

# **Projekt zvýšení konkurenceschopnosti hotelu International Brno**

Bc. Magdaléna Trávníčková

---

Diplomová práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Magdaléna TRÁVNÍČKOVÁ**

Osobní číslo: **M100699**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt zvýšení konkurenceschopnosti hotelu International Brno**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Prostudujte vhodnou odbornou literaturu z oblasti hotelnictví a analýzy konkurence.
- Sestavte teoretické okruhy pro odvětví hotelnictví a odborně popište problematiku konkurenceschopnosti.

#### II. Praktická část

- Provedte průzkum konkurenčních hotelů v oblasti Brna a nejbližšího okolí.
- Sestavte analýzy trhu a hotelu, zhodnoťte výsledná stanoviska.
- Na základě výsledků vytvořte plán pro zvýšení konkurenceschopnosti hotelu.
- Projekt podrobte rizikové analýze a následně vyhodnoťte náklady.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

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

**BERÁNEK, Jaromír a KOTEK, Pavel. Řízení hotelového provozu. 4. vydání. Praha : MAG Consulting, 2007. 240 s. ISBN SBN978-80-86724-30-0.**

**KIRÁL'OVÁ, Alžběta. Marketing hotelových služeb. 2. vydání. Praha : Ekopress, 2006. 148 s. ISBN 80-86119-44-0.**

**KOTLER, Philip. Marketing management. 12. vydání. Praha : Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.**

**PORTER, Michael a KVAPIL, Karel. Konkurenční strategie : metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.**

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

Datum zadání diplomové práce: **18. června 2012**

Termín odevzdání diplomové práce: **13. srpna 2012**

Ve Zlíně dne 18. června 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

# PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

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

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

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

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

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

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



- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 13.8.2012

  
.....

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

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

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá oblastí marketingu cestovního ruchu v oblasti hotelnictví. Stává se tak podkladem pro vytvoření projektu ke zvýšení konkurenceschopnosti hotelu. Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První teoretická část se zabývá východisky hotelových služeb a konkurence. Praktická část se soustředí na analýzu hotelu a jeho prostředí. Je zaměřena i na marketingový mix, zákazníka, dále je v ní obsaženo srovnání vybraného hotelu s konkurencí a aplikace vybrané analýzy. V poslední fázi se zaměřuji na projekt, který vychází ze zjištěných výsledků, pomocí něhož a vhodných návrhů se snažím navrhnout opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, marketing služeb, marketing hotelových služeb, analýza konkurence, PEST analýza, SWOT analýza

## **ABSTRACT**

Master's thesis deals with marketing of tourism specifically in particular areas of hotel sector and becomes the basis for creating project of improving competitiveness of hotel. This thesis is divided into two main parts. The first part deals with theoretical basis of hotel services and competitiveness. The practical part is focused on the analysis of the hotel and his environment. Then deals with the marketing mix, customer relations, compare competition and performs the appropriate analysis. In the last phase rise project, which is based on the results and findings with appropriate proposals seeks to increase competitiveness.

Keywords: competition, competitiveness, marketing service, marketing hotel services, analysis of competition, PEST analysis, SWOT analysis

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce panu doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc. za odborné rady, připomínky i příjemnou spolupráci během zpracovávání diplomové práce.

Zároveň upřímně děkuji řediteli hotelu International panu Zdeňku Šafaříkovi za poskytnutí podkladů a informací při zpracovávání diplomové práce, díky kterým mi umožnil nahlédnout částečně i do praktického života hotelnictví, a zároveň jsem tak měla možnost zpracovávat zajímavou diplomovou práci.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ÚVOD</b> .....   | <b>11</b> |
| <b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....                                    | <b>12</b> |
| <b>1 MARKETING SLUŽEB</b> .....                                   | <b>13</b> |
| 1.1 CHARAKTER A POVAHA SLUŽEB .....                               | 13        |
| 1.1.1 Odlišnost služby od výrobků neboli vlastnosti služeb .....  | 13        |
| 1.2 KLASIFIKACE SLUŽEB .....                                      | 14        |
| 1.3 MARKETING CESTOVNÍHO RUCHU .....                              | 14        |
| 1.3.1 Rozlišujeme následující služby cestovního ruchu.....        | 15        |
| 1.3.2 Specifika služeb cestovního ruchu .....                     | 16        |
| 1.4 HOTELNICTVÍ Z POHLEDU MARKETINGOVÉHO VYUŽITÍ .....            | 16        |
| 1.4.1 Kategorie ubytování .....                                   | 17        |
| 1.4.2 Certifikace a klasifikace ubytování .....                   | 17        |
| 1.5 MARKETINGOVÉ CÍLE HOTELU .....                                | 18        |
| 1.6 STRATEGIE HOTELU .....  | 19        |
| <b>2 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB V OBLASTI CESTOVNÍHO RUCHU</b> ..... | <b>20</b> |
| 2.1 PRODUKT .....   | 20        |
| 2.2 CENA .....  | 22        |
| 2.2.1 Funkce ceny .....   | 23        |
| 2.2.2 Metody vytváření ceny.....                                  | 23        |
| 2.2.3 Cena v cestovním ruchu .....                                | 24        |
| 2.3 DISTRIBUCE.....   | 25        |
| 2.3.1 Síť rezervací .....   | 25        |
| 2.4 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE .....                                 | 26        |
| 2.4.1 Reklama.....  | 26        |
| 2.4.2 Podpora prodeje .....                                       | 27        |
| 2.4.3 Public relations (PR) .....                                 | 28        |
| 2.4.4 Osobní prodej .....   | 29        |
| 2.4.5 Přímý marketing (Direct marketing).....                     | 29        |
| 2.5 ROZŠÍŘENÝ MARKETINGOVÝ MIX .....                              | 30        |
| 2.5.1 Lidé .....  | 30        |
| 2.5.2 Spolupráce.....   | 31        |
| 2.5.3 Balíčky .....   | 31        |
| 2.6 SEGMENTACE ZÁKAZNÍKA.....                                     | 32        |
| <b>3 KONKURENCE A JEJÍ STRATEGIE</b> .....                        | <b>33</b> |
| 3.1 KONKURENCE .....  | 33        |
| 3.2 KONKURENCESCHOPNOST .....                                     | 33        |
| 3.3 KONKURENČNÍ STRATEGIE .....                                   | 33        |
| 3.3.1 Vedení v celkových nákladech.....                           | 34        |
| 3.3.2 Diferenciace .....  | 34        |
| 3.3.3 Koncentrace pozornosti.....                                 | 34        |
| 3.3.4 Konkurenční lídr .....                                      | 35        |
| 3.3.5 Vyzyvatel .....   | 35        |



|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 3.3.6     | Tržní následovatel .....                                   | 35        |
| 3.3.7     | Tržní troškař .....  | 36        |
| 3.3.8     | Strategie zaměřující se na zákazníka.....                  | 36        |
| 3.4       | KONKURENČNÍ VÝHODA.....                                    | 36        |
| 3.5       | ROZBOR KONKURENCE V HOTELNICTVÍ.....                       | 37        |
| 3.6       | SHRNUTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI.....                   | 38        |
| <b>II</b> | <b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>                                | <b>39</b> |
| <b>4</b>  | <b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU HOTELU INTERNATIONAL .....</b> | <b>40</b> |
| 4.1       | ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA .....                             | 40        |
| 4.2       | MĚSTO BRNO .....   | 41        |
| 4.3       | KATEGORIZACE HOTELU .....                                  | 42        |
| <b>5</b>  | <b>MARKETINGOVÝ MIX HOTELU INTERNATIONAL .....</b>         | <b>43</b> |
| 5.1       | PRODUKT .....  | 43        |
| 5.1.1     | Nabídka služeb EXECUTIVE FLOOR .....                       | 46        |
| 5.2       | CENA.....  | 46        |
| 5.3       | DISTRIBUCE.....  | 47        |
| 5.4       | KOMUNIKACE.....  | 48        |
| 5.4.1     | Reklama.....   | 49        |
| 5.4.2     | Podpora prodeje .....                                      | 49        |
| 5.4.3     | Public Relations .....                                     | 50        |
| 5.4.4     | Přímý marketing.....                                       | 51        |
| 5.4.5     | Osobní prodej.....   | 51        |
| 5.5       | LIDÉ .....   | 51        |
| 5.6       | BALÍČKY .....  | 52        |
| 5.7       | SPOLUPRÁCE .....   | 53        |
| 5.7.1     | Členství v řetězci Best Western International .....        | 53        |
| <b>6</b>  | <b>ANALÝZA ZÁKAZNÍKA.....</b>                              | <b>54</b> |
| 6.1       | STRUKTURA TRŽEB ODVĚTVÍ A SLEDOVÁNÍ OBSAZENOSTI .....      | 54        |
| 6.2       | ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA .....                       | 57        |
| <b>7</b>  | <b>ANALÝZA KONKURENCE .....</b>                            | <b>59</b> |
| 7.1       | BARCELÓ BRNO PALACE.....                                   | 60        |
| 7.2       | GRANDHOTEL BRNO .....                                      | 61        |
| 7.3       | HOTEL CONTINENTAL BRNO .....                               | 61        |
| 7.4       | HOLIDAY INN BRNO .....                                     | 62        |
| 7.5       | OREA HOTEL VORONĚŽ I .....                                 | 62        |
| 7.5.1     | Srovnání s konkurencí.....                                 | 63        |
| <b>8</b>  | <b>OVLIVŇOVÁNÍ PŘITAŽLIVOSTI TRHU PODLE PORTERA.....</b>   | <b>65</b> |
| <b>9</b>  | <b>PEST ANALÝZA .....</b>                                  | <b>66</b> |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 9.1       | POLITICKÉ A PRÁVNÍ FAKTORY .....   | 66         |
| 9.2       | EKONOMICKÉ FAKTORY .....   | 66         |
| 9.3       | SOCIÁLNĚ-KULTURNÍ FAKTORY .....  | 67         |
| 9.4       | TECHNOLOGICKÉ FAKTORY .....  | 67         |
| 9.4.1     | Současný vývoj cestovního ruchu a jeho trendy .....                                  | 68         |
| <b>10</b> | <b>SWOT ANALÝZA .....</b>  | <b>69</b>  |
| <b>11</b> | <b>ZÁVĚR ANALYTICKÉ ČÁSTI.....</b>   | <b>72</b>  |
| <b>12</b> | <b>PROJEKT ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI HOTELU<br/>INTERNATIONAL BRNO .....</b>      | <b>73</b>  |
| 12.1      | AKČNÍ PROGRAMY.....  | 73         |
| 12.2      | AKČNÍ PROGRAM VYBUDOVÁNÍ PRIVÁTNÍHO WELLNESS CENTRA PRO<br>HOTELOVÉ HOSTY .....      | 74         |
| 12.2.1    | Návrh řešení .....   | 75         |
| 12.2.2    | Návrh propagace nového wellness centra .....   | 76         |
| 12.3      | RIZIKOVÁ ANALÝZA .....   | 77         |
| 12.4      | NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....  | 79         |
| 12.5      | ČASOVÁ ANALÝZA .....   | 83         |
| 12.5.1    | Aplikace do Win QSB.....   | 84         |
| 12.6      | AKČNÍ PROGRAM POSILOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI POMOCÍ<br>MARKETINGOVÝCH NÁSTROJŮ..... | 85         |
| 12.6.1    | Hotel reputation management .....  | 85         |
| 12.6.2    | Zavedení virtuální prohlídky .....   | 86         |
| 12.6.3    | Nový web design.....   | 88         |
| 12.6.4    | Návrh rozšíření balíčků služeb a zavedení dárkových poukazů .....                    | 89         |
| 12.6.5    | Věrnostní program .....  | 91         |
| 12.7      | RIZIKOVÁ ANALÝZA .....   | 92         |
| 12.8      | ČASOVÁ ANALÝZA .....   | 94         |
| <b>13</b> | <b>ZÁVĚR PROJEKTOVÉ ČÁSTI .....</b>  | <b>96</b>  |
|           | <b>ZÁVĚR .....</b>   | <b>97</b>  |
|           | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>  | <b>98</b>  |
|           | <b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>                                      | <b>101</b> |
|           | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>  | <b>102</b> |
|           | <b>SEZNAM TABULEK.....</b>   | <b>103</b> |
|           | <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>  | <b>104</b> |

## ÚVOD

Cestovní ruch je velmi zajímavou oblastí provázenou řadou specifických vlastností a je označován za odvětví budoucnosti. Hotelový průmysl se stal neoddelitelným elementem cestovního ruchu a nabývá na významu z pohledu národního hospodářství. Ubytovací služby, kterými se diplomová práce zabývá, procházejí rychlým vývojem. Cestování ovlivňuje globalizace, pokrok technologií, dynamický životní styl a neustálá touha člověka po poznání. Při každé vzdálenější cestě lidé hledají místo, kde by mohli přespat a najíst se, což zůstává základní podstatou hotelnictví neboli jádrem služby. Ubytování je dnes přizpůsobeno všem kategoriím cestovatelů. Zatímco hostely a ubytovny se zaměřují na mladé cestovatele obvykle studenty hledající ekonomicky úsporné ubytování, hotely vyšších kategorií nabízejí komfort zaměřený na cestovatele s téměř neomezeným rozpočtem. Každoročně počty cestovatelů stoupají, což je dáno i ekonomickým rozvojem rozvojových zemí.

Moderní vývoj hotelnictví je mírně zpomalen nástupem krize v roce 2008. Hotely využívají různé nástroje v boji o zákazníka za účelem zvýšení obsazenosti hotelu. Marketing hotelových služeb se tak stává oblastí, jejíž působení musí být neustále zlepšováno a musí procházet neustálým vývojem a inovacemi. Důraz je kladen na vývoj strategie v konkurenčním prostředí. Marketing se snaží odhalit zájmy a požadavky zákazníka a stává se klíčovým rysem pro úspěch v hotelovém podnikání. Marketing je nedílnou součástí hotelového řízení díky neustálému rozvoji odvětví a převisu nabídky nad poptávkou.

Diplomová práce se v teoretické části zabývá čtyřmi základními okruhy. Prvně je nutné vymezit marketing služeb a popsat jeho základní odlišnosti od klasického marketingu, který je zaměřen na výrobovou produkci. Dále je nezbytné klasifikovat služby, jejich význam a vlastnosti. Cestovní ruch je následující tematický okruh, jenž je podstatnou součástí marketingu služeb. Vymezení pojmu cestovní ruch, jeho popis a určení jeho vlastností je úvodem do oblasti hotelnictví. V práci se zaměřuji na marketingový mix hotelnictví a požadavky zákazníka hotelových zařízení. V hotelnictví je všudypřítomná konkurence nabývající neustále na síle, a právě proto je zaměřena celá práce na zvýšení konkurenceschopnosti. Přímou konkurenci je věnován další okruh teoretických poznatků. Praktická část aplikuje teoretické poznatky do praktického využití pro hotel International v Brně. Představením hotelu, jeho konkurentů, a zároveň provedením analýz postupně přecházím v zásadní část celé práce, tedy k projektu směřujícího ke zlepšení konkurenční schopnosti hotelu.

# **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MARKETING SLUŽEB

V posledních letech je celosvětovým trendem významný růst služeb. Lidé jsou stále více bohatí a disponují velkým množstvím peněz. V oblasti výrobní produkce se při velké konkurenci snaží producenti vylepšit jejich produkt právě doprovodnou službou. Klasický marketing se od marketingu služeb liší v mnoha oblastech. Ve vyspělých zemích dokonce pracuje mnohem více obyvatel v sektoru služeb než v ostatních sektorech. (Kotler, 2007, s. 709)

### 1.1 Charakter a povaha služeb

*Služba je jakékoliv aktivum nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé. Služba je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem.* (Kotler, 2007, s. 710)

Společnosti obvykle nenabízí pouze produkty nebo jen služby. Produkce výrobků často obsahuje doprovodnou službu a naopak. Existuje pět základních vymezení nabídky služeb:

- a. Pouze materiální zboží
- b. Hmatatelné produkty, které jsou doprovázeny jednou či více službami
- c. Křížená nabídka
- d. Významná služba s doprovodnými výrobky a službami
- e. Ryzí služba (Payne, 1996, s. 15; Vašítková, 2008, s. 15)

#### 1.1.1 Odlišnost služby od výrobků neboli vlastností služeb

- **Nehmatatelnost** – u služby jako takové si ji zákazník nemůže prohlédnout, vyzkoušet na dotek či ochutnat, nemá žádné fyzické vlastnosti jako barva, velikost aj.
- **Neoddělitelnost** – daná vlastnost poukazuje na skutečnost, že majitel poskytované služby je přímo spojen s poskytovanou službou a stává se tak její součástí, může se jednat jak o osobu nebo stroj.
- **Proměnlivost** – je velmi těžké standardizovat kvalitu služeb, protože vždy záleží na tom kde, kdy, jak a kým je služba poskytována.
- **Pomíjivost** – službu nelze nijak skladovat a prodat s časovým posunem, v souvislosti s touto vlastností nastává problém rozlišnosti potřeby lidí pro danou službu v určitém čase.

- **Nemožnost vlastnictví** – službu nelze vlastnit a zákazník k ní má přístup pouze omezenou dobu. (Payne, 1996, s. 15; Vašítková, 2008, s. 20-24)

Jednotlivé služby mají různý poměr daných vlastností a dokonce jsou služby, které jednu z daných vlastností nemají. Podle poměru daného zastoupení vlastností služby se pak orientuje strategie společnosti poskytující službu. (Kotler, 2007, s. 717)

## 1.2 Klasifikace služeb

Podle Vašítkové (2008) je klasifikace služeb významná, protože samotný sektor služeb je velmi široký. Můžeme se setkat jak s malými společnostmi lokálního významu, tak i s velkými nadnárodními korporacemi. Služby se dělí do kategorií podle jejich povahových vlastností, což umožňuje lepší orientaci a pochopení problematiky.

Ekonomové Foot a Hatt stanovili následující klasifikaci služeb:

- a. **Terciální** – mezi zástupce terciální klasifikace služeb patří restaurace, hotely, hoteličství, kadeřnictví, kosmetika, řemeslné a rukodělné práce aj.
- b. **Kvartérní** – do této části patří obchod, komunikace, finance, správa a doprava, tedy všechny činnosti při zefektivnění a rozdělování činností.
- c. **Kvintetní** – do této oblasti náleží služby, jež mění nebo vylepšují příjemce služby například zdravotnictví, vzdělávání a rekreační služby.

Existuje mnoho dalších klasifikací služeb, které jsou členěny podle renomovaných ekonomů, služby jsou totiž velmi rozmanitým sektorem. Slouží jak k orientaci v něm, tak i k sestavování marketingových strategií. (Vašítková, 2008, s. 13-14)

## 1.3 Marketing cestovního ruchu

Cestovní ruch je v posledních letech velmi rozvíjen nejen na území České republiky, ale hlavně v celosvětovém měřítku. Pokud je správně využíván jeho potenciál, může mít velký vliv na ekonomickém rozvoji země. (Jakubíková, 2009, s. 11)

*Za cestovní ruch je považován pohyb lidí mimo jejich vlastní prostředí do míst, která jsou vzdálená od místa jejich bydliště, za různými účely, vyjma migrace a výkonu normální denní práce.* (Jakubíková, 2009, s. 18).

V praxi je využíváno spousta příbuzných pojmů jako turistika, rekreace a mnoho dalších. V době globalizace se cestování stalo velmi populární a lidé cestují zejména ze dvou hlavních příčin:

- **Povinnost** – pracovní cesty, podnikatelské důvody, zdravotní důvody, náboženské, vzdělávací aj.
- **Potěšení** - relaxace, odpočinek, zábava, zájmy, sport.

Tyto dvě příčiny se ne zřídka prolínají, často lidé na pracovní cestě navštíví příbuzné v dané oblasti a současně vyhledají možnost relaxace či zábavy. Cestování lze typologicky rozčlenit do řady klasifikací. Mezi základní hlediska patří následující kritéria, například zdali cestujeme do zahraničí nebo se jedná o tuzemskou turistiku. Do hlavních hledisek výběru turistiky patří délka cesty, organizace pobytu, kolik lidí bude cestovat, jaké věkové skupiny se cesta týká, způsob financování cesty, jaká věková kategorie cestuje, aj. Velmi důležitým prvkem pro organizaci je marketingová orientace. Rozhodování možných potenciálních zákazníků za co nejraději dávají svoje finanční prostředky nebo jak nakládají se svým volným časem a jaký přínos očekávají. (Jakubíková, 2009, s. 18-19)

Mezi přímé moderní příčiny vzniku cestovního ruchu patří:

- Navazování přímého osobního kontaktu s lidmi a jeho udržování.
- Touha lidí po poznání, současně lidé mají touhu se neustále vzdělávat díky cestování.
- Obnovení pracovní energie za pomoci návštěvy přírody.

K rozvoji cestovního ruchu prospívá i mezinárodní politika daného státu a mírový stav. Mezi další důležité podmínky řadíme ekonomické, ekologické, demografické, odborně profesní, administrativní a materiálně technické podmínky. Cestovní ruch patří největším podílem do marketingu služeb. (Jakubíková, 2009, s. 20-21)

### 1.3.1 Rozlišujeme následující služby cestovního ruchu

- **Hlavní neboli primární** – ubytovací, stravovací a dále zde náleží transport.
- **Doplňkové** - pokud cestovatel hledá nějakou atraktivní část, kvůli níž se rozhodne pro danou cestu, hledá specifickou vlastnost.

Služby cestovního ruchu dělíme také podle vlastnosti spotřeby, způsobu úhrady, místa a způsobu zabezpečení. Služby poskytované v oblasti cestovního ruchu jsou souhrnné.



Cestovní ruch se pojí k určité oblasti, daná lokalita nabízí odpovídající kvalitu, která je daná schopnostmi místní veřejné správy. (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 20; Jakubíková, 2009, s. 22)

### 1.3.2 Specifika služeb cestovního ruchu

- Velký vliv emocí a iracionálních faktorů při rozhodování o využití těchto služeb.
- Významnost pověsti a velký vliv word-of-mouth reklamy.
- Nutnost doplnění kvalitními podpůrnými materiály.
- Kvalifikovaní zaměstnanci zejména s dobrými verbálními schopnostmi.
- Důraz na image.
- Růst požadavků na jedinečnost poskytovaných služeb jako například luxus.
- Časté využívání zprostředkovatelů při využívání ubytovacích služeb z důvodu zájmu o službu dopředu.
- Nárůst využívání moderních technologií pro lepší podporu prodeje. (Jakubíková, 2008, s. 22, Kiráľová, 2006, s. 13)

## 1.4 Hotelnictví z pohledu marketingového využití

Diplomová práce se zabývá konkrétní službou cestovního ruchu a to v oblasti hotelnictví. Hotelem je veřejné zařízení poskytující ubytování za úplatu, jedná se o obvykle krátkodobé ubytování. Vedle ubytování poskytuje také služby s ubytování přímo související.

Hotel z pohledu marketingového vedení si musí odpovídat na následující tři základní otázky:

- a. Co nabídneme trhu?
- b. Kam až směřují naše cíle?
- c. Co odmítneme realizovat?

Poslední zásadní otázkou zůstává: Co vše marketing hotelových služeb obsahuje? Základem je komunikace s hostem, individuální prodej různým druhům hostů od soukromé osoby až po obchodní cestující. Dále může zahrnovat prodej jídel, nápojů a doplňkových služeb. Důležité je především budování dobrého vztahu s hostem, dodavateli, odběrateli a vnějším okolím. (Kiráľová, 2006, s. 16)

Hotelové služby poskytují ubytovací, gastronomické a doplňkové služby jako bazén, fitness, sauna, masáže, pomoc se zavazadly, praní a žehlení prádla aj. Pokud člověk cestuje

mimo domov, musí se v cizím prostředí cítit příjemně a pohodlně. Služby poskytované hotelem hosté hodnotí velmi subjektivně, co se jednomu zákazníkovi může líbit, druhý může naopak zavrhnout, ale hotel by si měl stanovit určité standardy, které budou dodržovány tak, aby byla zachována kvalita. Důležitou roli je také kategorizace ubytování, aby se dali zacílit co nejlépe potenciální zákazníci.

#### 1.4.1 Kategorie ubytování

- a. **Hotel** – zařízení poskytující přechodné ubytování, minimální kapacita je obvykle 10 pokojů a součástí ubytování jsou i stravovací služby, hotely jsou rozděleny od 5 tříd.
- b. **Hotel garni** – u tohoto typu krátkodobého ubytování jsou podobné podmínky, opět se očekává minimálně 10 pokojů, ovšem host může očekávat omezené stravování, minimem je však poskytnutí snídaně a rozdělují se oproti hotelům do 4 tříd.
- c. **Motel** – specifické zařízení poskytující ubytování opět s minimem 10 pokojů, největším rozdílem je, že budova se často nachází v blízkosti cest a může být oddělena se stravovacím úsekem.
- d. **Penzion** – jedná se o menší zařízení s maximem 20 pokojů a obvykle nemá restauraci, stejně jako garni se člení do 4 tříd.
- e. **Botel** – je tzv. lodní ubytování, kdy je ale stále ukotvena a dělí se do 4 tříd.

(Křížek a Neufus, 2011, s. 23; Cestovní-ruch ©1999-2011)

#### 1.4.2 Certifikace a klasifikace ubytování

V oboru hotelnictví je využíváno mnoho kategorií hodnotících kvalitu a cenu ubytování. Čím vyššího stupně ohodnocení hotel dosáhne, tím má správně nabízet vyšší jakost ubytování. V roce 1999 byla stanovena Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky v kategoriích popsaných výše. Od roku 2003 je také Česká republika součástí evropské konference HOTREC pokrývající hotely a stravovací zařízení nejen na našem území, ale i v celé Evropské unii. Pro hotel je významné podstoupit klasifikaci tohoto typu, protože se stává součástí propagace České centrály cestovního ruchu - CzechTurism.

Cílem tohoto rozdělení je zjednodušit představu zákazníka o budoucím ubytování a jeho snadnější orientaci při rozhodování. Stanovené kritéria pro dané třídy jsou vždy uváděny jako minimální, jakékoliv přilepšení znamená jediné – výhodu a je vítáno. Klasifikace známá v ČR, je udělována Asociací hotelů a restaurací České republiky, a také UNIHOST. Sa-

motné označení (nálepky) jsou udělovány na dobu tří let. Kontrolu a spory řeší klasifikační komise. Jak již bylo uvedeno výše u typů garní hotel, penzion a motel mohou být klasifikovány maximálně čtyřmi hvězdičkami u hotelů lze získat pět stupňů.

Pro hodnocení kvality jsou udělovány hvězdičky a ubytovací zařízení, jenž přidá ještě jinou hodnotu, může získat označení také „superior“.

Rozdělení do tříd:

- \* *Tourist*
- \*\* *Economy*
- \*\*\* *Standart*
- \*\*\*\* *First Class*
- \*\*\*\*\* *Luxury*

Pro certifikaci existuje přesný postup, který ustanoví zvolená jednotná komise, komise je složena z členů zásadních českých asociací. (Křížek a Neufus, 2011 s. 24-25; AHR ČR, ©2010-2012)

## 1.5 Marketingové cíle hotelu

Stanovit cíle hotelu je úkol vhodný managementu. Stanovené cíle musí být realizovatelné a dosažitelné. Stanovení marketingových cílů je u větších hotelů v rukou marketingového oddělení. Klíčem ke stanovení cílů může být Ansoffova matice znázorňující relaci mezi produktem (službou) a trhem.

- Ansoffova matice má dva rozměry, vertikálně jsou popsány trhy a horizontálně produkty, viz následující zobrazení:

Tab. 1. Ansoffova matice (vlastní zpracování podle Horáková, 2001)

|                | Existující produkty | Nové produkty   |
|----------------|---------------------|-----------------|
| Existující trh | Tržní penetrace     | Rozvoj produktu |
| Nový trh       | Rozvoj trhu         | Diverzifikace   |

Vytvořené cíle mají charakter motivační a měly by se dát vyhodnocovat. Managementu stanovené skutečné cíle dávají možnost sestavit strategie, určit co se má dělat, kontrolovat

a vyhodnocovat výsledky aj. Při sestavení cílů musí management vycházet z předpokladů zaměstnanců, zákazníků, veřejnosti, shareholderů a akcionářů.

Cíle se z časového hlediska rozdělují na:

- **Strategické cíle** – dlouhodobé v rámci let.
- **Operační cíle** - krátkodobé neboli provozní do jednoho roku.

Management při vytváření cílů musí mít na paměti, že by měly vycházet na základě jasného podkladu vytvořeného z výsledků analýzy. Obecně je cílem aktivit hotelů zisk. Nabídka se vytváří na základě stanoveného segmentu a díky segmentu se určují požadavky a služby. Při plánování je nezbytné tvořit oba plány tedy krátkodobý i dlouhodobý. Cílů nesmí být mnoho, aby se splnila podmínka realizace. (Királ'ová, 2006, s. 53-54; Horáková, 2001, s. 73)

## 1.6 Strategie hotelu

Na trhu služeb se stále zvyšuje konkurence, pozadu nezůstává ani oblast hotelových služeb, lze se setkat s čím dál většími konkurenčními boji, jelikož na trh vstupují noví konkurenti. Pokud se podnikatel snaží dostat na tento velmi konkurenčně vyhrocený trh, musí provést několik zásadních analýz. Důležité je prvně analyzovat vnější a vnitřní okolí. Stěžejním prvkem hotelu jsou zákazníci, analyzováním potenciálních zákazníků si lépe hotel stanoví cíle a v neposlední řadě není dobré podcenit konkurenci a je důležité se z případné analýzy o nich co nejvíce dozvědět. (Királ'ová, 2006, s. 55)

## 2 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB V OBLASTI CESTOVNÍHO RUCHU

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů.

Oproti klasické podobě marketingového mixu se rozebírají pouze 4 prvky tzv. 4P. V základu se tedy hovoří o produktu, ceně, místě a propagaci. Z jednotlivých prvků se pak tvoří marketingové mixy. U služeb cestovního ruchu jsou klíčové komponenty rozšířenější. K základním prvkům, které jsou zachovány, jsou přidány další specifické k dané problematice. Mezi ně patří:

- Lidské zdroje (PEOPLE)
- Balíčky služeb (PACKAGING)
- Tvorba programů (PROGRAMING)
- Spolupráce, partnerství (PARTNERSHIP)
- Procesy (PROCESSES)
- Politická moc (POLITICAL POWER); (Beránek a Kotek, 2007, s. 150; Jakubíková, 2009, s. 263)

### 2.1 PRODUKT

Produkt je podle Kiráľové (2006) nabízený na trhu a je pro marketing ohniskem, jedná se o základní složku mixu, jelikož každý podnik nabízí svůj jedinečný produkt, kterým se snaží odlišit od konkurence. U marketingu hotelových služeb se nejedná jen o nehmotné produkty, ale jedná se o službu doprovázenou často hmotným produktem. Lidé obsluhující v oblasti služeb jsou přímou součástí produktu a současně i zákazníci. Hotely nabízejí hodnotovou nabídku, která je neodmyslitelnou součástí marketingu hotelu.

Produkt je základním odlišujícím prvkem firmy a je ukázkou konkurenceschopnosti. Z pohledu hotelu je důležitý již počátek, kde je hotel situován, což přináší buď nějaké výhody či nevýhody. Zákazníci obvykle preferují hotely disponující nějakou zvláštností či odlišností. Hotel se tedy potenciálně přitažlivý pro hosty pokud splňuje následující podmínky:

- Vytvoření výjimečné a neobvyklé nabídky odlišné od konkurence.

- Vytvoří komplexní kombinaci nabídky zahrnující nejen ubytování, ale jedná se také o snahu spojit kombinaci více služeb vedoucích k úplné spokojenosti.
- Důležitá je taktéž poloha ubytovacího zařízení, u níž je skutečnost blízkosti nějakého významného místa rozhodující.
- Snaží se získat výhodu díky atraktivitě dané lokality, využije je k propagaci.
- Snaží se i z minima dostat něco čeho by využil ve svůj prospěch.
- Každý zákazník má své požadavky na typ ubytování, pokoj či celková nabídka služeb je závislá na individuálních požadavcích.
- V současnosti se také hodně považuje styl navrhnuté budovy či snaha o zachování jeho původního rázu, v době tvrdých konkurenčních bojů je klientela velmi náročná.

V oblasti současného vymezení marketingu je součástí produktu i obal, který je velmi důležitý a spousta odborníků by jej nejrady vyčlenila v mixu zvlášť. Obal hotelu se vyznačuje tím, jaká je souhra nástrojů marketingu. Image hotelu tedy spočívá v jeho zabalení, jež je složeno z:

- Vnější části hotelu
- Přírodního okolí a nejbližšího okolí
- Pojmenování
- Naváděcího systému či jiné značení hotelu
- Vnitřní části hotelu
- Úroveň úklidu (pořádek a čistota)
- Snahy a přívětivosti personálu
- Úroveň propagačních materiálů (letáky, vizitky, aj.)
- Forma zvolené distribuce, neboli jak se produkt dostane k zákazníkovi

Samotný hotel vytváří image poskytovaného produktu, už jeho budova funguje jako image, jak vypadá, jaký je na ni celkový dojem při prvním pohledu. Nemělo by se zapomenout na žádný detail, ať už se jedná o úpravu chodníků či parkoviště. Hotelový host si může všimnout čehokoliv a než vstoupí do hotelu, už ve chvíli příchodu si vytvoří určitý obrázek. Trh s ubytovacími službami je velmi dynamický a je třeba se současnému trendu umět dobře přizpůsobit a nabízet nové a nové služby.

Pokud se bavíme o produktu, službě, nelze vynechat další podstatné vymezení pojmu produkt. Produkt podle Jakubíkové (2009) totiž má své úrovně:

**Jádro produktu** – také je nazýváno jako základní produkt a představuje podstatu toho, co zákazník skutečně chce a kupuje. Slouží tedy k uspokojení základních zákaznických požadavků na produkt neboli užitek.

**Očekávaný produkt** – v této vrstvě se určuje bližší charakteristika služby, kterou zákazník očekává. Jedná se například o kvalitu vybavení pokojů, nebo styl provedení pokojů.

**Širší produkt** – v této vrstvě se přidává diferenciací nabídky služby a současně zde se nejvíce projevují konkurenční boje, jako parkování v rámci ubytování pod dohledem kamer, rozšířená přístupnost recepce a spousta dalších.

**Potenciální produkt** – přináší další užitek za účelem přilákání více klientely, často se však promítne ve zvýšení nákladu na poskytnutí služby. Slouží k přilákání zákazníka nebo k jeho přesvědčení o výjimečnosti naší služby, například pozornost na pokoji, business prostor s občerstvením aj.

Základní komponenty produktu:

- **Kvalita** – určuje ji životnost, spolehlivost, výkon a náročnost údržby.
- **Styl a design** – snaží se zákazníka přilákat, je specifický a je řazen k základní funkci produktu.
- **Značka** – je vyjádřena buď jménem nebo spojením znaku a jména, nebo symbolem, obrázkem a její vypodobení je individuální a slouží k diferenciaci a snadnému orientování zákazníka, často představuje očekávání klienta. (Payne, 1996, s. 130-131; Vašítková, 2008, s. 92-93)

## 2.2 CENA

Cena je podle Beránka a Kotka (2007) důležitá pro vnímání hodnoty kvality služeb, u ceny je důležité sledování trhu a rychlost reakce na změny. Cena u hotelu je dosti relativní hodnotou, nutností je, aby pokryla veškeré variabilní i fixní náklady. Vytváří se obvykle na základě přírážky připočítané k nákladům, toto vymezení ceny je však v rámci strategických kroků nevýhodné a nevytváří konkurenční výhodu v pravém slova smyslu. Hotel musí při svém rozhodování řešit především taktické a strategické ceny, aby byla cenová tvorba komplexní. Na tvorbě ceny se nejvíce podílí image a charakter produktu. Další nezanedbatelné podíly, patří ceně jednotlivých složek, zprostředkovatelům, pozici na trhu, nemožnos-



ti skladování aj. Cena je nástrojem, který se dá velmi rychle měnit a je závislá na externím prodeji, řadí se mezi hlavní složky komunikace a významně ovlivňuje zisky společnosti.

**Strategická cena** je dlouhodobějšího rázu a v daném časovém úseku se nemění, jedná se o ceny uváděné v katalogu, o spojení s image a hodnotou produktu a často ji tvoří interval mezi nejnižší a nejvyšší hranicí.

**Taktická cena** je pružnější a pracuje se s kratšími časovými úseky, může se střídát každou hodinu, den či týden. Taktická cena je reakcí na změny na trhu a hotel upřednostňuje tuto variantu, protože je často využíváno nákupu na poslední chvíli (last minute). Host vnímá cenu z jiného pohledu, orientuje se podle maximální částky, kterou je ochoten poskytnout za danou službu, navíc v době vyspělých technologií lze velmi rychle získat cennou orientaci a rozhodnout se o nákupu. (Királ'ová, 2006, s. 68-72)

### 2.2.1 Funkce ceny

**Alokační** – každý nákupčí služby se pokouší o dosažení co nejvyššího užitku. Funkce je užitečná v případě, že kupující rozdělí kupní sílu správným způsobem.

**Poskytující informace** – dává poznatky zákazníkovi o postavení výrobku (služby) na trhu a jeho relaci k podobným výrobkům ať substitučních nebo konkurenčních a jestli je cena srovnatelná s nabízenou na trhu.

Cena obvykle vychází z procesu plánování, kde se nejprve určuje cíl cenové tvorby, které musí klíčit z marketingových a podnikových cílů. Mezi obecně známé cíle patří maximalizace tržního podílů, růst zisku a zvyšování produkce. Dalším podstatným krokem pro určování ceny služby je správný odhad poptávky a určení nákladů, které tvoří mezní limit pro cenu. (Jakubíková, 2009, s. 222)

### 2.2.2 Metody vytváření ceny

- **Stanovení ceny dle nákladů** - jedná se o základní jednoduchou a nejčastější formu stanovení ceny, jde o procentní přírážku ke stanovené ceně.
- **Tvorba ceny podle bodu zvratu** – bod zvratu představuje rovnovážný stav mezi náklady a výnosy, nutností je rozdělení nákladů na variabilní a fixní, bod zvratu představuje minimální hranici, kdy jsou vyrovnány příjmy s náklady.
- **Stanovení ceny dle poptávky** – jedná se o sestavení ceny podle zájmu zákazníků, podnik má možnost maximalizovat cenu podle výše zájmu zákazníků o produkt.

- **Konkurenční stanovování cen** – dochází k porovnání cenové nabídky od konkurence, podnik se pak snaží nalákat zákazníky na nižší ceny nebo naopak chce odrazit kvalitu pomocí vyšší ceny za produkt.
- **Vnímaná hodnota jako základ pro vytvoření ceny** – cena má odrážet představu zákazníka o kvalitě produktu a dalších vlastnostech.
- **Stanovení ceny podle hodnoty** – podniky se v současnosti snaží nabízet kvalitní produkty za přijatelné ceny. (Payne, 1996, 147-148)

### 2.2.3 Cena v cestovním ruchu

Cestovní ruch je zahrnut do oblasti služeb, tato oblast se odlišuje od klasických výrobků či zboží. Při stanovování ceny musí poskytovatel služby v cestovním ruchu znát samotné odvětví, sektor a zařízení, které poskytuje službu. Cena vyjadřuje většinou více služeb souhrnně v balíčku.

Cenové strategie nejčastěji využívané v cestovním ruchu:

- **Rozrůznění podle segmentu zákazníků** (místo, čas, obchodní rozpětí).
- **Nízká pronikající cena za účelem získání co největšího tržního podílu.**
- **Ceny slízané smetany** – prvně se uvede vysoká cena s postupným snižováním, tato metoda je využívána u služeb, kde není konkurence nebo se jedná o jedinečnou službu.
- **Psychologické ceny** - bere v úvahu chování spotřebitele.
- **Kompaktní cena**- pevně daná cena.
- **Takzvané linkované ceny** – fungují na principu cen, jenž se minimálně liší od ceny přijaté trhem podle ceny prvního vstupujícího podniku na trh a je často používán menšími podniky.

V hotelnictví jsou oblíbené slevy typu víkendových akcí a mimosezónních slev a v období vrcholu sezóny je trend opačný. V hotelích je také zvykem přistupovat individuálně k hostovi či skupině a často jsou zvýhodněni například hosté stálí (jezdí poměrně často) a firemní (společnost posílá své zaměstnance výhradně do daného hotelu). Velmi důležité pro daný hotel je neustále cenu sledovat, zejména u konkurence a rychle reagovat. (Beránek a Kotek, 2007, s. 160; Királová, 2006, s. 68-72)

## 2.3 Distribuce

Produkt hotelu má nehmataelnou vlastnost nelze skladovat a zpravidla je jiné místo nákupu s místem spotřeby. Potenciální zákazník se rozhoduje o nákupu obvykle dříve, než bude službu využívat a moderním trendem je pohodlný nákup z domova pomocí webu.

- **Přímá distribuce** – hotel nevyužívá k prodeji služeb zprostředkovatele a stará se o prodej produktu sám, některé složky produktu můžou zákazníci získat v místě využití služby. Přímá distribuční cesta bývá často posouvána do pozadí přitom lze velmi dobře dosáhnout úspěchů díky návratnosti klientů. Ono pokud je spokojený zákazník může fungovat jako malá cestovní kancelář.
- **Spojení přímé a nepřímé formy prodeje** – ubytovací zařízení využívá katalogového prodeje a direct mailů. Nejčastějším a nejvyužívanější kombinací je automatizovaný webový systém rezervace a telemarketing.
- **Prodej pomocí mezičlánků** – jako mezičlánky lze označit cestovní kanceláře a cestovní agentury, hotel by měl komunikovat na úrovni partnerské. Cestovní kanceláře jsou často využívanou službou a slouží ke zjednodušení klientovy cesty. Hlavním rozdílem mezi cestovní kanceláří a agenturou je, že agentura při zprostředkování nesmí používat její jméno a obvykle zprostředkovává zájezd pro cestovní kancelář. (Beránek a Kotek, 2007, s. 160)

### 2.3.1 Síť rezervací

Rezervační síť působí jako spojka mezi hotelem a jeho potenciálními hosty, pro hotel samotný je nesmírně důležitým systémem pokud převážná většina zákazníků je ze zahraničí. Zájmy a rozsáhlost hotelu stanovují velikost a propracovanost rezervační sítě.

Vedení zodpovědná za síť vytvářejí spojení mezi hotelem a zákazníky, nutností zůstává, aby jednotlivá rezervační místa si mezi sebou nekonkurovala. Hotel má své zástupce rozdělené podle pole působnosti obvykle na národní, mezinárodní a na jednotlivých kontinentech. Zástupce je zodpovědný za rezervační kancelář, je přístupný personálu, který se věnuje prodeji. Zástupce pracuje také na udržení a vytvoření nových kontaktů. Mezinárodní rezervační systémy mají v současnosti živnou půdu díky internetu a čím dál většímu pokrytí této sítě mezi obyvateli téměř již všech věkových kategorií. Díky tomuto výbornému zdroji může zákazník získat spoustu informací, fotek, hodnocení uživatelů, dostupnosti atd. (Beránek a Kotek, 2007, s. 165)

## 2.4 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je poslední částí standardního marketingového mixu a je obvykle označována za jakýsi vrchol, nelze však snižovat důležitost ostatních prvků. Promotion je anglické slovo pro poslední prvek marketingového mixu a původně byl překládán spíše jako propagace, ale v současné době se používá výraz marketingová komunikace.

Komunikační mix hotelu slouží k získání zákazníka pomocí ovlivňování a stimulace zákazníka v určitém vybraném segmentu, dále se snaží zužitkovat možnosti nabízené trhem. Významnou skutečností je, že hotelu se vyplatí poskytovat pouze pravdivé informace.

Cílem komunikačního mixu je zvolenou cílovou skupinu seznámit s produktem a docílit pomocí přesvědčování k nákupu. Při realizaci mixu se snaží společnost získat stálé zákazníky vracející se k nákupu. Komunikační mix a jeho prvky musí být správně sestaveny a propojeny tak, aby hotel dosáhl požadovaných výsledků. (Királ'ová, 2006, s. 78)

### 2.4.1 Reklama

Reklama je forma nepřímé komunikace a jejím hlavním úkolem je nabídnout produkty na dálku pomocí zvolených prostředků. Reklama zahrnuje všechny prostředky působící vzdáleně na zákazníky a měla by být pravdivá, není nic horšího než, když nabízená služba neodpovídá skutečnosti. Reklama obsahuje sdělení zákazníkovi pomocí komunikačního média, ale nikdy nenahradí chybějící službu. Hotel má k dispozici mnoho médií, jimiž je schopen ovlivnit zákazníky a to časopisy, magazíny, noviny, direct mail. Televizi, rádio, billboardy, mapy pro hosty, karty na klíče, nahraná sdělení, internet, menu, mapy pro hosty. U reklamy se ptáme na základní otázky: Kdo? Co? Kde? Komu? S čím? Jak? Kdy? (Beránek a Kotek, 2007, s. 173-174)

- **Ústní reklama** – pro hotel jako takový, je ústní reklama velmi podstatná a přitom na ni nejsou žádné náklady. Hotel by si měl dávat pozor, aby ústní reklama byla převážně pozitivní, není nic horšího pro hotel než negativní zkušenost hosta předávaná jeho okolí. Hotel nesmí podceňovat kvalitní vztahy se zákazníky vedoucí k oboustranné spokojenosti
- **Tištěná reklama** – funguje na základě tištěného sdělení v magazínech, časopisech, novinách, v billboardech a označeních hotelu.
- **Televizní reklama** – zasahuje plošně díky multimedialnosti má schopnost vysokého zasažení. Televizní spoty jsou však jednou z nejnákladnějších forem reklamy,

navíc k zahraniční klientele se ani nedostane. Když už se hotel rozhodně pro televizní reklamu, volí ji spíše jako součást PR.

- **Internetová reklama** – internetová reklama je podstatnou a velmi důležitou formou reklamy, vývoj a rozmach internetového média je obrovský, hotel se na internetu prezentuje svými vlastními stránkami, nejnověji na sociálních sítích, využívá rezervačních systémů na webu, dále zde velmi snadno realizuje výzkum, komunikuje s hosty, otevírá diskuze pro zlepšení služeb, jsou zde vyvěšeny nejnovější informace a spoustu dalšího, host je v současnosti schopen i virtuálně prohlížet hotel, na webových stránkách se dozví i cestu k hotelu aj.
- **Venkovní reklama** – venkovní formu reklamy tvoří billboardy, naváděcí systémy, světelné značky, vitríny, reklama na vozidlech, naváděcí systémy. V oboru hotelnictví jsou užitečné naváděcí systémy sloužící k orientaci zákazníka.
- **Rozhlasová reklama** – je levnou formou reklamy, avšak je pouze zvukovou formou a snadno ji posluchač zapomene, funguje víceméně lokálně, reklama v rádiu je vhodná pro hotely pořádající kulturní a společenské akce. (Vašítková, 2008, s. 138-140)

#### 2.4.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje podle Ryglové, Buriana a Vajčnerové (2011) má za úkol krátkodobě podnítit k nákupu pomocí různorodých nástrojů. Do podpory prodeje řadíme především slevy, akce, last minute nabídky, dárkové předměty aj.). Konkurence stále posiluje, proto je podpora prodeje hojně využívána k získání a udržení zákazníků. Podpora prodeje se rozlišuje na vnitřní v rámci samotného hotelu a vnější tedy mimo hotel. Pro kladný výsledek prodeje je předpoklad skvělé orientace zaměstnanců a každý z nich musí vědět co nejvíce o nabízené podpoře. Podstatou jsou plynulé informační toky mezi jednotlivými odděleními směřovanými z obchodního oddělení. Recepce je jádrem informací poskytující informace obchodnímu oddělení.

- **Vnitřní podpora prodeje** – je koncentrována na jednotlivé hosty. Vzdělávání a získávání zkušeností zaměstnanců vede k spokojenosti zákazníků. Kvalifikovaný, informovaný a přívětivý zaměstnanec je klíčovým bodem vnitřní podpory prodeje. Úspěšný prodej začíná v umění naslouchat zákazníkovi a umět řešit požadavky a problémy hosta.

- **Zevnější podpora prodeje** – je rozdělena na přímou a nepřímou formu. Přímá metoda je uskutečňována přímo se zákazníky ovšem pouze ve vymezeném rozsahu. Mezi využívané metody patří informování o nové nabídce, pozvánky na akce, přáním hezkých svátků a účast hotelu na veletrzích a akcích. Pomocí zprostředkovatelů je uskutečňována nepřímá podpora prodeje na výstavách a veletrzích, dále prodejní cesty, pořádání seminářů cestovních kanceláří, články v odborném časopise aj. u věcné podpory se hovoří o předávání materiálů, darů, stojanů pomocí zprostředkovatele. Důležitou součástí podpory prodeje je také Corporate Identity neboli obraz firmy. (Beránek a Kotek 2007, s. 166-167)

Mezi nástroje podpory prodeje řadíme:

- Hotelový ceník a brožura
- Vizitky
- Materiály určené pro mezičlánky
- Prodejní dokumentace
- Letáky
- Mapy nabídek
- Členství v klubech
- Reklamní dary (Beránek a Kotek 2007, s. 168-169)

### 2.4.3 Public relations (PR)

PR je vyjádřením vztahů hotelu s veřejností. K ekonomicky úspěšnému hotelu patří kladný vztah s veřejností. Hlavním úkolem PR je dávat informace veřejnosti o důležitých činnostech, cílech, událostech a změnách v životě společnosti neboli řídit vztahy s veřejností. Úspěšnost hotelu na trhu je závislá na kvalitním vztahu s veřejností. Informace by samozřejmě měly být pravdivé. Pověst hotelu, důvěra v jeho služby a obraz ve společnosti může ovlivnit rozhodování cestujících o ubytování. PR hotelu je dlouhodobou záležitostí založenou na vzájemné pozitivní komunikaci mezi médii a hotelem. (Beránek a Kotek, 2007, s. 185-186)

Nástroje PR:

- Tiskové konference
- Mediální společenství
- Rozhovory

- Placená inzerce
- Redakční články
- Tiskové zprávy

Do public relations patří také řešení krizových situací, které se v hotelu mohou stát. Publicita náleží do PR a jejím hlavním úkolem je kontrola a zviditelnění služby pomocí periodik. Další formou public relations je sponzoring jenž může ovlivnit náhled společnosti (sportovní a charitativní akce) a poslední využívanou metodou je lobbying. Lobbying je ovlivňování činitelů hospodářské politiky ve prospěch ubytovacího zařízení. V hotelnictví je výborným prostředkem zviditelnění také forma event, pořádáním akcí se snadno dostane hotel do podvědomí obyvatelstva, využívání příležitostí pro akce pokud k tomu má hotel tuto možnost je výbornou formou propagace. (Vašítková, 2008, s. 144; Királ'ová, 2006, s. 251)

#### **2.4.4 Osobní prodej**

Osobní prodej představuje spojovací část mezi zákazníkem a hotelem. Prezentuje společnost a je pramenem údajů o zákazníkovi. Pro hotel je důležité zvolit vhodný výběr zaměstnanců ke kvalitnímu osobnímu prodeji, pokud hotelový management chce po zaměstnancích dobré výkony, je třeba je motivovat k lepším výkonům. Existují dva způsoby osobního prodeje tzv. měkký a tvrdý prodej. U měkkého se jedná o zdůraznění příležitostí a u tvrdého se používá nátlaku. V hotelovém prodeji se používá pouze měkký prodej, jakákoliv snaha o nátlak je zbytečná a hosta odradí. (Jakubíková, 2009, s. 254)

#### **2.4.5 Přímý marketing (Direct marketing)**

Přímý marketing se zabývá strategiemi bezprostředního kontaktu se zákazníky, zaměřuje se na budování vzájemného vztahu. Mezi základní oblasti přímého marketingu patří:

- Digitální marketing
- Zásilky, katalogy
- Přímý prodej
- SMS
- Telemarketing
- Direct mail
- E-marketing



- Tvorba databází a její využití
- Adresovaná rozesílka

V hotelnictví je nejvíce využívaný direct mail umožňující komunikovat účinně s daným segmentem zákazníků. Direct mail se zasílá v současné době nejčastěji poštou, mailem, faxem a bývá ve formě brožur, přání, sdělení, pohlednice, mapy s tištěnými materiály. Direct mail se posílá za účelem propagace a udržení dobrých vztahů s hosty. Zasílané brožury dokážou motivovat zákazníka k návštěvě za nějakým zvláštním účelem, například pořádaný společenský večer, koncert, akce, speciální nabídka ve svátky, či jiné události. Oznámení by mělo být osobního rázu a významné je i zpracování zasílaného materiálu. Direct mail se v zásadě používá pro zpětné navrácení hostů, kteří již nabídky služeb hotelu využili. (Királ'ová, 2006, s. 83; Jakubíková, 2009, s. 255)

## 2.5 Rozšířený marketingový mix

### 2.5.1 Lidé

V hotelu jsou všude přítomní lidé neboli pracovníci. Práce lidí vytváří službu. Zaměstnanci hotelu tvoří jeho prostředí, setkáme se zde s recepčními, číšníky, pokojskými, údržbáři, kuchaři a spousty jiných. Host zpravidla nepřichází do kontaktu s managementem hotelu přímo, starost o hosta je svěřována právě těmto zaměstnancům. Spokojenost hostů je závislá na kvalitě pracovníků. Trénink a motivace je podstatnou částí jak zaměstnanec přimět k lepším pracovním výkonům, právě proto, že manažeři nemohou neustále kontrolovat každý moment dění v hotelu.

Management již při náboru nových zaměstnanců provádí vstupní pohovory a pečlivě prochází předchozí zkušenosti, než svěří tuto zodpovědnost novému pracovníkovi. Podnik by měl myslet i na odpovídající vstupní zaškolení, tak aby zaměstnanec získal přehled o hotelu a jeho základní vizi. Pracovníci ubytovacího zařízení jsou pro zákazníky jako obaly, proto je třeba nezanedbávat určité standardy ve formě uniforem, příjemných názvů pozic tak, aby se sami cílili dobře. Vzdělávání zaměstnanců a rozvoj jejich znalostí zvyšují standard poskytované služby a vedou ku prospěchu nejen samotného pracovníka, ale celé společnosti. Hoteloví manažeři by si měli vážít a umět ocenit schopné pracovníky, tak aby nedali prostor konkurenci k odlákání. (Beránek a Kotek 2007, s. 188-189; Királ'ová, 2006, s. 141;)

### 2.5.2 Spolupráce

V oblasti služeb se hovoří také o prvku spolupráce. Současné hotely patří velmi často do hotelových řetězců. Společné podnikání přináší řadu výhod, včetně diverzifikace rizika a snižování nákladů. Podléhají například společné propagaci, používají společné distribuční články. Řetězce mají různou míru zainteresovanosti do přímého vedení. Kooperace podléhá i organizování zájezdů a to mezi cestovní kanceláři a ubytovacím zařízením. Spolupráce probíhá na dvou úrovních, horizontální úroveň, je spolupráce společností na stejné logistické úrovni a vertikální pracuje na principu dodavatel – odběratel. Spolupráce obecně prospívá udržování standardu hotelových služeb i díky doзору řetězce. (Beránek a Kotek, 2007, s. 189)

### 2.5.3 Balíčky

Balíčky služeb představují sestavení více služeb do jedné nabídky. Balíčky nejsou příliš starou záležitostí, ale velmi rychle se dostaly do nabídky a jsou hojně využívány. Důvody, proč jsou tak oblíbené jsou jasné. Mezi základní výhody z pohledu nákupčího patří zákaznicko pohodlí, balíček komplexních služeb umožňuje také stanovit předem celkové prostředky, poskytuje kvalitu za výhodnější cenu, neboli jsou hospodárnější, a také může balíček obsahovat speciální služby, vhodné k dané příležitosti. Pro ubytovací zařízení jsou balíčky výhodné především pro objevení nových segmentů zákazníků, zvýšení příjmů, zlepšení spokojenosti zákazníka s výhledem na opakovanou slevu, objevují se nové trendy, mimo sezónní stimul poptávky a zlepšení plánování prodejů a nakonec balíčky slouží jako dobrá forma publicity. (Beránek a Kotek, 2007, s. 190)

Příklady produktových balíčků:

- All inclusive nabídka
- Víkendy pro dva
- Hosté se speciálními nároky
- Tematické zájezdy
- Dovolenkové včetně vstupů do atrakcí (skipas, prohlídka zámku, aquapark)
- Balíčky pro různé segmenty (business, rodinný, senioři)
- Skupinové zájezdy
- Sváteční balíčky
- Balíčky spojené s destinací

Balíčky lze také členit dle délky pobytu, velikosti, segmentu a specifikace. (Királ'ová, 2006, s. 114)

## 2.6 Segmentace zákazníka

Z marketingového pohledu podle Křížka a Neufuse (2011) se pro rozdělení druhů zákazníků využívá segmentace. Určení segmentů jasně popisuje skupiny zákazníků podle různých kritérií jako demografického, sociologického a psychologického. Kvalita poskytovaných služeb je závislá na poznání hotelových hostů. Vymezeny jsou základní tři přístupy k segmentaci a to jednoúrovňová, dvouúrovňová a víceúrovňová.

Základní segmentační kritéria:

- Geografická
- Demografická
- Psychografická
- Podle účelu cesty
- Podle chování zákazníka

Důležité je nezapomenout, že každý host je individuální a může být řazen do více kategorií a může se zcela lišit od své kategorie.

## 3 KONKURENCE A JEJÍ STRATEGIE

### 3.1 Konkurence

Konkurence znamená rivalitu neboli soutěžení množiny subjektů mezi sebou, které hájí protichůdné zájmy, konkurenti vstupují do konkurenčního prostředí. V oblasti hospodářské soutěže mezi sebou bojují podniky o přízeň zákazníků tím díky tomu, že se snaží uspokojit jejich potřeby lépe, než ostatní konkurenční podniky.

Zjištění konkurenční firmy:

- Konkurenci lze vymezit podle kategorie produktů, jiné podniky nabízejí podobné nebo stejné produkty (nabízejí služby) stejným zákazníkům za srovnatelné ceny, produktovou konkurenci lze chápat také z pohledu širšího a to jako veškeré firmy vyrábějící tentýž produkt nebo dokonce celou jeho řadu.
- Odvětvová konkurence je identifikování konkurentů podle odvětví. Podniky nabízejí substituční produkty nebo jejich třídu, mluví se často o průmyslech jako například masný průmysl, shrnuje tak všechny prodávající produkty nebo služby.
- Identifikace konkurence podle trhu je funkčním vymezením. Podniky jsou řazeny do odvětví z tržního pohledu. Jako příklad může sloužit například vymezení na všechny výrobky sloužící k čištění. Rozlišení podle trhu dává možnost vnímat konkurenci ze širšího pohledu, což pozitivně ovlivňuje plánování. (Kotler, 2007, s. 569-570)

### 3.2 Konkurenceschopnost

Pojem konkurenceschopnosti označuje kladný charakter konkurenta a jeho vzájemné působení s řadou a škálou konkurentů v soutěžním prostředí. Na trhu je každý podnik konkurenceschopný za podmínky vytváření produkce a pozitivních výsledků. Pojem konkurenceschopnost vychází z výsledků konkurenčního boje, kdy firma obsluhuje trh. (Čichlovský, 2002, s. 13)

### 3.3 Konkurenční strategie

Všechny firmy vcházející do hospodářské soutěže a v určitém odvětví mají vlastní konkurenční strategii. Zvolená taktika může být buď jasně stanovená, nebo spíše tajná. Blízkost strategií firem v odvětví určuje sílu jejich vzájemné konkurence. V soutěžním prostředí se

formulují skupiny nazývané strategické, pozorují stejnou nebo příbuznou strategii v odvětví. Prvně než začne firma vytvářet svoji vlastní strategii, identifikuje svoje konkurenty a posoudí jejich situaci. Návod na jedinou optimální strategii neexistuje. (Porter, 1994, s. 9-10)

### **Konkurenční strategie podle Michaela Portera (1994):**

#### **3.3.1 Vedení v celkových nákladech**

Snaha co nejvíce snížit náklady firmy, ať už výrobní či distribuční, za účelem příznivější ceny pro zákazníka. Cíl společnosti je jasný díky nízké ceně chce získat co největší tržní podíl. Módním a účinným trendem jsou formy vzájemné spolupráce podniků, jako jsou fúze, aliance, v různých seskupeních totiž firmy mají možnost dosahovat významných úspor.

#### **3.3.2 Diferenciace**

Podstatou diferenciací je tvorba jedinečnosti nabídky firmy. Existuje mnoho pojetí diferenciací. Optimální je odlišovat se ve více přístupech. Metoda odlišení se přináší své ovoce v podobě vynikajících výsledků ve výnosech. V konkurenční rivalitě tak společnost získá pevnou pozici a působí jako vůdce v jeho odvětví. Zvolí-li společnost v pozici produktového či jiného lídra ne příliš vysokou cenu přetáhne a svoji stranu většinu zákazníků. Hlavním rozdílem oproti vedoucímu postavení v nízkých nákladech je, že současně může tuto pozici obývat více firem najednou.

#### **3.3.3 Koncentrace pozornosti**

Pro uskutečnění poslední strategie je potřeba vymezit pouze jeden užší segment nebo několik menších kruhů, předcházející strategie se zaměřovaly na rozsáhlé řadě segmentů v oboru. Po zvolení segmentu se taková společnost snaží uplatnit strategii satisfakce na míru zákaznických potřeb. Úspěch fokální strategie je založen na existenci rozdílů, a tudíž možnosti využití těchto rozdílů mezi segmenty. Koncentrace pozornosti podniku má dvě základní formy nákladovou a diferenciací. (Porter, 1994, s. 35-39 , Kotler, 2007, s. 178-179, Bartes, 2011, s. 105)

Konkurenční strategií se ovšem nezabývá pouze Michael Porter (1994), ale také Philip Kotler a Kevin Lane Keller (2009), kteří se na konkurenční strategii dívají z trochu jiného pohledu a vymezují 4 základní možné postavení konkurenta na trhu:

### 3.3.4 Konkurenční lídr

Vedoucí firma vlastní největší podíl na trhu a je obtěžována několika hlavními úkoly, mezi ně patří hlavně ochrana svého získaného podílu, dále se stává vůdcem ceny a určuje její změny, v oblasti výrobků je důležité, aby je hotel obnovoval a zlepšoval. Obranné strategie využívané vůdčí firmou jsou definovány v 6 obrannými strategiemi.

- Obrana dosaženého postavení
- Křídelní obrana
- Ochranná obrana
- Mobilní obrana
- Obrana protiútokem
- Ústupná strategie

### 3.3.5 Vyzyvatel

Firmy jsou umístěny na trhu těsně v závěsu za lídrem, snaží se oslabit dominantní postavení vedoucí firmy. Používají útočné strategie za cílem podlomit jedničku na trhu. Útok slouží k posílení pozice neboli snahu o získání co největšího tržního podílu. Vyzyvatel nemusí nutně útočit na vedoucí firmu, může ho ohrožovat také stejný soupeř anebo může mít záhlusk na sebrání podílu slabého článku trhu. K útoku využívá následující formy napadení protivníka:

- Čelní útok
- Útok ze strany
- Obklíčení
- Nepřímý útok
- Partyzánský útok

### 3.3.6 Tržní následovatel

Společnost se na trhu drží spíše v pozadí. Tržní následovatel nemá šanci ohrozit vedoucí firmu, a proto se nesnaží o útok a spíše se koncentruje na napodobování lídra. Od nabídky následovatele nelze očekávat žádné výjimečné produkty, spíše se snaží o napodobení a ty nabízí ve 3 hlavních úpravách:

- Cizopasník
- Modifikující firma

- Imitátor

### 3.3.7 Tržní troškař

Mikrosegment je na trhu často dobrou volbou pro společnosti menší nemající ambice se extrémně rozrůstat, ale spíše chránit si svůj zvolený segment. Malý segment musí být však dostatečně silný na to, aby se společnost udržela na trnu, taková strategie může vést k tomu, že firma zcela ovládne svůj malý segment a správně využije příležitosti, stane se tak úspěšnou společností. Zvolený segment by neměl být zajímavý pro velké konkurenty na to, aby se na něj zaměřili. Specializace na daný produkt přináší vysokou kvalitu a výrobky šité na míru. (Bartes, 2011, s. 107-108)

### 3.3.8 Strategie zaměřující se na zákazníka

Podle Tomka a Vávrové (2009) získání konkurenční výhody je orientováno na vztah kvality-ceny-nákladů a směřuje k získání strategických předností orientovaných na různá hlediska jako:

- Zaměření se na inovace
- Zaměření se na kvalitu
- Zaměření se na značku
- Zaměření se na šířku programu
- Zaměření se na náklady

## 3.4 Konkurenční výhoda

Výhoda znamená přednost firmy získaná na základě nabízené vyšší hodnoty zákazníkovi. Zvýšení hodnoty může být ve větším užitku, menších cenách anebo naopak vyššího užitku, který vykompenzuje dražší cenu produktu. Konkurenční výhoda se poutá k produktu samotnému, dalším vymezením konkurenční výhody je vazba na producenta produktu nebo služby. Podniky musí neustále vytvářet nové a nové výhody aby se udržely. Vytvořená konkurenční hodnota musí být zákazníky pojmána jako jejich výhoda, což by se mělo stát základním cílem společnosti, protože spokojený zákazník přináší další nákup a tím pádem vyšší zisky společnosti a upevnění pozice na trhu. (Čichlovský, 2004, s. 180; Kotler, 2007, s. 490)

### 3.5 Rozbor konkurence v hotelnictví

Cestovní ruch se rozvíjí velmi intenzivně a množství ubytovacích zařízení roste. S nastaveným trendem se musí vypořádat stávající konkurence na trhu. Moderní hotelnictví považuje za základ znát zákazníky a jejich požadavky, nesmí však podcenit existenci nejbližší konkurence, která svými kroky může ohrozit jejich současnou pozici na trhu. Dynamický novodobý hotel si pokládá několik základních otázek týkajících se situace s konkurencí:

- Kdo jsou naši soupeři?
- Jakou používají strategii?
- Jaké mají stanovené základní cíle?
- Kdo přijíždí do jejich hotelů jako host?
- Kde mají slabiny a naopak v čem jsou silní?
- Jaká je odezva na případné hrozby?

Zařízení musí uskutečnit zásadní analýzy pro zodpovězení těchto otázek. Prvně je potřeba provést zjištění, kdo je jejich nynější konkurence, a zároveň kdo se jí může stát v budoucnu, již této fázi musí hotel stanovit opatření a připravit se na budoucí souboj. Opatření jsou zahrnuta v strategických rozhodnutích. (Királ'ová, 2006, s. 32-33)

Pro zjištění atraktivnosti trhu nebo jeho segmentu stanovil Michael Porter (1994) nepříznivé vlivy:

- Hrozba vzájemných odvětvových bojů
- Hrozba mnoha substitučních produktů na trhu
- Hrozby vstupu nových konkurenčních firem
- Hrozba vzestupu působnosti zákazníků
- Hrozba zvýšení působnosti dodavatelů

Pro úspěšnou analýzu konkurenčního prostředí hotelu je dobré provést analýzy vnějšího prostředí PEST analýzy a vnitřního prostředí SWOT analýzy. (Királ'ová, 2006, s. 33)



### 3.6 Shrnutí poznatků z teoretické části

Prvním teoretickým východiskem se stává rozlišení služeb oproti klasické výrobě, vysvětluje nejprve podstatu dané problematiky a vlastnostmi služeb, které výborně zpracovala autorka Vašítková (2008). Marketing služeb je však příliš rozsáhlý, a proto se podrobněji rozčleňuje. Součástí služeb je cestovní ruch, který dosahuje celosvětového vzrůstu a zaslouží si pozornost jako dynamicky se rozvíjející odvětví, kde nejlépe navazuje na Vašítkovou autorka Jakubíková (2009).

Marketing hotelnictví je součástí cestovního ruchu. Hotelové služby jsou zajímavé z pohledu marketingového mixu pro zjištění nejvhodnějších metod k získání vhodné pozice na tak vysoce konkurenčním trhu. Hotelový marketing má svůj specifický mix a je rozšířený podobně jako mix služeb. Kromě odlišnosti samotného základního mixu jako je produkt, cena, distribuce a komunikace, se zaměřuje také na oblast pracovníků, spolupráce a balíčků služeb. V této oblasti jsou velmi zdařilé knihy od Királové (2006), Beránka a Kotka (2007).

Teoretická část přináší objasnění zvláštností oblasti ubytovacích a stravovacích služeb, specifikuje moderní trendy a vývoj daného odvětví vede k lepšímu poznání a prohloubení znalostí tématu.

Podnik se setkává s konkurencí neustále, důležité je si ujasnit, co v tak vysoce konkurenčním prostředí musí podniky učinit, aby byli schopné úspěšně pokračovat ve svojí činnosti. Otevřenost trhu zvyšuje pravděpodobnost vstupu nových konkurenčních firem snažících se mít konkurenční výhodu. Podnik se setkává s konkurencí neustále, důležité je si ujasnit, co v tak vysoce konkurenčním prostředí musí podniky učinit, aby byli schopné úspěšně pokračovat ve svojí činnosti.

Teoretická část diplomové práce v závěru osvětluje význam konkurence, specifikuje její druhy a definuje základní konkurenční strategie, neboť znát svoji pozici a pomocí ní si ujasnit budoucí strategické kroky, může vést k úspěchu. Konkurenční schopnost se týká všech podniků vstupujících na trh, avšak tyto podniky si musí ujasnit své nejbližší nejnebezpečnější soupeře. Poslední bod sleduje konkurenci z pohledu hotelu, jaké základní otázky si musí hotel položit a vymezuje hrozby trhu pomocí Porterovi (1994) pěti-faktorové analýzy konkurence. Nejpřínosnějším autorem v problematice konkurence-schopnosti je autor Kotler (2007).

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU HOTELU INTERNATIONAL

Analytická část diplomové práce se člení:

- Představení společnosti a jejího okolí
- Analýza marketingového mixu
- Analýza zákazníka
- Analýza konkurence
- Porterova 5-faktorová analýza
- PEST analýza
- SWOT analýza

V analytické části se vychází především ze sekundárních interních zdrojů především u analýzy zákazníka a marketingového mixu. Sekundární externí zdroje byly použity zejména u analýzy konkurence a PEST analýzy. Samozřejmě v mnoha případech se externí a interní zdroje sekundárních dat prolínají.



*Obr. 1. Hotel International (HI, 2012)*

### 4.1 Základní charakteristika

Hotel International má dlouholetou historii. Budova, v níž sídlí tento významný brněnský hotel má kořeny sahající až do roku 1962. Stavba má typickou dobovou funkcionalistickou architekturu, interiér je koncipován v bruselském stylu, který je citelný po celé stavbě. International je velmi dobře posazen přímo v historickém centru města Brna. V blízkosti se nachází náměstí Svobody a hrad Špilberk. Hotel International Brno, a. s. je akciovou společností se sídlem:

- Husova 16, 659 21 Brno, Česká republika

Předmětem činnosti jsou ubytovací a stravovací služby. Hotel, jako akciová společnost, vznikl hned několik let po revoluci a to k 1. 10. 1992, a tudíž v tomto roce oslaví již své 20. výročí od založení v novodobé historii. Kapacita ubytování je 400 lůžek ve 234 pokojích. Patří do největšího světového řetězce hotelů Best Western. (BEST Western Hotel International, ©2012; Justice, 2011)



Obr. 2. Mapa umístění hotelu (BEST WESTERN Hotel International, ©2012)

## 4.2 Město Brno

Brno je umístěno na jihu Moravy a je jejím neoficiálním hlavním městem. Co do počtu obyvatel nachází se na druhé příčce s necelými 380 000 obyvateli a rozlohou je také druhé nejrozsáhlejší. Leží na soutoku řek Svitavy a Svratky. Je kulturním, historickým, obchodním a univerzitním centrem Moravy. Dále je Brno řazeno mezi centra vědy, výzkumu a inovací v této souvislosti je ústředím veletrhů a výstav pořádaných v brněnském výstavišti. Cestovní ruch je zde rozvíjen řadu let a turista si může vybrat z řady významných míst:

### Kulturní památky:

- Hrad a pevnost Špilberk
- Hrad Veverčí
- Brněnské výstaviště
- Katedrála svatého Petra a Pavla
- Divadlo Reduta
- Kino Lucerna
- Moravské zemské Muzeum

### Další významná místa:

- ZOO Brno
- Univerzity města Brna
- Masarykův okruh
- Letiště Tuřany
- Náměstí Svobody
- Brněnská přehrada
- Ústavní soud

Výše jsou vyjmenovány hlavní turistické cíle, jedná se však jen o zlomek všech zajímavých míst.

Dopravní dostupnost dané lokality je velmi dobrá, město je propojeno největší českou dálnicí D1 a D2, vlakové spojení je samozřejmé a nachází se tady i letiště. Městská hromadná doprava je zajišťována tramvajemi a trolejbusovou dopravou. Atraktivní jsou rekreační lodní vyjížďky po Brněnské přehradě a současně je vystavěno několik významných cyklostezek vhodných pro vyznavače kol. (Statutární město Brno, ©2012)

### 4.3 Kategorizace hotelu

Hotel International se řadí mezi městské hotely s klasifikací 4\* first class a získal označení *superior*. Patří co do velikosti mezi velké hotely s ubytovací kapacitou 234 pokojů. Ocenění 4 hvězdiček nabyt hotel od AHR ČR (Asociace hotelů a restaurací České republiky), významná národní instituce sjednotila svá hodnocení s HOTELSTARS UNION, která zastřešuje hodnocení hotelů v rámci EU. AHR ČR uděluje hvězdičky ve spolupráci s českými asociacemi jako CzechTurism, Ministerstvem ČR pro místní rozvoj a Hotrec.

Mezi požadavky pro hodnocení \*\*\*\* patří:

- *Čalouněné křeslo/pohovka se stolkem*
- *Kosmetické produkty (např. sprchovací čepice, pilníček na nehty, bavlněné tampony), kosmetické zrcátko, velká odkládací plocha v koupelně*
- *Osušky, pantofle na požádání, krejčovská služba – drobné opravy*
- *Přístup na Internet a internetový terminál, možnost IT podpory*
- *Recepce otevřená 18 hodin, dostupná telefonicky 24 hodin*
- *Hotelová hala s místy k sezení a nápojovým servisem, hotelový bar*
- *Snídaňový bufet nebo snídaňový jídelní lístek prostřednictvím Room Service*
- *Minibar nebo nápoje 24 hodin denně prostřednictvím Room Service*
- *Restaurace s „À la carte“ nabídkou otevřená alespoň 6 dnů v týdnu*
- *Zjišťování a vyhodnocování připomínek hostů (Hotelstars Union, © 2012)*

Hotel International získal toto hodnocení pro léta 2010 až 2012 a kritéria bez výhrad splňuje. Hotel je členem AHR ČR pro rok 2012.

Další významné hodnocení v rámci řetězce Best Western obdržel v červnu 2010, získal nejvyšší ocenění kvality BEST WESTERN PREMIER. (BEST WESTERN Hotel International Brno, ©2012)

## 5 MARKETINGOVÝ MIX HOTELU INTERNATIONAL

### 5.1 Produkt

#### Ubytovací služby

Hotel poskytuje ubytování o kapacitě 400 lůžek ve 234 pokojích včetně apartmá. Pokoje jsou rozmístěny celkově v 10 patrech a jsou rozděleny do kategorií podle potřeb klienta. Host nalezne v nabídce jednolůžkový standardní pokoj, ale i Prezidentské apartmá.

Do základního vybavení pokojů (od kategorie Business až po Prezidentské apartmá) patří pohodlný a moderní nábytek, minibar, sejf, set na přípravu kávy a čaje, TV s kabelovou televizí s interním hotelovým informačním systémem Eclipse, internetové připojení Wifi a všechny pokoje jsou klimatizovány.

Tab. 2. Jednotlivé typy pokojů a jejich vybavení (Hotel International, 2012)

| Typ pokoje                 | Vybavenost   | Množství |
|----------------------------|--|----------|
| Business Queen             | Jednolůžkový pokoj   | 49       |
| Business Twin              | Oddělené postele   | 46       |
| Business King              | Manželská postel   | 11       |
| Premier Queen              | Jednolůžkový pokoj ve vyšších patrech a s velkou prostorovou dispozicí, krásný výhled na město.  | 39       |
| Premier Twin               | Oddělené postele ve vyšších patrech a s větší prostorovou dispozicí, krásný výhled.  | 23       |
| Premier King               | Manželská postel ve vyšších patrech s velkým prostorem a výhledem.   | 30       |
| Junior Apartmá             | Velká místnost s ložnicí a obývacím pokojem  | 10       |
| Apartmá                    | Dvě místnosti s oddělenou ložnicí a obývacím pokojem   | 8        |
| Executive Junior Apartmá   | Pokoj se dvěma částmi, obytnou a ložnicí, metráží dosahuje 50m <sup>2</sup>  | 16       |
| Executive Business Apartmá | Pokoj disponuje 2 místnostmi prostorem o výměře 60m <sup>2</sup> , pokoje jsou vybaveny prostornou koupelnou s vanou i sprchovým koutem.                             | 1        |
| Prezidentské Apartmá       | Vrchol ubytovací nabídky, rozlehlý prostor metráží dosahující 250 m <sup>2</sup> nabízí ubytování až pro 4 osoby, balkonem, několika koupelnami a jednacím místnost. | 1        |

Celkově je v hotelu jeden pokoj bezbariérový a 32 kuřáckých pokojů.

### Stravovací služby

Nabídka služeb restauračního zařízení a baru je rozmanitá, v samotné budově se nacházejí dvě restaurace, jeden bar a klub.

Počet míst v jednotlivých zařízeních:

- 180 míst u stolu – Restaurace Lucullus
- 95 míst k sezení – Restaurace Plzeňka (v rekonstrukci do 8. 8. 2012)
- 240 míst u stolu – Lobby Bar Siesta (v rekonstrukci do září 2012)

**Restaurace Lucullus** – splňuje požadavky náročného klienta, její umístění je zvoleno vhodně s výhledem do města a jídelní lístek je vytvořen za účelem nejen spokojenosti z nasycení pokrmem, ale je zaměřen na skutečný zážitek klienta. V prostorách restaurace Lucullus probíhají snídaně ubytovaných hotelových hostů a je tedy nejvíce vytížena, navíc je etáž rozdělena na snídaně pro ubytované ve standardních pokojích a snídaně pro Executive floor v jiné etáži. Snídaně je formou bufetu.

**Restaurace Plzeňka** – má specifické zaměření především na českou a moravskou kuchyni, host si může vychutnat pravé plzeňské pivo. V současnosti je takovýto typ restaurace velmi vyhledávaný, kvalitní česká jídla se opět těší popularitě. Plzeňské restaurace jsou v projektu CzechSpecials a využívá ji více hotelů v různých městech ČR.

**Lobby bar Siesta** – je umístěn v dolním patře hned za recepcí, je to vhodné místo pro odpolední pauzu u kávy, nebo vhodné pracovní setkání s občerstvením v příjemném prostředí. V případě zájmu si host může dát buď jen odpolední snack, rovněž má možnost zvolit si plnohodnotné jídlo. Bar je vybaven televizí a Wifi připojením a je otevřen po celý den samozřejmě včetně víkendu.

*Tab. 3. Otevírací doba restaurací a baru (vlastní zpracování)*

|         | <b>Restaurace Lucullus</b> | <b>Restaurace Plzeňka</b> | <b>Lobby bar</b> |
|---------|----------------------------|---------------------------|------------------|
| Po – Pá | 6:30- 10:00                | 11:00-23:30               | 11:00-23:30      |
|         | 12:00-15:00                | 11:00-23:30               | 7:00-23:00       |
|         | 19:00-23:30                | 11:00-23:30               | 11:00-23:30      |
| So-Ne   | zavřeno                    | 11:00-23:30               | 11:00-23:30      |

## **Interclub**

Interclub patří mezi místa určená buď pro večerní vyžití po náročném dni hosta, při sklence dobrého míchaného nápoje, nebo na pronájem pro soukromé večírky. Prostory jsou nově zrekonstruovány a vybaveny moderní technikou a nábytkem, pronájem je vhodný především na firemní večírky, módní přehlídky, taneční zábavy.

## **Kongresové, konferenční služby, události a catering**

Díky velikosti hotelu může případný zákazník využít od pronájem jak malého prostoru pro menší skupinu tak stejně je mu hotel schopen poskytnout prostory pro velké konference se stovkami účastníků. V rámci pořádané akce je zákazníkovi poskytnuto veškeré technické zázemí. Celkově jsou k dispozici 2 velké kongresové sály a 7 přílehlých salónek, Executive Floor je salonek Executive Longe. V nabídce je mnoho uspořádání salónek dostupných na webu hotelu. V rámci pořádání velkých kongresových akcí je schopen zorganizovat díky výbornému organizačnímu propojení akci o počtu maximálně 4 000 účastníků.

Hotelový team může na požadavek zákazníka uspořádat v podstatě jakýkoliv druh událostí, nejvíce se zaměřuje na firemní akce, rodinné oslavy, plesy, promoce a svatby.

Když se koná společenská událost, všichni očekávají odpovídající pohoštění. Catering má dlouholeté zázemí a funguje již od samotného vzniku hotelu. Cateringové služby jsou k dispozici kompletní včetně dopravy, zařízení a obsluhy, vše samozřejmě podle potřeby zákazníka. Catering je značně zaneprázdněn a ročně využívá službu až 200 zákazníků.

## **Fitness a wellness služby**

**Služby fitness centra** jsou přístupné i široké veřejnosti s kapacitou 120 návštěvníků. Stejně jako u ubytovacích prostorů nechybí zde klimatizace. Ve fitness centru si zákazník může vybrat z následujících sportů:

- Fitness (indoor cycling, aerobic, aqua aerobic, TRX, osobní trénink)
- Ricochet
- Bruslařský a lyžařský trenažér
- Diagnostika

Wellness centrum je taktéž zpřístupněno široké veřejnosti. V prostorách wellness lze nalézt bazén se slanou vodou a protiproudem, whirlpool, saunu a parní kabinu. Dále wellness centrum nabízí možnost masáže a terapie, nabídka je široká. Wellness služby jsou přístupné



hotelovým hostům po celou dobu provozu tedy od 07:00 do 23:00. Kapacitou a rozmanitostí služeb nemá hotel konkurenci, avšak má neosobní charakter a díky vysoké návštěvnosti je opotřebovaný, především vodní svět. (Best Western International, ©2012; Hotel International, 2012)

### 5.1.1 Nabídka služeb EXECUTIVE FLOOR

Executive floor služby poskytují top nabídku ubytování s doplňkovými službami. Umístění pokojů včetně zázemí je v 10. patře zajišťující výhled na historickou část města Brna. Klient má k dispozici k nadstandardnímu ubytování s patřičnou vzdušností pokojů další výhody spojené s pobytem v Executive Floor. Mezi výhody patří privátní recepční služby, kancelářské služby, starost o zavazadla (vybalení, zabalení), drobné občerstvení v Executive Lounge i s obsluhou, denní tisk, internet aj. K dispozici je jednací místnost, oddělené nadstandardní snídaně s možností donášky na pokoj, služba žehlení zdarma, kabelový filmový kanál a volný vstup do wellness včetně fitness. Velkou výhodou je kvalitní přístroj na kávu ve vybavení těchto pokojů. (Best Western Hotel International, ©2012; Hotel International, 2012)

## 5.2 Cena

Hotel pracuje se základním ceníkem, cenová strategie je však velmi složitá vzhledem k tomu, že v současné době se zákazníci orientují především podle rezervačních webů. Hotel využívá tzv. taktických cen s diferenciací v kratším časovém úseku. Cena je pohyblivá podle sezónnosti a obsazenosti. Dále se hotel orientuje podle vnímané hodnoty zákazníkem a zvolil segment upřednostňující kvalitu, tradici a garanci služeb. Základní ceník ubytovacích služeb je uveden v příloze číslo III.

Stanovování cen u stálých klientů je v rukou obchodního oddělení, které s velkými zákazníky jedná osobně na dohodnutí cen za služby. Hotel bedlivě sleduje cenové strategie konkurence a výsledky jsou probírány na týdenních poradách ohledně budoucích kroků, avšak snaží se nezlákat cenovými válkami. Stanovování cen je také součástí moderních technologií využívaných v rámci hotelu **Revenue managementem** věnujícímu se obchodní strategii hotelu, který se koncentruje na optimalizaci výnosu z organizace řízení využití kapacity při vedeném časování pro daný tržní segment a sleduje cenovou strategii konkurenčních hotelů. (HAYES, David K. and MILLER, Allisha A, 2011)

Host hotelu má v ceně ubytování zahrnutu snídani, vstup do wellness (pouze část vodního světa a saun) a internetové připojení.

Připlatit si host musí parkování, doplňkové služby viz ceník doplňkových služeb v příloze III. (Hotel International, 2012)

### **Stravovací služby**

Ceny stravování jsou stanoveny ve stejné strategii jako ceny ubytování. Restaurace Lucullus má cenovou relaci posazenou nejvýše v ohledu k daným ingrediencím a orientací i na mezinárodní kuchyni. Luxusní produkty musí mít patřičné ohodnocení i z pohledu zákazníka. Cenová strategie restaurace Lucullus a Loby je podobná i vzhledem k tomu, že nabídka se nachází v jedné budově hotelu a slouží k potřebám jak hostů, tak i široké veřejnosti.

Restaurace Plzeňka nabízí přívětivější ceny a to díky tomu, že nabízí převážně tradiční českou kuchyni, ale samozřejmě je používáno kvalitních surovin což odpovídá cenovému posazení. Denní menu se pohybuje v cenovém rozmezí od 140 do 200 CZK včetně polévky, menu obsahuje polévku a výběr z 2 hlavních chodů.

### **Konference a meetingy**

Ceny jsou obvykle stanovovány na základě odeslaného požadavku a jsou kalkulovány podle potřeb klienta. Cena zahrnuje pronájem salóňku, techniky a případné občerstvení a obsluhu. Pronájmy salóňku a sálů jsou uvedeny v příloze IV. (Best Western Hotel International, ©2012; Hotel International, 2012)

## **5.3 Distribuce**

Hotel využívá kromě přímého prodeje služeb na recepci přístupné 24 hodin denně i nepřímou formu distribuce pomocí smluvních cestovních agentur a cestovních kanceláří. Velká část klientely hotelu je z oblasti korporátní sféry, je kladen velký důraz na databázi klientů a přímý prodej. Zákazníci mají možnost kontaktovat recepci po celý den, možnosti kontaktování mají buď osobní, telefonické nebo emailem.

U nepřímých distribučních cest využívá obou možností, spolupracuje s nejznámějšími cestovními kanceláři, které nabízejí jejich služby za případnou provizi a taktéž s cestovními agenturami. Nepřímých cest distribuce využívá hotel zejména pro vyplnění ubytovací kapacity i v mimosezónní době.

Další a nejvyužívanější metodou hotelu je rezervační síť, významná je proto, že hotel ubytovává vysoké procento zahraničních klientů. Mezinárodní rezervační síť je zajišťována pomocí internetu, kde zákazník vyplňuje rezervační formulář. International má hlavní rezervační systém Best Western zajišťující rezervace v celosvětovém měřítku, rezervační systém Best Western spojuje všechny hotely podobného typu a je pro orientaci zákazníka výhodný, pokud preferuje hotely daného řetězce. Seznam stěžejních využívaných rezervačních portálů a jejich umístění podle doporučení a vyhledávaného města Brno.

*Tab. 4. Pozice zjištěná v rezervačních portálech – kritérium doporučeno, (vlastní zpracování)*

| <b>Rezervační síť</b> | <b>Internetová adresa</b> | <b>Zjištěná pozice</b> |
|-----------------------|---------------------------|------------------------|
| Best Western          | www.bestwestern.com       | -                      |
| <b>Booking.com</b>    | <b>www.booking.com</b>    | <b>2</b>               |
| Expedia               | www.expedia.com           | 36                     |
| Hotel Info            | www.hotel.info            | 11                     |
| Hotel CZ              | www.hotel.cz              | 13                     |
| <b>Lastminute</b>     | <b>www.lastminute.com</b> | <b>4</b>               |
| Hotels.com            | ww.hotels.com             | 45                     |

Internetové portály umožňují, efektivní, rychlé zpracování rezervace, šetří náklady hotelu a čas hosta, působí také jako propagační prvek a poskytuje informace pomocí hodnocení klientů o atraktivitě hotelu.

Ostatní oddělení hotelu jako restaurace, bary, kongresové a konferenční služby a fitness jsou zajišťovány především přímou distribucí. Informace o nabídce získá zákazník od personálu nebo z webových stránek hotelu. Obsluhující personál je dostatečně školený a informovaný o poskytované nabídce, rezervaci restaurace, salonku a i fitness jde provést pomocí webových stránek hotelu, přes email nebo telefonicky. (Hotel International, 2012)

## 5.4 Komunikace

Vzhledem k velikosti a dlouholeté historii hotelu se tato část věnuje aktuálním nejdůležitějším nástrojům komunikace. Hotel využívá všech prvků komunikačního mixu a jednotlivé body jsou omezeny na moderní a aktuální trendy významné pro oblasti hotelnictví.

### 5.4.1 Reklama

Logo hotelu je jasně dáno díky členství v řetězci Best Western:



Obr. 3. Logo hotel (HI,  
2012)

International na trhu působí konzervativně a tímto trendem je ovlivněna i reklama hotelu. Hotel má dlouholetou tradici, vznikl již v roce 1962, ale moderní podoby začal nabývat až po revoluci a se vznikem akciové společnosti v roce 1992, začal postupně využívat téměř všech reklamních médií. Nyní aplikuje především internetové reklamy i vzhledem k zahraniční klientele, ale i dostupnosti internetu do všech domácností a firem.

**Internetová adresa hotelu:** [www.hotelinternational.cz](http://www.hotelinternational.cz)

Moderním trendem se stalo využívání reklamy v sociálních sítích na nejrozšířenější síti Facebook. Hotel International uživatelé naleznou pod svým vlastním profilem anebo také přes síť Best Western, kde můžou provést i rezervaci.

Reklama je dále prováděna pomocí outdoorové reklamy pomocí billboardů umístěných na výpadových silnicích, velmi užitečné je umístění naváděcích systémů realizované hned na 8 místech v Brně, v novinách a časopisech především pro prezentování nějaké nadcházející události, plesu nebo významné návštěvy. Hotel obohacuje svými články i v odborných časopisech a to především v oblasti stravování, zaměstnává oceněný personál, který se účastní soutěží, jako příklad je publikace v časopise Všudybyl, Svět gastronomie & hotelnictví.

Rozhlasová média využívá k prezentaci služeb spojených s plesy, degustacemi a dalšími událostmi. Mezi využívaná reklamní média, patří také forma interní reklamy Intranet. (Best Western Hotel International, ©2012; Hotel International, 2012)

### 5.4.2 Podpora prodeje

- **Účast na výstavě v Kolíně 2012**

Hotel se pro letošní rok rozhodl zúčastnit se významné výstavy v Kolíně názvem RDA Workshop 2012 Köln, kde se prezentoval v červenci letošního roku. Účast na

výstavě má za cíl podpořit návštěvnost turistů v období mimo hlavní sezónu návštěvnosti a získat tak nové obchodní kontakty.

- **Corporate Identity**

Společnost se představuje veřejnosti v duchu konzervativním a klade důraz na profesionalitu, jedinečnost a prestiž. V prezentaci společnosti se nacházejí pořádané události, účast na akcích, sponzorství a ocenění tak aby společnost působila. Personál hotelu si obléká stejnokroje laděné do stejné barvy, hotelové barvy jsou střídmé spíše krémové a v interiéru lze nalézt originální umělecká díla a při rekonstrukcích je zachován avantgardní bruselský styl. Dále se hotel prezentuje, jak již bylo řečeno členstvím v největší světové síti hotelů a evropského hodnocení hotelu HOTREC. Hotel se snaží utkvět v mysli zákazníka jako hostitele významných osobností a velmi si cenní kvalifikovaného personálu a nezapomíná jejich profesní úspěchy zveřejnit na svých webových stránkách. Ve stejném duchu jsou vytvořeny propagační materiály, včetně vizitek, ceníků aj.

- **Věrnostní programy** – nabízí možnost získat věrnostní kartu řetězce Best Western
- **Gastronomické akce**
- **Speciální cenové nabídky** pro stálé hosty, firemní klienty. (Hotel International, 2012)

### 5.4.3 Public Relations

PR je obecně velmi důležitým nástrojem především v oblasti hotelnictví a brněnský gigant o tom dobře ví a snaží se vytvářet pozitivní image. Hotel velmi často pracuje s veřejností, ať už je to při pořádání plesů, koncertů, soutěží, benefičních akcí.

Image hotelu samozřejmě začíná u pracovníků, na jejich školení hotel každoročně vynakládá nemalé částky tak, aby splňoval nejvyšší standardy chování a prezentace podniku.

Hotel se věnuje i sponzoringu například sponzorování plesu českých olympioniků, dále sponzorství dětského vzdělávacího centra EMILY club a spousta dalších charitativních a sportovních akcí dále věnoval sponzorský dar při předávání cen DIVA 2011 v kategorii operní pěvec a sponzorský dar pro centrum denních služeb pro sluchově postižené v Brně. Další často používanou formou jsou PR články, které jsou zveřejňovány na internetovém portále hotelu a v médiích, mezi nejdůležitější sdělení patří návštěvy významných osobností například návštěva královny Alžběty II, prezidenta Václava Klause a mimo jiné hotel hostil setkání střeoevropských premiérů v roce 1993. Dodával cateringové služby při ná-

vštěvě papeže Benedikta XVI. Významná byla také návštěva hraběnky Kinské. V neposlední řadě lze zmínit účast v soutěžích s úspěchem například Kuchař Moravy, či jiná ocenění. (Best Western Hotel International, ©2012, Hotel International, 2012)

#### 5.4.4 Přímý marketing

Přímý marketing se zaměřuje na rozvoj vztahu se zákazníky, je to oblast, která se neustále vyvíjí. Internatitonal má většinu zákazníků tvořenu z oblasti kongresových služeb nebo z firemní sféry, proto budování dobrého vztahu nesmí podceňovat. O oblast firemních zákazníků se stará obchodní oddělení společnosti. Mezi nástroje využívaného přímého marketingu patří:

- Databáze firemní klientely s požadavky a ceníkem.
- Oslovování VIP klientů emailem či dopisem a zasilání pozvánek na pořádané akce.

#### 5.4.5 Osobní prodej

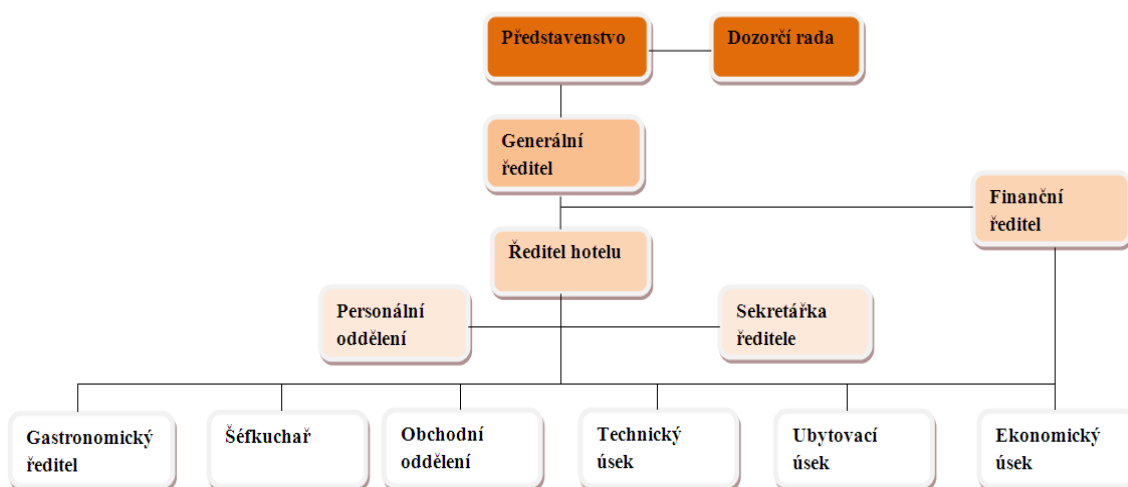
Osobní prodej zajišťuje recepce hotelu, která se věnuje nejen prodeji ubytování, ale směřuje od ní i prodej dalších služeb hotelu, od fitness centra až po catering. Recepce je denně informována na pravidelných krátkých setkáních o událostech hotelu tak, aby zájemci o službu byla schopna podat co nejpřesnější informace. Recepce předává prvotní informace hostovi a předává je případnému dalšímu kompetentnímu pracovníkovi. O osobní prodej se také stará obsluha restaurace, baru a fitness centra. U těchto pracovníků je nutná odborná kvalifikace a aktuálnost informací tak aby dokázal danému klientu poradit. Dalšími pracovníky jsou zástupci jednotlivých oddělení především obchodního, které jedná se stálou klientelou.

### 5.5 Lidé

Hotel poskytuje zaměstnání celkem 174 pracovníkům, nábor zajišťuje vlastní personální oddělení. Hotel minimálně využívá outsourcing, v hotelu se nachází vlastní vozový park, IT oddělení, prádelna což jsou služby obvykle dodávané. Vedení společnosti ročně investuje nemalé částky do tréninku a rozvoje vzdělání zaměstnanců. I v dobách krize platy rostly oproti trendům konkurenčních společností. Vedení hotelu si je plně vědomo, že jádrem úspěchu v hotelnictví je kvalifikovaný a motivovaný zaměstnanec.

Počty zaměstnanců v jednotlivých odděleních:

|                        |    |                     |            |
|------------------------|----|---------------------|------------|
| Management             | 14 | Zřízenci            | 7          |
| Obchodní oddělení      | 8  | Číšníci             | 26         |
| Ekonomické oddělení    | 4  | Fitness a masáže    | 7          |
| F&B oddělení           | 4  | Recepce             | 10         |
| Technický úsek a sklad | 17 | Pokojské a prádelna | 26         |
| Kuchyně a pomocné síly | 51 |                     |            |
| <b>CELKEM</b>          |    |                     | <b>174</b> |



Obr. 4. Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)

Pro rozvoj zaměstnanců jsou využívány motivační, vzdělávací a teambuilding programy, na jejich financování se podílí i dotační programy například „Vzdělávejte se“ z úřadu práce Brna. (Hotel International, 2012)

## 5.6 Balíčky

Hotel poskytuje celkově 4 balíčky služeb. Balíčky jsou zaměřeny na ubytování rodin a párů. Jedná se o podpoření návštěvnosti ve slabším čase návštěvnosti, především o víkendech. Aktuální nabídka v CZK:

- **Jarní víkend pro dva** cena 4 800,-
- **FIT víkend pro dva** cena 6 600,-
- **Rodinný víkend** celkově 3 stupně služby cena od 3 700,- do 5 600,-
- **Víkend pro dva** cena 6 200,-

Balíčky zahrnují kromě standardní nabídky ubytování se snídaní pro dvě osoby na dvě noci, rovněž večeři, fitness, překvapení na pokoji, masáže zdarma, vstup do zábavního parku aj. Nabídka závisí podle zvolené tematiky balíčku. (BEST WESTERN Hotel International, ©2012)

## 5.7 Spolupráce

### 5.7.1 Členství v řetězci Best Western International

Hotelový řetězec Best Western je největší na světě a je v něm zařazeno celosvětově celkem 4 000 hotelů. V České republice je pouze 17 hotelů členy tohoto řetězce. Pro ubytovací zařízení znamená členství v takovém řetězci nutnost dodržovat určité standardy, na které Best Western dohlíží. Best Western má tři kategorie hotelů, takzvané klasické Best Western, Best Western Plus a Best Western Premier. Premier hodnocení patří čtyřhvězdičkovým hotelům včetně brněnského Internationalu. Hotely Premier se zaměřují na nadstandard a komfort, výjimečnost nabízí ve snaze o personalizaci služeb.

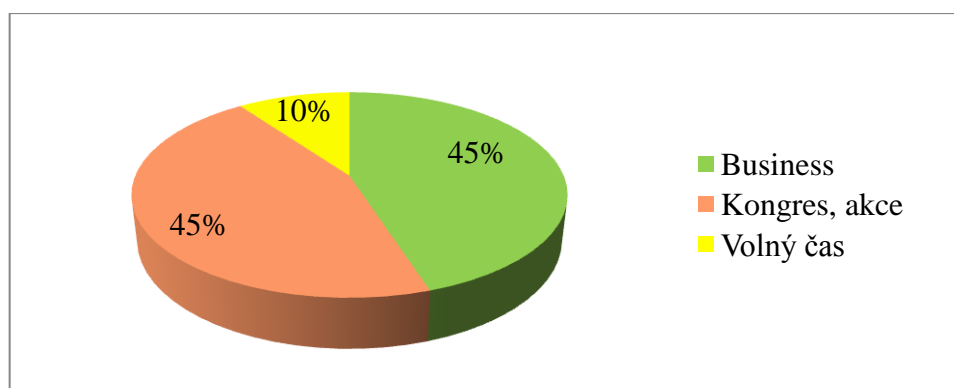
V rámci řetězce jsou všechny hotely umístěny na hlavních Best Western stánkách a tak umožňují zákazníkovi snadnou dostupnost a možnost rezervace. Síť Best Western je nejvíce rozšířená v rámci USA, evropská síť se více odlišuje. Standart amerických hotelů má pro jejich obyvatele často nižší hodnotu. Evropské hotely Premier jsou často znevýhodněny co do očekávání a vnímání od hosta ze zámoří. Dále poskytuje síť marketingový program a identitu značky.

Členství v hotelové síti nijak nezasahuje do vedení či vlastnictví společnosti, takovéto členství je v podstatě velmi výhodné, zajišťuje jednotný rezervační portál. (MIP-S, ©2012; Best Western International, ©2002-2012)



## 6 ANALÝZA ZÁKAZNÍKA

Hotel se řídí klientelou převážně podle účelu cesty. Z grafu níže je jasné, že hotel se zaměřuje především na kongresové a obchodní cestující. Za doplňkový segment lze považovat volnočasové hosty. Struktura věku zákazníků je mezi lety 30-60 lety, věková struktura odpovídá kategorii vyšší a střední společenské vrstvy.



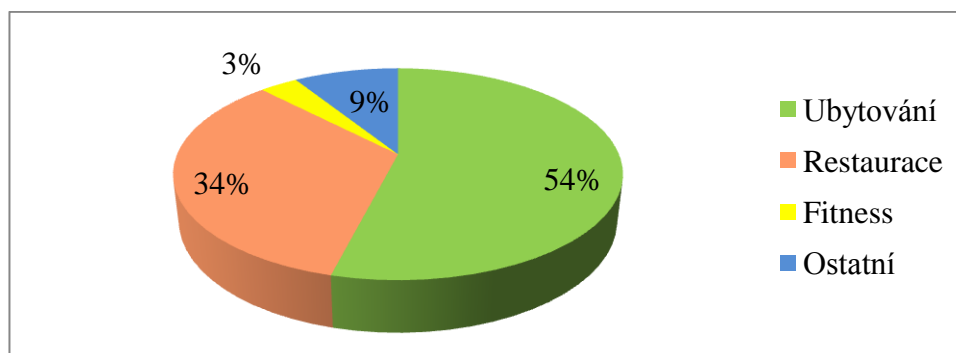
Obr. 5. Struktura hostů v roce 2011 (interní materiály)

### Seřazení segmentů podle důležitosti:

- a. Obchodní cestující
  - b. Kongresoví hosté
  - c. Volnočasoví hosté - doplňkový segment
- hlavní segment

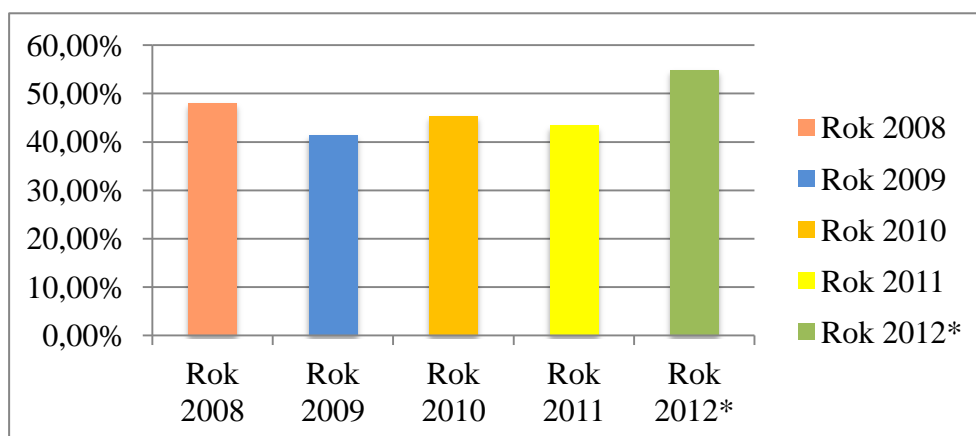
### 6.1 Struktura tržeb odvětví a sledování obsazenosti

Celkové tržby hotelu dosahovaly v roce 2010 výše 157.5 milionů korun, nejvyšší podíl dosahovaly tržby z ubytování a to celkem 54 % z tržeb, hotel však zaznamenal menší úbytek oproti roku 2009. Tržby se však udržují na stabilní hranici a to díky mírnému růstu tržeb ze stravování z 32,4 na 33,7 %. Největší nárůst tržeb byl zaznamenán v restauraci Plzeňka meziroční nárůst v letech 2010 až 2011 byl 7 %. Zbytek podílu patří wellness službám ve 3,3 % a ostatním službám 9 %. V porovnání s předchozími lety se mění využití pokojů, vzrostl počet přenocování, změna ale neměla pozitivní vliv na tržbách. K růstu došlo tedy i v kapacitě obsazenosti a pohybovala se na 45,4 % což je o 4 % lepší výsledek



Obr. 6. Struktura tržeb hotelu International 2010 (Justice, ©2012)

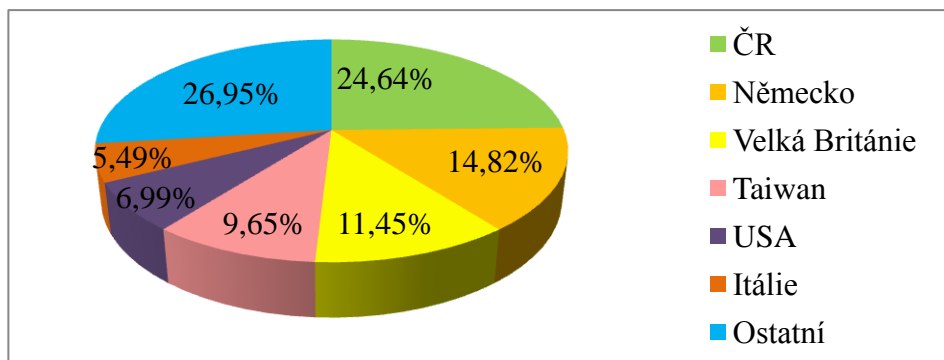
Z grafu struktury tržeb je jasné, že největší podíl má zastoupení v oblasti ubytování, což se v poměru let zásadně nemění a stejná struktura tržeb byla i v roce 2011, tedy 54,1 % ubytování, 33,6 % stravování, 3,2 % středisko fitness a 9,1 % ostatní služby.



Obr. 7. Obsazenost hotelu v % v letech 2008 až do července 2012 (Hotel International, 2012)

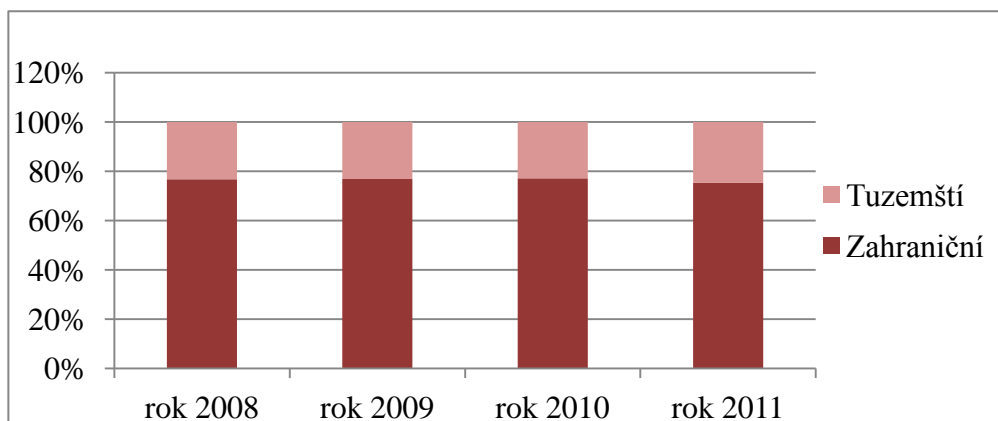
Při analýze obsazenosti hotelu se vychází z údajů, které neodpovídají skutečné obsazenosti za plné kapacity ubytování, od září letošního roku, ale bude plně využito ubytovací nabídky. Zkreslenost výsledků je způsobena rekonstrukcemi v posledních dvou letech. Jednalo se o rekonstrukci 10. patra a vytvoření Executive části, dále probíhaly úpravy pokojů. V letošním roce probíhají opět rekonstrukce a k dispozici není celé patro až do září 2012.

Následujícím důležitým pohledem je rozložení obsazenosti v průběhu roku v měsících. Mezi nejsilnější měsíce v obsazenosti jsou duben, červen, srpen a září, v kterých jsou pořádány nejdůležitější brněnské události. Mezi turisticky nejhorší období patří měsíce únor až březen. (Hotel International, 2012; Justice, ©2012)



Obr. 8. Návštěvnost hotelu podle národností v roce 2011 (Hotel International, 2012)

Hotel nejvíce navštěvují Češi, v závěsu jsou pak hosté z Německa, Velké Británie, Taiwanu, USA a Itálie. Zahraniční klientela tedy procentně pokrývá obsazenost až 77 %, která je stabilní v letech viz graf níže. Významnou část hostů tvoří zákazníci z ekonomicky silných zemí upřednostňující vysokou kvalitu služeb před cenami.



Obr. 9. Porovnání vývoje tuzemské a zahraniční návštěvnosti v letech 2008 až 2011 (Hotel International, 2012)

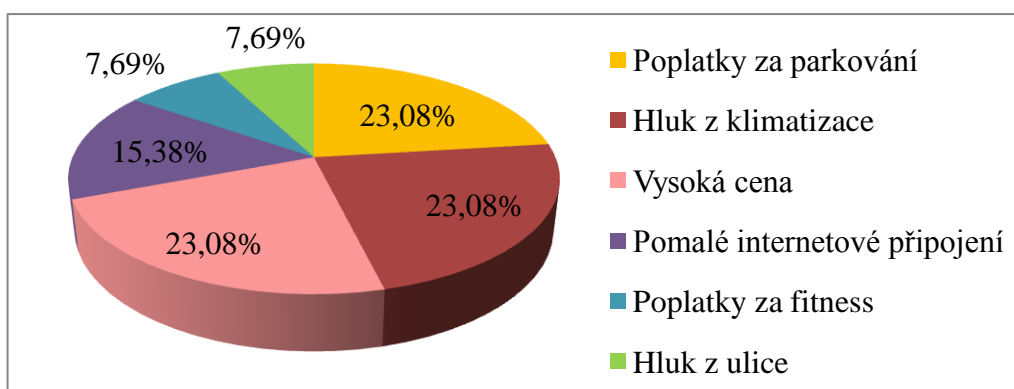
Z posledního obrázku je jasná stabilní struktura návštěvnosti hotelu. Struktura obsazenosti se v průběhu let nemění a podobný trend je očekáván i do budoucna. Taková struktura zákazníků značí silné nároky na personál ovládající světové jazyky, nabídku vícejazyčných tiskovin a médií, zacílení propagace na virtuální síť a webové stránky v několika světových jazycích. (Hotel International, 2012)

## 6.2 Analýza spokojenosti zákazníka

Hotel International pro zjištění spokojenosti zákazníků zavedl dotazníky spokojenosti, které se vyhodnocují jednou měsíčně a problémy se řeší operativně. Jedná se o metodu kvantitativního výzkumu. Dotazníky jsou umísťovány anonymně na pokojích hotelových hostů.

Vzor dotazníku je uveden v příloze V. Je nezbytné podotknout, že zpětná vazba u této formy zjišťování spokojenosti je velmi malá a pohybuje se dokonce pod 1 %, což nemá příliš rozsáhlou vypovídací schopnost. Reakce na připomínky hosta jsou realizovány okamžitě a problémy jsou řešeny na pravidelných týdenních poradách. Zjišťování spokojenost touto cestou je realizováno průběžně již několik let, ale neukázaly se jako nejvhodnější metoda, proto by bylo vhodné vytvořit novou lepší formu zjišťování spokojenosti. K účelu diplomové práce byly poskytnuty nejnovější výsledky za období duben až červen 2012 a na výzkumu se podílel marketingový manažer hotelu, počet reagujících hostů bylo 94. Mezi nejčastěji uváděné připomínky patří:

- Nespokojenost hosta s hlučností klimatizace
- Nespokojenost hosta s hlukem z okolní ulice
- Poplatky za fitness služby a parkování
- Málo zaměstnanců na recepci
- Příliš vysoká cena za ubytování
- Pomalé internetové připojení



Obr. 10. Procentuální vyjádření nejčastějších nedostatků vytykávaných zákazníky za rok 2012 (vlastní zpracování podle Hotel International, 2012)

Další možností zjištění spokojenosti zákazníka jsou rezervační portály, podle nich se ovšem řídí i případný potenciální zákazník, i zde je procento reakcí v poměru frekvence ubytovaných mizivé a výsledky jsou podobné jako u písemných dotazníků. International se

koncentruje na portály Booking a Best Western. Další užitečné informace získá zákazník o hotelu také na cestovatelském portálu Tripadvisor. Tripadvisor je vyhledáván spoustou turistů zajišťujících si své cesty samy, ale bohužel zatím není veden v českém jazyce. Důležitou částí je získat od zákazníka zpětnou vazbu. Nespokojený host se často vyhýbá osobní konzultaci, neztrácí čas s případným hodnocením, a v tak vysoce konkurenčním prostředí se raději rozhodne příště využít služeb jiných hotelů. Nově AHR ČR zprovoznila český cestovatelský portál Czech Advisor, portál vznikl v roce 2011 a zatím zdaleka nedosahuje takové kvality jako Tripadvisor. Spolupracuje převážně jen s českými rezervačními portály a slouží tudíž převážně pro českého turistu. Protože téměř 80 % klientů hotelu jsou cizinci je prioritní Tripadvisor, který ročně navštíví 25 milionů návštěvníků a má 15 milionů registrovaných členů. (TripAdvisor, © 2012, CzechAdvisor, ©2011)














Hotel se však věnuje i moderním metodám výzkumu spokojenosti zákazníků. Jednou z nich je **Mystery shopping**, který provádí každoročně a spolupracuje se specializovanou agenturou. Na základě výsledků a doporučení výsledků se řídí při odstraňování nežádoucích nedostatků.




Nezbytnou součástí strategie společnosti je zaměření se na vybudování kvalitního vztahu se zákazníkem tzv. CRM. Hotel má databázi stálých klientů. V současné době se oddělení věnuje aktivně 800 stálým zákazníkům převážně společnostmi. Zodpovědnost za řízení vztahů se zákazníky má rozsáhlé obchodní oddělení. Oddělení se věnuje získávání informací o zákaznících a nastavení služeb a cen vedoucí ke spokojenému vztahu se zákazníky. V rámci řízení vztahů se zákazníky pořádá každoročně hotel International společenské setkání s TOP 100 klienty. Databáze klientů zjednodušuje orientaci v požadavcích klientů a vytvářet hlubší vztahy. (Hotel International, 2012)





## 7 ANALÝZA KONKURENCE

V tabulce č. 5 jsou řazeny následující hotely spadající do kategorie 4\*, na trhu zaujímá Hotel International Brno dlouhodobě první pozici neboli je tržním leaderem, ale samozřejmě sleduje svoji konkurenci, protože v současné době nemá žádná společnost jistotu, že si svoji pozici udrží, zejména tehdy pokud takzvaně „zaspí na vavřínech“. Je nutné podotknout, že v dané destinaci je okolo 89 hotelů různých kategorií.

Tab. 5. Konkurenční 4\* hotely města Brna /minimum 15 a více pokojů: (Booking.com ©1996-2012)

| Název hotelu                               | Adresa                          | Velikost<br>(počet pokojů) | Služby<br> |
|--|---------------------------------|----------------------------|---|
| <b>Barceló Brno Palace</b>                 | Šilingrovo náměstí 2, Brno      | 119                        |            |
| <b>Royal Ricc</b>                          | 10 Starobrněnská, 60200 Brno    | 30                         |            |
| <b>Grandhotel Brno</b>                     | Benešova 18 - 20, 657 83 Brno   | 105                        |          |
| <b>Parkhotel Brno</b>                      | Veslařská 250, 63700 Brno       | 20                         |          |
| <b>Hotel Pegas Brno</b>                    | Jakubská 4, 602 00 Brno         | 24                         |          |
| <b>Orea Hotel Voroněž I</b>                | Křižkovského 47, 60373 Brno     | 369                        |          |
| <b>Restaurant a Design Hotel Noem Arch</b> | Cimburkova 9, 61200 Brno        | 18                         |          |
| <b>Hotel Vaka</b>                          | Cimburkova 599/4a, 612 00 Brno  | 21                         |          |
| <b>Avanti Hotel</b>                        | Střední 61, 60200 Brno          | 90                         |          |
| <b>Holiday Inn Brno</b>                    | Křižkovského 20, 60300 Brno     | 201                        |          |
| <b>Old Town Hotel</b>                      | Francouzská 425/97, 602 00 Brno | 24                         |          |
| <b>Hotel Continental</b>                   | Kounicová 6, 602 00 Brno        | 226                        |          |
| <b>Hotel Grandezza</b>                     | Zelný trh 314/2, 60200 Brno     | 42                         |          |

| Název hotelu             | Adresa                         | Velikost<br>(počet pokojů) | Služby<br> |
|--------------------------|--------------------------------|----------------------------|---|
| <b>Slavia</b>            | Solniční 15/17, 662<br>16 Brno | 84                         |            |
| <b>Boby centrum Brno</b> | Sportovní 2A, 602<br>00 Brno   | 141                        |            |

Vysvětlivky:  - ubytování;  - stravování;  - konference, meeting, event;  - relax

Jak je jasné z tabulky konkurenčních hotelů ve stejné kategorii je opravdu mnoho, pro důsledné rozebrání konkurenčního boje je nutné dodat, že zdání klame. Opravdu ohrožující postavení tržního lídra zaujímá pouze pár srovnatelných hotelů. Pro důsledné rozebrání jednotlivých hotelů bylo vybráno 5 nejvíce podobných hotelů.

Hlavním kritériem rozhodování bylo:

- Umístění hotelu v centru Brna nebo u důležitého místa v Brně
- Velikost ubytovací nabídky větší než 100 pokojů
- Poskytování služeb jak ubytovacích a stravovacích, tak i konferenčních a volnočasových
- Kategorie 4\*\*\*\* First class

## 7.1 Barceló Brno Palace

Za největšího konkurenta je považován hotel Barceló Brno Palace a nabídkou se nejvíce přibližuje hotelu International Brno. Hotel patří do největšího španělského hotelového řetězce Barceló a byl zcela rekonstruován za nemalou částku 400 milionů korun. Barceló Brno Palace je designový hotel, ale jeho otevření provázela strastiplná cesta, původní vlastnická společnost Comsa nechtěla investici dokončit kvůli probíhající krizi. Historická budova Městský dvůr, z níž vznikl hotel Barceló Brno Palace je velmi zdařilá. Hotel má velký předpoklad přilákání zahraničních klientů díky členství ve zmiňovaném řetězci se zastoupením po celém světě.

Na pozici tržního následovatele se dostává poměrně brzy po otevření, zaměřuje se stejně jako International především na firemní zákazníky jak tuzemské tak i zahraniční. Do boje se pustil s nasazením nízkých cen, ale v průběhu času je začal mírně zvyšovat. K dispozici má 119 pokojů o 3 kategoriích, 2 restaurace a jeden Lounge bar. Nabízí business služby s Business Lounge. Absenci dostatku parkovacích míst nahrazuje přílehlým parkováním,

kteře provádí personál tak, aby zákazník tento nedostatek nepocítil. Mezi největší nevýhody patří webová prezentace, která není v českém jazyce. Mezi výhody naopak patří osobitý přístup k zákazníkovi, novátorství, svatební apartmá, příjemné prostředí Atria, možnost rezervace přes sociální sítě, zacílení na mladší generaci a nabídka výhodných balíčků. (Barceló Hotels & Resorts, ©2012; Šenkýř, 2012)

## 7.2 Grandhotel Brno

Grandhotel Brno je umístěn v historickém centru města a nabízí ubytování ve 105 pokojích po 4 kategoriích. Budova hotelu vznikla již v roce 1870. Patří do australského řetězce Austria hotels poskytující podobnou podporu jako Best Western. Hotel nabízí také konferenční služby, ale spíše pro menší skupiny s maximální kapacitou 150 osob. Prošel rekonstrukcí, ale zachoval si historický ráz. Ve vybavení pokojů je jsou také moderní technologie například TV. Cenově je srovnatelný s hotelem Barceló. Nově hotel poskytuje svoje vlastní parkování, což je u pozice v centru města velmi výhodné. V hotelu host nalezne i kasino, ale oproti tomu je ochuzen o větší wellness centrum, k dispozici má pouze saunu. Další nevýhodou je okolí hotelu, i když je hotel umístěn u historického centra, naproti je nevhledné parkoviště a ulice. Hotel nyní nabízí balíček Business De Luxe, ovšem není srovnatelný s nabídkou ostatních hotelů poskytující business služby, i když cena je z nabídek business nejnižší. Největší nedostatek je malé technické vybavení a placený internet. (Grandhotel, ©2012)

## 7.3 Hotel Continental Brno

Hotel Continental je umístěn v blízkosti centra města a nabízí ubytování v 226 pokojích a je kongresovým hotelem. Nabízí pokoje ve 4 úrovních od standardu až po nejlepší design pokoje. Hotel Continental prozatím nepatří do žádného hotelového řetězce a tvoří tak výjimku. Hostům a veřejnosti slouží dvě restaurace, kavárna a klub. Hotel nabízí také rozsáhlé kongresové prostory uspokojující až 400 účastníků. Kromě ubytování a stravování poskytuje také fitness centrum, saunu a vířivku. Hotel má dlouholetou historii až v počátku v šedesátých letech minulého století a prochází v současné době rekonstrukcí. Největší nevýhodou je umístění mimo historické centrum, nepěkný vzhled okolí budovy. Na designu pokojů je vidět nesourodost. Zajímavá je však nabídka balíčku i kongresových služeb a v nabídce je i business centrum. Hotel však nenabízí balíčky ubytování ani jiné formy



podpory prodeje, má zastaralý web design bez dostatku fotografií. (Hotel Continental Brno, ©2012)

#### **7.4 Holiday Inn Brno**

Hotel se nachází 1,5 km od centra města Brno, hotel byl postaven za účelem kongresových služeb i proto se nachází nedaleko brněnského výstaviště. Holiday Inn je značka druhé největší světové hotelové společnosti Intercontinental. Tyto hotely jsou určeny zejména pro obchodní klientelu, ale i leisure cestování. Působí pod svým názvem již od roku 1994 a poskytuje ubytování ve 201 pokojích o 2 kategoriích. V nabídce jsou rozsáhlé kongresové služby, dále dvě restaurace a lobby bar. Nechybí zde ani cateringové služby. Hotel nabízí stejně jako International Executive floor, opět se ale klient setká s daleko menšími výhodami než u lídra. Výhodou je nové budování wellness centra, kdy budou v nabídce nové služby. Holiday Inn má své vlastní hlídané venkovní parkoviště a také má k dispozici garáže, které jsou ovšem vzdálené od hotelu 50 m. Hotel nabízí věrnostní program s výhodami pro stále klienty. Má zdařilý web a využívá rozsáhlé podpory prodeje. (Brno INN, ©2001-2010)

#### **7.5 Orea Hotel Voroněž I**

Orea Hotel Voroněž I opět patří do hotelového řetězce. Orea hotels je největší český hotelový řetězec. V hotelu host najde 369 pokojů. Počtem pokojů je největším hotelem a sídlí hned vedle brněnského výstaviště. Pro zákazníky je zajímavý díky velkému kongresovému centru o kapacitě 700 osob vybaveném moderní audiovizuální technikou. V rámci členství v řetězci může zákazník hotelů Orea využívat věrnostních programů a získat pobytové výhody a dárkové poukazy využitelné pro celý řetězec, které je výhodné především pro tuzemské zákazníky. Hotel z relaxačních služeb poskytuje pouze saunu a masáže, jedná se tedy o slabou nabídku tak velkou kapacitu. Hotel neprošel nijak zvlášť velkým upgradem pokojů a působí zastarale. V hotelu se hosté mohou občerstvit ve dvou barech a dvou restauracích. Ceny ubytování odpovídají spíše ohodnocení hotelů nižší kategorie. Hotel má své soukromé parkoviště, které je zpoplatněné. Orea nabízí velkou škálu balíčků pro hosty. (Orea Hotels, ©2011-2012)

### 7.5.1 Srovnání s konkurencí

Cenové srovnání jednotlivých hotelů za noc v lukrativním termínu pořádání Grand Prix Brno mistrovství světa v silničních motocyklech a další termín v období klidu za dvouůžkový standardní pokoj/noc, termín srovnání 15. 7. 2012.

*Tab. 6. Cenové srovnání v mimosezónním období a v termínu Grand Prix Brno v CZK (vlastní zpracování podle booking.com, ©1996-2012)*

| <b>Hotel</b>             | <b>Cena 24. 8. - 26. 8. 2012</b> | <b>Cena 1. 8. - 7. 8. 2012</b> |
|--------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| Hotel International Brno | 5 037,-                          | <b>3 694,-</b>                 |
| Barceló Brno Palace      | <b>6 951,-</b>                   | 2 272,-                        |
| Grand Hotel Brno         | 6 640,-                          | 2 903,-                        |
| Hotel Continental        | 3 750,-                          | 2 348,-                        |
| Holiday Inn Brno         | 4 650,-                          | 2 726,-                        |
| Orea Hotel Voroněž I     | 5 554,-                          | 2 070,-                        |

Tab. 7. Porovnání s konkurencí dle vybraných kritérií (vlastní zpracování)

| Hodnocený element     | Hotel International | Barceló Brno Palace | Grandhotel Brno         | Hotel Continental        | Holiday Inn Brno | Orea Hotel Voroňež I |
|-----------------------|---------------------|---------------------|-------------------------|--------------------------|------------------|----------------------|
| Lokalita              | *****               | *****               | ****                    | ***                      | ***              | ***                  |
| Celkový vzhled        | ***                 | *****               | ***                     | **                       | *****            | **                   |
| Vybavenost pokojů     | *****               | *****               | ***                     | ***                      | *****            | ***                  |
| Kongresové služby     | *****               | ***                 | ***                     | *****                    | *****            | *****                |
| Relax centrum         | *****               | ***                 | **                      | ***                      | *****            | **                   |
| Webová prezentace     | ***                 | **                  | ***                     | **                       | *****            | ***                  |
| Extra služby v ceně   | ***                 | *****               | ***                     | *****                    | **               | ***                  |
| Možnost parkování     | *****               | **                  | ***                     | *****                    | *****            | *****                |
| Balíčky služeb        | ***                 | *****               | ***                     | **                       | **               | *****                |
| Internetové připojení | *****               | *****               | **                      | ***                      | *****            | *****                |
| Gastronomie           | *****               | *****               | ***                     | ***                      | ***              | *****                |
| Výstup hodnocení      | 1. pozice<br>45*    | 2. pozice<br>42*    | 5.- 6.<br>pozice<br>33* | 5. - 6.<br>pozice<br>33* | 3. pozice<br>38* | 4. pozice<br>36*     |

Pozn.: hodnocení: \*základní, \*\* dostačující, \*\*\*dobré, \*\*\*\* nadprůměrné, \*\*\*\*\*výborné

Nejlepší hodnocení získal Hotel International díky lokalitě, vybavenosti pokojů, skvělé gastronomii, parkování v místě a kongresovým službám. Z důležitých konkurenčních vlastností vítězí největší konkurent Barceló Brno Palace, díky designu a výhodným cenovým nabídkám, stejné hodnocení získává díky lokalitě, gastronomii, vybaveností pokojů a internetovému připojení. Slabiny hotelu v porovnání s konkurencí vychází především ze zastaralého a nepřehledného web designu bez moderních prvků, málo služeb v ceně a slabší speciální nabídkou. Hotel nabízí velmi rozmanitý relax, ale je nutné dodat, že byl vytvořen před 12 lety a uspokojuje nejen hosty hotelu, což s sebou přináší časové omezení, rychlé opotřebení a málo soukromí. (Tripadvisor, ©2012)

## 8 OVLIVŇOVÁNÍ PŘITAŽLIVOSTI TRHU PODLE PORTERA

Tab. 8. Porterova 5-faktotová analýza (vlastní zpracování)

|   |                |
|---|----------------|
| <b>Hrozba vzájemného odvětvového boje</b>   | Hrozba vysoká  |
| <p>Brněnský trh ubytovacích služeb je z hlediska počtu poskytovatelů služeb ubytovacích a stravovacích nasycen. V Brně působí celkem 89 registrovaných hotelů, různých velikostí a kategorií. V centru je hustota zařízení nejvyšší a restaurací je zde bezpočet. Boje mezi těmito zařízeními jsou citelné. Hotelové zařízení již zahájily cenové války a propagační akce, podniky se snaží na trhu udržet a nejlépe získat si co největší podíl.</p> |                |
| <b>Hrozba mnoha substitučních produktů na trhu</b>  | Hrozba střední |
| <p>Ubytovacích zařízení citelně přibývá, oblast ubytovacích služeb je velmi lákavou formou podnikání i díky velké podpoře ze strany státu a EU. Ubytovatelé se zaměřují na všechny segmenty a vznikají substituty typu hotely garni, motely a pensiony. Substituty se zaměřují často jiné segmenty zákazníků, a proto míra ohrožení na trhu sice existuje, ale není tak vysoká jako u stejné kategorie.</p>   |                |
| <b>Hrozba vstupu nových konkurenčních firem</b>   | Hrozba střední |
| <p>Na tak lukrativním trhu s mnoha turistickými cíli je otázka vstupu dalšího konkurenta jen otázkou času, i když před časem již na trh jeden z významných konkurentů vstoupil, nedá se říct, že by zde nehrozila tato možnost. Bariéry pro vstup tkví především ve vysoké kapitálové náročnosti a legislativním zákonům. Potenciální uchazeč o investici by musel také čelit stávající konkurenci, která má již vybudované jméno.</p>                |                |
| <b>Hrozba vzestupu působnosti zákazníků</b>   | Hrozba vysoká  |
| <p>Zákazníci mají v cestovním ruchu velké slovo. Stávají se pány situace, ve službách se bojuje o přízeň zákazníků a proto je jejich působnost mimořádná. Hodnocení spokojenosti hostů se stává veřejnou záležitostí díky internetu. Ve vysoce konkurenčním prostředí, což hotelnictví je, se snaží hotely motivovat k nákupu všemožnými způsoby. Návštěvnost se pomalu zvyšuje, ale i přes to turistů na počet zařízení není dostatek.</p>           |                |
| <b>Hrozba zvýšení působnosti dodavatelů</b>   | Hrozba nízká   |
| <p>Hotel takového rozsahu spolupracuje s řadou dodavatelů, jednání o podmínkách obchodu leží na bedrech obchodního a finančního oddělení. Vyjednávací síla dodavatelů však není nijak závažná, protože dodavatelů je na trhu velké množství a spíše bojují o získání možnosti dodávat do hotelu takového rozsahu, navíc změna dodavatele není nijak náročná, výjimku tvoří dodávky energií a telekomunikace.</p>                                      |                |

## 9 PEST ANALÝZA

PEST analýza slouží k rozebrání faktorů vnějšího prostředí neboli makroprostředí, které ovlivňují provoz hotelu. PEST analýza se věnuje 4 nejdůležitějším faktorům:

### 9.1 Politické a právní faktory

- Nestabilní politická situace ohrožující pověst České republiky jako korupce, vládní škrty aj.
- Hrozba další ekonomické krize v EU vzhledem ke špatné situaci v Řecku, Španělsku a Portugalsku.
- Hotelnictví se řídí především zákony: živnostenský č. 455/199 Sb., obchodní a občanský zákoník dále obvykle zákony účinnými obecně pro podnikání (zákon o účetnictví, zákoník práce).
- Přísná legislativa v oblasti hygieny stravování č. 137/2004 Sb. a bezpečnost ubytování č. 268/2009 Sb., dále kontrola výroby potravin podle HACCP aj.
- Dobrá zahraniční politika, neustálé rozšiřování EU usnadňující mobilitu obyvatelstva i díky vstupu do Schengenského prostoru v roce 2007.
- V souvislosti s legislativou EU vzniká jednotné hodnocení kvality a certifikace HOTREC, jednotná klasifikace v rámci ČR ČSN 76 1110.

### 9.2 Ekonomické faktory

- Rozvinutá a dynamická ekonomika, příznivý vývoj v porovnání s ostatními evropskými zeměmi.
- Mírně klesá HDP - 0,7 % a zároveň roste inflace na 2,8 %, ale naopak vzrostla hrubá mzda na 24 126 CZK, meziroční údaje.
- Průměrná nezaměstnanost v současné době je v Brně na hranici 8,3 %, v Jihomoravském kraji je na hranici 9 %.
- Snížená daňová sazba za ubytovací služby (14 %) podle zákona o DPH, podle č.235/2004 Sb. základní sazba daně činí 20 %.
- Daň z příjmů právnických osob v současné době je 19 %.
- Mírně zlepšující se situace po krizi a rozvoj cestovního ruchu, příliv zahraničních turistů až o 2,6 %.
- Neustále rostoucí ceny energií.

- Atraktivita ČR v zahraničních investicích a neustálý příliv investorů, i když je hrozba krize zóny EU.
- Rozvoj životní úrovně v dříve chudých zemích a rozvoj business turismu v nich.

### 9.3 Sociálně-kulturní faktory

- Struktura městského obyvatelstva se velmi přibližuje západnímu modelu, nárůst životní úrovně.
- Kulturní, historické, univerzitní a vědecké centrum, hlavní město Moravy.
- Vytváření potenciálu pro cestovní ruch v oblasti veletržní a kongresové turistiky.
- Mírný růst populace Brna s větším zastoupením cizinců a nárůst o zhruba 7 tisíc obyvatel ve srovnání let 2009 až 2011.
- Stárnutí populace a úbytek obyvatelstva, průměrný věk brněnských obyvatel je 42,2 let k 31. 12.2010 a zároveň je jeden z nejvyšších v ČR.
- Mírný vzrůst vzdělanosti obyvatel v ČR je celkem 71 134 studentů VŠ.
- Velmi dobrá mobilita v oblasti, nárůst počtu zkušených cestovatelů.

### 9.4 Technologické faktory

- Zvyšující se počet uživatelů internetu 65 % v rámci EU za rok 2009 a nároky na informační technologie, spolehlivost technologií.
- Dobrá infrastruktura v oblasti, rychlost cestování (MHD, D1, Letiště Tuřany).
- Společnost si žádá vysoký technologický standart, dynamika rozvoje odvětví, nároky na vybavení.
- Strmý vzrůst e-marketingu a elektronických médií.
- Rychlé opotřebení vnitřního vybavení.

Z průzkumu makro okolí podniku neboli strategického auditu prostředí vychází několik zásadních faktorů. Co se týká politicko-právního prostředí, největším ohrožením je současná neklidná situace uvnitř Evropské Unie, zásadním bodem je hrozba finanční krize, protože většina zákazníků je ze zemí EU. Dalším velmi významným faktorem se ukazují současné dobré zahraniční vztahy a členství v Schengenském prostoru, což velmi zjednodušuje cestování do České republiky a tím pádem zvyšuje zájem o návštěvu cizinců. Z ekonomických faktorů je nejvýznamnější fakt, že v oblasti je poměrně nízká nezaměstnanost ukazující na dobrou sociální situaci v okolí a tudíž i zájmu o hotelové služby a stravování. Nespornou výhodou je snížená sazba daně, takže nižší zatížení pro ubytovací služ-

by je výhodné pro stanovení cen ubytování, situace se má ovšem v rámci úsporných balíčků změnit, a tak může dojít ke zvýšení sazby daně na 15 %.

Okolí sociálně kulturní je v Brně příznivé, jedná se o kulturní a historické centrum Moravy a tudíž je velký zájem o navštívení. Životní úroveň v Brně je nadprůměrná a soustřeďuje se zde velké množství firem, které podporuje obchodní cestování. Dalším velmi důležitým bodem je koncentrace kongresových center a veletržních míst a nárůst kongresové turistiky, tvořící vysoké procento zákazníků hotelu díky dobrému kongresovému zázemí.

V České republice je nadprůměrné procento uživatelů internetu a evropský průměr byl 65 % v roce 2009. Tato skutečnost je velmi významná pro hotel skrze emailovou komunikaci s hostem, důležitost webové prezentace a rezervační sítě. Dobrá infrastruktura je nasnadě, z Brna vede nejznámější a nejvyužívanější dálnice D1 a je zde také letiště. Nevýhodou je, že společnost zvyšuje nároky na technické vybavení a díky vysokému provozu se rychle opotřebovává technické vybavení a nutí hotel k neustálým obnovám a investicím. (ČSÚ, ©2012; Businessinfo, ©1997-2012; MMR, 2012)

#### 9.4.1 Současný vývoj cestovního ruchu a jeho trendy

Cestovní ruch je stále vnímán jako obor budoucnosti a od roku 1989 prošel rozsáhlým vývojem. Úlohou novodobého rozvoje turismu je důležité vytvořit koncept jednotné politiky za podpory MMR ČR, AHR ČR a HOTREC. Je vytvořeno 5 základních druhů cestování jako cestování za kulturou, do přírody dále aktivní forma dovolené, lázeňské pobyty a wellness pobyty, kongresová a incentivní forma cestování. Vytvoření rozčlenění na důležitou nabídku základních druhů cestování a udržování standardů rozvoje cestovního ruchu v tuzemsku. Současný turismus nejvíce ovlivňuje vytváření nových nepoznaných trhů, globalizace, začínají převažovat nabízené služby nad poptávanými a roste význam zákazníka. Důležitost nabývají otázky rozvoje ekologie v turismu a projevuje se citlivost konkurenčního boje značek a rozvoj virtuálního marketingu. Po hospodářské krizi se cestovní ruch začíná opět oživovat a přináší výdaje na cestování. Ze statistiky plyne, že občané EU vydávají na cestovní kolem 13-15 % za svých celkových příjmů. S rozvojem technologií a především nízkonákladových leteckých společností cestuje daleko větší rozsah obyvatelstva. Ustupuje se z trendu organizovaných zájezdů a spousta lidí si vyjíždí ve vlastní režii. Preference směřují ke vzdělávacím a aktivním formám cestování nad klasickými pobytovými. Nejnovějším trendem je využívání cestování přes slevové portály. ( MIP-S, ©2012; Czechturism, ©2012)

## 10 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza určuje současný stav hotelu, vymezuje silné a slabé stránky z pohledu mikroprostředí. Poté stanovuje příležitosti a hrozby v rámci hotelového provozu. SWOT analýza se zabývá především zhodnocením situace podniku a rekapitulací předchozích analýz.

*Tab. 9. SWOT analýza hotelu International (vlastní zpracování)*

| Silné stránky  | Slabé stránky   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobrá pozice v centru města, dobrá dopravní dostupnost</li> <li>• Velká kapacita lůžek celkem 234 pokojů</li> <li>• Stylové vybavení hotelu s uměleckými díly, budova zařazena mezi památky</li> <li>• Součást silného hotelového řetězce Best western Premier</li> <li>• Komplexní služby</li> <li>• Získaná ocenění a profesní úspěchy z oblasti managementu a gastronomie</li> <li>• Zahraniční i tuzemská klientela (80/20)</li> <li>• Popularita díky návštěvě významných hostů, pořádání veřejných akcí</li> <li>• Soukromé hotelové parkoviště jak venkovní tak v garážích</li> <li>• Průběžné investice (rekonstrukce, inovace)</li> <li>• Bezbariérový přístup</li> <li>• Kvalifikovaný personál, podporovaný vzdělávacími programy</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mnoho konkurence v oblasti</li> <li>• Spíše funkcionalistická budova</li> <li>• Malý a nasycený trh</li> <li>• Hluk z okolí</li> <li>• Placené parkování pro hotelové hosty i za použití venkovního</li> <li>• Zastaralý web design</li> <li>• Nejvyšší ceny za ubytování ve městě</li> <li>• Vysoké poplatky za drobné služby</li> <li>• Absence dostupnosti slevových poukazů</li> <li>• Opatřené wellness centrum</li> <li>• Malé procento volnočasových hostů</li> </ul> |



| Příležitosti   | Hrozby  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozvoj hospodářství a nárůst obchodních cestujících</li> <li>• Možnost dotací a financování z veřejné správy</li> <li>• Vzrůst zájmu o tuzemské cestování</li> <li>• Vytváření nové podnikové strategie podle požadavků moderního zákazníka</li> <li>• Udržení si získaných hostů díky personalizaci služeb</li> <li>• Získání nových zákazníků díky lepším a novým službám</li> <li>• Vytvoření výhodných nabídek pro hosty</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Únik kvalitního personálu</li> <li>• Změna preferencí hostů</li> <li>• Vstup nové konkurence (hotel, řetězec)</li> <li>• Investice do rekonstrukcí stávající konkurence</li> <li>• Díky úsporám snížení příspěvků do cestovního ruchu</li> <li>• Cenová válka</li> <li>• Zhoršení situace EU a začátek uzavřenosti států</li> <li>• Zvýšení nákladů na provoz</li> </ul> |

Z provedené analýzy vyplývá skutečnost, že hotel International má řadu silných stránek a nabízí svému hostovi velmi kvalitní služby. Zmiňované služby jsou vyznačeny dobrým jménem, tvořeným celou řadou let, a podpořenými certifikáty a oceněními. V oblasti gastronomie se pyšní získaným **HACCP** (systém kritických kontrolních bodů) což se systém nejpřísnější kontroly hygieny při výrobě jídel ve stravovacích zařízeních, v roce 1993 nabyl celosvětového významu a přešel z uzavřenější oblasti do praxe. Dále získal certifikaci **CzechSpecials** a stal se členem restaurací propagující českou kuchyni a je propagován Českou centrálou cestovního ruchu. Další nespornou výhodou je rozsáhlá nabídka služeb, od výběru různých typů restaurací, až po sportovní a večerní vyžití včetně současných rozsáhlých investic do modernizace budovy. Mezi plusy také patří trénink a vzdělávání zaměstnanců vedoucích k úspěšnému jednání se zákazníkem a silnému zastoupení mezinárodní značkou Best Western což může být nevýhodou ve vnímání klientů z USA. Mezi nejslabší články se řadí příliš konzervativní přístup výhodný pro starší cestující, ale neosloví mladší generaci. Dále příliš vysoké sazby za poplatky, což již při nejvyšší ceně ve městě přece jen může ovlivnit rozhodování zákazníka a významně může zasáhnout do obsazenosti hotelu. Závěrem lze dodat, že absence slevových kupónů, strohá nabídka pobytových balíčků neprospívá návštěvnosti volnočasových klientů. V závěru lze poznamenat důležitost účasti na online rezervačních portálech s meziročním nárůstem 2-3 %.

Mezi největší příležitosti patří využití moderních trendů v řízení a snaha o nový obraz ve společnosti. Dále využití nástrojů pro získání více volnočasových zákazníků díky novým nabídkám a balíčkům a také nové nabízené službě například novou nabídkou wellness. Ohrožení může přijít v podstatě kdykoliv, díky malým bariérám vstupu na trh je zrovna Brno lukrativní oblastí pro nového investora a díky silné zahraniční podpoře může nasadit nízké ceny a získat si tak velký kus tržního podílu.

## 11 ZÁVĚR ANALYTICKÉ ČÁSTI

Analytická část se nejprve zabývá představením samotného hotelu a jeho stručnému popisu, dále se věnuje prostředí Brna a klasifikační kategorií, do které je hotel International zařazen. Poté rozebírá jednotlivé prvky marketingového mixu hotelových služeb. Po rozboru situace samotného podniku a jeho zákazníků následuje analýza konkurence a podhlašení jejich slabín anebo naopak výhod v konkurenční srovnání se orientuje na cenové srovnání nabídky hotelů a jednotlivou úroveň a vybavenost. Pro podrobné porovnání bylo určeno celkem 5 největších konkurentů.

Z průzkumu bylo zjištěno, že vysokokapacitní hotely se všechny zaměřují na obchodní a kongresové cestující, což je logické vzhledem k lokalitě. Samotný International je velmi specifický hotel, management si zakládá na vyšším standardu a díky nezadluženosti a soukromému vlastnictví budovy se snaží o neustálé obnovy. V praktické práci je využito dalších významných analýz jako Porterovi analýzy pro zjištění nepříznivých vlivů trhu, PEST analýzy makro-okolí a závěrečné SWOT analýzy, která shrnuje výsledky předchozích analýz a je výchozím bodem pro návrhy. Výsledky poukazují nejen na drobné nedostatky, ale také na příležitosti, které mohou přilákat cílovou skupinu.

Z analýz vyplynulo hned několik skutečností, které znevýhodňují hotel International, mezi hlavní patří slabší nabídka speciálních akcí, příliš konzervativní přístup k moderním IT trendům a vysoké poplatky za doplňkové služby, v neposlední řadě také slabá vypovídací schopnost zpětné vazby. Je třeba také zmínit vysoce konkurenční prostředí a vznik konkurenčních bojů.

Z výsledků vzniklo několik návrhů, které jsou rozvrženy do dvou akčních plánů. První plán se zaměřuje na vybudování privátního wellness centra pro hotelové hosty. Druhý plán je zaměřen na návrh kroků vedoucích ke zvýšení konkurenční schopnosti pomocí marketingových nástrojů.

## 12 PROJEKT ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI HOTELU INTERNATIONAL BRNO

Projekt vychází z řady analýz provedených na základě rozboru nejdůležitějších oblastí marketingu hotelu. V první řadě se věnuje rozboru marketingového mixu a analýze zákazníka. Velmi důležitý je rozbor konkurence a jejího prostředí. V závěru je pro hotel důležité poznat vnější vlivy pomocí analýzy makro okolí a vyhodnotit výsledky pomocí SWOT analýzy. Celá analytická část tak vedla k navržení podkladů pro projektovou část.

### Cíl projektu

Hlavním cílem projektu je zvýšení konkurenceschopnosti hotelu International Brno. Tu dosáhne správným výběrem vhodných marketingových nástrojů. Projekt se v první řadě zaměřuje na zkvalitnění nabídky služeb.

Dílčí cíle:

- Zlepšení obrazu společnosti
- Posílení kontroly zpětné vazby od zákazníků
- Posílení marketingové komunikace
- Získání více zákazníků
- Zachování a zlepšování úrovně služeb
- Investování do nových komunikačních nástrojů
- Vyhovění nejnáročnější klientele
- Motivování zákazníků k loajalitě

Hotel International Brno se primárně soustředí na klienty korporátní a kongresové sféry, která představuje celých 90 % zákazníků, hlavním úkolem je uchovat nastavený standart a uspokojit požadavky nejnáročnější klientely.

### 12.1 Akční programy

Akční programy vznikají za účelem zvolení správných postupů a návrhů vedoucích k dosažení hlavního cíle. Za účelem efektivního navržení jednotlivých kroků při sestavování projektového plánu byly stanoveny dva základní akční programy, které lépe přibližují záměr a postup při sestavování projektu.

Na tomto základě byly sestaveny 2 akční programy:

- Návrh vybudování nového hotelového wellness centra určeného pro hotelové hosty.
- Návrh kroků ke zvýšení konkurenční schopnosti pomocí marketingových nástrojů.

## **12.2 Akční program vybudování privátního wellness centra pro hotelové hosty**

Z průzkumu konkurence a podle moderních trendů přicházejících ze zahraničí dochází k rozmachu wellness služeb, dosavadní vybudované fitness centrum nevyhovuje představám a požadavkům hotelových hostů z řad managementu, obchodních cestujících. Současná prezentace této profese si žádá i specifický životní styl, po obtížných a stresujících dnech vyhledává klid a harmonii. Současná podoba wellness centra je využívána spíše masově a je přístupná i široké veřejnosti. Hotel se však soustředí na získání nových klientů a zlepšení služeb, proto se projekt zabývá zlepšením služeb v oblasti wellness. V návrhu dojde k rozdělení dosavadních rozsáhlých prostor v poměru 2/3 a 1/3 a bude vytvořeno privátní wellness. Rozvoj wellness služeb postupuje kupředu, v požadavcích se nároky zvyšují. V současné době vznikají společnosti zabývající se realizací těchto center, vycházejí z moderních požadavků a přitom se dokážou navracet k tradičním metodám lázeňství.

Současný stav:

- Bazén se slanou vodou a protiproudem
- Infra sauna
- Parní kabina
- Sprchy – sprcha se nachází v prostoru bazénu
- Šatna
- Masážní místnost – host musí procházet přes prostor bazénu



Obr. 11. Současná podoba wellness centra, zdroj: (Best Western Hotel International, ©2012)

Jak je vidět na obrázku, pro hotel s kapacitou 234 pokojích by byl dostačující, ale současně je i hromadně využíván veřejností. Koncentrace všech relaxačních procedur v jednom místě může vytvářet dojem veřejných lázní. Nutné je upozornit na přítomnost veřejných cvičení omezující provoz v určitém čase. Celý prostor je řešen velmi úsporně.

Současný stav budovy:

- Velké dispoziční prostory
- Vybudované veškeré inženýrské sítě
- Část budovy řešená pro využití wellness, technické zázemí

### 12.2.1 Návrh řešení

Začátek realizace projektu výstavby wellness centra je plánován na březen 2013. K návrhu řešení nového wellness centra bylo doporučeno využít stavební se zkušenostmi s výstavbou wellness a dodávající wellness technologie. Těchto společností ovšem není mnoho a tak byli osloveni dvě společnosti, které mají zkušenosti s komerčním wellness:

- WLM Uherské Hradiště, s. r. o.
- Saunacentrum, a. s.

Tab. 10. Vybavení nového privátního wellness centra (vlastní zpracování)

| Název zařízení         | Kapacita osob | Specifikace                       |
|------------------------|---------------|-----------------------------------|
| Whirpool               | 4-5           | Trysky, mozaika, netypický design |
| Aromatická parní lázeň | 4-5           | Bylinkové příměsí, soldex         |
| Selská sauna           | 4-5           | Dřevěná konstrukce, kamna         |
| Chladicí bazének       | 2             | Schůdky a vodopád                 |
| Relaxační místnost     | 6             | Lehátka                           |

### 12.2.2 Návrh propagace nového wellness centra

Zavedení nového produktu je třeba podpořit, aby tato informace dostala k co největšímu množství potenciálních zákazníků, začátek propagace je vhodný již v době výstavby, tak aby byl zákazník dostatečně dopředu informován.

**Zodpovědná osoba: Marketing manažer**

**Zvolené nástroje marketingové komunikace:**

- **Reklama** – umístění průběhu realizace a nové nabídky na web, inzerce.
- **Podpora prodeje** – letáky A6, dárkové poukazy, stojany rol lup 85 cm šířka, dopisy top klientele.
- **Osobní prodej** – rozdávání dopisů při check in hosta.
- **Direct mail** – rozeslání stálé klientele informační mail o nové službě.
- **PR** – článek v internetovém časopise E15.

Tab. 11. Orientační ceny jednotlivých nástrojů a načasování (vlastní zpracování)

| Nástroj         | Termín propagace | Množství x Cena | Společnost                  |
|-----------------|------------------|-----------------|-----------------------------|
| Inzerce         | Září 2013        | 50 000,-        | Brněnský deník              |
| Umístění na web | Červenec 2013    | x               | IT oddělení                 |
| Letáky          | Červenec 2013    | 1 500 x 1,50    | REPROPRESS                  |
| Dárkový poukaz  | Srpen 2013       | 200 x 3,50      | REPROPRESS                  |
| Dopisy          | Srpen 2013       | 1 000 x 2,50    | Hotel International         |
| Roll up stojan  | Srpen 2013       | 2 x 4121,-      | Activity promotion s. r. o. |
| PR článek       | Srpen 2013       | 30 000,-        | E15                         |
| Direct e-mail   | Září 2013        | x               | Hotel International         |

Letáky budou umístěny na recepci hotelu, Lobby baru a na recepci Fitness centra, současně se rozesou do jednotlivých pokojů všech kategorií. Stojan roll up (přenosný prezentační systém umožňující kvalitní a mobilní prezentaci) bude umístěn v hale recepcce, tak aby jej viděli všichni přijíždějící hosté a jeden v areálu fitness, pro lepší informovanost hostů. Direct e-mail budou zaslány hlavním klientům a spolupracujícím organizacím. Mediální podpora bude zvolena ve dvou variantách prvně pro oslovení bez územního omezení, využije PR článku v internetovém časopise pro manažery, obchodníky aj. a těsně před otevřením se zaměří na obyvatele Brna a zvolí metodu inzerce v Brněnském deníku. Dárkové poukazy budou sloužit pro oslovení nejvýznamnějších klientů s privátní možností vstupu zdarma. Zvolené nástroje jsou dostačující pro uvedení nové služby na trh, nebude se jednat o masovou propagaci pro širokou veřejnost.

### 12.3 Riziková analýza

Další důležitou částí projektu je stanovení rizik, každá činnost s sebou nese jistá rizika. V případě nákladných rekonstrukcí či výstavby musí brát management hned několik druhů rizik na vědomí, před zahájením samotné realizace.

Možné rizika nesoucí realizace výstavby:

- Rozhodnutí společnosti o zamítnutí projektu
- Nedostatek finančních prostředků
- Překročení časového rozvržení
- Nesprávný výběr dodavatele zařízení
- Překročení nákladů na stavbu
- Komplikace při realizaci návrhů
- Nesplnění očekávání od projektu

Tab. 12. Riziková analýza (vlastní zpracování)

| Riziko                                      | Pravděpodobnost výskytu rizika |     |     | Stupeň rizika |     |     | Výsledek | Skupina |
|---|--------------------------------|-----|-----|---------------|-----|-----|----------|---------|
|   | 0,2                            | 0,4 | 0,7 | 0,3           | 0,5 | 0,8 |          |         |
| Rozhodnutí společnosti nerealizovat projekt |                                | x   |     |               | x   |     | 0,20     | 2       |
| Nedostatek finančních pro-                  |                                | x   |     |               |     | x   | 0,32     | 3       |



| Riziko                              | Pravděpodobnost výskytu rizika |     |     | Stupeň rizika |     |     | Výsledek | Skupina |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----|-----|---------------|-----|-----|----------|---------|
|                                     | 0,2                            | 0,4 | 0,7 | 0,3           | 0,5 | 0,8 |          |         |
| středků                             |                                |     |     |               |     |     |          |         |
| Překročení časového rozvržení       |                                |     | x   |               | x   |     | 0,35     | 3       |
| Nesprávný výběr dodavatele zařízení | x                              |     |     | x             |     |     | 0,06     | 1       |
| Překročení nákladů na projekt       |                                | x   |     |               | x   |     | 0,20     | 2       |
| Komplikace při realizaci projektu   |                                |     | x   | x             |     |     | 0,21     | 2       |
| Nesplnění očekávání                 | x                              |     |     | x             |     |     | 0,06     | 1       |

### Stupně rizika:

- První skupina: 0,03 – 0,19
- Druhá skupina: 0,20 – 0,31
- Třetí skupina: 0,32 – 0,45

### První skupina (vysoké riziko)

Nedostatek finančních prostředků je největším rizikem a zhatí nebo posune plán realizace. Nedostatek financí může vzniknout ze zvýšení provozních nákladů, přesměrování financí za jiným účelem například nečekané opravy nebo upřednostnění jiného návrhu.

Překročení časového rozvržení je nejvíce pravděpodobným rizikem vzhledem k tomu, že dochází ke stavebním úpravám a mohou nastat komplikace, které celý projekt posunou, zejména se jedná o nečekané havárie, nedodání zboží či nesouladu po sobě jdoucích aktivit. Dalším rizikem je posunutí na období, kdy hotel nebude tolik vytížen.

### Druhá skupina (střední riziko)

Překročení nákladů na projekt je otázkou vyjednávání mezi hotelem a najatou společností, pokud jsou správně ošetřeny smlouvy a firma se zaváže dodržet stanovený rozpočet i přes to může dojít k drobným odchylkám, například díky nečekanému zvýšení cen materiálu či neobjevené závadě aj. Překročení může mít vliv na realizace, ale nikoli na ohrožení či zastavení prací.

Riziko komplikací může nastat kdykoliv, komplikace mají dopad na náklady a časový posun realizace. Obtíže mohou být jak drobného, tak závažného charakteru, správným dohledem a vyjednáváním se předchází zásadním komplikacím. Mohou nastat problémy s kolaudací či změně předpisů poskytování wellness služeb, které se téměř nedají odhadnout.

Riziko zamítnutí navrženého projektu může nastat špatným podáním daného návrhu, nezájmem akcionářů či posunutím projektu na dobu neurčitou. Eliminovat riziko zamítnutí lze dobrou vyjednávací taktikou a vyzdvižením kladného přínosu pro hotel a jeho hosty.

### **Třetí skupina (nízké riziko)**

Nesprávný výběr dodavatele je situace, která samozřejmě také může vzniknout, ale její pravděpodobnost není až tak vysoká vzhledem k dostupným informacím, ověřením si referencí a malého množství dodavatelů těchto produktů. Riziko ovšem nelze nikdy vyloučit, protože existenční či jiné problémy mohou nastat i v na první pohled stabilní společnosti. Vyhnout se rizikům společnost může dobrým prověřením dodavatele, anebo změnou ještě před začátkem stavby.

Riziko nesplnění očekávaného výsledku je vzhledem k moderním technologiím a podrobným návrhům malé. Situace může nastat v případě skrytých závad či nekvalitním použitým materiálům. Eliminovat toto riziko jde jedině průběžnou kontrolou realizace projektu.

## **12.4 Nákladová analýza**

K vytvoření privátního wellness centra byly z rozpočtu společnosti vyčleněny finanční prostředky. Ke stanovení nákladů jsem bylo využito půdorysu současného fitness centra a byly osloveny specializované stavební společnosti.

Z oslovených společností byla doporučena společnost **VLM a. s.**, která stanovila nejvýhodnější nabídku a má dlouholeté zkušenosti se stavebními pracemi. Podrobné vyčíslení nákladů je uvedeno v příloze číslo VII. náklady zahrnují kompletní výstavbu.

*Tab. 13. Odhadované náklady na zařízení (vlastní zpracování)*

| <b>Dodávky zařízení</b> | <b>Náklad v CZK</b> |
|-------------------------|---------------------|
| Whirpool                | 550 000,-           |
| Aromatická parní lázeň  | 350 000,-           |
| Selská sauna            | 350 000,-           |
| Chladicí bazének        | 350 000,-           |
| Relaxační místnost      | 200 000,-           |

Tab. 14. Odhadované náklady na výstavbu wellness centra (vlastní zpracování)

| Činnost                           | Náklady v CZK      |
|-----------------------------------|--------------------|
| Svislé konstrukce                 | 200 000,-          |
| Úpravy povrchů, podlahy           | 55 000,-           |
| Bourání konstrukcí                | 500 000,-          |
| Izolace proti vodě                | 70 000,-           |
| Přesun hmot                       | 155 000,-          |
| Dřevostavby                       | 150 000,-          |
| Konstrukce truhlářské             | 50 000,-           |
| Konstrukce zámečnické             | 100 000,-          |
| Obklady a dlažby                  | 300 000,-          |
| Malby                             | 50 000,-           |
| Elektroinstalace                  | 115 000,-          |
| Slaboproudé elektroinstalace      | 30 000,-           |
| Dodávky zařízení                  | 1 800 000,-        |
| Vedlejší rozpočtové náklady       | 196 000,-          |
| Celkové náklady na realizaci      | 3771 000,-         |
| <b>Náklady na realizaci s DPH</b> | <b>4 525 200,-</b> |
| Propagace                         | 123 692,-          |
| <b>Náklady celkem</b>             | <b>4 648 892,-</b> |

### Návratnost investice

Při výpočtu návratnosti investice je nutné ještě zohlednit provozní náklady za rok, odhadované náklady na provoz (energie, voda, údržba, mzdové a režijní náklady) za měsíc činí 25 000 CZK.

Cílem výstavby wellness centra je zvýšení konkurenceschopnosti, protože v posledních dvou letech se potýká společnost s hrozbou přebírání klientů ze strany konkurence. Od tohoto kroku si především společnost slibuje zvýšení obsazenosti hotelu, zvýšení konkurenceschopnosti, poskytování lepších služeb klientům za odpovídající cenu. V úvahu se braly tři možné modely dopadu, jaké by měly působit na reakci ze strany klientů na výstavbu zařízení. **Pozitivní model** předpokládá, že zvýšení obsazenosti je rovno nebo vyšší 5 %. U **realistického pohledu** je obsazenost lehce nižší, a sice 3 % a u **pesimistického**

**modelu 1 %** zvýšení obsazenosti lůžek. K samotné realizaci výstavby je potřeba znát předpokládaný zisk, který je nám schopen zajistit návratnost.

Předpokladem pro úspěšnou realizaci třech modelů návratnosti investice bylo správné stanovení hospodářského výsledku. Snaha byla se přiblížit takovému hospodářskému výsledku, který by se přibližoval nynějším poměrům, zároveň v něm neprobíhala důležitá rekonstrukce. Takovým rokem byl rok 2010. Byl vyjádřen se hospodářský výsledek před zdaněním, protože sazba daně byla v tomto roce jiná, bylo nutné ji přepočítat na současné poměry. Obsazenost v roce 2010 byla 45,4 %. Hospodářský výsledek před zdaněním byl 22 756 tis. CZK, ovšem ubytování se podílí na hospodářském výsledku z 54 %, což představuje 22 456 tis. CZK. Dalším krokem bylo vyjádření provozních nákladů na rekonstrukci wellness zařízení, a sice 300 000 Kč za rok. Upravený hospodářský výsledek před zdaněním a po odečtení provozně nutných nákladů na zařízení činí 12 126 240 CZK. Statistika uvádí, že počet přenocovaných osob bylo za rok 2010 52 530 lidí. Proto bylo nezbytné vypočítat hospodářský výsledek na jednoho přenocovaného, což činí 230,8 CZK. "

Byly stanoveny 3 modely optimistický, realistický a pesimistický. Počítá se, že u optimistického modelu se zvýší obsazenost o 5 %, u realistického 3 % a u pesimistického 1 % (50,4 %;48,4 %;46,4 %).

**Optimistický model** vychází z 50,4 % obsazenosti a při tomto výsledku jsem vycházelo z toho, že počet nocležníků bude 58 315 a celkový hospodářský výsledek poté činí 13 459 102 Kč. Čistý hospodářský výsledek pak 11 574 828 CZK. Financování zařízení probíhá z vlastních zdrojů, a tudíž bylo stanoveno, že na toto financování zařízení se bude čerpat 30 % z dividend a 30 % z nerozdělného zisku. Návratnost u optimistického modelu je 512 dní.

**Realistický model** vychází z obsazenosti 48,4 %. Počet hostů činí při tomto modelu 56 001 a celkový výsledek hospodaření je 12 925 031 CZK. Opět je předpoklad, že na zařízení bude potřeba 30 % dividend a 30 % z nerozdělného zisku. Návratnost u realistického modelu je 535 dnů.

Obsazenost u **pesimistického modelu** je 46,4 %. Počet hostů se zvýšil z původních 52 530 klientů na 53 687. Návratnost je u této obsazenosti 560 dní.

Z výše uvedeného vyplývá, že společnost by neměla mít problém s financováním wellness zařízení a jeho využití má přínos jak pro hotelové hosty, tak i pro hotel samotný. (Shollerová, 2008; Justice, ©2012)

## 12.5 Časová analýza

Jedním z nejdůležitějších kroků je časové naplánování procesu budování nového wellness centra. Správné načasování je důležitým krokem k úspěšnosti projektu a získání konkurenční výhody. Prioritní je dobrá časová návaznost daných činností a jejich provázanost tak, aby nedocházelo ke zbytečným průtahům, právě v hotelovém provozu je nutná rychlost tak aby výstavba minimálně zasahovala do běhu hotelu. K tvorbě časové analýzy bylo využito Critical Path Method (CPM) neboli metoda kritické cesty a byla aplikována v programu Win QSB.

V tabulce jsou uvedeny jednotlivé kroky a délka jejich trvání. Plánovaná realizace výstavby wellness centra bude v období března 2013 až září 2013.

Tab. 15. Doba trvání a pořadí jednotlivých činností (vlastní zpracování)

| Činnost | Popis činnosti                     | Doba trvání (týdny) | Předcházející činnost |
|---------|------------------------------------|---------------------|-----------------------|
| A       | Rozhodnutí o záměru                | 1                   | -                     |
| B       | Návrh projektu                     | 3                   | A                     |
| C       | Nákladová analýza                  | 2                   | B                     |
| D       | Riziková analýza                   | 1                   | B                     |
| E       | Výběrové řízení firem              | 4                   | C, D                  |
| F       | Stavební povolení                  | 3                   | D                     |
| G       | Úpravy prostor před realizací      | 4                   | E, F                  |
| H       | Realizace výstavby nového wellness | 5                   | G                     |
| I       | Instalace zařízení                 | 2                   | H                     |
| J       | Zaškolení pracovníků               | 2                   | H, I                  |
| K       | Propagace nové služby              | 8                   | H                     |
| L       | Závěrečné úpravy                   | 1                   | J                     |
| M       | Kolaudace                          | 1                   | L                     |
| N       | Zahájení provozu                   | 1                   | K, M                  |

### Metodika CPM:

- Určení nejdříve možných začátků a konců činnosti
- Určení nejdříve přípustných a nejpozději přípustných začátků a konců činnosti

- Kalkulace kritické cesty

### 12.5.1 Aplikace do Win QSB

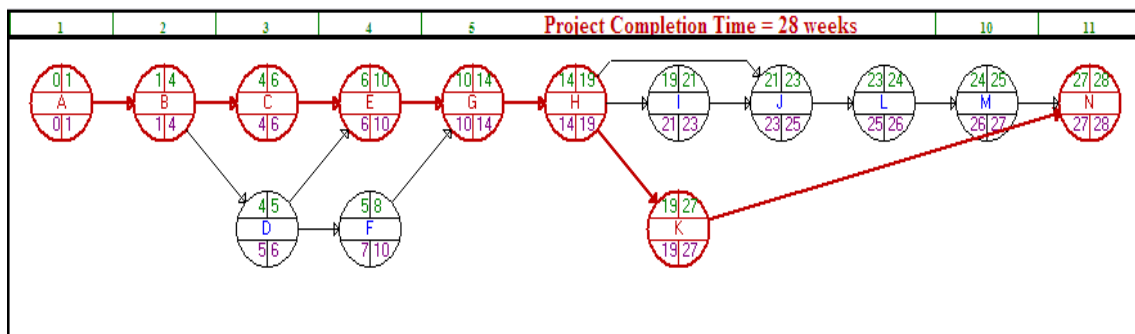
Z výsledků vyobrazených pomocí WinQSB, které jsou uvedeny níže na obrázku číslo 12, vychází, že nejkratší možná cesta realizace je dána kritickou cestou danou součty dob trvání a musí být dodrženy. Nejdelší možná cesta mezi vstupem a výstupem projektu je stanovena takzvanou kritickou cestou.

| 08-08-2012<br>22:38:48 | Activity Name              | On Critical Path | Activity Time | Earliest Start | Earliest Finish | Latest Start | Latest Finish | Slack (LS-ES) |
|------------------------|----------------------------|------------------|---------------|----------------|-----------------|--------------|---------------|---------------|
| 1                      | A                          | Yes              | 1             | 0              | 1               | 0            | 1             | 0             |
| 2                      | B                          | Yes              | 3             | 1              | 4               | 1            | 4             | 0             |
| 3                      | C                          | Yes              | 2             | 4              | 6               | 4            | 6             | 0             |
| 4                      | D                          | no               | 1             | 4              | 5               | 5            | 6             | 1             |
| 5                      | E                          | Yes              | 4             | 6              | 10              | 6            | 10            | 0             |
| 6                      | F                          | no               | 3             | 5              | 8               | 7            | 10            | 2             |
| 7                      | G                          | Yes              | 4             | 10             | 14              | 10           | 14            | 0             |
| 8                      | H                          | Yes              | 5             | 14             | 19              | 14           | 19            | 0             |
| 9                      | I                          | no               | 2             | 19             | 21              | 21           | 23            | 2             |
| 10                     | J                          | no               | 2             | 21             | 23              | 23           | 25            | 2             |
| 11                     | K                          | Yes              | 8             | 19             | 27              | 19           | 27            | 0             |
| 12                     | L                          | no               | 1             | 23             | 24              | 25           | 26            | 2             |
| 13                     | M                          | no               | 1             | 24             | 25              | 26           | 27            | 2             |
| 14                     | N                          | Yes              | 1             | 27             | 28              | 27           | 28            | 0             |
|                        | Project Completion Time    |                  | =             | 28             | weeks           |              |               |               |
|                        | Number of Critical Path(s) |                  | =             | 1              |                 |              |               |               |

Obr. 12. Výsledky řešení časové analýzy (Win QSB)

| 08-09-2012      | Critical Path 1 |
|-----------------|-----------------|
| 1               | A               |
| 2               | B               |
| 3               | C               |
| 4               | E               |
| 5               | G               |
| 6               | H               |
| 7               | K               |
| 8               | N               |
| Completion Time | 28              |

Obr. 13. Kritická cesta (Win QSB)



Obr. 14. Zobrazení kritické cesty pomocí síťového grafu (Win QSB)

Výsledná kritická cesta na obrázku č. 13 uvádí, že trvá 28 týdnů a je jen jedna její varianta. Výstavba wellness centra potrvá nejméně cca 7 měsíců (28 týdnů).

Obrázek č. 14 vyobrazuje kritickou cestu pomocí síťového grafu, jíž tvoří činnosti A, B, C, E, G, H, K a N tedy celkem 8 činností. Každá z těchto činností má přímý vliv na její délku a ovlivní tak trvání celého projektu. U kritické cesty se časové rezervy rovnají nule. Časové rezervy tvoří činnosti D, F, I, J, K, L a M.

## 12.6 Akční program posilování konkurenceschopnosti pomocí marketingových nástrojů

### 12.6.1 Hotel reputation management

Nová forma zjišťování spokojenosti není ještě příliš známá a vznikla na základě vzrůstu počtu zamluvení ubytování přes rezervační portály. Počet portálů roste a přidávají se k nim i specializované cestovatelské portály jako Tripadvisor (zde je možné i nahrát fotky od uživatelů) či nově Czechadvisor a samozřejmě sociální sítě, kde zákazníci mají také možnost uvést své zkušenosti. Ke zjednodušení sledovanosti vznikl na trhu nový produkt takzvaný TrustYou Analytics, který sleduje a aktualizuje nově přidané recenze z těchto webových stránek. Z průzkumů vyplývá, že roční nárůsty počtu rezervací přes rezervační portály se zvyšují. Při rozhodování klientů je důležité v první řadě seřazení hotelů a hned za žebříčkem jsou recenze hostů, kteří mají zkušenost s daným hotelem, takže i když není zpětná vazba v současné době tak vysoká má velký význam. Online recenze jsou důležité díky jejich okamžitému zveřejnění a přístupnosti uživatelů po celém světě. Online vyhodnocováním a sjednocováním se zabývá agentura Opt-in, která se specializuje na online komunikaci. Společnost vyvinula program **TrustYou analytics** což je snadno dostupná aplikace. Společnosti nabízí možnost vyzkoušení si produktu na 14 dní zdarma. (Opt-in, 2011)



**Návrh postupu zavedení nového programu:**

- a. Kontaktování agentury a objednání si bezplatné verze systému.
- b. Zavedení systému a vyhodnocování užitečnosti.
- c. Zaškolení zaměstnance pro práci s programem.
- d. V případě spokojenosti zakoupení programu.

*Tab. 16. Hotel reputation management (vlastní zpracování)*

|                              |                             |
|------------------------------|-----------------------------|
| <b>Činnost</b>               | Zavedení TrustYou Analytics |
| <b>Termín realizace</b>      | Srpen 2012                  |
| <b>Doporučená společnost</b> | Opt- in                     |
| <b>Náklady</b>               | Cca 3500,- CZK/měsíc        |
| <b>Zodpovědná osoba</b>      | Vedoucí recepce             |

**Předpokládané náklady**

Náklady na provoz jsou dány paušálně každý měsíc, společnost prvně poskytuje možnost 14-ti denního bezplatného vyzkoušení programu, poté je hotel nucen platit měsíčně částku ve výši zhruba jedné noci ubytovaného v hotelu. Tudiž cca 3500 CZK.

**Přínos návrhu**

Hlavním přínosem je úspora času a možnost rychlé odpovědi na vzniklé negativní reakce. Získání lepšího obrazu hotelu a přiblížení se k zákazníkům. Možnost kontroly a sledování vývoje spokojenosti zákazníků a opatření k odstranění nedostatků. Tento návrh je velmi užitečný vzhledem k neustále narůstajícímu počtu cestovatelů využívající internet nejen k samotné rezervaci, ale i k informacím o hotelu s doporučeními sledování může navýšit tržby hotelu.

**12.6.2 Zavedení virtuální prohlídky**

V porovnání s konkurencí hotel pokulhává v moderních trendech vizuálních prezentací hotelu. Co se týče virtuální prohlídky nebo prohlídky 360° neposkytuje žádnou z těchto variant a přístupná fotogalerie není pro nároky moderního zákazníka dostačující. Potenciální host chce vědět nejpodrobnější informace o vybavení a designu, do něhož se chystá přijet, zajímá ho vzhled jak společných prostor, tak i kvalita vybavení pokojů a jak jinak ji

nejlépe získat než pomocí virtuální prohlídky. Vhodným obdobím pro realizaci je podzim roku 2012 po završení posledních plánovaných rekonstrukcí.

Virtuální prohlídka by měla zahrnovat společné prostory recepce, lobby baru, restaurace Lucullus a Plzeňky, fitness služeb, kongresové haly, dále vždy jednoho pokoje podle vybrané kategorie. Tento návrh přispěje ke zkvalitnění webové prezentace hotelu a lepšímu vyobrazení prostorů. Prohlídka by měla být umístěna jak na stránky, tak i na sociální síť.

Postup při zavádění virtuální prohlídky:

- a. Kontaktování agentury a dohodnutí termínu a podmínek.
- b. Realizace focení a sestavení prohlídky.
- c. Zavedení prohlídky na stránky hotelu a jiné marketingové využití.

*Tab. 17. Zavedení virtuální prohlídky (vlastní zpracování)*

|                              |                            |
|------------------------------|----------------------------|
| <b>Činnost</b>               | Tvorba virtuální prohlídky |
| <b>Termín</b>                | Září 2012                  |
| <b>Doporučená společnost</b> | iStudio, s. r. o.          |
| <b>Celkové náklady</b>       | 26 700 CZK                 |
| <b>Zodpovědná osoba</b>      | Vedoucí IT oddělení        |

### **Předpokládané náklady**

Výroba 20 virtuálních bodů (cena za jeden bod 1 200,- = 6 fotografií + retušování) což je celkem 22 400 CZK, výroba grafického okna 1 300 CZK a půdorys foceného objektu 3 000 CZK ve výsledku tvoří přibližné náklad v **celkové hodnotě 26 700 CZK bez DPH**.

Při výběru agentury byly osloveny tři agentury v nejbližším okolí Brna. Jednalo se o agentury iStudio, Panopro a Panoramas. Z nabízených kalkulací vyšla nejlépe společnost iStudio, která má zkušenosti s výrobou virtuální prohlídky u velkých objektů, nabízí dobré ceny a věnuje se i web designu.

### **Přínos návrhu**

Virtuální prohlídka působí jednak jako vhodná prezentace hotelu a také jako reklamní prostředek, zvyšuje povědomí o hotelu a detailně představuje co má zákazník očekávat. Za předpokladu nových prostor může zvýšit zájem a návštěvnost hotelu a restaurací a zvýšit obsazenost hotelu a návštěvnost restaurací.

### 12.6.3 Nový web design

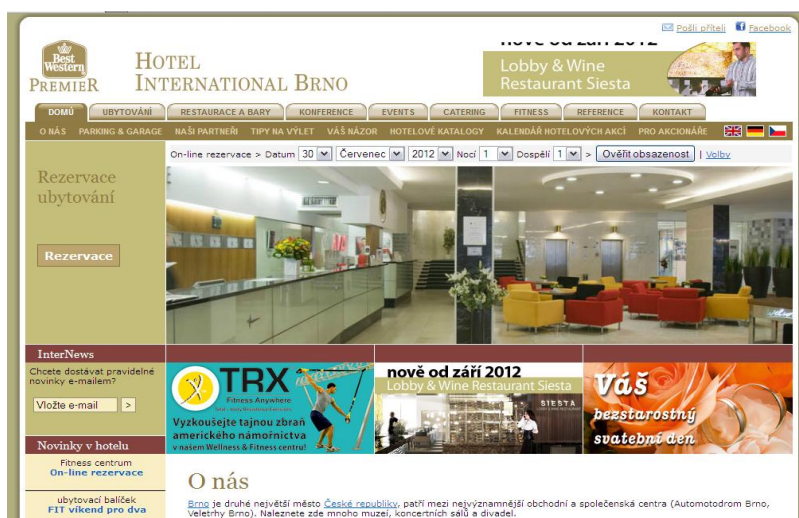
Webové stránky hotelu při vyhledávání ubytování nabývají na významu a působí jako virtuální obal služby. Uživateli internetu je čím dál více, počet vyhledávání přes internet se meziročně zvyšuje. Webové stránky sice mají spoustu zajímavých informací pro hosta, ale bohužel cesta k získání nejpodstatnějších údajů zdá se být složitá. V souvislosti s umístěním virtuální prohlídky je vhodné vytvořit nový design webových stránek a využít tohoto potenciálu. Hlavním nedostatkem je absence vyhledávače, chybí samostatná sekce speciálních nabídek a zdoluhavá cesta k dennímu menu restaurací. Stránky jsou nepřehledné a není zde orientační ceník pronájmu prostor.

Postup při zavádění prohlídky:

- Kontaktování agentury pro dohodnutí podmínek.
- Realizace návrhů a detailů změn.
- Vytvoření sekcí a spuštění webu.

Tab. 18. Grafický design webových stránek (vlastní zpracování)

|                              |                                  |
|------------------------------|----------------------------------|
| <b>Činnost</b>               | Grafický design webových stránek |
| <b>Termín</b>                | Říjen 2012                       |
| <b>Doporučená společnost</b> | iStudio s. r. o.                 |
| <b>Celkové náklady</b>       | 11 000 CZK                       |
| <b>Zodpovědná osoba</b>      | Vedoucí IT oddělení              |



Obr. 15. Původní podoba internetových stránek (Best Western Hotel International Brno, ©2012)

Jak je vidět z vyobrazení současného designu internetových stránek, jedná se o starší typ struktury stránek, obsahuje velké množství informací a působí nepřehledně, není zde prostor pro okno spuštění virtuální prohlídky.

### **Předpokládané náklady**

Po oslovení společnosti se vytvoří návrhy, obvykle se stanovují 2 návrhy designu v ceně 6500 CZK poté je nutné přenést stávající copyright do nové podoby a přidání nových aplikací v celkové ceně 3500 CZK.

### **Přínos návrhu**

Zvyšuje návštěvnost stránek a lepší orientaci při vyhledávání informací, vytváří lepší propojenost se sociálními sítěmi a cestovatelskými portály. Díky lepšímu uspořádání se vytvoří prostor pro nové návrhy jako balíčky, dárkové poukazy a především virtuální prohlídku, která bude sestavená v podobném stylu.

## **12.6.4 Návrh rozšíření balíčků služeb a zavedení dárkových poukazů**

Hotel International využívá prezentace balíčků služeb, na stránkách je uvedeno pouze pár základních balíčků. K zefektivnění potenciálu této služby je třeba využít nejnovějších trendů. Vhodnou prezentací na webových stránkách může zaujmout případné zájemce. Zaměření balíčků je na volnočasové klienty buďto mladé páry anebo starší páry.

### **a. Degustační balíček**

V září roku 2012 hotel otvírá nový Lobby bar, který se bude lišit od původního i nabídkou kvalitních vín. Vhodným způsobem jak nalákat zákazníky na nové zážitky a využít tak nepřímé reklamy na internetu zavedením Degustačního balíčku, odborně proškolený personál podá podrobné informace o podávaných jídlech a samozřejmě doporučí vhodné občerstvení k danému druhu podávaného vína.

V balíčku bude zahrnuto:

- Ubytování na dvě osoby v luxusním apartmá včetně snídaně
- Dvě zážitkové večere spojené s ochutnávkou vín a poradenským servisem
- Možnost využití wellness centra
- Pozornost na pokoji (láhev vína a drobné občerstvení)
- Možnost pozdního check-out na vyžádání
- Parkování zdarma

Doporučená cena za jednu noc 3200 CZK/osoba minimální počet nocí dvě.

**b. Dárkové poukazy À la carte v Lobby baru v hodnotě 1 500 a 2 000 CZK**

Zážitkové dary jsou vhodným řešením věnování daru blízké osobě. Zážitkové dary jsou trendovou záležitostí a spousta lidí rádo zkouší moderní gastronomii při dobré sklence vína či jiného nápoje z pestré nabídky. Poukaz bude mít půlroční platnost od data zakoupení a bude sloužit k volnému výběru nápojů a jídel v dané hodnotě kupónu.

**c. Luxusní poznávací balíček**

Hotel spolupracuje s řadou kulturních památek, na podzim je vhodná příležitost prohlídky historických památek, kulturní turistika či návštěvy Brněnského divadla.

V balíčku bude zahrnuto:

- Noc v hotelovém apartmá pro dvě osoby s výhledem na Špilberk
- Luxusní tříhodová večeře
- Vstup do vodního světa a fitness zdarma
- Kulturní servis a výhodné ceny vstupenek
- Láhev sektu a mísa ovoce na pokoji
- Možnost pozdního check-out na vyžádání
- Parkování zdarma

Doporučená cena za jednu noc 2 900 CZK/osoba.

Postup při zavádění pobytových balíčků a poukazů:

- a. Zadání vytvoření designu na dárkové poukazy.
- b. Umístění nové nabídky na web a poukazů na recepci.
- c. Start nové propagace.

*Tab. 19. Obnova pobytových balíčků a poukazů (vlastní zpracování)*

|                                |                           |
|--------------------------------|---------------------------|
| <b>Činnost</b>                 | Tvorba pobytových balíčků |
| <b>Termín realizace</b>        | Listopad 2012             |
| <b>Vykonávající společnost</b> | Hotel International       |
| <b>Náklady</b>                 | 1 200 CZK                 |
| <b>Zodpovědná osoba</b>        | Marketing manažer         |

### Předpokládané náklady

Mezi náklady počítáme pouze vtištění dárkových poukazů na formát A6 na tvrdém křídovém papíře, plno-barevný, lesklý. Počet kusů dárkových poukazů lze pro začátek kampaně vytvořit 400 ks s nákladem 3 CZK. Takovýto rozsah je schopna si společnost vytvořit sama.

### Přínos návrhu

Návrh přináší zvýšení prodeje pokojů a obsazenosti hotelu, zvýšení povědomí o hotelu. Hlavním přínosem je zvýšení obsazenosti v období nízké návštěvnosti o víkendech. Aktualizace balíčků působí na hosta trendově a motivuje k vyzkoušení nové nabídky a získání nových zákazníků. Zvýší informovanost klienta o nové nabídce služeb restaurace a odbornosti a kvalitě dodávaných vín.

#### 12.6.5 Věrnostní program

Z předchozích analýz vychází, že největší nespokojenost byla zaznamenána v oblasti výše poplatků a ceny za ubytování, dobrou variantou místo zrušení poplatků je zavedení věrnostního poplatku za účelem zvýhodnění loajálních klientů.

Věrnostní programy jsou trendem poslední doby, věrnostní program v tomto případě slouží především k uspokojení většího procenta zákazníků nejen smluvních. Věrnostní program má široké využití, jednak slouží jako reklamní prostředek a jednak vyvolává v zákazníkovi pocit jakési výhody a personalizaci služby. Věrnostní program bude založen na počtu pobytů a podle množství získá určitý stupeň výhody. Na věrnostní program budou použity karty s kódem. V rámci kódu bude registrován host do jednoduchého systému, kde bude dána četnost jeho návštěv a nárok na jistou výhodu.

- Parkování zdarma 3 x a více
- Volný vstup do fitness centra 5 x a více
- Možnost pozdního odhlášení 10 x a více
- Pobyt partnera zdarma 10 x a více
- Vyšší kategorie pokoje zdarma 15 x a více

Postup při zavádění věrnostního programu:

- a. Kontaktování společnosti zabývající se výrobou karet a vytvoření objednávky.
- b. Výroba karet a instalace programu.

- c. Zaučení personálu.
- d. Zavedení věrnostního programu.

Tab. 20. Věrnostní program (vlastní zpracování)

|                              |                               |
|------------------------------|-------------------------------|
| <b>Činnost</b>               | Zavedení věrnostního programu |
| <b>Termín</b>                | Leden 2013                    |
| <b>Doporučená společnost</b> | Apluscard Brno                |
| <b>Celkové náklady</b>       | 14 750,- CZK                  |
| <b>Zodpovědná osoba</b>      | Marketing manažer             |

### Výpočet nákladů

V ceně nákladů za věrnostní program je zejména výroba barevných plastových karet s logem hotelu, počáteční množství na zavedení věrnostního programu je postačující v rozsahu 250 karet v nákladu 55 CZK/kus, další náklady by vznikly s nákupem softwaru na zpracování karet, jednoduchý věrnostní systém by stál v přepočtu 1000 CZK. Zákazník by se stal vlastníkem takové karty až při třetí uskutečněné návštěvě a získal by nárok na slevu prvního stupně.

### Přínos návrhu

Zvyšuje spokojenost zákazníka, motivuje k příští návštěvě. Redukuje dopady pocitu vysoké ceny oproti konkurenci. Zvyšuje povědomí a zastává úlohu vizitky. Věrnostní program se dostává do povědomí zákazníka. Hlavním přínosem je zvýšení návštěvnosti hotelu, zlepšení image hotelu.

## 12.7 Riziková analýza

Při stanovování rizik v druhé části projektu bylo použito jiné metody zaměřené opět na stupeň rizika, avšak vzhledem k odlišnosti daných nástrojů je u každého nástroje stanoven stupeň rizika zvlášť a možnost eliminace. V následující části byla u každého návrhu stanovena skupina, do které patří, následovala bližší specifikace rizika a možnost eliminace:

- **Skupina první (nízké riziko)**

Vytváření **virtuální prohlídky** může být ovlivněno především výběrem společnosti, největší rizika jsou ve vzájemné spolupráci a komunikaci, tak aby došlo ke vzájemné spoko-

jenosti co do rozsahu a způsobu provedení. Další problém mohou představovat skryté poplatky v rámci realizace samotné virtuální prohlídky a přesažení rozpočtu.

Riziko lze eliminovat důsledným prostudováním smluvních podmínek a dobré vzájemné komunikaci, důležité je vybrat dobrého obchodního partnera.

- **Skupina druhá (střední riziko)**

Střední riziko představuje zavedení nového programu **TrustYou Analytics** ohrožující rizika vysokých nákladů na provoz, měsíční provoz programu je v hodnotě ceny pokoje. Nyní je počet zákazníků reagujících na reservačních sítích malý, nicméně má velký vliv na rozhodování potenciálních zájemců o ubytování. Dále může na trh vstoupit konkurence s kvalitnější a levnější nabídkou. Poslední variantou je rozhodnutí společnosti z rozpočtových důvodů neinvestovat do této metody a upřednostnění klasických výzkumů spokojenosti.

Možnosti snížení rizika jsou zejména v dobrém vyjednávání společnosti, smluvních podmínkách a průzkumu trhu nabízející podobné služby.

Střední riziko představuje také **nový webový design**. Největším rizikem je rozdílná představa o vzhledu moderního webu a možné komunikační problémy se společností. Zvýšení nákladů v důsledku skrytých poplatků a zamítnutí společnosti investovat do inovace webových stránek.

Základem snížení vzniku rizika je především v důsledném výběru společnosti a také možnosti využití jedné agentury pro webový design a virtuální prohlídku vedoucímu k vyjednání lepší ceny tak, aby oba návrhy byly co nejekonomičtější a nedošlo k posunutí či zamítnutí návrhu.

Střední riziko představují rovněž **pobytové balíčky a dárkové poukazy**, v tomto případě hrozí nezájem cílové skupiny o produkt, příliš nízká nasazená cena, která by byla pod náklady a ohrozila ziskovost. Možnost jak předejít riziku neuplatnění se balíčků je výzkum trendů a myšlení zákazníka, dále správné stanovení ceny, aby nedocházelo k podnákladovým prodejům a ohrožení pověsti hotelu a dobře zvolená marketingová komunikace.



- **Skupina třetí (vysoké riziko)**

Největší riziko představuje zavedení **věrnostního programu**, tento typ marketingového nástroje musí být vhodně zvolen, aby opravdu působil na zákazníka motivačně. Rizikem se stává špatné zpracování systému registrací zákazníků a počáteční problémy s provozem. Zvýšení vstupních nákladů díky redukci poplatků a rozhodnutí společnosti nevyužít programu. Může taktéž docházet ke ztrátám věrnostních karet.

Předejít rizikům v případě věrnostního programu lze splněním očekávání zákazníků. Poté musí před zavedením tento systém být řádně prozkoušen a personál musí být obeznámen se základními požadavky na provoz a prezentaci. Co se týče ztráty karet, systém by měl fungovat na principu možného využití programu i bez nutnosti využít kartu, ta působí spíše esteticky.

## **12.8 Časová analýza**

Nástroje využívané v druhé části navazují na současný stav hotelu a měly by být zavedeny již v nejbližší době. Některé návrhy se snaží navazovat na otevření nových prostor v hotelu.

Tab. 21. Časová analýza druhé části projektových návrhů (vlastní zpracování)

| Návrh                       | Postup  | Srpen 2012 | Září 2012 | Říjen 2012 | Listopad 2012 | Prosinec 2012 | Leden 2013 | Únor 2013 |
|-----------------------------|---|------------|-----------|------------|---------------|---------------|------------|-----------|
| Hotel reputation management | Kontaktování agentury a objednání si bezplatné verze systému.     |            |           |            |               |               |            |           |
|                             | Zavedení systému a vyhodnocování užitečnosti.                     |            |           |            |               |               |            |           |
|                             | Zaškolení zaměstnance.  |            |           |            |               |               |            |           |
|                             | Zakoupení programu.   |            |           |            |               |               |            |           |
| Virtuální prohlídka         | Kontaktování agentury a dohodnutí termínu a podmínek.             |            |           |            |               |               |            |           |
|                             | Realizace focení a sestavení prohlídky.                           |            |           |            |               |               |            |           |
|                             | Zavedení prohlídky na stránky hotelu a jiné marketingové využití. |            |           |            |               |               |            |           |
| Web design                  | Kontaktování agentury pro dohodnutí podmínek.                     |            |           |            |               |               |            |           |
|                             | Realizace návrhů a detailů změn.                                  |            |           |            |               |               |            |           |
|                             | Vytvoření sekcí a spuštění webu.                                  |            |           |            |               |               |            |           |
| Balíčky služeb a poukazy    | Zadání vytvoření poukazů a návrh designu.                         |            |           |            |               |               |            |           |
|                             | Umístění nové nabídky na web a propagace na recepci.              |            |           |            |               |               |            |           |
|                             | Start prodeje balíčků.  |            |           |            |               |               |            |           |
| Věrnostní program           | Kontaktování společnosti pro výrobu karet.                        |            |           |            |               |               |            |           |
|                             | Samotná výroba a instalace.                                       |            |           |            |               |               |            |           |
|                             | Zaučení personálu.  |            |           |            |               |               |            |           |
|                             | Zavedení věrnostního programu.                                    |            |           |            |               |               |            |           |

V druhé části akčního plánu jsou činnosti a termíny navrženy časově, aby na sebe pokud možno navazovaly a nedocházelo ke krytí několika činností v jednom měsíci. Jak je vidět nástroje souvisejí se stávající rekonstrukcí společných hotelových prostor, proto také tři navržené nástroje přímo souvisejí s novým interiérem hotelu.

### 13 ZÁVĚR PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Vytvoření projektu pro společnost s dlouholetými zkušenostmi z oblasti marketingu se zdála být dobrou variantou pro získání nových poznatků v této oblasti. Ovšem nalézt správné nástroje, kterých by společnost již nevyužívala nebo dokonce s nimi neměla zkušenosti, bylo velmi obtížné. Diplomová práce začala vznikat v období rozsáhlých rekonstrukcí hotelových prostor, o to těžší bylo získat potřebné informace jako dostatečný podklad pro vytvoření životaschopného projektu. Nicméně práce byla pojata jako příležitost naučit se novým trendům a umění jejich aplikace.

Projekt navrhuje pomocí marketingových nástrojů zvýšení konkurenceschopnosti zejména v oblasti zvýšení standartu a kvality služeb. Hlavní část projektu se věnuje vytvoření privátního wellness centra. Plánovaný úsek, jemuž je věnována hlavní část projektu, by doplnil stávající nabídku wellness. Vzniklá doporučení se netýkají pouze samotné výstavby, ale i propagace doprovázející zavedení nové služby. Celkové odhadované náklady na zavedení takovéto služby se vyšplhaly na částku 4 648 892 CZK.

V další části se projekt věnuje v první řadě trendovým řešením vedoucím k vytvoření konkurenční výhody či odstranění nedostatků. První část se zabývá zjišťování spokojenosti zákazníka novým nástrojem TrustYou analytics, vzhledem k rostoucímu využívání klientů rezervací pomocí webových portálů by měl být tento nástroj prospěšný.

Dalším nástrojem se stává vytvoření nového reklamního nástroje často využívaného v hotelnictví k virtuální prohlídce. Současné rekonstrukce přímo vybízejí k vytvoření tohoto média a zpřístupnění hotelových prostor pro zákazníka z nové perspektivy. Navržená prohlídka vychází z průzkumu konkurence, kdy všechny konkurenční hotely pomalu zavádějí tento způsob prezentace. Souvisejícím nástrojem s virtuální prohlídkou je obnova webového designu, internetové stránky je třeba neustále obnovovat, protože se jedná o jeden z nejdůležitějších komunikačních prostředků se zahraničními klienty.

Další eliminace konkurenčních nevýhod se týká podpory prodeje, i zde bylo využito současné rekonstrukce a rozšíření nabídky Lobby baru. Vhodným propojením ubytování je sestavení nových trendových balíčků služeb a dárkových poukazů, tato forma podpory prodeje je hotelnictví hojně využívána. Posledním nástrojem je zavedení věrnostního programu, který alespoň částečně řeší otázku vysokých poplatků za doplňkové služby, zde byly zaznamenány největší stížnosti hostů.

## ZÁVĚR

Hotelnictví je silně konkurenční odvětví, v průběhu let se situace vyostřuje a nabídka ubytování převyšuje poptávku. Hotely se pouštějí do konkurenčních bojů za účelem získání konkurenčních výhod. Pokud hotel nesleduje své okolí a nevěnuje dostatečnou pozornost požadavkům zákazníka, může svoji pozici na trhu nejen ztratit, ale hrozí mu i existenční problémy. Diplomová práce se především kvůli těmto důvodům soustředila na konkurenceschopnost hotelu International.

Diplomová práce se nejprve zabývá teoretickými pojmy v dané oblasti, které pak v analytické části aplikuje do analýz. Z počátku byl proveden rozbor marketingového mixu hotelu, následující část se zabývá analýzou zákazníka a jeho požadavků, studie se také zaměřuje na hlavní konkurenty v oblasti a dále zkoumá Porterovy hrozby konkurenčního odvětví, makrokolí podniku pomocí PEST analýzy a na závěr shrnuje všechny poznatky ve SWOT analýze, které jsou nejdůležitějším podkladem pro projektovou část. Projekt vychází z poznatků vyplývajících z analytické části diplomové práce.

Cílem projektu vedoucím ke zvýšení konkurenční schopnosti bylo především vytvoření konkurenční výhody vedoucí k udržení a upevnění pozice na trhu. Hlavním nástrojem dochází ke zvýšení kvality poskytovaných služeb v oblasti využití volného času a tělesné rekonvalescence, protože současná nabídka již nedostačuje požadavkům zákazníků. Hotel díky realizaci nového wellness centra. Díky navrhovaným nástrojům v další části dojde k zatraktivnění hotelu, bude pokračovat trend v modernizaci hotelu a vytvoření nového obrazu společnosti. Hlavním přínosem bude zvýšení obsazenosti hotelu a spokojenosti zákazníků vedoucí k ekonomickému zhodnocení.

Základním smyslem diplomové práce bylo vyhodnotit současný stav hotelu a na základě výsledků vytvořit životaschopný projekt, který by se mohl stát inspirací i pro management hotelu. Jakékoliv změny v oblasti zkvalitnění služeb jako jsou investice, komunikační nástroje, nové formy zjišťování spokojenosti zákazníka působí na potenciálního nebo stávajícího hosta a ovlivňují jeho budoucí rozhodování. Hotel se musí snažit co nejvíce vyhovět požadavkům zákazníka a sledovat vývoj v odvětví, obzvlášť pokud se jedná o tak silně konkurenční prostředí.

Byl vypracován projekt zahrnující investici do nové služby a její propagace, v další části byly navrženy důležitá opatření v rámci vzniku konkurenční výhody a tudíž cíl diplomové práce by měl být splněn.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

BARTES, František. *Strategie konkurenčních střetů*. Ostrava: Key Publishing, 2011.

ISBN 978-80-7418-100-9.

BERÁNEK, Jaromír a KOTEK, Pavel. *Řízení hotelového provozu*. 4. rožšíř. vyd. Praha: Mag Consulting, 2007. ISBN 987-80-86724-30-0.

CIBÁKOVÁ, Viera, RÓZSA, Zoltán a CIBÁK, Ľuboš. *Marketing služieb*. Bratislava: Iura Edition, 2008. ISBN 978-80-8078-210-8.

ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. Praha: Radix, 2002.

ISBN 80-860-3135-7.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-7169-996-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3247-3.

KIRÁĽOVÁ, Alžběta. *Marketing hotelových služeb*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86119-44-0.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, P. & KELLER, K. *Marketing management*. 13th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2009. ISBN 978-0-13-600998-6.

KŘÍŽEK, Felix a NEUFUS, Josef. *Moderní hotelový management*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3868-0.

PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-276-X.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85-605-11-2.

RYGLOVÁ, Kateřina, BURIAN, Michal a VAJČNEROVÁ, Ida. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4039-3.

SHOLLEROVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2424-9.

TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.

### Internetové zdroje

AHR ČR, ©2010-2012. *Oficiální jednotná klasifikace zařízení* [online]. [cit. 2012-06-05]. Dostupné z: <http://www.ahrcr.cz>.

Barceló Hotels & Resorts, ©2012. *Barceló Brno Palace* [online]. [cit. 2012-06-25]. Dostupné z: [http://www.barcelo.com/BarceloHotels/en\\_GB/hotels/Czech-Republic/Brno/hotel-barcelo-brno-palace/general-description.aspx](http://www.barcelo.com/BarceloHotels/en_GB/hotels/Czech-Republic/Brno/hotel-barcelo-brno-palace/general-description.aspx)

BEST WESTERN PREMIER Hotel International Brno, © 2012 [online]. [cit. 2012-05-17]. Dostupné z: <http://www.hotelinternational.cz>.

Best Western International, ©2002-2012. *Membership benefits* [online]. [cit. 2012-06-03]. Dostupné z: <https://goldcrownclub.bestwestern.com/>

Booking.com, ©1996-2012.[online]. [cit. 2012-05-27]. Dostupné z: <http://www.booking.com/>

Brno INN, ©2001-2010. [online]. [cit. 2012-07-01]. Dostupné z: <http://www.hibrno.cz/>

Businessinfo, ©1997-2012. *Legislativa, právo* [online]. Czech Trade [cit. 2012-07-06]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/legislativa-pravo.html>

ČSÚ, ©2012. [online]. [cit. 2012-07-05]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>

Cestovni-Ruch, ©1999-2011. *Standardizace ubytovacích zařízení* [online]. [cit. 2012-05-16]. Dostupné z: <http://www.cestovni-ruch.cz/kategorizace/klashotel.php>

CzechAdvisor, ©2011. *Recenze ubytování* [online]. Asociace hotelů a restaurací ČR [cit. 2012-06-25]. Dostupné z: <http://www.czechadvisor.cz/hotely/>

Grandhotel Brno, ©2012. [online]. Austria hotels International [cit. 2012-06-28]. Dostupné z: <http://www.grandhotelbrno.cz/index.html>

HAYES, David K. and MILLER, Allisha A. *Revenue management for the hospitality industry*. [online]. New Jersey: John Miley & Sons, ©2011 [cit. 2012-06-12]. Dostupné z: <http://books.google.cz/>

Hotel Continental Brno, ©2012.[online]. Sevaz spol. s r. o. [cit. 2012-06-14]. Dostupné z: <http://www.continentalbrno.cz/>

Hotelstars Union, ©2012. *Porovnání hvězdiček* [online]. [cit. 2012-05-23]. Dostupné z: <http://www.hotelstars.cz/porovnani-hvezdicek>

Justice.cz, ©2012. *Obchodní rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2012-07-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a177514&dokumentId=B+919%2fSL46%40KSBR&klic=IPnjZ3IPb7E9moKnblv8GA%3d%3d>

MMR, 2012. *Cestovní ruch* [online]. [cit. 2012-07-12]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/Cestovni-ruch>

MIP-S, ©2009-2012. *Hotelový marketing 2011* [online]. [cit. 2012-06-30]. Dostupné z: <http://www.mip-s.cz/hotelovy-marketing-2011/>.

Opt-in.cz, ©2011. *Trust you analytics*, [online]. [cit. 2012-07-15]. Dostupné z: <http://hotel-online.opt-in.cz/trusty-you-analytics/>

*Počet zahraničních turistů v Česku opět vzrostl*, 2012. Czechtourism.cz [online]. [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/media/tiskove-zpravy/pocet-zahranicnich-turistu-v-cesku-opet-vzrostl-utraceli-vice.html>.

Orea hotels, ©2011-2012. *Orea hotel Voroněž I* [online]. [cit. 2012-06-27]. Dostupné z: <http://www.orea.cz/cz/orea-hotel-voronez-i?gclid=CLOdpvPM27ECFUO9zAod9x8ARg>

Statutární město Brno, © 2012. *Turista/volný čas* [online]. [cit. 2012-05-23]. Dostupné z: <http://www.brno.cz/turista-volny-cas/informace-a-zajimavosti-o-meste/>

ŠENKÝŘ, Miloš, 2012. *Španělé otevřeli v Brně luxusní hotel*. Lidovky.cz [online]. [cit. 2012-07-02]. Dostupné z: [http://www.lidovky.cz/spanele-otevrel-i-v-brne-luxusni-hotel-museli-fnh-/ln-bydleni.asp?c=A120220\\_194315\\_ln\\_domov\\_rka](http://www.lidovky.cz/spanele-otevrel-i-v-brne-luxusni-hotel-museli-fnh-/ln-bydleni.asp?c=A120220_194315_ln_domov_rka)

TripAdvisor, ©2012, *Hotels and accomodation* [online]. [cit. 2012-06-18]. Dostupné z: <http://www.tripadvisor.com/Hotels>.

### **Interní materiály:**

Hotel International, a. s. 2012, *Interní materiály společnosti*, Brno: Hotel International, a. s.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

|          |  |
|----------|--|
| AHR ČR   | Asociace hotelu a restaurací České republiky |
| Aj.      | A jiné                                       |
| A. s.    | Akciová společnost                           |
| CRM      | Management řízení vztahů se zákazníky        |
| DPH      | Daň z přidané hodnoty                        |
| EU       | Evropská Unie                                |
| F&B      | Food and beverage                            |
| HACCP    | Systém kritických bodů                       |
| HDP      | Hrubý domácí produkt                         |
| HI       | Hotel International                          |
| HOTREC   | Hotels, restaurants and Cafés in Europe      |
| ISO      | Mezinárodní organizace pro normalizaci       |
| IT       | Informační technologie                       |
| MMR      | Ministerstvo pro místní rozvoj ČR            |
| PR       | Public Relations                             |
| s. r. o. | Společnost s ručením omezeným                |
| VIP      | Velmi důležitá osoba                         |



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

|   |    |
|---|----|
| <i>Obr. 1. Hotel International</i> .....  | 40 |
| <i>Obr. 2. Mapa umístění hotelu (BEST WESTERN Hotel International, ©2012)</i> .....   | 41 |
| <i>Obr. 3. Logo hotelu</i> .....  | 49 |
| <i>Obr. 4. Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)</i> .....   | 52 |
| <i>Obr. 5. Struktura hostů v roce 2011 (interní materiály)</i> .....  | 54 |
| <i>Obr. 6. Struktura tržeb hotelu International 2010 (Justice, ©2012)</i> .....   | 55 |
| <i>Obr. 7. Obsazenost hotelu v % v letech 2008 až do července 2012 (Hotel International, 2012)</i> .....  | 55 |
| <i>Obr. 8. Návštěvnost hotelu podle národností v roce 2011 (Hotel International, 2012)</i> .....  | 56 |
| <i>Obr. 9. Porovnání vývoje tuzemské a zahraniční návštěvnosti v letech 2008 až 2011 (Hotel International, 2012)</i> .....                            | 56 |
| <i>Obr. 10. Procentuální vyjádření nejčastějších nedostatků vytýkaných zákazníky za rok 2012 (vlastní zpracování podle Hotel International, 2012)</i> | 57 |
| <i>Obr. 11. Současná podoba wellness centra, zdroj: (Best Western Hotel International, ©2012)</i> .....   | 75 |
| <i>Obr. 12. Výsledky řešení časové analýzy (Win QSB)</i> .....  | 84 |
| <i>Obr. 13. Kritická cesta (Win QSB)</i> .....  | 84 |
| <i>Obr. 14. Zobrazení kritické cesty pomocí síťového grafu (Win QSB)</i> .....  | 85 |
| <i>Obr. 15. Původní podoba internetových stránek (Best Western Hotel International Brno, ©2012)</i> .....   | 88 |

**SEZNAM TABULEK**

|  |    |
|--|----|
| <i>Tab. 1. Ansoffova matice (vlastní zpracování podle Horáková, 2001).....</i>   | 18 |
| <i>Tab. 2. Jednotlivé typy pokojů a jejich vybavení (Hotel International, 2012) .....</i>  | 43 |
| <i>Tab. 3. Otevírací doba restaurací a baru (vlastní zpracování) .....</i>   | 44 |
| <i>Tab. 4. Pozice zjištěná v rezervačních portálech – kritérium doporučeno, (vlastní zpracování).....</i>                                      | 48 |
| <i>Tab. 5. Konkurenční 4* hotely města Brna /minimum 15 a více pokojů: (Booking.com ©1996-2012) .....</i>                                      | 59 |
| <i>Tab. 6. Cenové srovnání v mimosezónním období a v termínu Grand Prix Brno v CZK (vlastní zpracování podle booking.com, ©1996-2012).....</i> | 63 |
| <i>Tab. 7. Porovnání s konkurencí dle vybraných kritérií (vlastní zpracování) .....</i>  | 64 |
| <i>Tab. 8. Porterova 5-faktotová analýza (vlastní zpracování) .....</i>  | 65 |
| <i>Tab. 9. SWOT analýza hotelu International (vlastní zpracování) .....</i>  | 69 |
| <i>Tab. 10. Vybavení nového privátního wellness centra (vlastní zpracování) .....</i>  | 76 |
| <i>Tab. 11. Orientační ceny jednotlivých nástrojů a načasování (vlastní zpracování) .....</i>  | 76 |
| <i>Tab. 12. Riziková analýza (vlastní zpracování) .....</i>  | 77 |
| <i>Tab. 13. Odhadované náklady na zařízení (vlastní zpracování) .....</i>  | 80 |
| <i>Tab. 14. Odhadované náklady na výstavbu wellness centra (vlastní zpracování) .....</i>  | 81 |
| <i>Tab. 15. Doba trvání a pořadí jednotlivých činností (vlastní zpracování).....</i>   | 83 |
| <i>Tab. 16. Hotel reputation management (vlastní zpracování) .....</i>   | 86 |
| <i>Tab. 17. Zavedení virtuální prohlídky (vlastní zpracování) .....</i>  | 87 |
| <i>Tab. 18. Grafický design webových stránek (vlastní zpracování) .....</i>  | 88 |
| <i>Tab. 19. Obnova pobytových balíčků a poukazů (vlastní zpracování) .....</i>   | 90 |
| <i>Tab. 20. Věrnostní program (vlastní zpracování).....</i>  | 92 |
| <i>Tab. 21. Časová analýza druhé části projektových návrhů (vlastní zpracování).....</i>   | 95 |

## **SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA P I: FOTOGRAFIE NEJBLIŽŠÍ KONKURENCE V BRNĚ

PŘÍLOHA P II: FOTOGRAFIE POKOJŮ A INTERIÉRU HOTELU

PŘÍLOHA P III: ZÁKLADNÍ CENÍK HOTELU INTERNATIONAL

PŘÍLOHA P IV: CENÍK PRONÁJMU KONFERENCEČNÍCH PROSTOR A TECHNIKY

PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍK HOTELU INTERNATIONAL

PŘÍLOHA P VI: PŮDORYS SOUČASNÉHO WELLNESS CENTRA S NÁKRESEM  
NÁVRHU VYTVOŘENÍ PRIVÁTNÍ ČÁSTI

PŘÍLOHA P VII: ROZPOČET NA VÝSTAVBU WELLNESS

## PŘÍLOHA P I: FOTOGRAFIE NEJBLIŽŠÍ KONKURENCE V BRNĚ



BARCELÓ BRNO PALACE



GRANDHOTEL BRNO



HOLIDAY INN BRNO



HOTEL CONTINENTAL BRNO

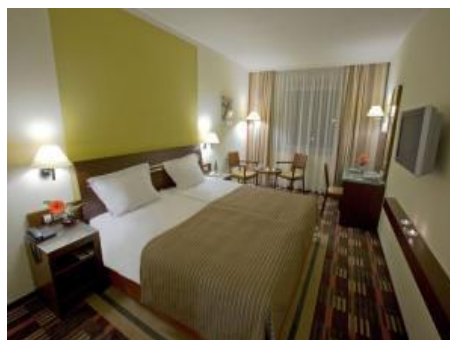


OREA HOTEL VORONĚŽ I

## PŘÍLOHA P II FOTOGRAFIE POKOJŮ A INTERIÉRU HOTELU



POKOJ KATEGORIE BUSINESS



POKOJ KATEGORIE PREMIER



APARTMÁ



PREZIDENSTKÉ APARMÁ



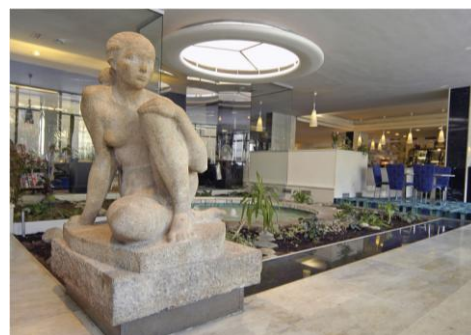
RESTAURACE PLZEŇKA  
(PŘED REKONSTRUKCÍ)



RESTAURACE LUCULLUS



RECEPCE (PŘED REKONSTRUKCÍ)



LOBBY BAR (PŘED REKONSTRUKCÍ)

# PŘÍLOHA P III: ZÁKLADNÍ CENÍK HOTELU INTERNATIONAL



Adr.: Husova 16, 659 21 Brno  
e-mail: reservation@hotelinternational.cz  
http://www.hotelinternational.cz

Tel: +420 542 122 111  
Fax: +420 542 210 843  
+420 542 211 251

## KATEGORIE \*\*\*\* SUPERIOR

| P<br>E<br>R<br>I<br>O<br>D<br>E | CENÍK vč. DPH<br>PRICELIST incl. VAT          |                       |                      |                               |                   |         | 2012 / CZK         |          |
|---------------------------------|---|-----------------------|----------------------|-------------------------------|-------------------|---------|--------------------|----------|
|                                 | CENA ZA POKOJ / NOC<br>PRICE FOR ROOM / NIGHT | Jednolůžkový<br>pokoj | Dvoulůžkový<br>pokoj | Dvoulůžkový p.<br>pro 1 osobu | Junior<br>apartmá | Apartmá | Rodinné<br>apartmá |          |
|                                 |   | SGL                   | DBL                  | DBL SU                        | Junior<br>Suite   | Suite   | Family<br>suite    |          |
| 1                               | BĚŽNÁ SEZÓNA mimo 2-4<br>RACK RATE except 2-4 | Executive             |                      | 6 150,-                       | 5 750,-           |         | 6 750,-            |          |
|                                 |   | Premier               | 4 150,-              | 4 650,-                       | 4 150,-           | 5 200,- |                    | 10 400,- |
|                                 |   | Business              | 3 650,-              | 4 150,-                       | 3 650,-           |         |                    |          |

## PERIODE 2 – 4

|   |  |         |         |         |         |                          |                          |
|---|--|---------|---------|---------|---------|--------------------------|--------------------------|
| 2 | IBF<br>24. 4.–28. 4. 2012 vč. / incl.    | 4 650,- | 5 200,- | 4 650,- | 6 150,- | 6 750,-                  | 11 000,-                 |
|   | AUTOTEC<br>5. 6.–10. 6. 2012 vč. / incl. |         |         |         |         |                          |                          |
| 3 | GRAND PRIX<br>22.8.-26.8.2012 vč./incl.  | 5 750,- | 7 200,- | 7 200,- | 8 350,- | 9 350,-                  |                          |
| 4 | MSV<br>10. 9.–14. 9. 2012 vč. / incl.    | 7 000,- | 7 500,- | 7 000,- | 8 350,- | 9 350,-                  |                          |
|   | Prezidentské apartmá                     |         |         |         |         | max 2. osoby<br>15 600,- | max. 4 osoby<br>26 000,- |

|  |         |             |
|--|---------|-------------|
| Přistýlka / Extra bed                                  | 1 250,- | noc / night |
| Parkování před hotelem / Parking in front of the hotel | 250,-   | noc / night |
| Podzemní garáže / Underground garage                   | 350,-   | noc / night |
| Pes / Dog  | 500,-   | noc / night |

Ceny za pokoj a noc jsou v CZK a včetně DPH. V ceně ubytování je bufetová snídaně, volný vstup do bazénu, vířivky, sauny, páry, LAN a Wi-Fi připojení. Pokud ze zákona dojde ke změně DPH, bude to zohledněno v ceně.

Prices for room and night are in CZK and including VAT. Prices for accommodation are including breakfast buffet, free entry to the swimming pool, whirlpool, sauna, steam bath, LAN and Wi-Fi access.

Should be the VAT change by the government, we reserve the right to adjust.

## PŘÍLOHA P IV: CENÍK PRONÁJMU KONFERENČNÍCH PROSTOR A TECHNIKY

| 2012 - cena uvedena v CZK bez 20% DPH  | Speciální<br>cena           | Za 1<br>hodinu | Za<br>den |
|--|-----------------------------|----------------|-----------|
| <b>PRONÁJEM PROSTOR</b>  |                             |                |           |
| Kongresový sál I, Kongresový sál II  | půlden<br>10000,-           |                | 16000,-   |
| Kongresový sál I a Kongresový sál II   | půlden<br>18000,-           |                | 27000,-   |
| Konferenční místnosti 1-7  | půlden<br>3000,-            |                | 6000,-    |
| <b>Půlden pouze do 12:00</b>   |                             |                |           |
| Interclub  |                             |                | 15000,-   |
| Foyer  |                             | 390,-          |           |
| <b>Změna dohodnutého uspořádání před akcí - dle náročnosti</b>   | do 2.000,-                  |                |           |
| <b>TECHNICKÉ VYBAVENÍ</b>  |                             |                |           |
| <b>Konferenční systém I.</b> - Konf. řídicí systém s dotekovou obrazovkou, ovládání zatemnění, osvětlení a ozvučení, řečnický pult s mikrofonem, dataprojektor, plátno 3x4 m |                             |                | 6.000,-   |
| Bezdrátový mikrofon - klopový, ruční, hlavový  |                             |                | 600,-     |
| Dataprojektor 3000 ANSI LM   |                             |                | 3.800,-   |
| Dataprojektor 4000 ANSI LM   |                             |                | 4.400,-   |
| Dataprojektor 5000 ANSI LM   |                             |                | 5.800,-   |
| Digitální kamera (mini-DV, DV-Cam, HDV )   | cena dle požadavků projekce |                |           |
| Konferenční mikrofon - vhodný pro diskuze u kulatých stolů nebo před-<br>sednické stoly  |                             |                | 600,-     |
| Laserové ukazovátko  |                             |                | 150,-     |
| Magnetická tabule na popis fixem, Flipchart  |                             |                | 600,-     |
| Mobilní ozvučení (v hotelu)  |                             |                | 2.000,-   |
| Náhledový monitor LCD 22"  |                             |                | 800,-     |
| Náhledový monitor Plazma 42"   |                             |                | 1 500,-   |
| Nahrávání kamerového záznamu z řídicího centra   |                             | 300,-          | 800,-     |
| Nahrávání zvukového záznamu z řídicího centra  |                             | 200,-          | 300,-     |
| Notebook   |                             |                | 1.500,-   |
| Ozvučení (BOSE)  |                             | 300,-          | 1.000,-   |
| Plátno 2,5 x 2 m   |                             |                | 600,-     |
| Plátno 3 x 4 m   |                             |                | 1.000,-   |
| Plazmová obrazovka - 42" vč. stativu, LCD  |                             |                | 2.800,-   |
| Plazmová obrazovka - 50" vč. stativu, LCD  |                             |                | 4.400,-   |
| Poster (v.170 x š.75 cm, v.85 x š.155 cm, v.85 x š.77 cm)  |                             |                | 300,-     |
| Prezentační switcher - pro přepínání PC,DVD,Videa do 1 vstupu datapro-<br>jektoru  |                             |                | 1.500,-   |
| Prezentér / ovladač / Radiová myš LOGITECH   |                             |                | 300,-     |
| Přehrávač CD   |                             |                | 600,-     |
| Přehrávač DVD  |                             |                | 600,-     |
| Řečnický pult obyčejný (bez řídicího systému)  |                             |                | 400,-     |



# PŘÍLOHA P V. DOTAZNÍK HOTELU INTERNATIONAL

Číslo rezervace: \_\_\_\_\_

Vyberte Dobře Špatně

|   |                              |                               |                          |                          |                          |
|---|------------------------------|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Celkový dojem z hotelu                               | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Rychlost a účinnost vyřizování formalit při příjezdu | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Kvalita služeb při rezervaci pokoje                  | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Čistota hotelového pokoje                            | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Vybavení hotelového pokoje                           | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Fitness centrum - vybavení, služby                   | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Profesionální chování zaměstnanců recepce            | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| číslní  | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| hotelová zařízení                                       | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| barmani   | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| pokojské  | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| záměstanci Fitness centra                               | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Jak hodnotíte služby poskytnuté během konference     | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Jak hodnotíte technické vybavení během konference    | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Jak hodnotíte služby odborných středisek            | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lobby Bar   | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Restaurant Facultus                                     | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Restaurant Pivarka                                      | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Barterová snídaň  | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Jak hodnotíte kvalitu a servis pokrmů               | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Jak hodnotíte nabídku jídelních a nápojových lístků | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Jak hodnotíte etážovou službu hotelu                | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Připravenost cen k tímovi poskytnutých služeb       | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Doporučíte náš hotel svým přátelům a kolegům        | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. Jak jste se o hotelu dozvěděli                      | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| interní   | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| kanalový hotelu   | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| doporučení známých                                      | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| přes cestovní kancelář                                  | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. Váš věk   | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. Pohlaví   | muž <input type="checkbox"/> | žena <input type="checkbox"/> |                          |                          |                          |
| 19. Poznámka  |                              |                               |                          |                          |                          |

Datum: \_\_\_\_\_

Děkujeme za Váš čas

Management hotelu



PREMIER

*Sharon*  
**Standa**  
*of Scandinavia*

Hotel International Brno

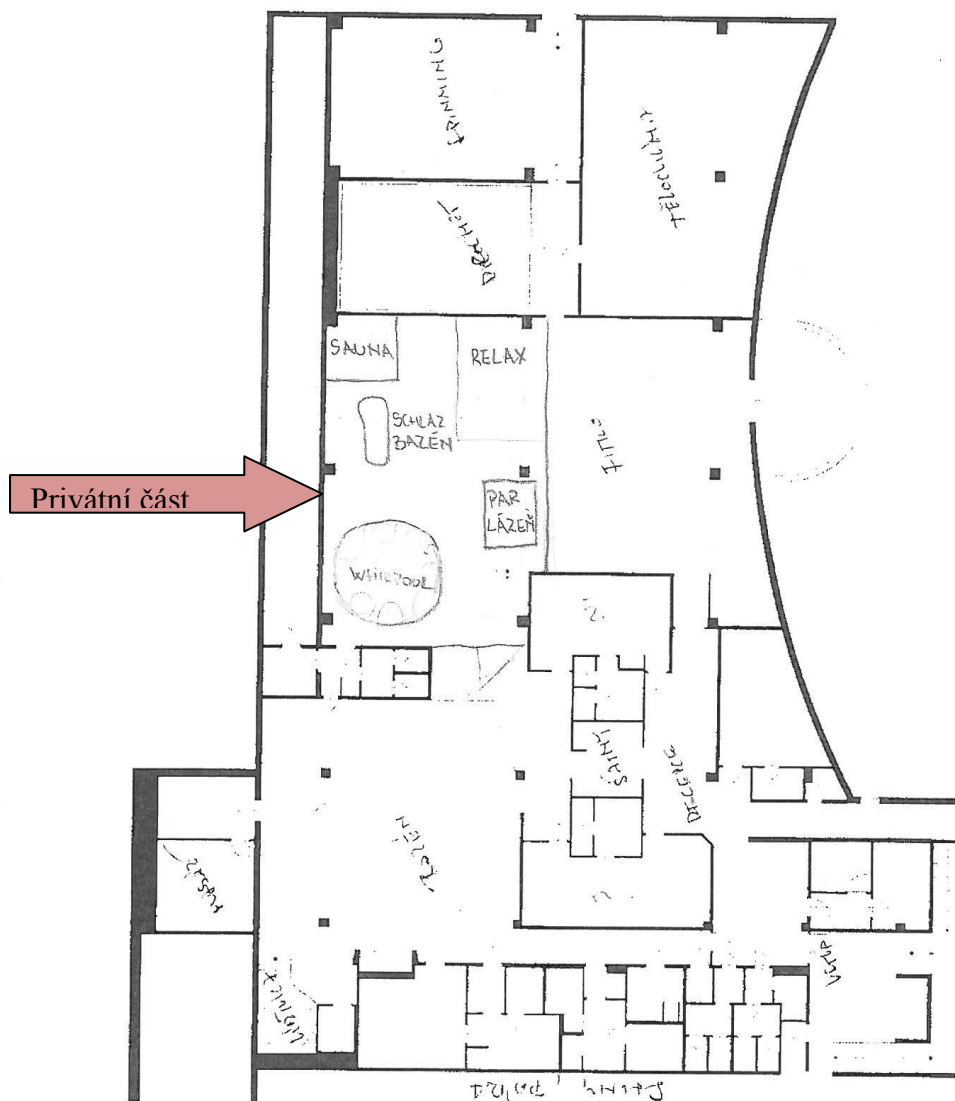
Dotazník



Vážení hosté,  
děkujeme za vyplnění přiloženého dotazníku.  
Vaše informace jsou pro nás cenným zdrojem pro zlepšení našich s  
Dotazník odevzdávejte prosím v recepci hotelu, kde současně obdr  
malou pozornost jako poděkování za Váš čas.



# PŘÍLOHA P VI: PŮDORYS SOUČASNÉHO FITNESS CENTRA S NÁKRESEM NÁVRHU VYTVOŘENÍ PRIVÁTNÍ ČÁSTI



FITNESSCENTRUM

Měřítko 1:200

# PŘÍLOHA P VI: PODROBNÁ CENOVÁ KALKULACE STAVBY

## POLOŽKOVÝ ROZPOČET

| Rozpočet                           | 1                       | Stavební práce a dodávky zařízení | JKSO                              |                       |
|------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|
| <b>Objekt</b>                      | Název objektu           |                                   | SKP                               |                       |
| <b>01</b>                          | <b>Wellness centrum</b> |                                   | Měrná jednotka                    |                       |
| <b>Stavba</b>                      | Název stavby            |                                   | Počet jednotek                    | 0                     |
| <b>001/10</b>                      | <b>Wellness centrum</b> |                                   | Náklady na m.j.                   | 0                     |
| Projektant                         |                         |                                   | Typ rozpočtu                      |                       |
| Zpracovatel projektu               |                         | 0                                 |                                   |                       |
| Objednatel                         |                         |                                   |                                   |                       |
| Dodavatel                          |                         |                                   | Zakázkové číslo                   | 7103                  |
| Rozpočtoval                        |                         |                                   | Počet listů                       |                       |
| <b>ROZPOČTOVÉ NÁKLADY</b>          |                         |                                   |                                   |                       |
| <b>Základní rozpočtové náklady</b> |                         |                                   | <b>Ostatní rozpočtové náklady</b> |                       |
| Z<br>R<br>N                        | HSV celkem              | 910 000                           | Ztížené výrobní podmínky          | 0                     |
|                                    | PSV celkem              | 720 000                           | Oborová přírážka                  | 0                     |
|                                    | M práce celkem          | 145 000                           | Přesun stavebních kapacit         | 0                     |
|                                    | M dodávky celkem        | 1 800 000                         | Mimostaveništní doprava           | 0                     |
| ZRN celkem                         |                         | 3 575 000                         | Zařízení staveniště               | 88 750                |
|                                    |                         |                                   | Provoz investora                  | 0                     |
| HZS                                |                         | 0                                 | Kompletační činnost (IČD)         | 0                     |
| ZRN+HZS                            |                         | 3 575 000                         | Ostatní náklady neuvedené         | 107 250               |
| ZRN+ost.náklady+HZS                |                         | 3 771 000                         | Ostatní náklady celkem            | 196 000               |
| <b>Vypracoval</b>                  |                         |                                   | <b>Za zhotovitele</b>             | <b>Za objednatele</b> |
| Jméno :                            |                         |                                   | Jméno :                           | Jméno :               |
| Datum :                            |                         |                                   | Datum :                           | Datum :               |
| Podpis :                           |                         |                                   | Podpis:                           | Podpis:               |
| Základ pro DPH                     |                         | 20,0 %                            | 3 771 000 Kč                      |                       |
| DPH                                |                         | 20,0 %                            | 754 200 Kč                        |                       |
| Základ pro DPH                     |                         | 0,0 %                             | 0 Kč                              |                       |
| DPH                                |                         | 0,0 %                             | 0 Kč                              |                       |
| <b>CENA ZA OBJEKT CELKEM</b>       |                         |                                   |                                   | <b>4 525 200 Kč</b>   |

|          |                              |                                   |   |
|----------|------------------------------|-----------------------------------|---|
| Stavba : | <b>001/10 Fitnesscentrum</b> | Rozpočet :                        | 1 |
| Objekt : | <b>01 Fitnesscentrum</b>     | Stavební práce a dodávky zařízení |   |

### REKAPITULACE STAVEBNÍCH DÍLŮ

| Stavební díl                     | HSV            | PSV            | Dodávka          | Montáž         | HZS      |
|----------------------------------|----------------|----------------|------------------|----------------|----------|
| 3 Svislé konstrukce              | 200 000        | 0              | 0                | 0              | 0        |
| 6 Úpravy povrchů, podlahy        | 55 000         | 0              | 0                | 0              | 0        |
| 96 Bourání konstrukcí            | 500 000        | 0              | 0                | 0              | 0        |
| 99 Přesun hmot                   | 155 000        | 0              | 0                | 0              | 0        |
| 711 Izolace proti vodě           | 0              | 70 000         | 0                | 0              | 0        |
| 763 Dřevostavby                  | 0              | 150 000        | 0                | 0              | 0        |
| 766 Konstrukce truhlářské        | 0              | 50 000         | 0                | 0              | 0        |
| 767 Konstrukce zámečnické        | 0              | 100 000        | 0                | 0              | 0        |
| 781 Obklady a dlažby             | 0              | 300 000        | 0                | 0              | 0        |
| 784 Malby                        | 0              | 50 000         | 0                | 0              | 0        |
| M21 Elektroinstalace             | 0              | 0              | 0                | 115 000        | 0        |
| M22 Slaboproudé elektroinstalace | 0              | 0              | 0                | 30 000         | 0        |
| SUB Dodávky zařízení             | 0              | 0              | 1 800 000        | 0              | 0        |
| <b>CELKEM OBJEKT</b>             | <b>910 000</b> | <b>720 000</b> | <b>1 800 000</b> | <b>145 000</b> | <b>0</b> |

### VEDLEJŠÍ ROZPOČTOVÉ NÁKLADY

| Název VRN                 | Kč | %   | Základna  | Kč             |
|---------------------------|----|-----|-----------|----------------|
| Ztížené výrobní podmínky  | 0  | 0,0 | 1 630 000 | 0              |
| Oborová přírážka          | 0  | 0,0 | 1 630 000 | 0              |
| Přesun stavebních kapacit | 0  | 0,0 | 1 630 000 | 0              |
| Mimostaveništní doprava   | 0  | 0,0 | 1 630 000 | 0              |
| Zařízení staveniště       | 0  | 5,0 | 1 775 000 | 88 750         |
| Provoz investora          | 0  | 0,0 | 1 775 000 | 0              |
| Kompletační činnost (IČD) | 0  | 0,0 | 3 575 000 | 0              |
| Rezerva rozpočtu          | 0  | 3,0 | 3 575 000 | 107 250        |
| <b>CELKEM VRN</b>         |    |     |           | <b>196 000</b> |

|          |                              |                                   |
|----------|------------------------------|-----------------------------------|
| Stavba : | <b>001/10 Fitnesscentrum</b> | Rozpočet: 1                       |
| Objekt : | <b>01 Fitnesscentrum</b>     | Stavební práce a dodávky zařízení |

| P.č.            | Číslo položky    | Název položky                           | MJ  | množství | cena / MJ  | celkem (Kč)         |
|-----------------|------------------|---|-----|----------|------------|---------------------|
| <b>Díl: 3</b>   |                  | <b>Svislé konstrukce</b>                |     |          |            |                     |
| 1               |                  | Příčky z tvárnic                        | kpl | 1,00     | 200 000,00 | 200 000,00          |
|                 | <i>Celkem za</i> | <i>3 Svislé konstrukce</i>              |     |          |            | <b>200 000,00</b>   |
| <b>Díl: 6</b>   |                  | <b>Úpravy povrchů, podlahy</b>          |     |          |            |                     |
| 2               |                  | Omítky a úpravy povrchů                 | kpl | 1,00     | 55 000,00  | 55 000,00           |
| 3               |                  | Podkladní vrstvy                        | kpl | 1,00     | 100 000,00 | 100 000,00          |
| 4               |                  | Podlahy                                 | kpl | 1,00     | 150 000,00 | 150 000,00          |
|                 | <i>Celkem za</i> | <i>6 Úpravy povrchů, podlahy</i>        |     |          |            | <b>305 000,00</b>   |
| <b>Díl: 96</b>  |                  | <b>Bourání konstrukcí</b>               |     |          |            |                     |
| 5               |                  | Bourání konstrukcí                      | kpl | 1,00     | 350 000,00 | 350 000,00          |
| 6               |                  | Likvidace a odvoz sutí                  | kpl | 1,00     | 150 000,00 | 150 000,00          |
|                 | <i>Celkem za</i> | <i>96 Bourání konstrukcí</i>            |     |          |            | <b>500 000,00</b>   |
| <b>Díl: 99</b>  |                  | <b>Přesun hmot</b>                      |     |          |            |                     |
| 7               |                  | Přesun hmot pro zděné budovy            | kpl | 1,00     | 155 000,00 | 155 000,00          |
|                 | <i>Celkem za</i> | <i>99 Přesun hmot</i>                   |     |          |            | <b>155 000,00</b>   |
| <b>Díl: 711</b> |                  | <b>Izolace proti vodě</b>               |     |          |            |                     |
| 8               |                  | Izolace proti vodě                      | kpl | 1,00     | 70 000,00  | 70 000,00           |
|                 | <i>Celkem za</i> | <i>711 Izolace proti vodě</i>           |     |          |            | <b>70 000,00</b>    |
| <b>Díl: 763</b> |                  | <b>Dřevostavby</b>                      |     |          |            |                     |
| 9               |                  | Podhledy                                | kpl | 1,00     | 150 000,00 | 150 000,00          |
|                 | <i>Celkem za</i> | <i>763 Dřevostavby</i>                  |     |          |            | <b>150 000,00</b>   |
| <b>Díl: 766</b> |                  | <b>Konstrukce truhlářské</b>            |     |          |            |                     |
| 10              |                  | Vnitřní dveře                           | kpl | 1,00     | 50 000,00  | 50 000,00           |
|                 | <i>Celkem za</i> | <i>766 Konstrukce truhlářské</i>        |     |          |            | <b>50 000,00</b>    |
| <b>Díl: 767</b> |                  | <b>Konstrukce zámečnické</b>            |     |          |            |                     |
| 11              |                  | Konstrukce zámečnické                   | kpl | 1,00     | 100 000,00 | 100 000,00          |
|                 | <i>Celkem za</i> | <i>767 Konstrukce zámečnické</i>        |     |          |            | <b>100 000,00</b>   |
| <b>Díl: 781</b> |                  | <b>Obklady a dlažby</b>                 |     |          |            |                     |
| 12              |                  | Obklady a dlažby                        | kpl | 1,00     | 300 000,00 | 300 000,00          |
|                 | <i>Celkem za</i> | <i>781 Obklady a dlažby</i>             |     |          |            | <b>300 000,00</b>   |
| <b>Díl: 784</b> |                  | <b>Malby</b>                            |     |          |            |                     |
| 13              |                  | Malby                                   | kpl | 1,00     | 50 000,00  | 50 000,00           |
|                 | <i>Celkem za</i> | <i>784 Malby</i>                        |     |          |            | <b>50 000,00</b>    |
| <b>Díl: M21</b> |                  | <b>Elektroinstalace</b>                 |     |          |            |                     |
| 14              |                  | Elektroinstalace silnoproudé            | kpl | 1,00     | 60 000,00  | 60 000,00           |
| 15              |                  | Svítlidla                               | kpl | 1,00     | 55 000,00  | 55 000,00           |
|                 | <i>Celkem za</i> | <i>M21 Elektroinstalace</i>             |     |          |            | <b>115 000,00</b>   |
| <b>Díl: M22</b> |                  | <b>Slaboproudé elektroinstalace</b>     |     |          |            |                     |
| 16              |                  | Slaboproudé elektroinstalace            | kpl | 1,00     | 30 000,00  | 30 000,00           |
|                 | <i>Celkem za</i> | <i>M22 Slaboproudé elektroinstalace</i> |     |          |            | <b>30 000,00</b>    |
| <b>Díl: SUB</b> |                  | <b>Dodávky zařízení</b>                 |     |          |            |                     |
| 17              |                  | Whirpool 4 - 6 osob                     | kpl | 1,00     | 550 000,00 | 550 000,00          |
| 18              |                  | Sauna                                   | kpl | 1,00     | 350 000,00 | 350 000,00          |
| 19              |                  | Schlazovací bazén                       | kpl | 1,00     | 350 000,00 | 350 000,00          |
| 20              |                  | Parní lázeň                             | kpl | 1,00     | 350 000,00 | 350 000,00          |
| 21              |                  | Relaxační místnost                      | kpl | 1,00     | 200 000,00 | 200 000,00          |
|                 | <i>Celkem za</i> | <i>SUB Dodávky zařízení</i>             |     |          |            | <b>1 800 000,00</b> |