí,**
  - Analýza marketingového mixu,
  - Analýza SWOT.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

---

### 2.1 VYMEZENÍ POJMU MARKETING

#### 2.1.1 Marketing v definicích

Pro pojem marketing existuje celá řada definic, společným znakem je však **zákazník a uspokojování jeho potřeb a přání.**

“Marketing je jednou z činností vykonávaných organizacemi a sada procesů pro vytváření, sdělení a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, z něhož má prospěch organizace i zájmové skupiny s ní spojené“. <sup>1)</sup>

Marketing se soustřeďuje na potřeby kupujícího. Je spojen s ideou uspokojit potřeby zákazníka prostřednictvím výrobku a mixem dalších věcí, spojených s jeho vytvářením, dodáním a v konečné fázi konzumováním.<sup>2)</sup>

Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků ostatními.<sup>3)</sup>

Snahou marketingu je tedy identifikovat a dodat hodnotu, která uspokojí potřeby cílového zákazníka. Marketing objevuje nevyplněné potřeby zákazníka, poté přesně určuje, které tržní segmenty je společnost schopna nejlépe obsloužit, a následně propaguje a navrhuje nejvhodnější výrobky a služby. Marketingové aktivity hrají zásadní roli při vytváření užitku (tzn. suma výhod, které produkt / služba přinesou zákazníkovi).

---

<sup>1)</sup> SOLOMON, M. a kol. *Marketing očima světových marketing manažerů*, s. 6

<sup>2)</sup> KOTLER, P. *Marketing. Management*, 2004, s. 54

<sup>3)</sup> KOTLER, P. KELLER, K. *Marketing. Management*, 2007, s. 43

## ▪ Marketing 21. století

Se změnou společnosti se změnila i struktura marketingu. Marketing se již účastní veškerých činností společnosti. V současné době se podniky snaží navazovat bližší kontakt se zákazníky, s partnery a s okolím vůbec. Dnešní marketingové firmy usilují o to navázat se svým zákazníkem hodnotný, dlouhodobý vztah, nejde jim už o pouhé uskutečnění prodejní transakce.<sup>4), 5)</sup>

### 2.1.2 Předmět marketingu

Předmět marketingu zahrnuje deset typů entit. Zkoumá následující oblasti:

- **Výrobky** – tzn. fyzické zboží, které tvoří hlavní část výroby většiny zemí a marketingového úsilí.
- **Služby** – ke službám patří např. služby leteckých společností, hotelů, půjčoven aut, kadeřníků a pracovníků v salonech krásy, opravářů, údržbářů, služby účetních, bankéřů, právníků, lékařů, programátorů a konzultantů v oblasti managementu. Mnoho nabídek sestává z rozmanitých kombinací zboží a služeb.
- **Události** – např. výstavy, umělecká představení, výročí společností, sportovní akce aj.
- **Zážitky** – sladěním několika služeb a druhů zboží může společnost vytvořit a narežirovat zážitky, které se stanou předmětem marketingu, např. týdenní pobyt v baseballovém táboře.
- **Osoby** – tzn. marketing zabývající se celebritami; agenti, osobní manažeři pro filmové hvězdy, hudebníky, umělce apod.
- **Místa** – neboli marketing lokalit, který se zabývá o přilákání turistů, továren, ústředí společností a nových obyvatel do měst, regionů, států.
- **Majetek** – jedná se o vlastnická práva na nemovitosti nebo finanční majetek, jejich prodej si vyžaduje marketing, tj. práci realitních agentů.
- **Firmy** – společnosti aktivně pracují na vybudování silné a jedinečné image v myslích svých cílových zákazníků.

---

<sup>4)</sup> KOTLER, P. KELLER, K. *Marketing. Management*, 2007, s. 29

<sup>5)</sup> KOTLER, P. *Marketing. Management*, 2004, s. 68

- **Informace** – k hlavním průmyslovým odvětvím patří produkce, balení a distribuce informací na výrobcích. Také encyklopedie a odborná literatura provádějí marketing informací.
- **Ideje** – ke každé marketingové nabídce patří také základní idea. Výrobky služby jsou prostředky ke sdělování nějaké ideje nebo prospěšné stránky.<sup>6)</sup>

## 2.2 TRŽNÍ ORIENTACE

Je důležité vybrat filosofii, kterou by se mělo řídit marketingové úsilí – jakou váhu bude podnik klást na zájmy firmy, zákazníků a celé společnosti. Tyto zájmy jsou často v konfliktu a patří mezi ně **výrobní koncepce, výrobová, prodejní, marketingová a holistická marketingová koncepce.**

Ze všeho nejdůležitější je přistupovat na trh aktivně, podnik musí vědět, jaké jsou jeho možnosti, a znát cílové trhy. Podle těchto hledisek se podnik rozhoduje, kterou z koncepcí upřednostní.

### ▪ Výrobní koncepce

Výrobní koncepce patří mezi nejstarší přístupy marketingu. Podle ní dávají zákazníci přednost snadno dostupným a levným výrobkům. Tato koncepce se soustřeďuje na vysokou efektivitu výroby, nízké náklady a masovou distribuci. Koncepce je vhodná v rozvojových zemích a při rozšiřování trhu.

### ▪ Výrobová koncepce

Podle této koncepce spotřebitelé upřednostňují nejvyšší kvalitu, funkčnost a nejvíce inovačních prvků. Manažeři těchto společností se snaží vytvářet lepší výrobky a stále je postupně vylepšovat.

### ▪ Prodejní koncepce

Podle ní si spotřebitelé nekoupí dostatečné množství výrobků, proto musí společnost vyvíjet propagační snahy. Cílem této koncepce je prodat výrobky, které společnost má, nikoliv dělat to, co si žádá trh.

---

<sup>6)</sup> KOTLER, P. KELLER, K. *Marketing. Management*, 2007, s. 46-47

- **Marketingová koncepce**

Tato filosofie se přesunula od výroby a prodeji k zákazníkovi a jeho reakcím. Snaží se o pochopení a naplnění potřeb zákazníků.

- **Holistická marketingová koncepce**

Toto pojetí staví na propojení vývoje, designu a plnění marketingových programů. Složkami holistického marketingu je vztahový marketing, integrovaný marketing, interní marketing a společensky zodpovědný marketing.<sup>7)</sup>

## **2.3 MARKETINGOVÉ STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ**

Marketingové strategie znamenají rozhodnutí o tom, jaké činnosti je třeba provést, aby podnik dosáhl svých cílů. To obvykle znamená vybrat trhy, na jaké se zaměřit. Marketing poskytuje pro strategické plánování podniku potřebné informace o trhu, pomáhá stanovit podnikatelské cíle, návrhy možných rozvojových strategií.

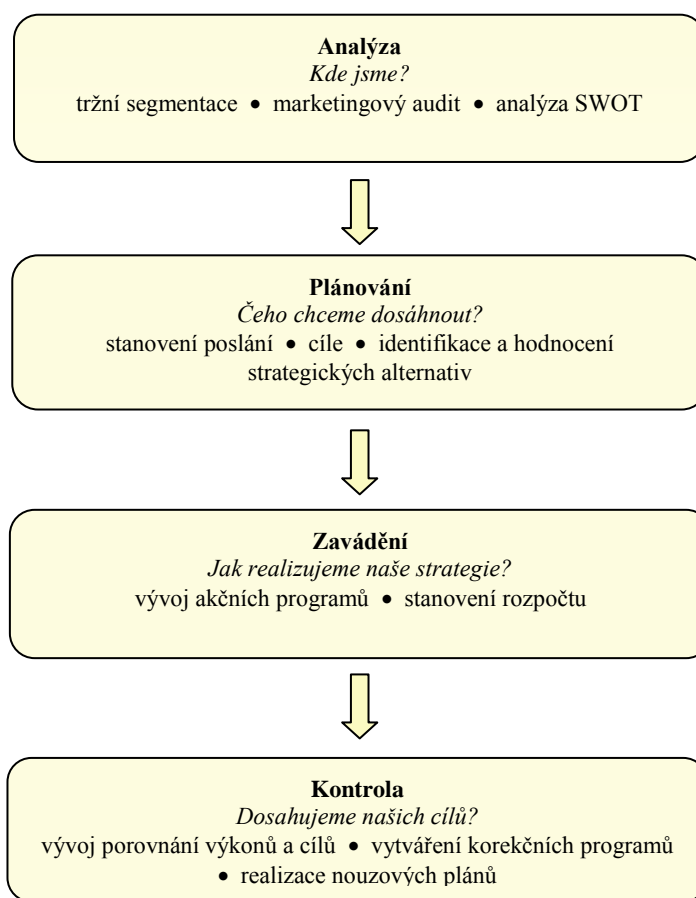
Veškeré strategie se vztahují k jednotlivým nástrojům marketingového mixu (produkt, cena, propagace, distribuce, lidé, procesy a fyzický vzhled).

Prvky marketingového strategického plánování je možné charakterizovat jako: analýzu, plánování, zavádění a kontrolu. Uvedené prvky znázorňuje následující schéma:

---

<sup>7)</sup> KOTLER, P. *Marketing. Management*, 2004, s. 47-53

Obrázek 1- Prvky strategického procesu



Zdroj: VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb, s. 38

Existuje pět hlavních etap marketingového strategického plánování:

- 1) **Analýza stávající tržní pozice organizace** (zkoumá tržní podíl a vlastnosti trhu, provádí tržní segmentaci, analyzuje vnější a vnitřní prostředí organizace. Souhrnem těchto analýz je analýza SWOT),
- 2) **Stanovení cílů** (vymezuje poslání organizace a stanovuje plán cílů, kterých je třeba dosáhnout),
- 3) **Identifikace a hodnocení strategických alternativ** (hledá způsoby, jak se dostat k danému cíli),
- 4) **Zavedení zvolené strategie** (operační plán, který definuje plány pomocí využití prvků marketingového mixu),
- 5) **Sledování a kontrola** (sleduje realizaci plánu, upravuje plán, aby bylo dosaženo stanovených cílů).<sup>8)</sup>

<sup>8)</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb efektivně a moderně, s. 37-45

### 2.3.1 Formulace cíle

Prvním krokem v rámci strategického plánování je **vymežit poslání firmy**. Tedy zdůvodnit její existenci a význam z hlediska cílů při uspokojování potřeb spotřebitelů.

Organizace si stanovuje různé cíle, zpravidla se týkají objemu zisku a míry zisku, návratnosti investic, zvyšování podílu na trhu a zlepšování dobré pověsti podniku. Pro stanovení cílů se zpracovává plán vedoucí k jejich dosažení. Je vytvořen tzv. strom cílů (hierarchie cílů v několika úrovních, které mají různé priority a různá zaměření).

Cíle by měly být formulovány podle pravidel „SMART“, která udávají charakter těchto cílů:

**Specific** – specifické

**Measurable** – měřitelné

**Achievable** – akceschopné, dosažitelné

**Realistic** – realizovatelné

**Timed** – časový rámec

### 2.3.2 Marketingový plán

**Marketingový plán** je psaný dokument, který shrnuje veškeré informace, které se marketér dozvěděl o trhu a ukazuje plán podniku na dosažení svých cílů. Plán se někdy nazývá **byznys plán** nebo i **bitevní plán** a obvykle pokrývá období jednoho roku. Rozsahem se pohybuje v rozmezí od pěti do padesáti stran.

Obsah marketingového plánu:

- **Stručné shrnutí a obsah** (úvodní shrnutí hlavních cílů, poslání firmy a doporučení),
- **Situační analýza** (popisuje současnou situaci trhu, jeho velikost a růst, analýzu SWOT, problémy podniku a výhled do budoucnosti),
- **Cíle** (podle situační analýzy určit cílové trhy, stanovit marketingové cíle a hlavní úkoly v plánovaném období),
- **Marketingová strategie** (pomocí jaké strategie chce firma dosáhnout svých marketingových cílů),
- **Výběr cílového trhu** (vybrat takový segment trhu, kde je největší potenciální poptávka),

- **Finanční plánování** (patří sem naplánování rozpočtu a analýza ziskovosti),
- **Kontrola plnění** (stanoví zpětnou kontrolu plnění a měření, zda dochází k pokroku nebo je nutné cíle přehodnotit).<sup>9), 10), 11), 12)</sup>

### 2.3.3 Situační analýza

Situační analýza zkoumá současnou a budoucí situaci podniku. Analyzuje podnik, mikroprostředí a makroprostředí. Od výsledků situační analýzy se odvíjí podnikové stanovení cílů, strategie a opatření. Situační analýza má podniku pomoci pochopit jeho postavení v prostředí, které ho obklopuje, a rozpoznat vnější příležitosti a rizika a jeho vnitřní silné a slabé stránky. Staví především na analýze SWOT.<sup>13), 14)</sup>

### 2.3.4 SWOT analýza

Analýza SWOT znamená analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Je nazvána podle počátečních písmen anglických slov:

- S** – strengths (síly),
- W** – weaknesses (slabosti),
- O** – opportunities (příležitosti),
- T** – threats (hrozby).

#### 2.3.4.1 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí se označuje pojmem **makroprostředí**, tedy prostředí, ve kterém se podnik pohybuje. Vnější prostředí je možné analyzovat pomocí těchto analýz:

- Analýza STEP,
- Analýza oborového okolí: Analýza trhu, Analýza konkurence.

Faktory, z nichž se makroprostředí skládá, mohou firmě nabídnout nové příležitosti, na druhé straně ji přináší jistá omezení a možná ohrožení. Prostředí firmy se skládá ze složek, které jsou znázorněny v následujícím obrázku:

<sup>9)</sup> KOTLER, P. KELLER, K. *Marketing. Management*, 2007, s. 98

<sup>10)</sup> KOTLER, P. *Marketing v otázkách a odpovědích*, s. 73

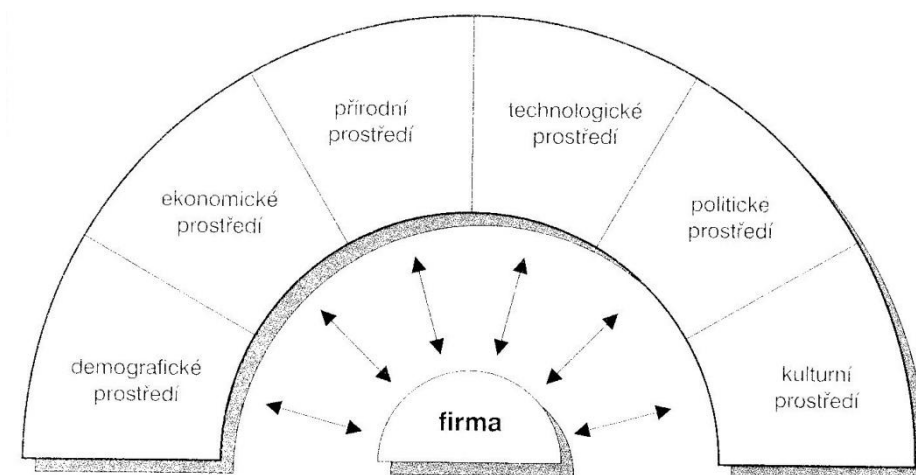
<sup>11)</sup> KOTLER, P. *Marketing. Management*, 2004, s. 109

<sup>12)</sup> SOLOMON, M. a kol. *Marketing očima světových marketing manažerů*, s. 47

<sup>13)</sup> TOMEK, G. Vávrová, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*, s. 141

<sup>14)</sup> SOLOMON, M. a kol. *Marketing očima světových marketing manažerů*, s. 45

Obrázek 2 - Faktory ovlivňující vnější prostředí firmy



Zdroj: KOTLER, P. Marketing. Management. 2004, s. 180

- **Demografické prostředí** (demografické trendy sledují populaci a její charakteristiky: počet obyvatel, populační růst, hustotu osídlení, věkové a etnické rozložení, rozmístění obyvatel, podíl žen a mužů, úroveň vzdělání, regionální zvyklosti aj.),
- **Ekonomické prostředí** (faktory ovlivňující kupní sílu a výdaje domácností: objem a rozložení příjmů, úspory, zadlužení, dostupnost úvěrů domácností),
- **Přírodní prostředí** (zahrnuje surovinové zdroje jako vstupy výrobního procesu, předpisy na ochranu přírodního prostředí, které ovlivňují průmyslová odvětví),
- **Technologické prostředí** (v současnosti nejdůležitější faktor, který ovlivňuje marketingové aktivity. Týká se nových technologií, inovací, výzkumu a vývoje v podniku),
- **Politické a legislativní prostředí** (obchodní legislativa, orgány státní správy a nátlakové skupiny, které ovlivňují a omezují podnikatelské aktivity),
- **Společensko-kulturní prostředí** (faktory, které mají vliv na základní společenské hodnoty, chování a názory společnosti, věrnost značce, zdravotní faktory).<sup>15), 16)</sup>

<sup>15)</sup> KOTLER, P. KELLER, K. *Marketing. Management*, 2007, s. 177-133

<sup>16)</sup> KOTLER, P. *Marketing. Management*, 2004, s. 180-200

#### 2.3.4.2 *Analýza STEP*

V odborných literaturách je možné setkat se s jiným řazením vnějších faktorů podniku: pro demografické, kulturní a přírodní faktory se užívá termín sociální faktory.

Analýza STEP je zkratkou počátečních písmen zkoumaných faktorů:

- 1) Sociální faktory,
- 2) Technologické faktory,
- 3) Ekonomické faktory,
- 4) Politické a legislativní faktory.

##### ▪ **Sociální faktory**

Vztahují se na změny ve společnosti. Týkají se sociálních postojů, hodnot, změn ve vzdělávacím systému, změn v životních stylech, struktury domácnosti, věku obyvatelstva. Marketingové strategie společnosti ovlivňují demografické změny, např. porodnost, velikost populace, věková struktura, stěhování obyvatel apod.

##### ▪ **Technologické faktory**

Zabývají se vývojem výrobních prostředků, materiálů a procesů. Nové technologie se stále rychleji šíří po celém světě. Na technické a technologické činitele mají vliv nové objevy, vynálezy a patenty, rychlost jejich rozšíření, celková technologická úroveň, vládní výdaje na vědu a výzkum, míra inovací.

##### ▪ **Ekonomické faktory**

Tyto faktory jsou zásadní pro úroveň poptávky. Patří mezi ně ukazatele tzv. magického čtyřúhelníku - ekonomický růst, míra inflace, míra nezaměstnanosti a bilance státu.

##### ▪ **Politické a legislativní faktory**

Mezi ně patří stupeň demokracie a liberalizace v dané zemi a politická etika, stabilita vlády, regulace zahraničního obchodu, daňová politika, sociální politika, politická a právní omezení. Nezbytné je rovněž sledovat předpisy týkající se hospodářské soutěže, ochrany životního prostředí a ochrany spotřebitele.<sup>17), 18)</sup>

---

<sup>17)</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*, s. 59

<sup>18)</sup> KERMALLY, S. *Největší představitelé marketingu*, s. 93-95

#### 2.3.4.3 *Analýza oborového okolí*

##### ▪ **Analýza trhu**

Analýza trhu zkoumá poptávku na trhu v daném oboru a jeho celkovou strukturu. Výsledkem takového výzkumu je správné rozdělení trhu a odhad budoucího vývoje v daném segmentu. Z analýzy trhu vyplývá výběr specifického segmentu a naplánování správné obchodní strategie.

##### ▪ **Analýza konkurence**

Účelem sledování konkurence není pouhé přebírání nápadů a napodobování jejich aktivit, ale také zjištění její pozice na trhu a budování a udržování konkurenční výhody. Informace o konkurenci lze získávat především z veřejných zdrojů.

**Konkurence přímá** znamená, že konkurenční podnik nabízí substitut služby nebo produktu. **Nepřímá konkurence** se netýká substitutů služby (produktu). Zákazník si nezvolí daný typ služby, ale vybere si zcela odlišnou činnost (např. nepřespí v hotelu, ale pojedje spát k sobě domů).<sup>19)</sup>

#### 2.3.4.4 *Analýza vnitřního prostředí*

Vnitřní neboli firemní prostředí rozlišujeme na externí mikroprostředí (blízké okolí podniku) a interní mikroprostředí. Blízké okolí organizace tvoří:

- **Zákazníci** (ti, kteří nakupují naše produkty a služby),
- **Dodavatelé** (dodávají suroviny, materiály, stroje a služby danému podniku i konkurenci. Ovlivňují možnosti a efektivitu pro získání potřebných zdrojů, které podnik potřebuje pro plnění svých funkcí),
- **Konkurence** (analyzuje se konkurence uvnitř odvětví, konkurence substitutů a noví potenciální konkurenti. Podnik srovnává vlastní marketingový mix s mixem konkurence a hledá jeho síly a slabosti),
- **Marketingoví prostředníci** (jsou zprostředkovatelé služeb – distribuční kanály, logistické firmy, výzkumné a reklamní agentury),
- **Veřejnost** (patří sem místní veřejnost, odborná veřejnost, vláda, média, nátlakové skupiny, zaměstnanci firmy a finanční instituce).

---

<sup>19)</sup> SOLOMON, M. a kol. *Marketing očima světových marketing manažerů*, s. 50

Interní mikroprostředí podniku obsahuje podmínky výrobní, technické, technologické, finanční a jiné, které určují okruh, v němž se může činnost společnosti pohybovat. Klíčový význam pro zhodnocení síly nebo slabosti podniku má marketingová činnost, která se navenek projevuje jednotlivými prvky marketingového mixu.<sup>20), 21)</sup>

#### **2.3.4.5 Porterův model konkurenčních sil**

V každém průmyslovém oboru se pravidla konkurence řídí následujícími pěti konkurenčními silami:

- 1) Potenciální konkurenti,
- 2) Substituční výrobky,
- 3) Konkurenční rivalita,
- 4) Síla kupujících při vyjednávání o ceně,
- 5) Síla dodavatelů při vyjednávání o ceně.

##### **▪ Potenciální konkurenti v odvětví**

Jedná se o hrozbu silné rivality v segmentu. Určitý segment je pro podnik neatraktivní, jestliže v něm působí velký počet silných a agresivních konkurentů, odvětví stagnuje, jestliže jsou nutné velké skokové investice, vysoké fixní náklady nebo vysoké bariéry výstupu. Tyto podmínky vedou k silným střetům s konkurencí a soupeření se stane nákladnější.

##### **▪ Substituční výrobky**

Hrozba substitutů, znamená, že existují skutečné nebo potenciální náhražky produktu. Čím více substitučních výrobků se na trhu objevuje, tím má konkurence menší sílu. Společnost musí sledovat cenové trendy a technologický pokrok substitutů. Další významný faktor je ochota, resp. neochota zákazníků přejít na nový produkt.

##### **▪ Konkurenční rivalita**

Hrozba rivality mezi konkurenty závisí na počtu firem, které v daném segmentu působí, ziskovosti, síle značky, dostupnosti nadbytečné kapacity aj. Nejtatraktivnější segment je ten, který má vysoké bariéry vstupu a nízké bariéry výstupu, neboť do takového segmentu dokáže vstoupit jen málo konkurenčních firem.

---

<sup>20)</sup> KOTLER, P. *Marketing. Management*, 2004, s. 175-179

<sup>21)</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*, s. 62-63

#### ▪ **Síla kupujících při vyjednávání o ceně**

Vyjednávající síla odběratelů obsahuje požadavky zákazníků na kvalitu výrobku, citlivost na ceny, existence substitutů, objem nákupu zákazníků apod.

#### ▪ **Síla dodavatelů při vyjednávání o ceně**

Na vyjednávající sílu dodavatelů má vliv počet společností, které jsou dodavatelé konkurenčních firem, ziskovost dodavatelů, kapacita, koncentrace dodavatelů atd.<sup>22), 23)</sup>

Pro příklad uvádím několik strategií útoku proti konkurenci

- **Cenový diskont** (vyzyvatel nabídne srovnatelný výrobek za nižší cenu),
- **Levnější zboží** (nabídka výrobku průměrné nebo nižší kvality za mnohem nižší cenu),
- **Kvalitní zboží za nižší ceny,**
- **Prestižní zboží** (uvést na trh výrobek vyšší kvality za vyšší cenu),
- **Rozšíření výrobku** (zavedení rozsáhlejšího sortimentu druhů daného výrobku),
- **Výrobová inovace** (vstoupit na trh s vylepšeným / převratným výrobkem),
- **Zlepšené služby** (nabídnout nové nebo lepší služby),
- **Distribuční inovace** (tvorba nových distribučních kanálů),
- **Snížení výrobních nákladů** (dosažení nižších výrobních nákladů pomocí efektivnějších postupů),
- **Intenzivní reklama a podpora prodeje** (zvýšení výdajů na reklamu a podporu prodeje).<sup>24)</sup>

#### **2.3.4.6 Analýza BCG**

Autorem analýzy je Bostonská konzultační skupina BCG, od níž je odvozen název této analýzy. Tento model hodnotí obchodní portfolia firmy. Pomáhá manažerům podniku rozhodnout, které podnikatelské aktivity mají možnost v budoucnu prosperovat, a které budou na ústupu. Podle toho odvodí, které produkty a služby budou pro společnost zdrojem příjmů, které použije k investicím a do kterých investovat nemá.

---

<sup>22)</sup> KERMALLY, S. *Největší představitelé marketingu*, s. 40-42

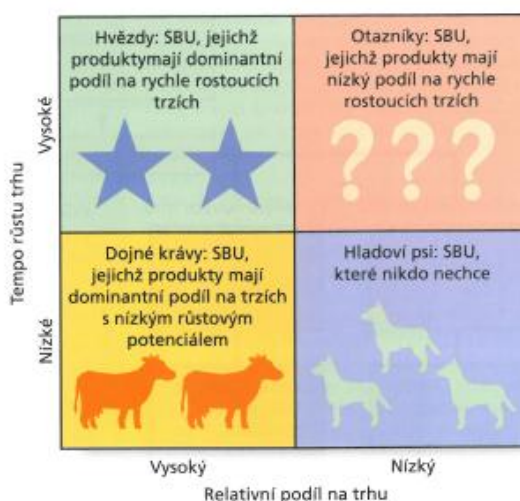
<sup>23)</sup> KOTLER, P. KELLER, K. *Marketing. Management*, 2007, s. 380-381

<sup>24)</sup> tamtéž, s. 397

Výrobky jsou umístěny do grafu, vymezeného dvěma osami, z nichž svislá osa znázorňuje tempo růstu trhu a vodorovná vyjadřuje relativní podíl na trhu. Výrobky, rozmístěné ve čtyřech sektorech, dostaly charakteristické názvy:

- **Hvězdy** (obchodní jednotky s dominantním podílem na rychle rostoucích trzích. Dosahují vysokých příjmů, ale vyžadují vysoké investice kvůli požadavkům trhu a propagaci),
- **Dojné krávy** (podniky s dominantním podílem na trhu, které ale mají nízkou možnost růstu. Jejich finanční nároky jsou minimální),
- **Otazníky** (podnikatelské subjekty s nízkým podílem na rostoucím trhu. Jejich budoucnost je ve srovnání s konkurencí nejistá. Pro zákazníky se jeví méně přitažliví než konkurence),
- **Bídní psi** (vyznačují se malým podílem na pomalu rostoucím trhu. Nabízí specializované produkty na trhu omezeného růstu).<sup>25), 26), 27)</sup>

Obrázek 3 - Matice růstu / podílu na trhu



Zdroj: SOLOMON, M. *Marketing očima světových marketing manažerů*, s. 42

<sup>25)</sup> TOMEK, G. Vávrová, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*, s. 145

<sup>26)</sup> SOLOMON, M. a kol. *Marketing očima světových marketing manažerů*, s. 40-42

<sup>27)</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*, s. 53

### 2.3.4.7 *Marketingový mix*

„Marketingový mix je souborem taktických marketingových nástrojů – výrobné, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“<sup>28)</sup> Původní marketingový mix zahrnuje skupinu proměnných, známých jako „čtyři P“, a to: výrobek (product), cenu (price), distribuci (place) a komunikační politiku (promotion).

Účinný marketingový program spojuje všechny prvky marketingového mixu v jeden celek, díky němuž je zákazníkovi poskytnuta co nejvyšší hodnota.

Podle dalšího názoru koncepce 4P bere v úvahu jen pohled prodávajícího, nikoliv kupujícího. Z hlediska spotřebitele byla navržena koncepce popsaná pomocí 4C.

Tabulka 1- Koncepce 4P a 4C

4P	4C
Výrobek	Řešení potřeb zákazníka (customer solution)
Cena	Náklady, které zákazníkovi vznikají (customer cost)
Distribuce	Dostupnost řešení (convenience)
Komunikace	Komunikace (communication)

Zdroj: KOTLER, P. *Marketing. Management.* 2004, s. 107

### 2.3.4.8 *Marketingový mix služeb*

Je soubor nástrojů, jejichž pomocí se utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Aplikace marketingové orientace v podnicích poskytujících služby ukázala, že koncepce „čtyř P“ není postačující, proto bylo nutné k tradičnímu marketingovému mixu připojit další „tři P“ (lidé – people, procesy – processes, fyzický vzhled – physical evidence).

#### ▪ **Produkt (product), Služba (services)**

Produkt nebo služba znamenají vše, co společnost nabízí spotřebiteli k uspokojení jeho potřeb. Klíčovým prvkem definujícím službu je její kvalita. Rozhodování o produktu se týká vývoje jeho životního cyklu, balení, návrhu, barvy, image značky a sortimentu. Pojem služba obsahuje tyto prvky:

---

<sup>28)</sup> KOTLER, P. *Marketing. Management.* 2004, s. 105

- **Materiální prvky** (hmotné složky služby, které ji doplňují nebo umožňují její poskytnutí),
- **Smyslové požitky** (vjemy, které rozpoznáváme našimi smysly – zvuky, ticho, barvy, vůně),
- **Psychologické výhody nabídky.**

Nabídku služeb je možné rozdělit na **klíčový produkt** a **doplňkový produkt**. Základní produkt je hlavní příčinou koupě služby, doplňkový produkt je nabízen v rámci základní služby (např. poskytování poradenské služby, péče o zákazníka, přebírání objednávek).

- **Cena (price)**

Při rozhodování o ceně hrají roli náklady, relativní úroveň ceny, úrovně koupěschopné poptávky, úlohy ceny při podpoře prodeje (např. slevy). Vzhledem k nehmotnému charakteru služeb je výše ceny významným ukazatelem kvality. Veřejné služby nemají obvykle žádnou cenu nebo ji mají dotovanou.

- **Distribuce (place)**

Místo prodeje a distribuce souvisí s usnadněním přístupu zákazníků ke službě. Souvisí s umístěním služby a volbou zprostředkovatele dodávky služby. U produktu zahrnuje místo prodeje např. velkoobchody, uskladnění, volbu dodavatelů apod.

- **Komunikační mix (promotion)**

Komunikační mix bývá někdy označován termínem Propagace. Zahrnuje způsoby, jakými se podnik zviditelňuje na trhu. K nástrojům komunikačního mixu patří **reklama**, **podpora prodeje**, **osobní prodej** a **public relations**. V posledních letech dochází k vyčleňování mnoha dalších nástrojů komunikačního mixu. Mezi ně patří především direkt marketing, internetová komunikace, marketing událostí, guerilla marketing, nebo virální marketing.

- **Lidé (people)**

Zaměstnanci mají přímý vliv na poskytování služeb zákazníkům. Podnik se musí zaměřovat na výběr svých zaměstnanců, jejich motivování, systém odměn, proces vzdělávání a „výchovy“. Důležité je vytvářet příznivé vztahy mezi zákazníky a zaměstnanci.

### ▪ **Fyzický důkaz (physical evidence)**

Tato složka bývá také označována jako **Materiální prostředí**. Znamená, že zákazník nedokáže službu dostatečně posoudit dříve, než ji spotřebuje, a proto potřebuje fyzický důkaz. Jedná se o první dojmy a vjemy, které zákazník získá při vstupu do prostoru, kde je služba poskytována. Promyšlené vytvoření atmosféry navozuje v zákazníkovi představu o povaze služby a její kvalitě. Mezi prvky materiálního prostředí patří: rozvržení prostoru, zařízení interiéru, osvětlení, barvy, oblečení zaměstnanců apod.

### ▪ **Procesy (processes)**

Proces znamená řadu určitých kroků, v nichž je služba poskytována a má velký vliv na spokojenost zákazníků se službou. V procesu poskytování služby obvykle dochází k přímému setkávání zákazníka se službou v určitém přesně měřitelném časovém období. Procesy je možné rozdělit do čtyř typů poskytování služeb:

- 1) Zákazník musí být fyzicky přítomen, jinak služba nemůže být poskytnuta (např. lékařské služby),
- 2) Zákazník je přímým příjemcem služby, ale nemusí se přímo setkat s poskytovatelem služby (např. vzdělávání na dálku přes e-learning),
- 3) Větší část procesu poskytování služby probíhá bez účasti zákazníka. Hlavní význam má fáze objednání služby, případně ukončení dodávky služby (např. stavební práce),
- 4) Zákazník nemusí být fyzicky přítomen. Řadíme sem kategorie procesů s nehmotnými prvky poskytování služeb.<sup>29)</sup>

---

<sup>29)</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*, s. 26-30, 134-138, 181

## 3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

---

### 3.1 PROFIL SPOLEČNOSTI

#### 3.1.1 Historie Hotelu Slovan a. s.

Hotel Slovan, jehož původní název zněl **hotel Passage**, byl otevřen v prosinci roku 1928. Byl dílem brněnského stavitele Antonína Müllera, jehož syn ing. Vladimír Müller se ujal vedení hotelu. Oba však krátce na to zahynuli při havárii letadla v srpnu 1930 a vedení podniku převzala dcera zesnulého stavitele Věra Odstrčilková s manželem.

Hotel byl vybudován enormním nákladem 20 milionů Kč. Tehdy se jednalo o opravdu hodně peněz, protože hotel tehdy prodával jednolůžkový pokoj za 25 Kč, dvoulůžkový za 65 Kč. Dvoulůžkový pokoj s příslušenstvím (koupelna s WC) stál 80 Kč. Jestliže srovnáme tehdejší cenové relace, tak by cena pořízení hotelu odpovídala současným 400 milionům Kč. Během krize ve 30. letech nedokázala majitelka splácet úvěr a hotel propadl bance, která jej vlastnila až do znárodnění v roce 1949.

Obrázek 4 - Hotel Passage, 30. léta 20. stol.



Zdroj: Historické fotografie majitelů hotelu

Tehdejší adresa hotelu Passage byla Nová ulice 23 (před 1. světovou válkou Neugasse a po 2. Světové válce ulice Lidická) a tehdejší telefonní číslo 12.940.

Ve 30. letech 20. století měl hotel 140 pokojů, všechny s tekoucí teplou a studenou vodou, ale pouze 8 z nich mělo koupelnu s toaletou. V mezipatře hotelu byla koncertní

velkokavárna s hernami, francouzská restaurace a sály. V pasáži hotelu se nacházela lidová restaurace, květinářství, fotoateliér, prodejna registračních pokladen. Pod budovou hotelu byl prestižní doktorský klub.

Většina pokojů měla telefon (původní telefonní ústředna, která byla modernizována za 2. světové války, sloužila v hotelu až do roku 1992). V hotelu sídlil Čs. Autoklub, takže hotel měl vlastní garáže pro 30 vozů. Do tehdejších garáží se vjíždělo od centra města přímo z ulice, což bylo umožněno tím, že se jezdilo vlevo. Dnes už by toto řešení nebylo technicky možné.

**Obrázek 5 - Hotel Passage r. 1949**



**Zdroj: Historické fotografie majitelů hotelu**

Během 2. světové války byl hotel zasažen leteckou pumou, která naštěstí neexplodovala. Po 2. světové válce hotel využívala Československá armáda. V 50. letech byl hotel přejmenován na hotel Slovan. Jeho původní název (*Hotel Passage*) se však dlouho udržel v povědomí obyvatel Brna. Od 60. let byl hotel Slovan součástí Interhotelu Brno, který spadl pod podniky Čedoku. Léta socialismu se negativně podepsala na technické stránce hotelu.

Tehdejší Čedok měl monopol na ubytování zájezdů zahraničních turistů v hotelech v rámci svého podniku, do kterého spadaly všechny Interhotely. Hotel Slovan byl určen pro ubytování nenáročných skupin z tehdejšího Sovětského svazu. To negativně poznamenalo i jeho vzhled, protože velká vzdušná pasáž, byla z velké části zastavěna restaurací, která sloužila především pro stravování sovětských skupin Inturistu. Během socialismu byla potlačena i pestrost prodejen v pasáži; prostory byly

využity téměř výhradně pro stravovací služby (restaurace Slovanka, pivnice Černá hora a Velkopavlovická vinárna.

V mezipatře hotelu byla diskotéka a sály (v 80. letech to byla největší diskotéka v Brně). Z bývalého doktorského klubu se stal noční klub, kde hrála živá hudba. Vedle rozsáhlé recepce s vrátnicí byl malý denní bar. V průčelí hotelu byla oblíbená samoobslužná jídelna Quick.

Taková koncentrace stravovacích středisek působila řadu problémů, především provozních a hygienických. Hotel původně nebyl dimenzován na takový rozsah stravovacích služeb. Z marketingového hlediska byla existence těchto středisek umožněná pouze neexistencí reálné konkurence v době socialismu a tím, že v této době bylo jen málo možností jak utratit své peníze. V mezipatře hotelu byly také vybudovány tři sály – Kongresový (dříve herna), salonek Dvoranka (dříve francouzská restaurace), a třetí sál, jediný původní, Zrcadlový.

Výše uvedená historie hotelu Slovan – Passage měla velký vliv na dění hotelu i v době nedávno minulé.

**Obrázek 6 - Hotel Slovan r. 1989**



**Zdroj: Historické fotografie majitelů hotelu**

Z hlediska marketingu se hotel Slovan po roce 1989 ocitl v těžké situaci, protože hotelová část a restaurace Slovanka v pasáži žily především ze zájezdů sovětských turistů, které přestaly přijíždět. V 90. letech sice prudce narostla poptávka ze strany západoevropských turistů, ale úroveň služeb hotelu Slovan postačovala pouze méně náročné klientele. Také ostatní střediska rychle ztrácela návštěvníky. Diskotéka v mezipatře hotelu hlukem obtěžovala nejen hotelové hosty, ale i obyvatele okolních domů a z toho důvodu musela být v roce 1992 uzavřena. Samoobslužná jídelna Quick jen obtížně splňovala hygienické předpisy a úbytek zákazníků naznačoval, že tento způsob stravování již přestává být pro zákazníky přitažlivý. Stejně problémy měla i restaurace Slovanka.

Možnost zakoupení dříve nedostupného zboží a otevření hranic znamenalo přesun směrování toků finančních prostředků obyvatel. To byl jeden z důvodů, proč zákazníci přestávali mít zájem o Noční klub s živou hudbou a také o posezení ve Velkopavlovické vinárně. Poklesly i tržby v Černoohorské pivnici.

Provozování hotelu také komplikoval špatný technický stav jeho zařízení, především pak topení.

Po zrušení podniku Interhotel Brno v roce 1990 prodal odštěpný závod Continental hotel Slovan družstvu Kelt a tím začala nová etapa v historii této budovy. Toto družstvo bylo předchůdcem současného vlastníka společnosti Hotel Slovan a.s. Novým majitelům bylo jasné, že bez oprav a změn v podnikatelském zaměření jednotlivých prostor, nemůže být hotel úspěšný. Bylo potřeba co nejdříve změnit podnikatelský záměr v jednotlivých odbytových střediscích. Zde vedení hotelu Slovan postupovalo dvojím směrem.

Část středisek byla pronajata jiným podnikatelům a společnost dostávala příjem z nájmu. Prvním střediskem, které bylo pronajato, noční klub, byl ztrátový. Kumulaci ztrát nezabránila ani změna hudby, kdy taneční skupinu nahradila diskotéka. V roce 1994 si pronajal noční klub p. Klimscha, který jej provozuje doposud, jako diskotéku. Denní bar byl změněn na prodejnu novin a tabáku, kterou si pronajala společnost Valmont. Černoohorská pivnice byla změněna na copy centrum, které provozuje společnost MSD. Velkopavlovická vinárna byla pronajata a přestavěna na pivnici, která nyní prezentuje nový typ gastronomického zařízení. Základem je sice prodej piva, ale důležité je i podávání jídel. Tato kombinace piva a jídla v pěkném prostředí je dnes

velmi oblíbená. Tento nový typ gastronomického zařízení se kvalitou služeb a prostředím vzdálil dřívějším hospodám, ale zachoval si určitou neformálnost i nižší ceny oproti klasickým restauracím.

Specifický osud měla taneční kavárna. Jak bylo výše uvedeno, z důvodu hluku musela být uzavřena. V roce 1993 byla přestavěna na kasino s ruletou a karetními hrami. Na provozu této herny se podílela společnost Novoadmirál.

Další část středisek byla změněna. Rychlé občerstvení Quick bylo změněno na Gelaterii, v níž se prodávala i vyráběla zmrzlina. Později byl tento obchod doplněn i o prodej pizzy. Vzhledem k tomu, že prodej zmrzliny je sezónní záležitostí a takto vyráběná zmrzlina začala být z trhu vytlačována hotovými zmrzlinami, tak i toto středisko bylo v roce 1998 pronajato a přestavěno na prodejnu oblečení.

Výše uvedené změny a další podnikání mimo prostory hotelu, umožnily rozsáhlé opravy budovy a jejího zařízení.

Největší podíl na výnosech firmy vždy měly ubytovací služby. Hotelové pokoje byly postupně upravovány tak, aby splnily požadavky hotelové klasifikace na tři hvězdy. Výraznějšímu nárůstu poptávky po hotelových službách však bránil nedostatek parkovacích míst pro vozy hotelových hostů. Hotel měl sice pronajato šest parkovacích boxů pod tehdejší Agrobankou, toto však rozhodně nestačilo požadavkům hotelu s 83 pokoji. Z tohoto důvodu přistoupilo vedení hotelu na stavbu velkokapacitních garáží, které byly postaveny částečně nad garážemi tehdejší Agrobanky. Parkovací dům pro 140 aut výrazně zvýšil konkurenceschopnost hotelu Slovan. Na druhou stranu náklady na stavbu činily přes 40 miliónů a splácení úvěru velmi omezovalo další rozvoj společnosti.

Do roku 1999 bylo vše podstatné opraveno a hotel splňoval všechny požadavky na klasifikaci tři hvězdy. Splacení úvěru na stavbu garáží umožnilo další rozvoj hotelu.

Prudký nárůst počtu heren znamenal, že kasino a herna v hotelu Slovan byly méně navštěvované a klientela se změnila k horšímu. To vedlo k další radikální změně v podnikatelském využití prostor hotelu Slovan. Místo herny byla vytvořena nová restaurace Bugatti a prostory po restauraci Slovanka byly přestavěny na biliárovou hernu. Současně byly prostory bývalého skladu v zadní části pasáže přestavěny na kosmetický a kadeřnický salon. Později byla zrušena i původní centrální kuchyně hotelu, která byla přestavěna na sportovní centrum. Tím byla gastronomie soustředěna

do mezipatra, což umožnilo snadnější obsluhu restaurace i sálů a díky tomu se snížil počet číšníků a kuchařů. Centrální sklad se přesunul pod hlavní budovu.

Radikálně byla přestavěna recepční hala a průčelí hotelu. Kompletně byla opravena hotelová pasáž, ve které byly vytvořeny další dva prostory k pronájmu. První, který navazuje na vchod do pasáže, je od počátku využíván na provoz solárií. Druhý, který je vedle vchodu do nočního klubu a spinningu, byl nejprve využíván jako svatební salon a v současnosti jej má v pronájmu firma vytvářející software.

Od roku 1990 se hotel Slovan a způsob využití jeho prostor radikálně změnil. Prostory v pasáži a pod hotelem jsou určeny k pronájmu, zatímco vlastní hotel, restauraci, sály a garáže přímo provozuje vlastník objektu společnost Hotel Slovan a.s. Snahou vlastníka bylo, aby pronajatá střediska sloužila i hotelovým hostům a rozšiřovala portfolio hotelových služeb. Z velké části se to podařilo, protože kadeřnické služby, kosmetika, solária, masáže, restaurace Stodola, biliárová herna, copy centrum, prodejna novin, časopisů a tabákových výrobků poskytují služby hotelovým hostům.

Bohužel s rokem 2009 přišla krize a hotelu Slovan prudce poklesly tržby za ubytovací služby.<sup>30</sup>

Obrázek 7 - Hotel Slovan - aktuální vzhled, r. 2008



Zdroj: Hotel Slovan, <<http://www.hotelslovan.cz/>>

<sup>30</sup> Konzultace s obchodním náměstkem hotelu Slovan, panem Ing. Ivem Skalickým

### 3.1.2 Vývoj zákazníků Hotelu Slovan a. s.

Po roce 1990 přišel hotel Slovan o velkou část své klientely – sovětské skupiny Inturistu. Tuto ztrátu nedokázal nahradit ani zvýšený zájem o cestování do České republiky ze strany západoevropské klientely z těchto důvodů:

- Hotel Slovan nemohl nabídnout této klientele požadovanou kvalitu služeb,
- O Brno zdaleka nebyl takový zájem jako o jiná místa, především jako o Prahu,
- Po roce 1990 nabídka hotelů v Brně přesahovala poptávku,
- Kvůli výhodnému kurzu západoevropských měn vůči CZK, byly novými klienty upřednostňovány čtyřhvězdičkové hotely, které byly pro ně relativně levné.

Vedení hotelu se snažilo získat skupinovou turistiku a začalo zaměřovat na zahraniční cestovní kanceláře, neboť zde byla nalezena určitá mezera na trhu – jižní Moravu nabízelo jen několik cestovních kanceláří a téměř nikdo neměl podchycené subjekty, které by mohly poskytovat služby zahraničním turistům (tzn. mít kontakty na hotely, na průvodce, vinné sklepy, restaurace, zámky, hrady atd).

Od roku 1992 začal nabízet hotel Slovan inomingové služby na jižní a střední Moravě. Jako jeden z prvních po roce 1989 přivezl zahraniční skupiny do Olomouce a Kroměříže. Velký úspěch měly ochutnávky vína v jihomoravských vinných sklepech. Z hlediska marketingu se toto využívalo následovně:

- Pražské inomingové cestovní kanceláře potřebovaly zabezpečit řadu služeb na Moravě a z tohoto důvodu se obracely na hotel Slovan, který jim nabízel nejen ubytovací, ale i další služby pro zahraniční klientelu,
- Zahraniční cestovní kanceláře dávaly z prestižních důvodů, přednost tomu, aby jim potřebné služby zajistil hotel a nikoliv jiná cestovní kancelář,
- Menší zahraniční cestovní kanceláře a spolky tím získávaly možnost vypsát kompletní zájezdy.

Tato nabídka už byla komplexní, takže se mohla nabízet i přímo do zahraničí.

#### ▪ **Zahraniční spolupráce**

Hotel Slovan do roku 1998 spolupracoval s cestovními kanceláři z Německa, Rakouska, Holandska, Dánska a Itálie, které jej využívaly především jako tranzitní hotel na cesty na Slovensko nebo Maďarsko.

Německý, rakouský, holandský a dánský trh cestovního ruchu hotel Slovan oslovil především osobními návštěvami cestovních kanceláří a autobusových společností. Tuto aktivitu doplňovaly účasti na veletrzích cestovního ruchu v těchto zemích, nejčastěji ve spolupráci s agenturou pro rozvoj cestovního ruchu České republiky. Takto navázané osobní vztahy byly udržovány cílenou propagací, nejčastěji korespondencí, osobními návštěvami a účastí na akcích připravovaných jednotlivými cestovními kancelářemi.

Po navázání spolupráce se západoevropskými cestovními kancelářemi začal hotel Slovan oslovovat perspektivní trhy v Polsku a pobaltských státech. Opět byl hotel Slovan jeden z prvních, který vystavoval na veletrzích v Polsku a ve všech Pobaltských státech.

Trhy v těchto zemích jsou specifické existencí desítek (a v Polsku i stovek) nezávislých cestovních kanceláří. Zde byly cestovní kanceláře oslovovány na veletrzích a především pomocí korespondence (zpočátku prostřednictvím pošty, s rozvojem internetu pak elektronickou cestou).

Koncem 90. let tvořily tržby za skupinovou turistiku cca. 30% tržeb za ubytování a stravování. Další téměř 30% tvořily tržby za individuální turisty zprostředkované cestovními kancelářemi, ubytovacími agenturami a specializovaným pracovištěm Brněnských veletrhů. Koncem 90. let se trh cestovního ruchu začínal pozvolna měnit z těchto důvodů:

- Přestávaly přijíždět tzv. poznávací zájezdy, kdy západoevropští turisté se seznamovali se zeměmi za dřívější „železnou oponou“,
- Vstupem do EU přestávali do České republiky přijíždět západoevropští turisté hromadně autobusy, místo hromadných zájezdů přijížděli osobními auty.

Na tyto změny už byl hotel Slovan připravený, protože spojení hotelu s velkokapacitními garážemi nenabízel v Brně nikdo jiný. Jako jeden z prvních v České republice se hotel Slovan prezentoval na internetu. Konkurence ve středu města (hotely Avion, Grandhotel, Continental a Slavia) měla problémy s parkováním vozů svých zákazníků a k hotelu Avion vůbec nešlo přijet vozem, protože se rozšířila pěší zóna. Hotely mimo centrum obvykle nabízely parkování, ale už nebyly v docházkové vzdálenosti od historického jádra Brna.

Z výše uvedených důvodů se pozvolna měnila skladba hostů. Ubývalo zájezdů ze západní Evropy, které však byly částečně nahrazovány zájezdy (většinou jen průjezdy)

z jiných destinací – především z Polska, Maďarska, Ruska a Pobaltských států. Ubývalo také individuálních turistů zprostředkovaných cestovními kanceláři. Prudce však přibývalo hostů, kteří si ubytování rezervovali prostřednictvím internetu.

Na konci 90. let téměř neexistovaly a nebyly využívány ubytovací portály typu [www.hotel.cz](http://www.hotel.cz), [www.hrs.com](http://www.hrs.com), [www.hotel.de](http://www.hotel.de) atd. V této době se jednalo o čistý vztah, kdy zákazník se přímo obracel na hotel. Později však došlo k prudkému rozvoji ubytovacích portálů ([www.hrs.com](http://www.hrs.com), [www.hotel.de](http://www.hotel.de), [www.venere.com](http://www.venere.com), [www.hotel.cz](http://www.hotel.cz), [ubytovani.cz](http://ubytovani.cz) atd.), které nejen prakticky vytlačily cestovní kanceláře z trhu individuální klientely, ale vytlačují i vlastní webové stránky jednotlivých hotelů. V brněnských podmínkách, kdy převážná část hotelové klientely nepřijíždí z toho důvodu, že chce toto místo navštívit, ale z toho důvodu, že ho musí navštívit, tyto portály nepřinášejí nové zákazníky, ale pouze snižují výnosy hotelů svojí provizí.

Z hlediska hotelu Slovan šlo o trend, který byl pozitivní, protože si zákazník nyní mohl na ubytovacích portálech vybrat kterýkoliv hotel, zatímco dříve podobné portály existovaly pouze pro hotely v určitém řetězci (například Best Western, Holiday Inn atd.) nebo pro hotely, které si pořídily drahý rezervační systém Amadeus (tento systém, původně vyvinutý pro rezervaci letenek, přes který se později mohly rezervovat i hotely, pronájmy vozů apod.). Ubytovací portály vlastně zrovnoprávnily hotely.

Výše uvedené změny znamenaly, že hotel Slovan postupně měnil skladbu svých zákazníků z turistů na obchodní klientelu. To v praxi znamenalo nárůst tržeb, protože individuální obchodní klientela akceptuje vyšší ceny (odpadají slevy pro skupiny a částečně i provize za individuální hosty). Ještě více než tržby rostla ziskovost, protože nárůst tržeb byl dosažený z velké části růstem průměrně ceny.

Růst hospodářství od počátku století poznamenal i větší zájem o brněnské veletrhy. Je paradoxem, že zájem o veletržní akce v Brně narůstal i přes prudký rozvoj internetu. Jakoby, paradoxně, nárůst neosobního kontaktu přes internet akceleroval zájem o osobní setkání na Výstavišti.<sup>31)</sup>

---

<sup>31)</sup> Konzultace s obchodním náměstkem hotelu Slovan, panem Ing. Ivem Skalickým

### 3.1.3 Základní údaje o společnosti Hotel Slovan a.s.

<b>Datum zápisu:</b>	30. června 1996
<b>Obchodní firma:</b>	Hotel Slovan a.s.
<b>Sídlo:</b>	Brno 659 89, Lidická 702/23
<b>Identifikační číslo:</b>	253 04 275
<b>Právní forma:</b>	Akciová společnost

#### **Statutární orgán - představenstvo:**

<b>předseda představenstva:</b>	Ing. Jan Skalický, r.č. 430907/443 Brno 616 00, Haasova 21a
<b>místopředseda představenstva:</b>	Ing. Zdeněk Pavlas, r.č. 440527/417 Česká 254, PSČ 664 31
<b>člen představenstva:</b>	Ing. Jan Bernatík, r.č. 610422/0848 Brno 634 00, Nový Lískovec, Oblá 33
<b>člen představenstva:</b>	Ing. Ivo Skalický, r.č. 620306/1425 Brno 616 00, Haasova 18 <sup>32)</sup>

### 3.1.4 Charakteristika Hotelu Slovan a. s.

Hotel Slovan je tříhvězdičkový hotel se čtyřpodlažními garážemi (140 míst k parkování), který se nachází v centru Brna. Příjezd do garáží je z ulice Mezírka.

Hostům jsou k dispozici 2 čtyřlůžkové apartmány, 8 třílůžkových pokojů, 63 dvoulůžkových pokojů, 10 jednolůžkových pokojů. Celková kapacita je 168 lůžek. Hostům je dále k dispozici: internetový koutek (zdarma), prodejna novin a časopisů, ruční myčka aut, copy centrum, sport centrum-spinning, solária, kadeřnický a kosmetický salon. Parkování autobusů přímo před hotelem.

Hotel Slovan láká také svou polohou, neboť leží ve vnitřním městě, na nejživější obchodní tepně v sousedství dvou parků, Koliště a Lužáneckého parku. Pro pohodlí hostů je udržováno spojení s brněnským nádražím tramvají č. 1, která přímo spojuje hotel s nádražím.

Součástí hotelu je restaurace Bugatti (120 míst) s celodenním provozem. Hosté mohou navštívit noční klub s diskotékou, biliárovou hernu nebo pivnici. Hotel nabízí i místa pro firemní akce, semináře či školení. Organizuje společenské akce (rauty, plesy, recepce) v prostorách hotelu, včetně zprostředkování modelek, moderátorů, hudební a umělecké produkce. Zajišťuje dopravu, tisk pozvánek i jmenovek včetně loga firem.

---

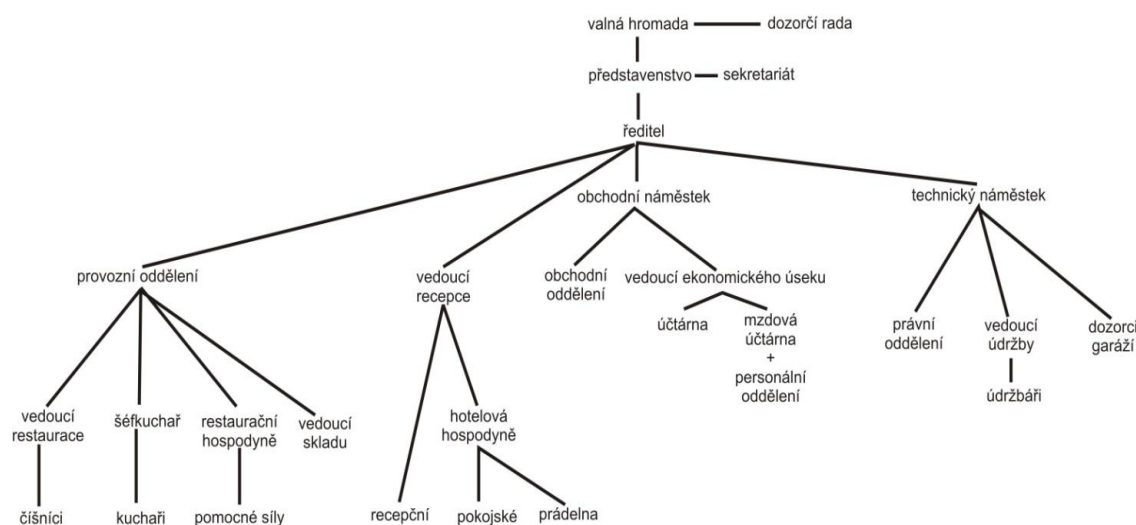
<sup>32)</sup> *Obchodní rejstřík*. Dostupný z WWW: *Justice.cz*.

Pro turistické skupiny hotel nabízí tyto služby:

- Prohlídka Brna s průvodcem (celková doba 4 hodiny),
- Celodenní průvodcovské služby,
- Večeře s taneční hudbou,
- Pivní večer s dechovou hudbou (večeře, neomezená konzumace piva),
- Večer ve vinném sklípku na jižní Moravě s cimbálovou hudbou, večeře a ochutnávka vína s občerstvením,
- Odborné exkurze v pivovaru Černá Hora včetně ochutnávky piva,
- Prohlídka bitevního pole u Slavkova s ukázkou bojové akce,
- Výlety po Moravě se zajištěním vstupů a místního průvodce,
- Prohlídky historických měst (např. Olomouc, Kroměříž, Znojmo a dalších míst podle přání klientů),
- Návštěvy zámků a hradů (např. Lednice, Valtice, Vranov nad Dyjí, Slavkov u Brna, Buchlovice, Pernštejn, Buchlov) a zajímavých míst (např. Mohyla míru, Punkevní jeskyně v Moravském krasu, Velehrad, Porta coeli v Předklášteří apod.),
- Cyklistické programy s možností úschovy kol v krytých garážích hotelu.

### 3.1.5 Organizační struktura Hotelu Slovan a. s.

Obrázek 8 - Organizační struktura Hotelu Slovan a.s.



Zdroj: Interní materiály Hotelu Slovan a.s.

## 3.2 ANALÝZA STEP

### ▪ Sociologické faktory

**Populace** – Česká republika měla k 31. prosinci 2009 celkem 10 506 813 obyvatel. Počet obyvatel se zvýšil o 39,3 tisíce oproti loňskému roku. Počet narozených převýšil počet zemřelých o 10,9 tisíce osob, zahraniční migrací přibylo celkem 28,3 tisíce osob. Přistěhovalých bylo však oproti roku 2008 téměř o polovinu méně, vystěhovalých naopak dvojnásobek. Méně bylo rozvodů (o 2,2 tisíce), živě narozených dětí (o 1,2 tisíce), ale výrazně se snížil především počet sňatků (o 4,6 tisíce). Muži se v roce 2009 průměrně dožívali 74,2 let, ženy 80,1 let.

Tabulka 2 - Počet obyvatel ke dni 31. 12. 2008

Věk	Počet obyvatel	Z toho muži	Z toho ženy
<b>0-19</b>	2 117 255	1 086 611	1 030 644
<b>20-45</b>	4 082 141	2 101 898	1 980 243
<b>46-60</b>	2 157 058	1 067 510	1 089 548
<b>61 a více</b>	2 110 988	880 258	1 230 730
<b>celkem</b>	<b>10 467 442</b>	<b>5 136 377</b>	<b>5 331 165</b>

Zdroj: Český statistický úřad, <<http://www.czso.cz>>

**Práce a mzdy** – muži mají vyšší průměrnou mzdu než ženy, a to jak podle všech kategorií zaměstnání, tak podle vzdělání. Podíl podnikatelů mezi zaměstnanými je u mužů vyšší než u žen. Podíl žen mezi zaměstnanci je nejvyšší ve věkové skupině 45-49 let, nejvyšší podíl žen mezi podnikateli je ve věkové skupině nad 50 let (podíl žen je zde 27 %). Ze zaměstnanců se základním vzděláním představují ženy dvě třetiny, to je vyšší podíl žen než mezi zaměstnanci s maturitou (v populaci mají ženy nejčastěji právě vzdělání s maturitou). U podnikatelů s vysokoškolským vzděláním je podíl žen 28 %, u podnikatelů s maturitou přes 30 %, u podnikatelů se základním vzděláním představoval podíl žen více jak 40 %.

### ▪ Technologické faktory

Vývoj technologií je velice důležitý. V roce 2008 bylo v ČR 2233 pracovišť provádějících výzkum a vývoj, ve kterém působilo 74 508 výzkumných pracovníků. Výdaje na výzkum a vývoj činily v roce 2008 celkem 54 108 mil. Kč.

Tabulka 3 - Ukazatele výzkumu a vývoje pro rok 2008

Sektor provádějící pracovní činnost	Počet zaměstnanců	Počet výzkumných pracovišť	Výdaje na výzkum a vývoj
Podnikatelský	32 745	1 792	33 486 mil. Kč
Vládní	15 091	198	11 325 mil. Kč
Vysokoškolský	26 376	183	9 090 mil. Kč
Soukromý neziskový	296	60	208 mil. Kč
<b>ČR celkem</b>	<b>74 508</b>	<b>2 233</b>	<b>54 108 mil. Kč</b>

Zdroj: Český statistický úřad, <<http://www.czso.cz>>

### ▪ Ekonomické faktory

**Inflace** – průměrná míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen v roce 2009 proti průměru roku 2008 byla 1,0 %, což je hodnota výrazně nižší než loni, kdy byla 6,3 %. Tento vývoj ovlivnila řada faktorů, mezi které patřil pokles cen potravin a nealkoholických nápojů o 3,9 %, pohonných hmot o 11,8 %, automobilů o 9,2 %. Tržní ceny klesly celkem o 0,7 %, regulované ceny vzrostly o 8,1 %.

**Nezaměstnanost** – obecná míra nezaměstnanosti 15-64letých meziročně vzrostla o 2,3 procentního bodu na 8,2 %. Počet nezaměstnaných osob se meziročně zvýšil o 119,9 tis. osob, počet dlouhodobě nezaměstnaných se přitom zvýšil o 45,6 tis. osob. Celková zaměstnanost se v 1. čtvrtletí 2010 snížila proti stejnému období roku 2009 o 117,6 tis. osob, míra zaměstnanosti (15-64letých) dosáhla 64,1 % a meziročně klesla o 1,4 procentního bodu.

**Hrubý domácí produkt** – hrubý domácí produkt za rok 2009, očištěný o cenové, sezónní a kalendářní vlivy, klesl ve srovnání s rokem 2008 o 4,3 %. V samotném 4. čtvrtletí byl HDP nižší v meziročním srovnání o 4,2 % a oproti 3. čtvrtletí o 0,6 %.

**Obchodní bilance** – v prosinci se meziročně zvýšil vývoz o 4,8 %, dovoz klesl o 2,6 %. Obchodní bilance skončila přebytkem 2,8 mld. Kč, což představuje meziroční zlepšení o 11,9 mld. Kč. V roce 2009 se ve srovnání s předchozím rokem snížil vývoz o

14,1 % a dovoz o 18,1 %. Roční bilance dosáhla aktiva 153,2 mld. Kč, které bylo o 85,9 mld. Kč vyšší než v roce 2008.

▪ **Politické a legislativní faktory**

Daň z přidané hodnoty v roce 2010 vzrostla oproti minulému roku o 1%, základní sazba DPH je 20% a snížená sazba činí 10%. České prostředí ohrožují dopady globální hospodářské krize a také politický stav, který nastane po květnových volbách do Poslanecké sněmovny ČR – hrozí zavedení progresivní daně z příjmu.

### **3.3 ANALÝZA OBOROVÉHO OKOLÍ**

#### **3.3.1 Analýza trhu**

Trh ubytovacích služeb na jižní Moravě zahrnuje velmi různorodá ubytovací zařízení. Níže uvedená tabulka je seznamem všech hotelů v Brně a okolí s uvedením lůžkové kapacity (která podchycuje lépe skutečnou kapacitu hotelů než počet pokojů). Hotely jsou řazeny podle kategorie hvězd. V tabulce jsou hotely rozděleny následovně:

- **Bílé pozadí:** hotely, které poskytovaly ubytovací služby před rokem 1990,
- **Zelené pozadí:** hotely, které vznikly po roce 1990 (buď tzv. na zelené louce, nebo přestavbou budov před rokem 1990 sloužících jinému účelu),
- **Žluté pozadí:** bývalé ubytovny, které byly přestavěny na hotely.

**Tabulka 4 - Seznam hotelů v Brně a okolí**

Název hotelu	Adresa	Kategorie	Počet lůžek
HOLIDAY INN BRNO	Brno-střed, Křížkovského 20	Hotel *****	195
GRANDHOTEL BRNO	Brno-střed, Benešova 18-20	Hotel ****	210
HOTEL ARTE	Brno-střed, Drobného 6	Hotel ****	84
HOTEL BOBYCENTRUM	Brno-Královo Pole, Sportovní 2a	Hotel ****	294
HOTEL COMSA PALACE	Brno-střed, Šilingrovo náměstí 2	Hotel ****	180
HOTEL INTERNATIONAL	Brno-střed, Husova 16	Hotel ****	440
HOTEL KASKÁDA	Na Golfu 1772, Kuřim	Hotel ****	110
HOTEL NOEM ARCH	Brno-Královo Pole, Cimburkova 9	Hotel ****	36
HOTEL ROYAL RICC	Brno, Starobrněnská 10	Hotel ****	45
HOTEL SLAVIA	Brno-střed, Solniční 15	Hotel ****	184
HOTEL SLUNEČNÍ DVŮR	Brno, Přemyslovo náměstí 26	Hotel ****	53
INTERHOTEL VORONĚŽ	Brno-střed, Křížkovského 47	Hotel ****	612
PARKHOTEL	Brno, Veslařská 250	Hotel ****	45
CITY APART HOTEL BRNO	Brno-jih, Komárovské nábřeží 2	Hotel ***	64
HOTEL A PODLESÍ	Brno, Žebětínská 1a	Hotel ***	26
HOTEL A-AUSTERLITZ	Brno-střed, Táborského nábřeží 3	Hotel ***	64
HOTEL AMFORA	Brno-sever, Dukelská třída 8	Hotel ***	30
HOTEL AMPHONE	Brno-střed, třída Kpt. Jaroše 29	Hotel ***	118
HOTEL ARDEA	Božetěchova 102, Brno	Hotel ***	215
HOTEL ATLANTIS	Rozdrojovice 177	Hotel ***	155
HOTEL AVANTI	Brno, Střední 61	Hotel ***	250
HOTEL AVION	Brno-město, Česká 20	Hotel ***	40
HOTEL BÍLÁ RŮŽE	Brno-jih, Svatopetrská 26	Hotel ***	60
HOTEL BRNO	Brno-střed, Horní 169	Hotel ***	196
HOTEL CONTINENTAL	Brno-střed, Kounicova 6	Hotel ***	363
HOTEL CYRO	Brno, Anenská 9	Hotel ***	68
HOTEL GLOBAL	Brno-Kohoutovice, Libušino údolí 58	Hotel ***	64
HOTEL IMOS	Brno-Medlánky, Hudcova 72	Hotel ***	170
HOTEL KLAJDOVKA	Brno-Vinohrady, Jedovnická 7	Hotel ***	55
HOTEL KOZÁK	Brno-Žabovřesky, Horova 30	Hotel ***	58
HOTEL MAXIMUS RESORT	Brno, Kníničky 316	Hotel ***	52
HOTEL MORÁVKA	Brno-střed, Heršpická 7	Hotel ***	112
HOTEL MOTORSPORT	Ostrovačice, Na šípku 189	Hotel ***	48
HOTEL MYSLIVNA	Brno-Kohoutovice, Nad Pisárkami 1	Hotel ***	254
HOTEL OMEGA	Brno-střed, Křídlovická 19b	Hotel ***	45
HOTEL PANSKÁ LÍCHA	Brno- Obřany, Panská lícha 632	Hotel ***	63
HOTEL PEGAS	Brno-střed, Jakubská 4	Hotel ***	28
HOTEL POD ŠPILBERKEM	Brno-střed, Pekařská 10	Hotel ***	45
HOTEL PROSPERITA	Brno-Bystřec, Chochola 256	Hotel ***	41

Název hotelu	Adresa	Kategorie	Počet lůžek
HOTEL SANTANDER	Brno-Kohoutovice, Pisárecká 6	Hotel ***	31
HOTEL SANTON	Brno-Bystrc, Přístavní 38	Hotel ***	236
HOTEL SHARINGHAM	Brno, Videňská 1	Hotel ***	44
<b>HOTEL SLOVAN</b>	<b>Brno-střed, Lidická 23</b>	<b>Hotel ***</b>	<b>169</b>
HOTEL U ŠULÁKA	Kníničky, Hrázní 6	Hotel ***	25
HOTEL VAKA	Brno-Královo pole, Cimburkova 4	Hotel ***	42
HOTEL VISTA	Brno-Medlánky, Hudcova 72	Hotel ***	250
NIKA CENTRUM	Brno-střed, Lipová 24	Hotel ***	48
MOTEL BOBRAVA	Brno, Modřice	Motel	116
A-SPORT HOTEL	Brno-Královo pole, Vodova 108	Hotel **	64
HOTEL PALACKÝ	Brno, Kolejní 2	Hotel **	220
HOTEL PYRAMIDA	Brno-střed, Zahradnická 19	Hotel **	54
HOTEL KOZÍ HORKA	Brno-Bystrc, Kozí Horka 75	Hotel *	44
HOTEL GARNI	Brno-střed, Vinařská 5	Hotel garni	140
<b>Celkem</b>			<b>6655</b>

Zdroj: Český statistický úřad, Jihomoravský kraj, <<http://www.brno.czso.cz>>

Z tabulky vyplývá, že ubytovací kapacita ve městě Brně činí v současné době 6655 lůžek. Do tohoto počtu nejsou započítány penziony a ubytování v soukromí.

Pro objektivnost uvádím ještě hotely, které zanikly mezi léty 1990 – 2009. Hotely Metropol, Astória, U Jakuba a Metropol ukončily provoz z technických důvodů a byly přestavěné na jiné účely (hotel Metropol byl zbourán). Hotely Božetěchova a Lesnická byly předělané z ubytoven na hotely a později přestavěné na byty.

Tabulka 5 - Neexistující brněnské hotely zaniklé mezi rokem 1990-2009

Hotel	Adresa	Počet lůžek
HOTEL ASTORIA	Brno, Novobranská	50
HOTEL BOŽETĚCHOVA	Brno, Božetěchova	80
HOTEL EVROPA	Brno, náměstí Svobody	50
HOTEL LESNICKÁ	Brno, Lesnická	120
HOTEL METROPOL	Brno, Dornych	80
HOTEL U JAKUBA	Brno, Jakubské nám.	50
<b>celkem</b>		<b>430</b>

Zdroj: Konzultace s obchodním náměstkem hotelu Slovan

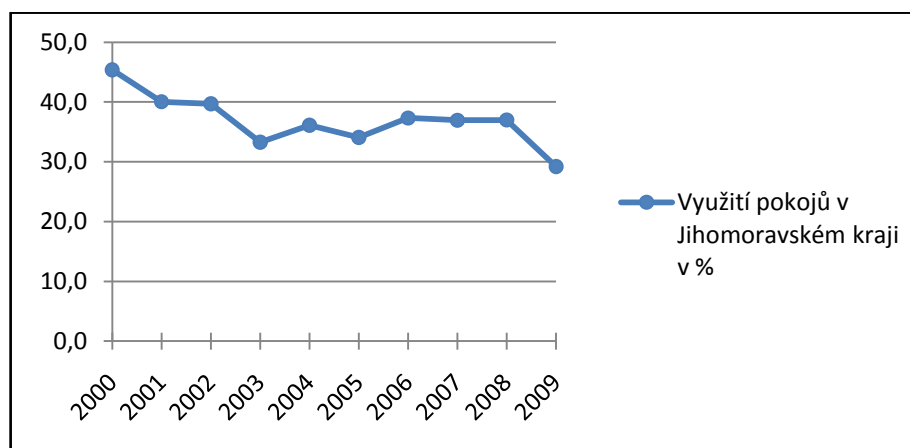
Následující tabulka zachycuje využití pokojů v ubytovacích zařízeních v celém jihomoravském kraji, pro srovnání uvádím také údaje za Českou republiku celkem a za hlavní město Prahu.

**Tabulka 6 - Využití pokojů v hotelech a podobných ubytovacích zařízeních (v %)**

Využití pokojů (v %)	ČR celkem	hlavní město Praha	Jihomoravský kraj
2000	53,4	61,5	45,4
2001	54,6	62,5	40,0
2002	47,8	53,6	39,7
2003	42,1	54,3	33,3
2004	44,1	61,2	36,1
2005	42,4	60,7	34,1
2006	43,0	59,3	37,3
2007	42,8	59,1	36,9
2008	42,4	55,4	37,0
2009	38,7	50,8	29,2

Zdroj: Český statistický úřad, Jihomoravský kraj, <<http://www.brno.czso.cz>>

**Graf 1 - Využití pokojů v Jihomoravském kraji (v %)**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě předešlé tabulky

Domnívám se, že nízké využití lůžkové kapacity v Jihomoravském kraji je také dáno tím, že část hotelů má výrazně sezónní charakter a přestože přes zimu je oficiálně v provozu, tak ve skutečnosti poskytuje své služby pouze v létě nebo na nárazové akce.

Rozdíl ve využití lůžkové kapacity ve srovnání s Prahou je velký. Výše uvedené odpovídá i poklesu přenocování v Jihomoravském kraji.

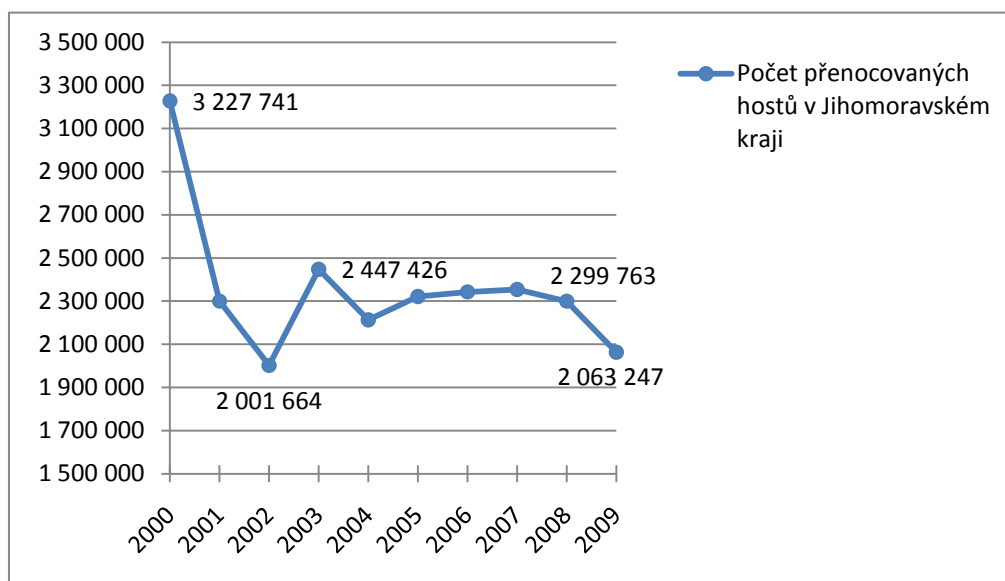
**Tabulka 7 - Počet přenocovaných hostů na jižní Moravě**

<b>Rok</b>	<b>Počet přenocování</b>	<b>Z toho nerezidenti ČR</b>	<b>Z toho rezidenti ČR</b>
<b>2000</b>	3 227 741	758 575	2 469 166
<b>2001</b>	2 299 833	620 160	1 679 673
<b>2002</b>	2 001 664	652 519	1 349 145
<b>2003</b>	2 447 426	647 024	1 800 402
<b>2004</b>	2 213 052	653 748	1 559 304
<b>2005</b>	2 321 628	680 503	1 641 125
<b>2006</b>	2 342 743	759 570	1 583 173
<b>2007</b>	2 353 525	783 502	1 570 023
<b>2008</b>	2 299 763	778 565	1 521 198
<b>2009</b>	2 063 247	591 932	1 471 315

**Zdroj:** Český statistický úřad, Jihomoravský kraj, <<http://www.brno.czso.cz>>

Největší pokles počtu přenocovaných hostů se odehrál v roce 2001 oproti roku předešlému. Nárůst byl zaznamenán v roce 2004, poté v následujících letech klesal každý rok počet přenocovaných hostů cca o 5%, značný pokles byl v roce 2009 oproti roku 2008, počet hostů poklesl více než o 10% (viz následující graf):

Graf 2 - Graf počtu přenocovaných hostů v Jihomoravském kraji



Zdroj: Vlastní zpracování na základě předešlé tabulky

### 3.3.2 Analýza konkurence

Mezi hlavní konkurenty hotelu Slovan, srovnatelné podle počtu pokojů a nabízených služeb, patří:

- **Hotel Slavia Brno**

Obrázek 9 - Hotel Slavia Brno



Zdroj: Hotel Slavia Brno, <<http://www.slaviabrno.cz/>>

Hotel Slavia je čtyřhvězdičkový hotel s více jak stoletou tradicí. Jeho budova, v historizujícím slohu z roku 1893 a secesní část podle návrhu architekta Antonína Blažka, se brzy stala vyhledávaným českým hotelem. V letech 1983 - 1987 prošla

budova rozsáhlou rekonstrukcí a modernizací. V současné době hotel nabízí 81 pokojů a 3 apartmány.

Hotel Slavia nabízí komfortní ubytování, stravovací služby, jednací místnosti, parkoviště autobusů i osobních aut, vlastní garáže, catering, saunu. Ke službám hotelu patří pokoje pro tělesně postižené, bezdrátové připojení k internetu na pokojích zdarma, vstup do pokojů je prostřednictvím kartového systému. Mezi doplňkové služby hotelu patří např. rekondiční masáže, prohlídka Brnem, Moravou i ČR s průvodcem, zajištění hlídání dětí, směnárna, shuttle bus v době veletrhů.

Nespornou výhodou hotelu je jeho poloha v samém centru Brna pod hradem Špilberkem. Tato poloha může být zároveň nevýhodou pro velkou hlučnost centra města. Kvalita nabízených pokojů je srovnatelná s hotelem Slovan. Pokoje však působí tmavým, ne příliš útulným dojmem. Hotel Slavia nabízí i zajišťuje více služeb oproti hotelu Slovan.

#### ▪ **Hotel Continental Brno**

Obrázek 10 - Hotel Continental Brno



Zdroj: Hotel Continental Brno, <<http://www.continentalbrno.cz/>>

Čtyřhvězdičkový hotel se nachází v klidné části města, zároveň však v bezprostřední blízkosti centra přibližně 10 minut jízdy autem od areálu BVV. Hotel má 11 poschodí, z nichž pět pater je vyhrazeno pro nekuřácké pokoje. Pro hosty je připraveno 230 pokojů. Pokoje jsou kvality standard a superior.

Výhodou hotelu je jeho poloha v klidné části města a v blízkosti centra města. Hotel nabízí krásné pokoje s kvalitním vybavením. Nevýhodou hotelu je chátrající okolí

hotelu, což nevzbuzuje dobrý dojem. Nabízená kapacita parkovacích míst neodpovídá kapacitě hotelových pokojů, je tedy nutná rezervace parkovacího místa předem.

#### ▪ **Hotel AVANTI**

**Obrázek 11 - Hotel Avanti**



**Zdroj: Hotel Avanti, <<http://brno-hotel.hotelavanti.cz/>>**

Hotel Avanti je čtyřhvězdičkový hotel, který se nachází blízko centra města u parku Lužánky, je zaměřen na kongresovou turistiku. V nabídce hotelu je kromě ubytování v nových pokojích a apartmánech také pronájem konferenčních prostor, stravování nebo kulturní a sportovní vyžití.

Všechny pokoje prošly kompletní rekonstrukcí, jsou nově vybavené a s připojením na internet. Nabízí 90 dvoulůžkových pokojů a 8 apartmánů, celková kapacita hotelu činí 250 osob.

Výhodou je poloha hotelu v klidném prostředí v blízkosti centra, blízkost sportovního centra v lužáneckém parku. Pokoje jsou kvalitně zařízeny, hotel však původně sloužil jako ubytovna a na pokojích je to stále patrné. Nevýhodou je, že hotel nabízí pouze dvoulůžkové pokoje a že nabízí pouze nekryté parkoviště.

## 3.4 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

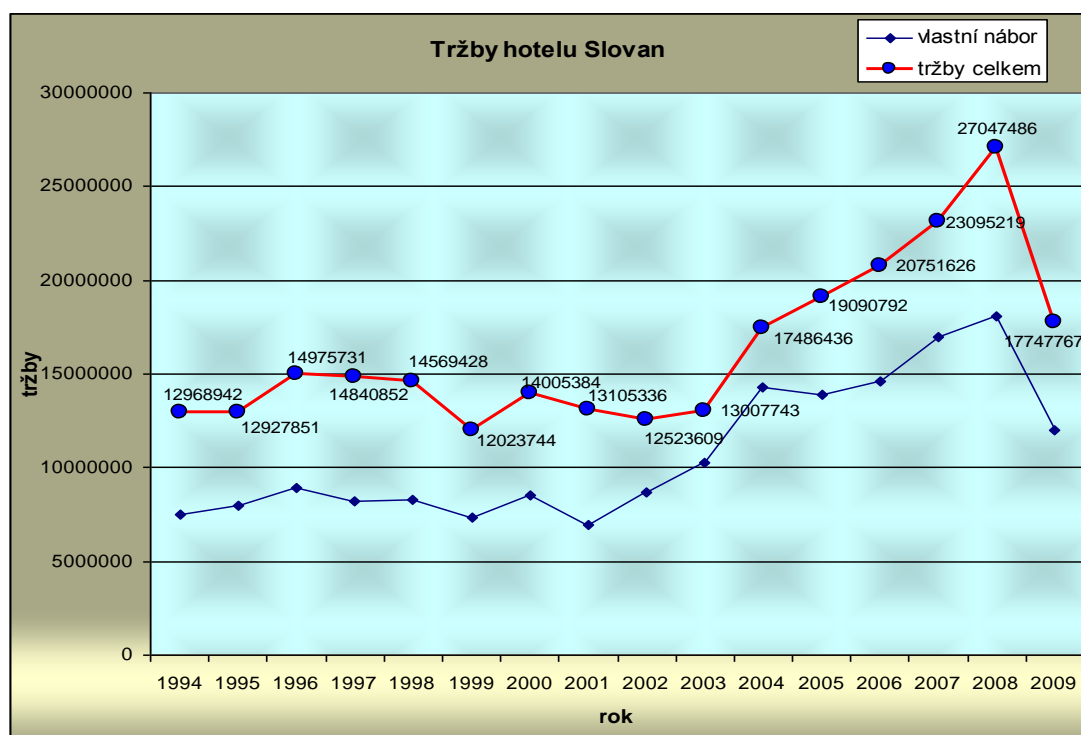
### 3.4.1 Cíle podniku

V současné době Hotel Slovan nemá zpracovaný marketingový plán, na každý rok si však stanovuje určité cíle. Hlavní cílem hotelu pro rok 2010 je dosáhnout zisku popřípadě únosné ztráty. Základními nástroji k dosažení tohoto cíle je oslovení nových trhů, zdokonalení propagace a snaha o snížení nákladů.

### 3.4.2 Analýza prodeje

Od roku 2000 plynule narůstaly tržby a zisk této společnosti. S příchodem světové hospodářské krize v průběhu roku 2008 však došlo ke stagnaci tohoto růstu a v roce 2009, ve srovnání s rokem 2008, poklesly tržby ubytovacích služeb o cca. 30% a zisk klesl o 80%. I tyto výsledky jsou však dobré ve srovnání s globálním poklesem zájmu o cestovní ruch a s krizí, ve které se ocitlo hotelnictví v Praze a v Brně. Pokles tržeb za ubytování je patrný z následujícího grafu.

Graf 3 - Tržby (včetně DPH) za ubytování v letech 1994-2009



Zdroj: Interní materiály Hotelu Slovan a. s.

**Tržby celkem** znamenají celkové tržby za ubytovací služby včetně DPH. **Vlastní nábor** značí zákazníky, kteří nebyli zprostředkováni cestovní kanceláří ani rezervačním portálem, rezervovali si ubytování přímo v hotelu Slovan nebo jsou to tzv. hosté z ulice.

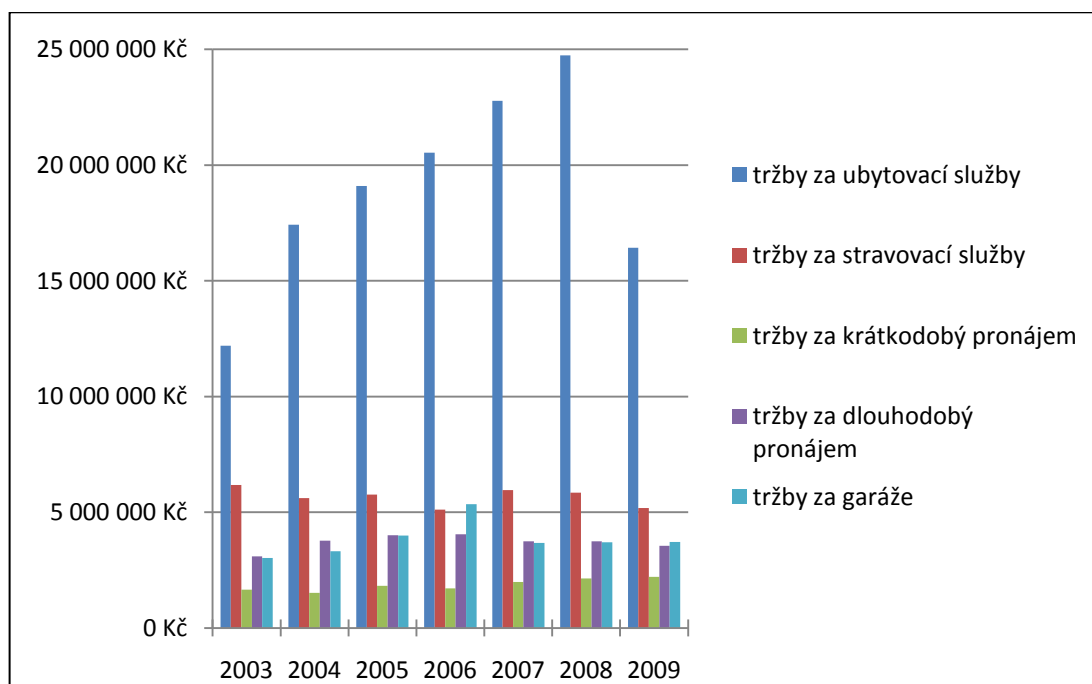
Tento pokles tržeb koresponduje s poklesem využití lůžkové kapacity v hotelech a podobných ubytovacích zařízeních (viz. Tabulka 4). Z výše uvedeného vyplývá, že pokles tržeb hotelu Slovan souvisí s nižší poptávkou po ubytovacích službách.

**Tabulka 8 - Tržby hotelu bez DPH**

Tržby / rok	Ubytovací služby	Stravovací služby	Krátkodobý pronájem	Dlouhodobý pronájem	Garáže
2003	12 194 000 Kč	6 184 000 Kč	1 659 000 Kč	3 094 000 Kč	3 030 000 Kč
2004	17 428 000 Kč	5 618 000 Kč	1 520 000 Kč	3 778 000 Kč	3 316 000 Kč
2005	19 090 000 Kč	5 770 000 Kč	1 825 000 Kč	4 003 000 Kč	3 998 000 Kč
2006	20 536 000 Kč	5 115 000 Kč	1 714 000 Kč	4 047 000 Kč	5 352 000 Kč
2007	22 767 000 Kč	5 958 000 Kč	1 992 000 Kč	3 748 000 Kč	3 681 000 Kč
2008	24 736 000 Kč	5 845 000 Kč	2 139 000 Kč	3 742 000 Kč	3 709 000 Kč
2009	16 426 000 Kč	5 189 000 Kč	2 207 000 Kč	3 552 000 Kč	3 716 000 Kč

Zdroj: Výroční zprávy hotelu Slovan pro rok 2003 až 2009

**Graf 4 - Tržby hotelu bez DPH**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě předchozí tabulky

### 3.4.3 Zákazníci

Hotel se zaměřuje na zákazníky středních tříd, není zaměřen pro klienty z vyšších tříd, ale pro klasické turisty je relativně drahý. To, že zákazníkem hotelu Slovan je především příslušník střední třídy, se dá obtížně statisticky prokázat, protože údaje o sociálním postavení hostů neexistují a ani se nedají zjistit. Týdenním sledováním vozů hotelových hostů, v době od 20. do 26. 4. 2009, bylo zjištěno, že ze 126 vozů v hotelových garážích, bylo pouze 6 vozů prémiových značek (tzn. Mercedes, BMW a Lexus). Ostatní používali automobily střední a nižší střední třídy (například Škoda, Volskwagen, Ford atd.).

Služby hotelu využívají zejména lidé na služební cestě, turisté projíždějící Brnem, účastníci kongresů a školení. Zákazníky hotelu je možné rozdělit do těchto skupin:

- **Služební cesty**

Jedná se o jednotlivce, kteří jsou na služební cestě. Potřebují více služeb na jednom místě, tedy ubytování, parkování, připojení k internetu, televizi, stravování, kancelářské služby, společenské místnosti na školení aj.). Tito hosté obvykle mají limity na ubytovací služby a z tohoto důvodu je pro ně cena ubytovacích služeb důležitým faktorem v rozhodování. Jedná se o vzdělané pracovníky, obvykle na úrovni nižší úrovně řízení a obchodní zástupce.

- **Turistika**

Protože Brno je křižovatkou cest ze severu na jih a z východu na západ, využívá mnoho turistů možnost přenocování v hotelu Slovan. Převažují turisté z Polska, Maďarska, Ruska a pobaltských států, kteří míří do Alp za lyžováním nebo do středomoří na dovolenou. Dále skupiny zahraničních turistů mířících do Prahy. Další část klientů využívající přenocování v hotelu tvoří účastníci kongresů.

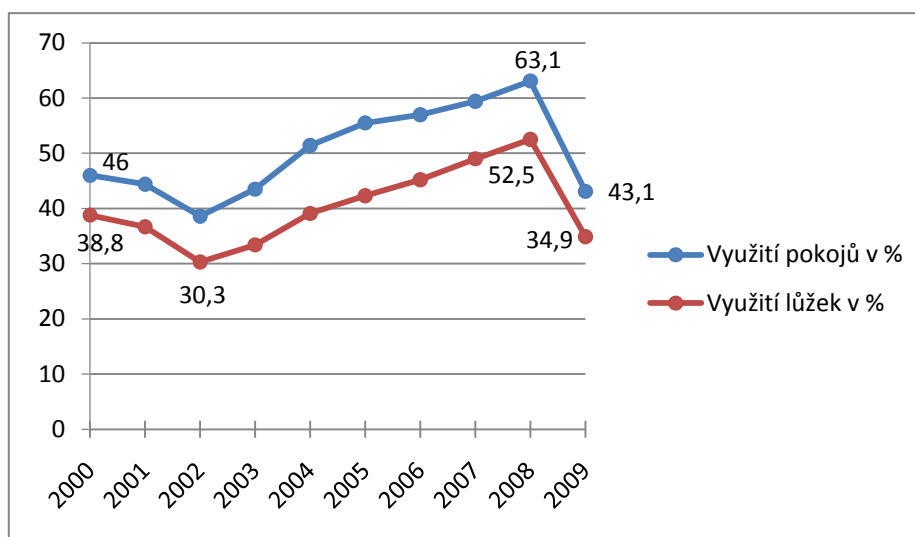
- **Kongresová turistika**

Tento segment zastupují zákazníci, kteří se účastní školení a seminářů. Využívají salonky, společenské místnosti (největší sál je pro 150 osob) a garáže. Klienti z celorepublikových seminářů využívají také služby přenocování a stravování.

### 3.4.3.1 Obsazenost hotelu

Následující tabulka zachycuje využití lůžkové kapacity hotelu Slovan od roku 2000 po rok 2009. Oproti roku 2008 prudce pokleslo využití lůžek i pokojů.

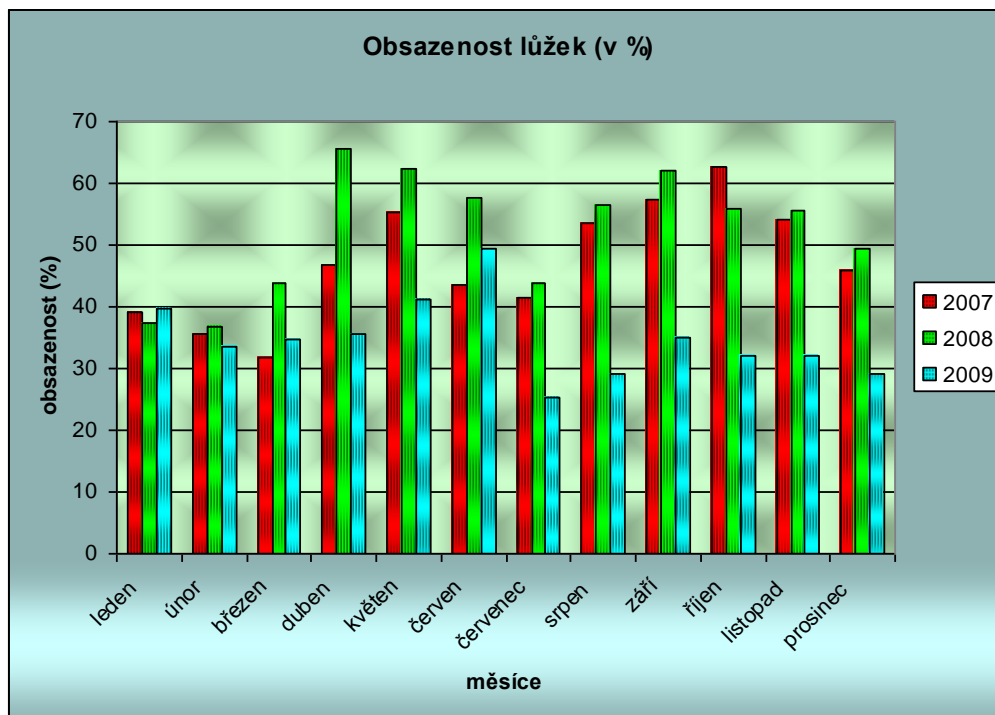
Graf 5 - Využití lůžkové kapacity hotelu Slovan



Zdroj: Interní materiály Hotelu Slovan a.s.

Obsazenost hotelu je v jednotlivých měsících různá. Nejnižší počet hostů je v měsíci lednu, únoru, březnu a červenci. Tento stav způsobuje to, že hosté hotelu většinou pocházejí z řad business klientely a pracovní cesty se uskutečňují od dubna do června a od září do listopadu. V těchto měsících se uskutečňují významné veletrhy na BVV (např. stavební veletrh, strojírenský veletrh, Salima aj.). V Brně přes léto neklesají tržby tak výrazně jako v jiných městech, protože v srpnu na ně příznivě působí Velká cena a také díky tomu, že Brno je významnou křižovatkou na cestách turistů ze severu na jih.

Graf 6 - Obsazenost lůžek hotelu v %

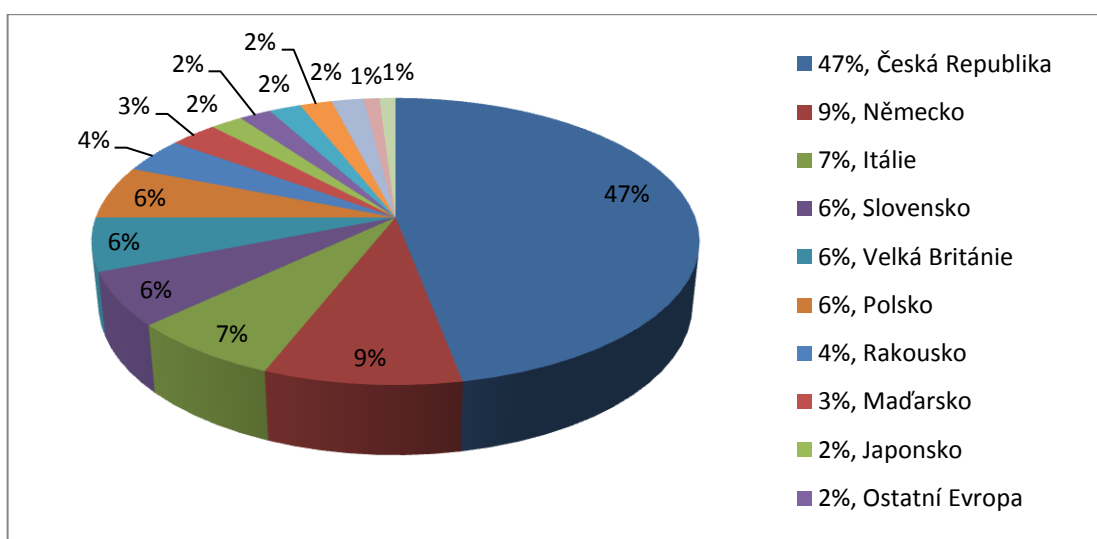


Zdroj: Interní materiály Hotelu Slovan a.s.

### 3.4.3.2 Národnostní složení zákazníků

Národnostní složení hostů hotelu Slovan je různorodé. Největší zastoupení však mají Češi, Němci, Italové, Poláci, Slováci a Britové. Podrobné složení zákazníků podle národnosti ukazuje následující graf.

Graf 7 - Národnostní složení zákazníků hotelu



Zdroj: Interní materiály hotelu Slovan

### **3.4.4 Dodavatelé**

Na náklady hotelu mají rozhodující vliv dodavatelé energií a vody, kteří mají na trhu dominantní postavení a z tohoto důvodu se obtížně snižují ceny těchto komodit.

Provoz hotelu je náročný zejména na spotřebu elektrické energie, plynu a tepla (páry). Dodávky energií tvoří 10% nákladů hotelu, tzn. 3,355 mil. Kč (za rok 2009).

Tím, že hotel Slovan nápoje nakupuje přímo od výrobců jako je Coca-Cola, Karlovarské minerální vody, Starobrno atd., dosahuje nízkých cen a navíc je zboží naváženo přímo do hotelového skladu. U dodavatelů potravin je rozhodující to, aby suroviny byly dováženy do hotelu, protože případná nižší cena nekompensuje náklady na dopravu potravin do hotelu.

### **3.4.5 Veřejnost**

Veřejností můžeme nazvat skupinu lidí, kteří mohou ovlivňovat chování společnosti. V případě hotelu jsou to hlavně zaměstnanci, kteří mají pozitivní vztah k hotelu a vhodně ho reprezentují.

## **3.5 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU**

### **3.5.1 Produkt / Služba**

Hotel se soustřeďuje na poskytování komplexních služeb v oblasti ubytování. Poskytuje hmotné i nehmotné produkty.

- **Ubytovací služby**

Hotel nabízí 83 pokojů s kompletním příslušenstvím v tříhvězdičkové kvalitě. Hostům jsou k dispozici 2 čtyřlůžkové apartmány, 8 třílůžkových pokojů, 63 dvoulůžkových pokojů, 10 jednolůžkových pokojů. Celková kapacita je 168 lůžek. Pokoje jsou vybavené koupelnou s toaletou, satelitní televizí, trezorem, telefonem a vysokorychlostním internetem (zdarma).

- **Stravovací služby**

Hostům je k dispozici restaurace Bugatti se 120 místy s provozem od 7 do 22 hodin. Jídelní lístek je zaměřený pro hosty na služebních cestách. V celodenní nabídce jsou i tradiční česká jídla, např. svíčková na smetaně s houskovým knedlíkem. Součástí ubytovacích služeb je bufetová snídaně, přičemž hosté mají možnost si dokoupit polopenzi či plnou penzi.

- **Krátkodobý pronájem místností**

Pronájem míst pro firemní akce, semináře či školení. Klienti si mají na výběr pět salónek: Kongresový sál (220 míst), Zrcadlový sál (60 míst), Salonek Dvoranka (48 míst), Salonek President (18 míst), Salonek 5. patro (30 míst). K dispozici je veškerá běžná konferenční technika (ozvučení sálů, data projektor aj.).

- **Dlouhodobý pronájem**

Hotel Slovan pronajímá prostory v pasáži hotelu. V současné době jsou pronajaté všechny místnosti, ve kterých je noční klub s diskotékou, sportovní centrum (spinning a kranking), biliárová herna, solárium, programátorská firma, copy centrum, kadeřnictví, kosmetika, masáže, restaurace Stodola, prodejna oblečení a prodejna novin, časopisů a tabákových výrobků.

- **Garáže Slovan**

Garáže Slovan jsou moderním parkovacím domem se 140 místy, které, kromě krátkodobého parkování, nabízí i dlouhodobé pronájmy parkovacích míst.

### **3.5.1.1 Značka**

Hotel Slovan používá dva typy log. První typ loga vznikl v roce 1990. Logo tvoří koso čtverec, překrytý čtvercem se zkratkou názvu společnosti a třemi osmicípými hvězdami. Logo také evokuje půdorys pasáže hotelu Slovan. Požívá se na tištěných materiálech hotelu.

Druhé logo obsahuje název a internetovou adresu společnosti. Toto logo se požívá u propagačních materiálů, které nepatří hotelu Slovan, např. když společnost vystupuje jako partner jiné společnosti, je sponzorem kulturní akce apod.

Obrázek 12 - Logo 1 a Logo 2 hotelu Slovan



Zdroj: Propagační materiály Hotelu Slovan a. s.

### 3.5.2 Cena

Při stanovení cen dává hotel přednost vyšší výnosovosti před kapacitním obsazením hotelových pokojů. Ceny jsou korigovány s ohledem na konkurenci a jsou prováděny rozbor, zda je výše ceny konkurenceschopná. Výše ceny také je tvořena s ohledem na hotelovou klasifikaci, tzn. na počet hvězdiček.

Pro srovnání uvádím cenové srovnání pokojů vybraných brněnských hotelů (pozn. hotely jsou seřazeny podle ceny jednolůžkového pokoje). Základní cena jednolůžkového pokoje je 1390 Kč, dvoulůžkový pokoj stojí 1790 Kč. Ceny ubytování se mění v době konání brněnských veletrhů. Při srovnání běžných cen ubytování v hotelu Slovan s ostatními brněnskými hotely si hotel Slovan vede dobře.

Tabulka 9 - Srovnání cen pokojů s konkurencí

Hotel	Jednolůžkový pokoj	Dvoulůžkový pokoj
Amphone	590 Kč	1 090 Kč
Prometheus	650 Kč	950 Kč
Hotel Global	770 Kč	1 470 Kč
Hotel Brno	990 Kč	1 390 Kč
City Apart hotel	1 100 Kč	1 900 Kč
Bílá růže	1 150 Kč	1 490 Kč
Hotel Myslivna	1 250 Kč	1 690 Kč
Hotel Vaka	1 300 Kč	1 800 Kč
<b>Hotel Slovan</b>	<b>1 390 Kč</b>	<b>1 790 Kč</b>
Hotel Morávka	1 490 Kč	1 800 Kč
Hotel Cyro	1 550 Kč	2 100 Kč
Hotel Arte	1 560 Kč	1 920 Kč
Hotel Continental	1 650 Kč	2 200 Kč
Hotel Santon	1 670 Kč	1 980 Kč
Hotel Avanti	1 690 Kč	1 840 Kč
Parkhotel	1 760 Kč	2 310 Kč
Hotel Slavia	1 890 Kč	2 270 Kč
Hotel Europa	1 950 Kč	2 351 Kč
Hotel BOBY	2 000 Kč	2 600 Kč
Hotel Voroněž II.	2 720 Kč	2 960 Kč
Hotel Voroněž I.	3 350 Kč	3 950 Kč
Hotel Comsa	3 614 Kč	3 874 Kč
Hotel International	3 990 Kč	4 500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování podle portálu <<http://www.jizni-morava.info/>>

### 3.5.3 Distribuce

Hotelové služby jsou poskytovány v místě hotelu (ubytování, stravování, kongresy, semináře, parkování, další služby), doplňkové služby se uskutečňují mimo hotel (průvodcovské služby, kulturní akce). Přímou distribuci využívá k prodeji jednotlivých složek produktu přímo na recepci hotelu, využívá také nepřímé distribuční cesty, tzn.

zprostředkovatelů, přes cestovní kanceláře a internetové hotelové portály (podrobněji viz kapitola Komunikační mix).

### 3.5.4 Lidé

Lidé, především zaměstnanci a hosté hotelu, jsou velmi významnou složkou marketingového mixu. Výhodou hotelu Slovan je, že jeho zaměstnanci jsou stálí a zaškolení, je zde téměř mizivá fluktuace zaměstnanců. Proto pracovníci znají dobře své úkoly a povinnosti.

Tabulka 10 - Přepočtený počet zaměstnanců

Rok	2007	2008	2009
Přepočtený počet zaměstnanců	59,84	55,5	50,45

Zdroj: Ekonomické oddělení Hotelu Slovan a. s.

### 3.5.5 Komunikační mix

Propagace hotelu Slovan byla do roku 2000 zaměřena na kontakty s cestovními kancelářemi. Od roku 2000, kdy se změnila skladba hostů, se propagace více zaměřuje na kontakty se spolupracujícími firmami. Pro tyto firmy pořádá hotel Slovan každý rok velký raut, firmám zasláá přání k Novému roku a udržuje soustavný kontakt formou emailů, ve kterých je informuje o novinkách. Hotel neopomíjí ani kontakt s cestovními kancelářemi. Kromě tuzemských, především pražských cestovních kanceláří, spolupracuje s velkým množstvím zahraničních cestovních kanceláří. Jen v Německu oslovuje 515 cestovních kanceláří, v Rakousku 215, v Polsku 218 atd. Zahraničním cestovním kancelářím je vždy poslána nabídka v jejich jazyce, takže se posílají propagační tiskoviny hotelu Slovan v jazyce: anglickém, německém, holandském, dánském, italském, francouzském, ruském, polském, rumunském, litevském, estonském a lotyšském. Tím jsou osloveny základní trhy hotelu Slovan.

Hotel spolupracuje s brněnskými divadly (např. divadlo Bolka Polívky, Městské Divadlo Brno, G-Studio). Spolupráce spočívá v tom, že hotel poskytne členům divadla pokoje za zvýhodněnou cenu, a divadla na oplátku poskytnou hotelu reklamu

v divadelních prostorách, na letácích apod. Další, nejjednodušší formou propagace je rozdávání vizitek potencialním zákazníkům na firemních večírcích, propagačních akcích, obchodních schůzkách apod.

#### ▪ **Reklama**

Společnost propaguje své služby na webových stránkách [www.hotelslovan.cz](http://www.hotelslovan.cz). Hotel využívá hlavně internetovou reklamu, zejména na internetových hotelových portálech. Tyto portály jsou financovány dvěma různými způsoby. Většina těchto portálů poskytuje své služby za provizi z ceny ubytovacích služeb hostů, které zprostředkuje. Těmto portálům je placena provize 10 - 15 % z ceny ubytování.

- [www.booking.com](http://www.booking.com),
- [www.venere.com](http://www.venere.com),
- [www.hrs.com](http://www.hrs.com),
- [www.hotelbookers.com](http://www.hotelbookers.com),
- [www.inhotels.com](http://www.inhotels.com),
- [www.hotel.de](http://www.hotel.de),
- [www.hotel.cz](http://www.hotel.cz),
- [www.ahcr.cz](http://www.ahcr.cz),
- [www.pensionhotel.cz](http://www.pensionhotel.cz) .

Specifické portály jsou takové, které jsou placené ročním poplatkem a nezapočítávají si žádnou provizi. Hotel Slovan v současnosti spolupracuje pouze s jedním takovým portálem, a to je [www.hotelpenzion.cz](http://www.hotelpenzion.cz) .

#### ▪ **Podpora prodeje**

Společnost využívá pouze cenové nástroje podpory prodeje, poskytuje množstevní slevy. V době krize je získání jakéhokoliv příjmu pro hotel důležité a tak prakticky každá skupinka získává skupinové ceny, které byly v dobách minulých omezené pouze převážně na skupiny o dvaceti a více hostů. Termín ceny dohodou získal v době krize svůj původní význam, protože každá poptávka je posuzována individuálně, aby nebyla opomenuta žádná možnost jak navýšit výnosy hotelu Slovan.

Zprostředkovatelům (cestovní kanceláře, internetové hotelové portály) poskytuje hotel provize ve výši 10% až 20% z ceny ubytování.

- **Osobní prodej**

K přímému kontaktu se zákazníkem dochází při prodeji na hotelové recepci a při obchodních schůzích se spolupracujícími firmami. Výhodou je stabilita hotelového personálu, který má dostatek zkušeností. Oproti jiným hotelům nemají pracovníci recepcie umožněno dávat slevu na ubytovací služby v případě, že potencionální klient tímto podmiňuje realizaci ubytovacích služeb. O případných slevách vždy rozhoduje vedení hotelu - ředitel nebo obchodní náměstek.

- **Public relations**

Hotel Slovan se angažuje v pořádání celorepublikových seminářů, setkání abiturientů, nabízí ubytování v době konání brněnských veletrhů. Vystupuje jako sponzor festivalu gay a lesbických filmů Mezipatra, divadla Bolka Polívky v Brně, Městského divadla Brno a divadla G-studio v Brně. V minulosti také sponzoroval sport například tenisové turnaje a boxerská utkání.

### **3.5.6 Fyzický důkaz**

Na spotřebu služby má velký vliv materiální prostředí této služby. Zákazníka na první pohledu poutá monumentální vzhled venkovní fasády hotelu. Velmi pozitivní dojem získá zákazník při vstupu na recepci, která je zařízena stylově v duchu funkcionalismu. Příjemnou atmosféru restaurace dokreslují prostorná okna, živá hudba na klavír a akvárium se sladkovodními rybami. Pro vymalování stěn v restauraci, saloncích i pokojích bylo zvoleno teplých světlých tónů, které působí optimisticky.

Vliv na materiální prostředí má také dobré jméno hotelu a jeho dlouholetá tradice již z 20. let 20. století. Toho všeho se dosáhlo citlivými opravami a rekonstrukcemi pod vedením hotelové architektky ing. Mayerové. Cílem bylo vytvořit moderní hotel a při tom zachovat prvky funkcionalismu. Nevýhodou je, že hotel je poněkud ve stínu hotelu Continental, který je neobyčejně zdařilou stavbou období tzv. Bruselu. Vymalováním hotelových pokojů a chodeb teplými barvami, které byly určeny zvlášť pro každou prostoru tak, aby odpovídaly rozdílným světelným podmínkám, bylo dosaženo příjemné atmosféry, která je podtržena řadou obrazů, které jsou rozvěšené nejen v pokojích, ale i na chodbách.

### **3.5.7 Procesy**

Před poskytnutím služby zákazníkovi je nutné si službu nejprve vybrat, poté ji objednat (buď přímo na místě, nebo přes zprostředkovatele), využít ji a pak jí zaplatit. Při využívání hotelových a doplňkových služeb musí být zákazník fyzicky přítomen. Zákazník je přímým příjemcem služby, ale nemusí se přímo setkat s jejím poskytovatelem (např. host využije ubytování, ale nemusí se setkat s vedením hotelu s kuchařem, pokojskou, apod.).

## **3.6 SWOT ANALÝZA**

### **3.6.1 Silné stránky (strengths)**

- Poloha hotelu v centru města (blízkost divadel, parků, památek),
- Hlídané a kryté garáže,
- Kvalita poskytovaných služeb,
- Různorodé obchody a služby v budově hotelu (sportovní centrum, solárium, kadeřník, kosmetický salon, copy centrum, biliár, diskotéka, myčka aut),
- Připojení WiFi zdarma,
- Kvalitní vybavení kongresových sálů,
- Dostatečný počet kvalifikovaných zaměstnanců,
- Obchodní styky se zahraničními cestovními kanceláři,
- Dlouhodobé zkušenosti v oboru,
- Objekt hotelu ve vlastnictví společnosti – odpadají vysoké náklady na pronájem,
- Kromě příjmů z hotelových služeb také příjmy z pronájmu prostor hotelu.

### **3.6.2 Slabé stránky (weaknesses)**

- Zastaralé webové stránky hotelu,
- Nižší kvalita pokojů,
- Energetická náročnost na provoz kvůli velikosti budovy,

- Vyšší počet pracovních sil ve srovnání s jinými hotely,
- Starší budova, která neumožňuje tak racionální využití jako v moderních hotelech (nízká flexibilita sálů, vytápění po skupinách pokojů atd.),

### **3.6.3 Příležitosti (opportunities)**

- Změna cen ubytování v průběhu roku (konání veletrhů apod.),
- Zaměření se na nové cílové skupiny (jižní a středovýchodní Evropa),
- Rozšíření okruhu propagace.

### **3.6.4 Hrozby (threats)**

- Vstup nových konkurentů (nové hotely v Brně),
- Pokles vystavujících firem na BVV (úbytek veletržní klientely),
- Změny v legislativě (DPH, sazba daně z příjmu),
- Reakce hostů na nenadále vnější faktory (např. přírodní katastrofy, kdy lidé méně cestují),
- Zlepšení silniční dopravy (např. z Prahy do Brna, pracovník na pracovní schůzi do Brna nepřespí v hotelu, ale vrátí se na noc zpět do Prahy).

### **3.6.5 Zhodnocení matice SWOT**

Následující tabulka hodnotí míru významnosti jednotlivých charakteristik všech částí SWOT analýzy. Je v ní použita pětibodová stupnice, kdy bod 5 představuje nejvyšší míru významnosti, bod 1 nejnižší míru.

Čím je faktor nižší, tím je významnější pro další možnost rozvoje hotelu. Z tabulky vyplývá, že by se hotel měl zaměřit na zlepšení svých slabých stránek a věnovat se také příležitostem.

**Tabulka 11 - Zhodnocení SWOT analýzy hotelu Slovan**

<b>Silné stránky</b>	<b>Hodnocení</b>
Poloha hotelu	3
Kryté garáže	5
Poskytované služby	4
Různorodost obchodů a služeb v budově hotelu	4
Připojení WiFi zdarma	5
Zkušenosti zaměstnanci	4
Obchodní styky se zahraničím	4
Zkušenosti v oboru	5
<b>Součet</b>	<b>34</b>
<b>Slabé stránky</b>	<b>Hodnocení</b>
Webové stránky	1
Vybavení pokojů	2
Náklady na provoz	3
Počet pracovních sil	3
<b>Součet</b>	<b>9</b>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hodnocení</b>
Změna cen ubytování v průběhu roku	4
Nové cílové skupiny	3
Rozšíření okruhu propagace	3
Snížení nákladů	2
Pokles konkurence v době hospodářské krize	2
<b>Součet</b>	<b>14</b>
<b>Hrozby</b>	<b>Hodnocení</b>
Vstup nových konkurentů	3
Reakce hostů na nenadálé vnější faktory	3
Dobudování silniční infrastruktury	2
Politické a legislativní změny	3
<b>Součet</b>	<b>11</b>

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Níže uvedená tabulka je zhodnocením konkurenceschopnosti hotelu Slovan ve srovnání s jinými brněnskými hotely. Každý faktor má svou váhu – význam, který je hodnocený body 1 – 5 (nejlepší). Jsem si vědoma, že se jedná o subjektivní hodnocení, které z hlediska konkrétního hotelového hosta má různý význam. Například pro klienta, který přijede vlakem, nemá parkování žádný význam. Bodování polohy hotelu je opět ovlivněno důvodem pobytu jednotlivých hostů. Z tabulky vyplývá, že hodnocení hotelu Slovan je mírně nadprůměrné.

**Tabulka 12 - Zhodnocení konkurenceschopnosti hotelu Slovan**

Kritérium	Váha	Počet bodů (1-5)				
		Slovan	Continental	Avanti	Slávia	Voroněž
Poloha hotelu	10	3	3	2	5	3
Okolí hotelu	6	3	3	2	3	3
Budova hotelu	8	3	5	2	5	3
Kvalita pokoje	10	2	3	3	3	4
Cena pokoje	10	4	3	2	2	2
Restaurace	5	4	2	2	2	3
Parkování	8	5	2	3	1	3
Tradice - image	5	3	4	2	3	3
Kvalita personálu	7	3	3	2	3	3
<b>Skóre</b>		<b>228</b>	215	156	212	207

**Zdroj: Vlastní zpracování**

### 3.7 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Hlavním cílem společnosti Hotel Slovan a. s. je nedostat se do ztráty. Za úspěch se bude považovat i nízký zisk. Vzhledem k dobrým hospodářským výsledkům minulých let by však ani ztráta do 1 000 tisíc Kč neměla být pro hotel problematická nebo dokonce fatální.

Cíle podniku by měly splňovat vlastnosti „SMART“ – tzn. specifické, měřitelné, dosažitelné, realizovatelné, v časovém rámci.

#### **SMART cíle pro rok 2010:**

- Snížit mzdové náklady o cca 1, 5 mil. Kč,
- Zvýšit počet zákazníků o 0,05% pomocí spolupráce se svatebními salony,
- Snížit ceny ubytovacích služeb během víkendů a letních měsíců o 5 až 10%,
- Oslovit alespoň 10% cestovních kanceláří v Rumunsku a Polsku,
- Předělat webové stránky (vzhled, úprava, catering, jídelní lístek, fotografie),
- Neustále se připomínat tuzemským a zahraničním cestovním kancelářím a stálým zákazníkům hotelu Slovan, formou přání k Novému roku a propagačních letáků.

#### 3.7.1 Cílové skupiny a jejich požadavky

##### **Pracovníci na služebních cestách**

- Kvalita poskytovaných služeb,
- Blízkost hotelu pracovního působení hotelového hosta,
- Parkování.

##### **Turisté, kteří Brnem projíždí**

- Rozhodující je cena, kvalita nehraje takovou roli,
- Hotelové garáže.

##### **Turisté, kteří chtějí navštívit Brno**

- Kvalita pokojů musí být nejméně na úrovni tří hvězd,
- Umístění hotelu co nejbližší centru města,
- Cena ubytování.

### **Návštěvníci Velké ceny**

- Noční kluby a hospody,
- Kryté a hlídané hotelové garáže,
- Cena ubytování.

### **3.7.2 Doporučení pro služby**

#### **▪ Pokoje hotelu**

Doporučila bych vybavit hotelové pokoje těmito věcmi:

- Nové televizory s plochou obrazovkou s digitálním vysíláním,
- Fény na pevno zabudované v koupelnách.

K vybavení plochými televizory je potřeba přidat také úpravu anténního a satelitního rozvodu. Anténní úprava je nutná také z důvodu přechodu z analogového na digitální vysílání, které nastane v Jihomoravském kraji 30. listopadu 2010.

#### **▪ Nabídka nových služeb**

Segment turistiky – zvýšit počet potencionálních návštěvníků z řad turistů o 0,05% tím, že hotel bude kontaktovat brněnské svatební salony a půjčovny svatebních šatů. Tyto salony budou svým zákazníkům inzerovat možnost konání rozluček se svobodou, svatebních hostin, novomanželské apartmá v hotelu Slovan. Za to jim hotel poskytne provizi 8% ze zisku.

Doporučila bych oslovit tyto svatební salony:

- Ano-svatební dům, Masarykova 26, Brno, [www.svatebni-salon-ano.cz](http://www.svatebni-salon-ano.cz) ,
- B. Ceremoni, Orlí 3, Brno, [www.ceremoni.cz](http://www.ceremoni.cz) ,
- Claudia, Veselá 5, Brno, [www.svatebni-salon.cz](http://www.svatebni-salon.cz) ,
- Exclusive, Masarykova 32, Brno, [www.svatbaexclusive.cz](http://www.svatbaexclusive.cz) ,
- Chantal, Vachova 1, Brno, [www.svatebnisaty.cz](http://www.svatebnisaty.cz) ,
- Kriss Bey, Úvoz 58, Brno, [www.krissbey.cz](http://www.krissbey.cz) ,
- Marie Kulková, Merhautova 55, Brno, [www.svatby.kvalitne.cz](http://www.svatby.kvalitne.cz) ,
- Martina Koktová, Vránova 99, Brno, [www.medius.cz/svatby/](http://www.medius.cz/svatby/) ,
- Orfea, Josefská 8, Brno, [www.salon-orfea.cz](http://www.salon-orfea.cz) ,
- Paloma, Masarykova 25, Brno, [www.svatebnisalonaloma.cz](http://www.svatebnisalonaloma.cz) ,

- Paulina, Bráfova 9a, Brno, [www.salonpaulina.cz](http://www.salonpaulina.cz) ,
- Petra Melicharová, nám. Svobody 22, Brno, [www.svatebnisluzby.cz/kvetiny/](http://www.svatebnisluzby.cz/kvetiny/) ,
- Salon Bella, Malinovského nám. 4, Brno, [www.salonbella.cz](http://www.salonbella.cz) ,
- Sedm, Údolní 36, Brno, [www.salonsedm.cz](http://www.salonsedm.cz) ,
- Studio Oriela, Palackého 120, Brno, [www.svatebni-salon-brno.cz](http://www.svatebni-salon-brno.cz) ,
- Sunny life, Jana Uhra 10, Brno, [www.sunnylife.cz](http://www.sunnylife.cz) .

### 3.7.3 Doporučení pro ceny

Ceny v tomto hotelu jsou odpovídající kvalitě poskytovaných služeb, ale i přesto bych doporučila sledovat růst spotřebitelské poptávky, aby nedošlo k velkému rozdílu cen oproti konkurenci a tím ke ztrátě klientů.

Doporučuji **snížit ceny během víkendů a letních měsíců o 5 až 10%**. Toto opatření má ovšem diskutabilní přínos, protože případné zvýšení obsazení hotelu nemusí, díky nižším cenám, vést k nárůstu tržeb a může vést k nižší ziskovosti. Z tohoto důvodu vedení hotelu sleduje konkurenční ceny a je připraveno, v případě nutnosti, vyzkoušet tento marketingový tah v průběhu července 2010.

Níže uvedené tabulky vychází z cen uvedených na webových stránkách jednotlivých hotelů a jsou z velké části ověřené údaji z portálů [www.hotel.cz](http://www.hotel.cz) a [www.bvv.cz](http://www.bvv.cz).

Při porovnání cen je potřeba si uvědomit, že vzhledem k nízkému zájmu o Brno už nebude platit pravidlo – raději méně pokojů za více peněz, protože hosté si hotel nerezervují. Bude platit to, že za vyšší ceny bude hotel prázdný. Host si pohodlně vybere hotel podle ceny na internetu a ty cenově nevýhodné ani neosloví. V době krize může dobrá nabídka získat většinu návštěvníků (vítěz bere vše a ostatní téměř nic).

#### ▪ Ceny během Grand Prix

Zde se obávám, že cena hotelu Slovan je během konání Velké ceny (13. – 15. 8. 2010) velmi vysoká a toto je pro turisty velmi pádný argument. Navíc hotely Myslivna, Santon, Global apod. jsou blíže autotodromu než náš hotel Slovan.

Ceny jsou seříděné podle dvoulůžkového pokoje, který je více poptáván tomto termínu. Doporučuji snížit ceny o 25%, tedy pro **dvoulůžkový pokoj: 3 600 Kč** a pro **jednolůžkový pokoj: 3 300 Kč**.

Tabulka 13 - Ceny hotelů během Grand Prix (srpen 2010)

Ceny brněnských hotelů Grand Prix - srpen 2010		
Hotel	Jednolůžkový pokoj	Dvoulůžkový pokoj
Hotel Brno	1 550 Kč	1 990 Kč
Hotel Myslivna	2 800 Kč	3 400 Kč
Hotel Vaka	3 000 Kč	3 450 Kč
Hotel Santon	3 150 Kč	3 550 Kč
Hotel Continental	3 450 Kč	3 750 Kč
Hotel Global	2 900 Kč	3 800 Kč
Hotel Avanti	3 550 Kč	3 890 Kč
Hotel BOBY	3 900 Kč	4 500 Kč
<b>Hotel Slovan</b>	<b>3 900 Kč</b>	<b>4 500 Kč</b>
Parkhotel	4 070 Kč	4 620 Kč
Hotel Voroněž II.	4 210 Kč	4 890 Kč
Hotel Voroněž I.	4 930 Kč	6 120 Kč
Hotel Arte	4 485 Kč	6 700 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování podle portálu <[www.hotel.cz](http://www.hotel.cz)>

#### ▪ Ceny během Strojírenského veletrhu

Cena hotelu Slovan v době konání Strojírenského veletrhu (13. – 17. 9. 2010) je nekonkurenceschopná, proto je nutné snížit cenu. Je nutné si uvědomit, že hotel Santon a Myslivna jsou Výstavišti blíže než hotel Slovan. Pro veletržního hosta je rozhodující kvalita pokoje a zde, oproti konkurenci, hotel Slovan zaostává. Doporučuji cenu snížit alespoň o 35%, tedy pro **jednolůžkový pokoj** bude cena **3 300 Kč** a pro **dvoulůžkový pokoj** bude stát **3 600 Kč**.

Tabulka 14 - Ceny hotelů během Strojírenského veletrhu (září 2010)

Ceny brněnských hotelů MSV - září 2010		
Hotel	Jednolůžkový pokoj	Dvoulůžkový pokoj
Hotel Brno	2 400 Kč	2 900 Kč
Hotel Global	2 900 Kč	3 800 Kč
Hotel Myslivna	3 050 Kč	3 700 Kč
Hotel Slávia	3 500 Kč	3 900 Kč
Hotel Santon	3 500 Kč	3 650 Kč
Hotel Vaka	3 750 Kč	4 250 Kč
Hotel Avanti	3 850 Kč	3 990 Kč
Hotel BOBY	3 900 Kč	4 500 Kč
Parkhotel	4 070 Kč	4 620 Kč
Hotel Continental	4 400 Kč	4 650 Kč
Hotel Arte	4 485 Kč	6 700 Kč
<b>Hotel Slovan</b>	<b>4 500 Kč</b>	<b>5 500 Kč</b>
Hotel Voroněž II.	5 300 Kč	5 890 Kč
Hotel Voroněž I.	6 358 Kč	7 472 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování podle portálu <[www.bvv.cz/travelling](http://www.bvv.cz/travelling)>

#### ▪ Prognóza výnosů po cenových úpravách

Pokud se sníží ceny, tak i při zachování vytížení ubytovací kapacity dojde k poklesu tržeb a ještě více i výnosů. Navíc tento trh je velmi nevyzpytatelný, protože zájem o ubytovací služby je do velké míry daný neovlivnitelnými faktory. Například zájem o jednu ze stěžejních akcí v městě Brně – Velkou cenu ČR silničních motocyklů, do velké míry ovlivňuje dobré počasí před pořádáním závodů.

Nejlépe je to vidět na Velké ceně ČR v roce 2009. První a poslední den (pátek a pondělí), kdy se počítalo se zvýšenými cenami, se dosahovalo vytížení na 70% (tzn. 58 obsazených pokojů) a v nejsilnější dny, tj. sobota a neděle, se dosahovalo cca. 90% vytížení (tzn. 75 obsazených pokojů). To při ceně 4 500 Kč za dvoulůžkový pokoj a noc umožnilo dosáhnout tržeb za tyto čtyři dny cca. 1 200 000 Kč (včetně DPH, poplatků, provizí atd.). Pokud se cena za dvoulůžkový pokoj sníží na 3 600 Kč, dosáhne hotel

tržby cca. 950 000 Kč – což je propad tržeb o cca. 25% a je to optimistická varianta, protože vedení hotelu se obává, že nedosáhne ani výše uvedeného vytížení.

Současná varianta vývoje tržeb je útrpná, protože vedení hotelu přizpůsobuje ceny konkurenci. Vzhledem k velkému převisu nabídky nad poptávkou a malému podílu na trhu mu vlastně nic jiného nezbyvá. Útrpná varianta však povede k zachování podílu na trhu, protože po očištění trhu v budoucnosti dojde k nárůstu vytížení hotelu a k růstu cen, což se odrazí v růstu zisku společnosti.

Tabulka 15 - Výnosy po změně cen během Grand Prix

Výnosy během Grand Prix 13. - 15. 8. 2010					
Doba	1. den	2. den	3. den	4. den	Σ Výnosy
vytížení	70% 58 pokojů	90% 75 pokojů	90% 75 pokojů	70% 58 pokojů	
cena 4500 Kč / dvoulůžkový pokoj	261 000 Kč	337 500 Kč	337 500 Kč	261 000 Kč	<b>1 197 000 Kč</b>
cena 3600 Kč / dvoulůžkový pokoj	208 800 Kč	270 000 Kč	270 000 Kč	208 800 Kč	<b>957 600 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 16 - Výnosy po změně cen během Strojírenského veletrhu

Výnosy během Strojírenského veletrhu 13. - 17. 9. 2010						
Doba	1. den	2. den	3. den	4. den	5. den	Σ Výnosy
vytížení	60% 50 pokojů	80% 67 pokojů	80% 67 pokojů	60% 50 pokojů	60% 50 pokojů	
cena 4500 Kč / jednolůžkový pokoj	225 000 Kč	301 500 Kč	301 500 Kč	225 000 Kč	225 000 Kč	<b>1 278 000 Kč</b>
cena 3300 Kč / jednolůžkový pokoj	165 000 Kč	221 100 Kč	221 100 Kč	165 000 Kč	165 000 Kč	<b>937 200 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### ▪ **Prognóza nákladů po cenových úpravách**

Provoz hotelu má vysoké fixní náklady, které krátkodobé výkyvy ve vytížení hotelu ovlivňují nejvýše 20%. Je paradoxem, že během veletržních akcí náklady hotelu Slovan jsou nižší, než při stejném vytížení během běžných dnů. Je to dáno tím, že veletržní hosté stráví na pokoji minimum času. Proto se méně svítí a spotřebuje se i méně vody, protože běžní hosté na služebních cestách bydlí jen sami na pokoji (i dvoulůžkové pokoje se prodávají jako jednolůžkové), tak více využívají lůžkovou kapacitu a tím je i více hostů, kteří se sprchují. Nižší počet hostů také znamená nižší náklady na snídaně.

Především, to, že hosté jsou na pokoji více dnů, znamená velkou úsporu nákladů na praní prádla, protože podle hotelové klasifikace se stejnému hostu povléká postel novým prádlem jednou za tři dny. V běžném provozu host brněnského hotelu většinou přespí pouze jednu noc a z tohoto důvodu se v běžné dny povlékají postele čistým prádlem každodenně. Také úklid pokoje, kde host pokračuje v pobytu, je méně náročný na lidskou práci a čisticí prostředky.

Tyto údaje se však nedají vyčíslit, protože přestože hotel sleduje náklady na energie a vodu za jednotlivá střediska každý měsíc, tak za jednotlivé dny se nezaznamenávají. Výše uvedené je však logické a potvrzené personálem hotelu.

### **3.7.4 Doporučení pro komunikační mix**

#### ▪ **Propagace**

Doporučuju oslovit cestovní kanceláře v Rumunsku a v Polsku, protože lidé z těchto států mají velký zájem o ubytování v Brně. První kontakt by měl proběhnout zasláním nabídky e-mailem, v rodném jazyce vybraného státu (bude nutné zajistit si profesionálního překladatele). Další komunikace bude probíhat v některém světovém jazyce. Doporučuji kontaktovat následující cestovní kanceláře:

##### **Rumunské cestovní kanceláře:**

- Romexpo Tourism,
- Continental Tour,
- Maraton,
- Terra World Tours,

- Infinity Travel,
- Europoint Tour & Travel Agency,
- UniTours.

**Polské cestovní kanceláře:**

- Frater - BTP Tour Operator Frater,
- Abraksas - Biuro Podróży,
- Hermes - Biuro Usług Turystycznych,
- Marek - Biuro Turystyczno-Marketingowe.

▪ **Webové stránky**

Vzhledem k tomu, že současné webové stránky [www.hotelslovan.cz](http://www.hotelslovan.cz) jsou statické a neumožňují průběžnou aktualizaci dat hotelovým personálem, doporučuji vytvoření nových webových stránek. Doporučuji zahájit výběrové řízení na dodavatele nových stránek. Nově vytvořené stránky by měly být:

- Přehledné a funkční – klient vyžaduje rychlé sdělení základních informací,
- Nenáročné pro počítač potencionálního zákazníka – klienti si někdy rezervují hotel na cestách. Řada obchodních cestujících využívá netbooky nebo inteligentní telefony, kde je zpracování webových stránek pomalé.
- Nedoporučuji dávat na web virtuální prohlídky, protože hotel nemá unifikované pokoje. Navíc tyto virtuální prohlídky jsou náročné z hlediska počítače. Dávám přednost širokoúhlým fotografiím, které rychle sdělí komplexní vizuální informaci o poptávané místnosti (pokoji, restauraci, sálu).
- Návštěvník webových stránek bude moci kdykoli přecházet na jednotlivé jazykové mutace (dnes se především otevírají stránky z vyhledávačů a často se stává, že vstoupí doprostřed „děje“ a úplně ignorují úvodní stránku, kde je obvykle jediná možnost přechodu na jednotlivé jazykové verze).
- Bude možné měnit fotografie a změnu text přímo pracovníky hotelu Slovan bez pomoci tvůrce stránek
- Tři jazykové mutace – tzn. česká, anglická a německá (tyto jazyky dokážou zaměstnanci hotelu obsloužit vlastními silami, bez profesionálního překladatele).

**Vzhled stránek:** V horizontální linii budou kapitoly - rezervace a ceny, mapy a kontakt. Nad nimi budou vlaječky jednotlivých jazykových mutací a adresa, telefon na recepci a e-mail a probíhající snímky hotelu Slovan přes minulost až po současnost. Ve vertikálním sloupci budou kapitoly - pokoje, restaurace, sály, catering, pasáž Slovan a garáže.

**Obrázek 13 - Schéma webových stránek hotelu Slovan**

<b>Adresa hotelu Slovan + kontaktní údaje</b>	<b>Historie</b> Horizontální rolování historických a současných snímků hotelu Slovan s rokem pořízení fotografie Popis historie hotelu Slovan s obrázky	<b>Vlaječky pro jazykové mutace</b>	
Neustále na monitoru	<b>Rezervace a ceny</b> ceník rezervační formulář	<b>mapy</b> mapa příjezdu mapa polohy - různá Počasí	<b>kontakt</b> Adresa + kontaktní údaje rezervační formulář
<b>Pokoje</b> širokoúhlé snímky - 1K, double, twin , 3K a suite (4 * foto + popis) ceník - včetně suite rezervační formulář		<b>Aktuality</b> Novinky z hotelu Slovan	
<b>Restaurace</b> širokoúhlý snímek restaurace Jídelní lístek		<b>Odkazy</b> Odkazy na jiné webovské stránky	
<b>Sály</b> Kongresový sál - širokoúhlý snímek Zrcadlový sál - širokoúhlý snímek Dvoranka - širokoúhlý snímek Salonek Prezident - širokoúhlý snímek Salonek 5. patro - širokoúhlý snímek			
<b>Catering</b> Catering a párty servis Rauty, bankety a svatby			
<b>Hotelové služby</b> Služby pro hotelové hosty Služby pro turistické skupiny			
<b>Pasáž Slovan</b> Noční klub Biliárová herna Restaurace Stodola Kadeřnictví, kosmetika Spinning Copy centrum Solární studio Myčka aut			
<b>Garage</b> Garage Slovan			

**Zdroj: Vlastní zpracování**

### 3.7.5 Doporučení pro lidi

Aniž by byla snížena kvalita poskytovaných služeb, doporučuji propustit nejvýše: jednu pokojskou, dva údržbáře, číšníka a dva administrativní pracovníky. Při průměrných měsíčních nákladech na pracovní sílu (cca. 22 000 Kč) to znamená roční úsporu mzdových nákladů přibližně 1 584 000 Kč.

### 3.7.6 Ekonomické zhodnocení

#### ▪ Náklady navrhovaných změn

Pro realizaci výše uvedených návrhů by měly být vynaloženy tyto náklady:

#### Vybavení pokojů:

- Ploché obrazovky 83 ks – 350 000 Kč,
- Satelitní a anténní úprava – 120 000 Kč,
- Fény do koupelen 83 ks – 25 000 Kč.

Vzhledem k tomu, že změna anténního rozvodu znamená určité omezení příjmu stávajícího signálu, tak doporučuji tyto změny udělat v době nejnižší poptávky, to znamená v měsíci červenci 2010.

#### Propagace:

- Nové webové stránky – 50 000 Kč
- Překlad nabídky hotelu v rumunském a polském jazyce, v maximálním rozsahu 2 strany – 1 500 Kč

#### Lidé:

- Propuštění 6 zaměstnanců – roční úspora 1 584 000 Kč (6\*22000 Kč\*12).

Celkové náklady na návrhy představují **548 000 Kč na rok**. Pokud by hotel propustil všech 6 zaměstnanců, ušetřilo by se ročně na mzdových nákladech přibližně **1 584 000 Kč**.

#### ▪ Finanční situace hotelu Slovan

Navrhovaná řešení by měla přispět k rozšíření okruhu zákazníků a nových trhů a ke zlepšení pozice hotelu v očích veřejnosti. Společnost Hotel Slovan a.s. v minulých letech dosáhla po zdanění daní z příjmu těchto hospodářských výsledků:

**Tabulka 17 - Zisk po zdanění hotelu Slovan za rok 2006 až 2009**

<b>Rok</b>	<b>Zisk po zdanění</b>
2006	3 142 000 Kč
2007	5 607 000 Kč
2008	6 766 000 Kč
2009	2 127 000 Kč

**Zdroj: Interní materiály Hotelu Slovan a.s.**

Současně v těchto letech byly prováděné rozsáhlé rekonstrukce budovy, které s sebou nesly každoroční náklady přibližně 5 000 tis. Kč. Vzhledem k tomu, že se v roce 2010 neplánují rozsáhlé opravy a rekonstrukce, předpokládá vedení společnosti Hotel Slovan a.s., že náklady (**548 000 Kč**) na zakoupení nových televizorů, úpravu anténních rozvodů, pořízení fénů a zhotovení nových webových stránek uhradí z příjmů běžného provozu. V případě, že společnost bude mít v letních měsících, kdy se plánuje pořízení výše uvedeného, problémy s tokem peněz, poskytnou akcionáři společnosti Hotelu Slovan a.s. úvěr.

## ZÁVĚR

---

Ve své bakalářské práci jsem se snažila analyzovat a zhodnotit současnou situaci společnosti Hotel Slovan a. s.

V první části práce jsem se pokusila vysvětlit teoretické poznatky k problematice marketingu. Rozebrala jsem především tu problematiku, kterou jsem následně využila k analýze současné situace vybraného podniku.

V kapitole analýzy společnosti jsem dopodrobna popsala mnou zvolenou společnost, vnější prostředí, přičemž hlavní důraz jsem zaměřila na analýzu vnitřního prostředí podniku, včetně jednotlivých složek marketingového mixu.

Kapitola analýzy společnosti mi posloužila k tvorbě návrhů na zlepšení situace hotelu Slovan. Největší pozornost jsem věnovala návrhům na propagaci, která není plně využita. Následně jsem návrhy vyčíslila a zhodnotila jejich realizovatelnost v praxi.

Pro společnost Hotel Slovan a. s. je výhodou to, že dané návrhy nejsou příliš finančně náročné a je možné je uhradit z běžného provozu podniku. Jsem si vědoma toho, že propuštění všech šesti zaměstnanců je krizovým řešením, které počítá i s tím, že může nastat špatná finanční situace hotelu.

Věřím, že vedení podniku mou bakalářskou práci využije při svém budoucím rozvoji. Zároveň si uvědomuji, že tato práce není zcela detailně zpracována, aby jí bylo možné bezprostředně využít v praxi. Nicméně věřím, že jsem si dosáhla cíle, který jsem si ve své bakalářské práci stanovila.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

---

## Monografie

- 1) KERMALLY, S. *Největší představitelé marketingu*. Brno: Computer Press. 2006. 104 s. ISBN 80-251-1013-3.
- 2) KOTLER, P. – KELLER, K. *Marketing. Management*. Praha: Grada Publishing. 2007. 792 s. 12. vyd. ISBN 978-80-247-1359-5.
- 3) KOTLER, P. *Marketing. Management*. Praha: Grada Publishing. 2004. 720 s. ISBN 80-274-0016-6.
- 4) KOTLER, P. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Brno: CP Books. 2005. 130 s. ISBN 80-251-0518-0.
- 5) KOTLER, P. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing. 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2439-3.
- 6) SOLOMON, M. – MARSHALL, G. – STUART, E. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press. 2006. 573 s. ISBN 80-251-1273-X.
- 7) TOMEK, G. – VÁVROVÁ, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha: Grada Publishing. 2007. 308 s. ISBN 978-80-86946-45-0.
- 8) VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing. 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- 9) *Výroční zprávy za rok 2003 až 2009*. Hotel Slovan, a.s.

## Internetové adresy

- 1) ActivIT. *Automotodrom Brno*. 2010 [online]. [cit. 2010-01-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.automotodrombrno.cz/>>
- 2) HOTEL.CZ, a.s. *Hotel.cz, online rezervace ubytování*. 2010 [online]. [cit. 2010-04-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.hotel.cz/>>
- 3) HOTEL SLAVIA. *Hotel Slavia Brno*. [online]. [cit. 2010-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.slaviabrno.cz/>>
- 4) KUŽEL, V. *Hotel Slovan*. 2001 - 2010 [online]. [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.hotelslovan.cz/>>
- 5) MAGNETPRO. *Avanti hotel*. 2010 [online]. [cit. 2010-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://brno-hotel.hotelavanti.cz/>>
- 6) *Obchodní rejstřík*. 2010 [online]. [cit. 2010-03-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz/>>

- 7) SEVAS, spol. s. r. o. *Hotel Continental Brno*. [online]. [cit. 2010-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.continentalbrno.cz/>>
- 8) SEZNAM.CZ. *Firmy.cz*. 2010 [online]. [cit. 2010-02-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.firmy.cz/>>
- 9) VELETRHY BRNO. *BVV Veletrhy Brno*. 2001 - 2010 [online]. [cit. 2010-02-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.bvv.cz/>>
- 10) WORLD MEDIA PARTNERS. *Asociace hotelů a restaurací České republiky*. 2010 [online]. [cit. 2010-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.ahrcr.cz/>>
- 11) WORLD MEDIA PARTNERS. *Jižní Morava, turistický rezervační portál*. 2010 [online]. [cit. 2010-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.jizni-morava.info/>>

## SEZNAM GRAFŮ, TABULEK, OBRÁZKŮ, PŘÍLOH

---

Graf 1 - Využití pokojů v Jihomoravském kraji (v %) .....	45
Graf 2 - Graf počtu přenocovaných hostů v Jihomoravském kraji .....	47
Graf 3 - Tržby (včetně DPH) za ubytování v letech 1994-2009 .....	50
Graf 4 - Tržby hotelu bez DPH .....	51
Graf 5 - Využití lůžkové kapacity hotelu Slovan .....	53
Graf 6 - Obsazenost lůžek hotelu v % .....	54
Graf 7 - Národnostní složení zákazníků hotelu .....	54
Tabulka 1- Koncepce 4P a 4C .....	26
Tabulka 2 - Počet obyvatel ke dni 31. 12. 2008 .....	40
Tabulka 3 - Ukazatele výzkumu a vývoje pro rok 2008 .....	41
Tabulka 4 - Seznam hotelů v Brně a okolí .....	43
Tabulka 5 - Neexistující brněnské hotely zaniklé mezi rokem 1990-2009 .....	44
Tabulka 6 - Využití pokojů v hotelech a podobných ubytovacích zařízeních (v %) .....	45
Tabulka 7 - Počet přenocovaných hostů na jižní Moravě .....	46
Tabulka 8 - Tržby hotelu bez DPH .....	51
Tabulka 9 - Srovnání cen pokojů s konkurencí .....	58
Tabulka 10 - Přepočtený počet zaměstnanců .....	59
Tabulka 11 - Zhodnocení SWOT analýzy hotelu Slovan .....	64
Tabulka 12 - Zhodnocení konkurenceschopnosti hotelu Slovan .....	65
Tabulka 13 - Ceny hotelů během Grand Prix (srpen 2010) .....	69
Tabulka 14 - Ceny hotelů během Strojírenského veletrhu (září 2010) .....	70
Tabulka 15 - Výnosy po změně cen během Grand Prix .....	71
Tabulka 16 - Výnosy po změně cen během Strojírenského veletrhu .....	71
Tabulka 17 - Zisk po zdanění hotelu Slovan za rok 2006 až 2009 .....	76
Obrázek 1- Prvky strategického procesu .....	17
Obrázek 2 - Faktory ovlivňující vnější prostředí firmy .....	20
Obrázek 3 - Matice růstu / podílu na trhu .....	25
Obrázek 4 - Hotel Passage, 30. léta 20. stol. ....	29
Obrázek 5 - Hotel Passage r. 1949 .....	30
Obrázek 6 - Hotel Slovan r. 1989 .....	31
Obrázek 7 - Hotel Slovan - aktuální vzhled, r. 2008 .....	34
Obrázek 8 - Organizační struktura Hotelu Slovan a.s. ....	39
Obrázek 9 - Hotel Slavia Brno .....	47
Obrázek 10 - Hotel Continental Brno .....	48
Obrázek 11 - Hotel Avanti .....	49
Obrázek 12 - Logo 1 a Logo 2 hotelu Slovan .....	57
Obrázek 13 - Schéma webových stránek hotelu Slovan .....	74
Příloha 1 - Propagační leták „sály a catering“ – pro školení a semináře .....	81
Příloha 2 - Propagační leták pro cestovní kanceláře, pro rok 2009 .....	83

# PŘÍLOHY

---

## Příloha 1 - Propagační leták „sály a catering“ – pro školení a semináře



### HOTEL SLOVAN

\*\*\* Lidická 23, 659 89 Brno

Tel. : 533 422 111, 533 422 562

Fax : 541 211 137

[www.hotelslovan.cz](http://www.hotelslovan.cz)

[hotel@hotelslovan.cz](mailto:hotel@hotelslovan.cz)

Hotel \*\*\* Střed města 83 pokojů Kryté garáže – 140 míst

Tradice od roku 1928. Člen Národní federace hotelů a restaurací České republiky.

Restaurace Bugatti (150 míst), Kongresový sál, salonky, noční klub, pivnice, biliárová herna, internetovský koutek (zdarma), sport centrum - spinning, kadeřnické a kosmetické studio, copy centrum, ruční myčka aut, čtyřpodlažní kryté garáže (140 míst).



## Party servis hotelu Slovan – kdekoliv a kdykoliv

- ✓ Zkušenosti s nejnáročnější klientelou
- ✓ Cenově dostupný

Hotel Slovan nabízí :

- Pro firmy – pracovní občerstvení, prezentace, rauty, recepcy, bankety
- Pro rodiny – svatby, narozeniny, promoce
- Cateringové služby v sídle firem, ve veletržních expozicích, v historických prostorách, v zahradách, ve sportovních areálech (např. golfové hřiště, tenisové kurty, offroad atd.)
- Menu z bohaté nabídky teplé i studené kuchyně
- Pronájem a přípravu vhodných prostor včetně dodání party stanů s nábytkem, ozvučení, květinové výzdoby a videoprojekce
- Pořadatelskou službu včetně ochranné a hlídací služby
- Odbornou ochutnávku vín řízenou sommelierem
- Hudební soubory (od klasické po současnou hudbu)
- Vystoupení umělců, komediantů, kejklířů a ohněstrůjců
- Historické vojenské soubory (od Tricetileté války po Napoleonské období)
- Dopravu do místa konání akce a odvoz aut hostů z místa akce do garáží hotelu Slovan
- Tisk pozvánek a slavnostních jídelníčků ve firemních barvách (včetně grafického zpracování)
- Hostesky, mažoretky, moderátora akce, tlumočnické a průvodcovské služby





# HOTEL SLOVAN

\*\*\* Lidická 23, 659 89 Brno

Tel. : 533 422 111, 533 422 562

Fax : 541 211 137

[www.hotelslovan.cz](http://www.hotelslovan.cz)

[hotel@hotelslovan.cz](mailto:hotel@hotelslovan.cz)

Hotel \*\*\* Střed města 83 pokojů Kryté garáže – 140 míst

Tradice od roku 1928. Člen Národní federace hotelů a restaurací České republiky.

Restaurace Bugatti (150 míst), Kongresový sál, salonky, noční klub, pivnice, biliárová herna, internetovský koutek, sport centrum - spinning, kadeřnické a kosmetické studio, copy centrum, ruční myčka aut, čtyřpodlažní kryté garáže (140 míst).

## Salonek President

		Uspořádání - tabule 18 osob  Rozměr 9 * 4 m – 36 m <sup>2</sup>
---	---	--

## Salonek Dvoranka

		Uspořádání - restaurační 48 osob - tabule „I“ 28 osob  Rozměr 14 * 4,5 m – 65 m <sup>2</sup>
--	--	--

## Zrcadlový sál

		Uspořádání - restaurační 60 osob - tabule „I“ 36 osob - tabule do „U“ 50 osob - divadelní 80 osob  Rozměr 18 * 6 m – 110 m <sup>2</sup>
---	---	---

## Kongresový sál

		Uspořádání - restaurační 150 osob - tabule „I“ 50 osob - tabule do „U“ 70 osob - divadelní 200 osob  Rozměr 27 * 6 m – 160 m <sup>2</sup>
---	---	---

Všechny sály jsou přístupné z krytých garáží. Sály jsou ozvučené a vybavené vysokorychlostním internetem (zdarma). K dispozici je flip chart, televize, DVD / CD přehrávač, dataprojektor, zpětný projektor, promítací plátno a další konferenční technika.



## HOTEL SLOVAN

Lidická 23, 659 89 Brno

Tel. : 533 422 562, 533 422 111 [www.hotelslovan.cz](http://www.hotelslovan.cz)

Fax : 541 211 137 [hotel@hotelslovan.cz](mailto:hotel@hotelslovan.cz)

Hotel \* \* \* Střed města 83 pokojů Kryté garáže

Tradice od roku 1928. Člen Národní federace hotelů a restaurací České republiky.

Restaurace Bugatti (150 míst), noční klub, pivnice, biliárová herna.

Kadeřnické a kosmetické studio, sport centrum – spinning.

Kongresový sál (150 míst) a další 4 salonky

Čtyřpodlažní kryté garáže (140 míst), ruční myčka aut, copy centrum.

### Ceny ubytovacích služeb

Ve všech uvedených cenách ubytování je zahrnuta bufetová snídaně a daň z přidané hodnoty.

### Individuální hosté 2009

	Jednolůžkový pokoj		Dvoulůžkový pokoj		Třilůžkový pokoj	
	Pultová cena	Cena pro CK	Pultová cena	Cena pro CK	Pultová cena	Cena pro CK
Základní cena	1.390 Kč	1.251 Kč	1.790 Kč	1.611 Kč	2.390 Kč	2.151 Kč

Aktuální ceny ubytovacích služeb během veletržních akcí jsou k dispozici na [www.hotelslovan.cz](http://www.hotelslovan.cz)

Nabízíme parkování v čtyřpodlažních krytých garážích - 220,- Kč / vozidlo a den.

### Skupinové ceny 2009

Níže uvedené ceny jsou určeny pro skupiny nad 20 osob. Každé dvacáté osobě ve skupině poskytneme ubytovací a stravovací služby zdarma. Cena za osobu a den :

Přenocování	590 Kč
Příplatek za jednolůžkový pokoj	390 Kč
Polopenze (tříhodové menu) od	240 Kč

Polopenzi, večeři nebo oběd, jsme schopni přizpůsobit požadavkům Vašeho klienta, a to co do finančních možností, tak i gastronomické náročnosti. V případě konkrétní poptávky Vám na požádání zašleme výběr menu v různých cenových relacích.



## Služby pro skupiny 2009

Ceny za níže uvedené akce jsou kalkulovány na osobu v rámci minimálně třicetičlenné skupiny :

- Prohlídka města 1.900 Kč / skupina
- Celodenní průvodcovské služby 2.700 Kč / skupina
- Pivní večer s malou dechovou hudbou 690 Kč (večeře, občerstvení, neomezená konzumace piva)
- Ochutnávka vína s cimbálovou hudbou (0,7 l vína, večeře, občerstvení, minerálka) – 690 Kč
- Večer ve vinném sklípku na jižní Moravě s cimbálovou hudbou (večeře a ochutnávka vína s občerstvením 790 Kč)
- Exkurze ve vinném sklípku s čiší vína a občerstvením 390 Kč
- Odborné exkurze v pivovaru Černá Hora včetně ochutnávky piva
- Odborné exkurze ve vinných sklepích Znovínu Znojmo včetně ochutnávky vína
- Vystoupení uměleckých a kaskadérských souborů (vojenské historické jednotky)
- Výlety po Moravě se zajištěním vstupů a místního průvodce
- Cyklistické výlety po Moravě (příprava cyklistické trasy, úschova kol)
- Golf Brno – driving range (pronájem tréninkového hřiště a trenéra)
- Prohlídka bitevního pole u Slavkova s Mohyloou míru včetně ukázky bojové potyčky
- Historická města Olomouc, Kroměříž, Znojmo a další podle přání klientů
- Zámky a hrady (např. Lednice, Valtice, Vranov, Slavkov, Pernštejn, Buchlov)
- Punkevní jeskyně v Moravském krasu, Církevní centrum Velehrad
- Klášter Tišnov (Porta coeli)

## Catering 2009

Párty servis, rauty, recepce, bankety, oslavy - kdekoliv a kdykoliv

- ✓ Zkušenosti s nejnáročnější klientelou
- ✓ Cenová dostupnost
- Rauty, bankety, recepce, garden párty, firemní večírky, pracovní občerstvení atd.
- Poskytování cateringových služeb například v historických prostorách hradů a zámků, v sídle firmy, na golfovém hřišti, závodní trati, off roadovém středisku atd.
- Nabídka širokého spektra výrobků teplé a studené kuchyně
- Zajištění vystoupení hudebních souborů, komediantů a kejklířů
- Další služby – ozvučení, videoprojekce, doprava, květinová výzdoba
- Tvorba pozvánek a slavnostních jídelníčků
- Hostesky, mažoretky, tlumočnické a průvodcovské služby
- Zabezpečení ochranné a hlídací služby

