

# **Projekt tržních příležitostí a mimosezónního využití kapacit hotelů Fontána Luhačovice, OREA HOTELS**

Bc. Lenka Hudecová

---

Diplomová práce

2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---



## **ABSTRAKT**

### ***Abstrakt česky***

První část mé diplomové práce zahrnuje základní údaje nutné pro pochopení a zorientování se v oblasti cestovního ruchu. Další je pak věnována projektu tržních příležitostí a mimosezónního využití kapacit hotelů Fontána I a II Luhačovice, OREA HOTELS a.s. Projekt vychází z SWOT analýzy, z marketingového průzkumu konkurence a analýzy současných principů fungování marketingového a prodejního oddělení. V závěru jsou popsány přínosy projektu pro praxi a charakterizovány možnosti jeho realizovatelnosti.

### ***Abstrakt ve světovém jazyce***

The first part of my diploma thesis includes the basic facts about tourism and traveling. In the next one, I indicated the market off season opportunities of the hotel capacity. The project is based on SWOT analysis, on the research of competitors and the description of the processes at sales & marketing departments. In conclusion are decrypted the practice contributions of project and characterized the abilities of realization.

Děkuji svému vedoucímu diplomové práce Ing. Vratislavu Kozákovi Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při přípravě a v průběhu zpracování mé diplomové práce.

Také děkuji řediteli hotelů Fontána v Luhačovicích Antonínu Patovi a Marii Kolínové vedoucí oddělení sales & marketing. Dále bych chtěla poděkovat pracovníkům z úseku F&B a ekonomického úseku za jejich vstřícnost a ochotu při poskytování informací.

## **OBSAH**

|                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>OBSAH .....</b>                                                            | <b>5</b>  |
| <b>ÚVOD.....</b>                                                              | <b>7</b>  |
| <b>I. TEORETICKÁ ČÁST .....</b>                                               | <b>8</b>  |
| <b>1 CHARAKTERISTIKA CESTOVNÍHO RUCHU .....</b>                               | <b>9</b>  |
| 1.1 HISTORIE CESTOVNÍHO RUCHU .....                                           | 12        |
| 1.2 CESTOVNÍ RUCH NA ZAČÁTKU 21. STOLETÍ .....                                | 14        |
| 1.3 TRENDY V CESTOVNÍM RUCHU .....                                            | 15        |
| <b>2 CESTOVNÍ RUCH V ČR.....</b>                                              | <b>18</b> |
| <b>3 HISTORIE A SOUČASNOST LÁZEŇSTVÍ A WELNESS TURISTIKY.....</b>             | <b>19</b> |
| <b>4 KONGRESOVÁ A INCENTIVNÍ TURISTIKA .....</b>                              | <b>21</b> |
| <b>5 GLOBALIZACE A CESTOVNÍ RUCH.....</b>                                     | <b>23</b> |
| 5.1 GLOBALIZACE A SVĚT .....                                                  | 25        |
| 5.2 GLOBALIZACE A EVROPA .....                                                | 25        |
| 5.3 GLOBALIZACE A ČR.....                                                     | 26        |
| 5.4 PŘÍLEŽITOSTI A HROZBY GLOBALIZACE.....                                    | 26        |
| <b>6 TEORIE MARKETINGOVÉHO PŘÍSTUPU .....</b>                                 | <b>28</b> |
| 6.1 PROČ JE MARKETINGOVÝ PŘÍSTUP DŮLEŽITÝ .....                               | 30        |
| 6.2 KDY A KDE LZE UŽÍT MARKETINGOVÝ PŘÍSTUP .....                             | 30        |
| 6.3 CO ŘEŠÍ MARKETINGOVÝ PŘÍSTUP .....                                        | 31        |
| 6.4 POŽADAVKY NA MARKETINGOVÉHO PRACOVNÍKA A ÚKOLY NA NĚJ KLADENÉ.....        | 31        |
| <b>7 SHRUTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI .....</b>                             | <b>33</b> |
| <b>II. PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>                                                | <b>34</b> |
| <b>8 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI.....</b>                                    | <b>35</b> |
| 8.1 CHARAKTERISTIKA HOTELOVÉHO ŘETĚZCE OREA HOTELS A.S.....                   | 36        |
| 8.2 CHARAKTERISTIKA HOTELŮ FONTÁNA I A II LUHAČOVICE .....                    | 38        |
| 8.2.1 SWOT analýza .....                                                      | 39        |
| 8.2.2 Charakteristika Hotelu Fontána I .....                                  | 43        |
| 8.2.3 Charakteristika Hotelu Fontána II.....                                  | 43        |
| <b>9 MARKETINGOVÝ PRŮZKUM KONKURENCE .....</b>                                | <b>45</b> |
| 9.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA NEJVĚTŠÍCH SOUČASNÝCH KONKURENTŮ .....           | 45        |
| <b>10 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MARKETINGOVÉHO A PRODEJNÍHO ODDĚLENÍ .....</b> | <b>47</b> |
| 10.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....                                               | 48        |
| 10.2 PERSONÁLNÍ OBSAZENÍ .....                                                | 49        |
| 10.3 ANALÝZA SOUČASNÝCH PRINCIPŮ FUNGOVÁNÍ MARKETINGOVÉHO A                   |           |

|                                                                                                                                                         |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| PRODEJNÍHO ODDĚLENÍ.....                                                                                                                                | 50        |
| <b>11 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO VYUŽITÍ NABÍZENÝCH SLUŽEB A KAPACIT HOTELŮ .....</b>                                                                          | <b>52</b> |
| 11.1 ANALÝZA FIREMNÍ MARKETINGOVÉ A OBCHODNÍ STRATEGIE .....                                                                                            | 53        |
| 11.2 ANALÝZA OBSAZENOSTI A VYTÍŽENOSTI HOTELŮ V ROCE 2004 .....                                                                                         | 54        |
| 11.3 ROZBOR JEDNOTLIVÝCH OBDOBÍ.....                                                                                                                    | 54        |
| 11.3.1 Hlavní sezóna .....                                                                                                                              | 55        |
| 11.3.2 Období mimo hlavní sezónu .....                                                                                                                  | 56        |
| <b>12 SHRUTÍ POZNATKŮ Z ANALYTICKÉ ČÁSTI .....</b>                                                                                                      | <b>57</b> |
| <b>13 NÁVRH VYUŽITÍ TRŽNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ A MIMO-SEZÓNNÍHO VYUŽITÍ KAPACIT HOTELŮ FONTÁNA I A II .....</b>                                               | <b>58</b> |
| 13.1 PŘÍPRAVA A NÁVRH MARKETINGOVÉHO PLÁNU PRO OBDOBÍ 2005/2006.....                                                                                    | 59        |
| 13.2 REALIZACE MARKETINGOVÉHO PLÁNU.....                                                                                                                | 61        |
| 13.3 REALIZACE A KONTROLA PLNĚNÍ MARKETINGOVÉHO PLÁNU .....                                                                                             | 64        |
| <b>14 PORTFOLIO VÝKONNOST – VÝZNAM .....</b>                                                                                                            | <b>67</b> |
| <b>15 ZHODNOCENÍ VYUŽITÍ NAVRHOVANÝCH TRŽNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ A MIMOSEZÓNNÍHO VYUŽITÍ KAPACIT HOTELŮ FONTÁNA I A II A PODMÍNKY ZREALIZOVATELNOSTI.....</b> | <b>69</b> |
| <b>ZÁVĚR.....</b>                                                                                                                                       | <b>72</b> |
| <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>                                                                                                                  | <b>73</b> |
| <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>                                                                                                                             | <b>74</b> |
| <b>SEZNAM TABULEK.....</b>                                                                                                                              | <b>75</b> |
| <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>                                                                                                                               | <b>76</b> |

## **ÚVOD**

Jako cíl své diplomové práce jsem si stanovila vytvoření projektu tržních příležitostí a mimo sezónního využití kapacit hotelů Fontána I a II, které jsou situovaný mezi přehradní nádrží a lázeňskou kolonádou v nedalekých Luhačovicích.

V dnešní době je pro všechny subjekty v cestovním ruchu velmi důležité, aby nekompromisně rozvíjely filozofii marketingově orientované společnosti (s koncepcí společenského marketingu), kde hlavním úkolem firmy je vytvářet spokojenost zákazníka a dlouhodobý blahobyt spotřebitelů a společnosti, což je klíčem k plnění cílů a povinností organizace.

V mé diplomové práci se budu věnovat projektu, jak zefektivnit stávající marketingové a obchodní procesy, případně navrhnout nové pro dnešní dobu vhodnější řešení, tak aby došlo k efektivnějšímu využívání tržních příležitostí a mimosezónního využití kapacit hotelů Fontána v Luhačovicích.

Mimo jiné ve své práci upozorním na trendy vývoje cestovního ruchu do budoucnosti ovlivněné událostmi dneška, ale i minulosti a také se budu zabývat konkurenčními subjekty v nejbližším okolí.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 CHARAKTERISTIKA CESTOVNÍHO RUCHU

Veškeré činnosti sloužící lidem vycházejí z jejich vlastních potřeb a přání a nejinak je tomu také v případě cestování a cestovního ruchu. Všeobecně můžeme říct, že cestovní ruch se vyvinul důsledkem lidské potřeby poznávat nepoznané a trávit svůj volný čas způsobem lišícím se od stereotypu a kolotoče všedních dní, které převážná většina z nás tráví prací.

V cestovním ruchu z pohledu hotelnictví mluvíme zejména o možnosti jak strávit volný čas, resp. pokud mluvíme o cestování, myslíme tím zejména přemísťování mimo místo trvalého pobytu. Trendem dnešní doby jsou zvyšující se nároky hostů a zákazníků využívajících nabízených služeb. Snaha o udržení stávajícího a získání nového zákazníka je nikdy nekončícím procesem. Konkurence je veliká a i nepatrné marketingové zaváhání či obchodní klopýtnutí dnes se může v budoucnu projevit pro podnik jako smrtelná rána. Zákazník je dnes vybíravější, citlivější na změny a daleko víc ve svém vyjednávání nekompromisní než v minulosti.

Do dnešního dne neexistuje jasná definice cestovního ruchu. Diskuse na dané téma je stále otevřená. Světová organizace cestovního ruchu (WTO) a Organizace spojených národů (OSN), jež tvoří základní kámen pro světovou statistiku světového cestovního ruchu definuje cestovní ruch jako „aktivity osob, které cestují a pobývají v místech mimo jejich obvyklé prostředí po dobu nepřesahující jeden rok za účelem vyplnění svého volného času, za obchodem nebo jinými účely“.

Mezi hlavní **funkce**, které cestovní ruch ve společnosti plní patří – ekonomická, rekreačně – zdravotní, kulturně – poznávací, informační a výchovná. Co se týče kategorizaci forem se odborníci shodují na následujících **základních formách** cestovního ruchu – rekreační, kulturně – poznávací, sportovní – turistický a lázeňsko – léčebný. Za **specifické formy** cestovního ruchu jsou pak považovány kongresový a incentivní, cestovní ruch třetí

generace (senioři, důchodci), cestovní ruch mládeže, lovecký, mototuristický a další jako např. cestovní ruch osamělých lidí, agroturistika, apod.

Praktický význam rozlišování různých forem cestovního ruchu spočívá v přesnější segmentaci trhu a tím pádem možnosti lépe vyhovět požadavkům a přáním zákazníka.

Pokud bychom měli cestovní ruch rozčlenit dle **druhu**, musíme vycházet z více kritérií a to:

**1. z místa realizace**

- a. *Domácí*
- b. *Zahraniční* (aktivní zahraniční cestovní ruch = příjezdy a pobyt zahraničních návštěvníků; pasivní zahraniční cestovní ruch = výjezdy občanů daného státu)
- c. *Tranzitní* znamená spojený s průjezdem územím určitého státu.

**2. ze způsobu účasti a formy úhrady nákladů**

- a. *Volný*, též komerční – tzn. účastník si hradí vše ze svých zdrojů
- b. *Vázaný*, též sociální – tzn. náklady účastníka částečně nebo plně hrazeny z fondů a příspěvků.

**3. ze způsobu organizace zabezpečení služeb**

- a. *Organizovaný*, je takový při kterém cestu i pobyt zajišťuje třetí subjekt, zpravidla cestovní kancelář, touroperátor nebo cestovní agentura
- b. *Neorganizovaný*, opět si vše zajišťuje účastník sám

**4. z délky účasti**

- a. *Krátkodobý* – do 3 dnů, tj. max 2 přenocování
- b. *Dlouhodobý* – více než 3 dny mimo místo trvalého pobytu, ne však více než 6 měsíců

Při charakterizaci cestovního ruchu, je pro lepší pochopení jeho zákonitostí vhodné rozebrat si jednotlivé elementární **složky a prvky**, které se na cestovním ruchu podílejí, ať už přímo či nepřímo.

Prvním elementem je **účastník cestovního ruchu**. Účastníky cestovního ruchu jsou všechny typy cestujících, kteří se turisticky angažují. Cestující můžeme kategorizovat na návštěvníky (turisté - s přespáním a výletníci - bez přespání) a ostatní cestující.

Další složkou cestovního ruchu je **cíl cesty**, tedy zpravidla rekreační prostor. Určujícím faktorem jsou přírodní podmínky a přírodní prostředí, jenž je hlavní podmínkou rekreačního prostoru.

Třetí složkou je **materiálně – technická základna**, čili prostředky zabezpečující uspokojení potřeb cestujících. Odborné publikace definují materiálně-technické předpoklady cestovního ruchu jako soubor zařízení, uspokojujících svými službami požadavky účastníků cestovního ruchu (ubytování, stravování, doprava, parkování, stroje a zařízení, předměty postupné spotřeby, kultura, sport, zábava, atd.) Materiálně-technická základna využívá potenciálu krajiny v které se nachází a má význam pro tvorbu a realizaci zboží a služeb účastníkům cestovního ruchu, čímž se vytvářejí určité materiální předpoklady pro zajištění účasti na cestovním ruchu.

Čtvrtou a poslední složkou cestovního ruchu jsou **činitelé ovlivňující účast obyvatelstva na cestovním ruchu**. Jak již bylo řečeno výše cestovní ruch je závislý na službách mnoha odvětví a tyto pak mají neopomíjitelný vliv na cestovní ruch jako takový. Existuje několik činitelů, přičemž se různí jak intenzita tak směr, kterým na cestovní ruch působí. [1]

Vlivy činitelů na cestovní ruch mohou být buď na straně poptávky nebo nabídky a mohou se všeobecně vzato projevovat buď kvantitativně nebo kvalitativně. Mezi hlavní činitele ovlivňující účast na cestovním ruchu řadíme příslušnost k určité sociální skupině, povolání, finanční a materiální podmínky, dále následují činitelé související s podmínkami

pracovními a místem a charakterem bydliště, v neposlední řadě zájmy a záliby člověka (všeobecně řečeno psychologické činitele). Zbývající činitele jako fond volného času můžeme zařadit do skupiny „ostatní“.

Těmto činitelům se věnuje marketing a jsou základním kamenem a zdrojem informací nutných pro správnou segmentaci trhu (viz kap. 6)

Nabídku zboží a služeb pak ovlivňují činitele typu „vybavenost místa, rozsah a struktura možností cestovního ruchu, ceny, dostupnost, bezprostřední okolí, a další.“ Všechny činitelé ať už na straně nabídky či poptávky nepůsobí na cestovní ruch izolovaně, nýbrž se vzájemně ovlivňují a jsou propojeny.

Existuje ale celá řada dalších podmínek, resp. činitelů, které působí na rozvoj cestovního ruchu, a to ekonomické, ekologické, demografické, lidské zdroje, materiálně – technická základna, byrokratické podmínky (formality).

## **1.1 Historie cestovního ruchu**

Lidé cestují od nepaměti. Nejdříve cestovali za účelem nalezení co nejvhodnějších podmínek k žití, čímž mohlo být myšleno místo bezpečnější, s úrodnější půdou, oblast obývanou zvěří sloužící jako jistý zdroj obživy nebo tím důvodem mohly být například také příznivější klimatické podmínky.

Postupem času se důvody pro cestování stávaly zejména obchodní zájmy (př. cizokrajné zboží), dále touha po vzdělání a získání zkušeností. Odvážní průkopníci, kteří objevovali zatím nepoznané země nebo se učili v cizích zemích jiné způsoby práce, či novým technologiím takto nevědomky přispívali k lidskému pokroku, jelikož nabyté zkušenosti,

znalosti a dovednosti často využitím toho, co již znali, vedlo k dalším novostem a novátorským objevům.

Cestovní ruch, pokud jde o jeho původní význam, lze považovat za jiný výraz pro cestování. Cestovní ruch je postupně spojován s využitím volného času, s poznáváním a rekreací. Z toho plyne fakt, že vznik a další rozvoj cestovního ruchu je projevem hlavně dvou lidských potřeb a to potřeby rekreace, tj. oddychu (odpočinku), a potřeby bezprostředního poznávání.

Tyto potřeby se začaly projevovat s rozvojem výrobních sil. Vznik moderní tovární výroby, provázený v počátcích tíživými pracovními a bytovými podmínkami a neúměrně dlouhou pracovní dobou, vyvolával potřebu odpočinku mimo toto běžné prostředí, a to nejčastěji v přírodě. Průmyslová revoluce s sebou potom přinesla další společenské změny. Došlo k rozdělení dřívějších rodinných pospolitostí na venkově a odchodu venkovského obyvatelstva za prací do měst, revoluce vyvolala potřebu vzdělávání, tj. poznávání nových výrobních způsobů, ale i jiných způsobů života. U lidí však přetrvávala jejich přirozená tendence obnovovat mezi sebou dřívější (rodinná) spojení a tendence poznávat dosud neznámé a nepoznané, což vedlo k nutnosti dočasně opouštět místo trvalého bydliště a tedy cestovat.

Rozvoj výrobních sil a dělba práce ve společnosti vyvolaly následující potřeby, které lze označit za základní příčiny vzniku moderního cestovního ruchu: potřebu obnovovat spojení s přírodou jako zdrojem regenerace pracovních schopností lidí, potřebu vzdělávání jako předpokladu pro uplatnění se v nových výrobních podmínkách a potřebu poznávání nových výrobních způsobů a postupů pro urychlení dalšího technického rozvoje, potřebu obnovování styku s lidmi, které nové výrobní podmínky od sebe oddělily, ale i nové navazování styku s lidmi jako formy poznávání a výměny zkušeností.

Cestovní ruch se však mohl vyvíjet jen za podmínek osobní svobody pohybu člověka a po uspokojení základních životních potřeb, tedy až po dosažení určitého stupně životní

úrovně, kdy má obyvatelstvo určité základní množství finančních prostředků, ale i přiměřený fond volného času. Tyto základní podmínky měla nejdříve šlechta a buržoazie, zatím co ostatní vrstvy lidí, zejména dělníci a rolníci, získaly tyto podmínky až po vzniku moderního velkopřůmyslu.

Cestovní ruch nevznikl tedy pouze z touhy člověka spatřit přírodní krásy a historické památky, ani v důsledku migračního pudu lidí; vznikl na základě určitého stupně vývoje, zejména materiálních podmínek života společnosti. Rozvoj výrobních sil s sebou nepřinesl pouze vznik potřeb vyvolávajících cestovní ruch, ale současně vytvořil i základní podmínky pro uspokojování těchto potřeb.

Základní podmínkou vzniku, ale i rozvoje cestovního ruchu je rozvoj výrobních sil podmiňující jak růst, tak rychlost, ale i směry růstu, jakož i stagnaci cestovního ruchu. Další nezbytnou základní podmínkou pro rozvoj cestovního ruchu jsou mírové podmínky života. Právě pro velký význam míru pro cestovní ruch a naopak cestovního ruchu pro mírovou spolupráci mezi jednotlivými státy byly některé otázky cestovního ruchu zařazeny také do Závěrečného aktu o bezpečnosti a spolupráci v Evropě, který byl podepsán již v roce 1975 v Helsinkách. [1]

## **1.2 Cestovní ruch na začátku 21. století**

Evropa byla dlouhou dobu světovým premiantem v turistických příjezdech, díky stále rostoucímu počtu nových destinací v nabídce jiných regionů však její podíl na světových příjezdech klesl o 6 % v letech 1980 – 1998. I přes stále klesající dynamiku příjezdů se ale počet příjezdů do Evropy v daném období téměř zdvojnásobil a dosáhl v roce 1998 více než 380 milionů příjezdů. Většina subregionů Evropy očekává počátkem 21. století stabilní stálý růst, který odráží relativní zralost evropského trhu. Největší růst se očekává v regionu východní středomořské oblasti (Kypr, Turecko a Izrael očekávají dvojnásobnou míru růstu ve srovnání s evropským průměrem). Země střední a východní Evropy – v roce 1998

přicestovalo do této části Evropy téměř 83 milionů turistů) také čekají vyšší dynamiku příjezdů díky rozšíření nabídky turistických produktů i na venkovské oblasti.

Pro vývoj cestovního ruchu do roku 2020 předpovídá WTO, že v tomto roce (2020) by mezinárodní turistické příjezdy měly dosáhnout 1,56 mld., což znamená roční míru růstu až 4,15% v letech 1995 – 2020. Cesty mezi kontinenty by měly růst rychleji než cesty v rámci kontinentu, takže zatímco v roce 1995 představovaly 24% všech příjezdů, v roce 2020 by to mělo být 30%. [2]

### **1.3 Trendy v cestovním ruchu**

Cestovní ruch sleduje trendy vývoje stejně jako další oblasti lidské činnosti a zájmu. Také tady dochází k rychlým a nekontinuálním změnám, jež ovlivňují zejména společenské, ekonomické, politické, ale i další vlivy. Příkladem nechť je událost z 11.zářetí roku 2001 v USA, a to teroristický útok na světové obchodní centrum. Vliv této tragické události na cestovní ruch bude patrný dlouho v budoucnosti.

Na trhu cestovního ruchu dochází k stále většímu růstu konkurence (je stále více hotelů, restaurací, cestovních kanceláří, leteckých společností apod.), roste komplexnost a členitost trhu (nové cílové skupiny, nové služby) a zákazníci jsou mnohem zkušenější (díky novým poznatkům získaným cestováním, zkušenostem, ale i reklamě ve sdělovacích prostředcích).

Podle generálního tajemníka WTO pana Francesco Frangialli, kterého vyzpovídali tvůrci časopisu TTG (Travel Trade Gazette) při jeho návštěvě letošního veletrhu cestovního ruchu Holiday World v Praze konaného na začátku roku (2005), si světový průmysl stojí následovně:

„Světová turistika je právě ve fázi, kdy se jí po velmi těžkém období let 2001-2003 daří odrazit ode dna. Již loňský rok byl slibný, radikálnější obrat se však očekává až letos. Zatímco v letech 2001-2003 byl počet mezinárodních příjezdů v celosvětovém měřítku v mínusu, za rok 2004 se očekává 100% nárůst, takže v průměru se rovná stav za poslední 4 roky nule. Teprve od roku 2005 se čeká zásadní zlom.“

Za poslední 4 roky se cestovní ruch kvalitativně změnil a pan Frangialli zformuloval šest změn, které považuje za klíčové.

„Prvním šokem bylo 11. září 2001, jež posunulo zájem klientů od interkontinentálního cestování k cestování mezi-regionálnímu – myslíme-li regionem například Evropu – ve Francii ze 75 miliónu turistů ročně tvoří 80% turisté z Evropy. Teprve v poslední době se trend obrací, začínají cestovat opět Američané a na cesty se vydalo 27 milionů Číňanů a na 80 milionu Japonců. Další významnou změnou je kratší doba pobytu a jeho znásobení, což souvisí s nárůstem volného času. Třetím prvkem je odstraňování politických a hospodářských překážek, změny imigrační i vízové politiky. Bodem čtvrtým je daleko větší možnost rozhodování na poslední chvíli – větší výběr nejen v klasických produktech, ale obecně, což souvisí s dalším bodem, kterým jsou technologie, zejména internet. Internet nabízí vyrovnaní cenových hladin, nabízí možnost okamžitého rozhodování. A konečně bod šestý – změny způsobu dopravy. Masivní nástup nízkonákladových společností vytvořil konkurenční prostředí, do něhož vstupuje ještě na kratších vzdálenostech vlaková doprava.“

Agentura Czech tourism a Asociace českých cestovních kanceláří a agentur AČCKA odhadují, že cestovní ruch poroste rychlým tempem i v roce 2005 a to v průměru o 10% za rok. Předpokládají, že letos (2005) budou opět nejvíce jezdit Němci. Nejvyšší procentuální nárůst je předpovídán u Britů, Američanů, Rusů a Japonců. Czech Tourism a AČCKA odhadují, že příjmy od zahraničních turistů za celý rok 2004 dosáhnou 108,3 – 110,3 mld. Kč a v roce 2005 by mohly vzrůst zhruba o dalších 9-10 mld. Kč.

Jako důvody zvyšujícího se počtu příjezdových turistů uvádí Czech Tourism tyto: trvalá bezpečnost, ekonomická situace v Německu, kde se již neočekává další oslabení, zvýšení počtu pravidelných linek do ČR, zvyšující se množství letů nízkonákladových leteckých společností, u ruských turistů napomůže příznivá změna v systému vydávání viz a v neposlední řadě reklamní kampaně zaměřené především na turisty z Polska a Rakouska.

[3]

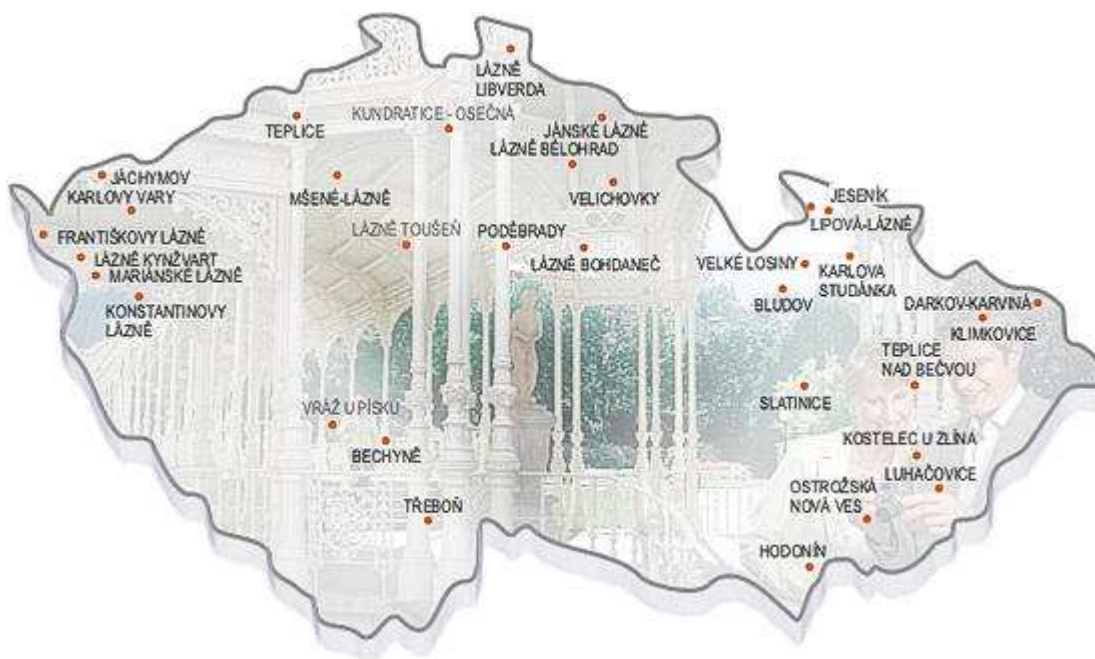
## 2 CESTOVNÍ RUCH V ČR

Česká republika svou výhodnou geografickou polohou v srdci Evropy, přírodními krásami, historickými památkami a jinými, z hlediska cestovního ruchu zajímavými objekty, má příznivé podmínky pro rozvoj cestovního ruchu. Cestovní ruch svým přínosem pokrývá zhruba dvě třetiny schodku obchodní bilance a stal se jedním z nejdynamičtější se rozvíjejících sektorů v oblasti služeb.

K největšímu rozvoji výjezdové turistiky došlo (jak vyplývá z údajů ČSÚ) v letech 1994 až 1996, kdy poznávací cesty i lukrativnější pobytové zájezdy zprostředkované cestovními kancelářemi začaly nahrazovat dříve běžné jednodenní výjezdy do sousedních států. Příjezdy zahraničních turistů v roce 2002 byly silně ovlivněny srpnovými katastrofálními povodněmi, pokles pokračoval i v roce 2003. Vývoj zahraničního cestovního ruchu měl svůj odraz i v ekonomických ukazatelích, devizových příjmech a výdajích. Vzhledem k poměru příjezdů zahraničních návštěvníků a výjezdů našich občanů je devizová bilance zahraničního cestovního ruchu od roku 1993 trvale vysoce aktivní. Pokles v roce 2002 a 2003 proti roku 2001 má stejnou příčinu jako u příjezdů zahraničních návštěvníků, svůj podíl má i posílení kursu koruny vůči USD.

V České republice až do roku 1999 právní problematika cestovního ruchu nebyla řešena samostatným právním předpisem. Změnou bylo přijetí zákona č. 159/1999 Sb. o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu, který nabyl účinností dnem 1. října 2000. Zákon je aplikací směrnice Rady ES z 13.6.1990 č. 90/314/EHS a jeho základním smyslem je ochrana zákazníků cestovních kanceláří v případě jejich úpadku. [4]

Cestovní ruch se stal neodmyslitelnou součástí současného životního stylu a potřeb lidí. Je zároveň velmi významným ekonomickým odvětvím, jehož přínosy se projevují v makroekonomických peněžních a měnových vztazích, v ekonomice mnoha podnikatelských odvětví spjatých s cestovním ruchem i ve vytváření nových pracovních míst, a to i v problémových regionech z hlediska zaměstnanosti.



V současnosti se největší rozsah kapacit lázeňských zařízení nachází v Karlových Varech, Mariánských Lázních, Františkových Lázních, Jáchymově a Lázních Kynžvart (zhruba 45% lůžkové kapacity lázeňských zařízení). Na dalším místě – co do rozsahu lůžkové kapacity lázeňských zařízení je kraj Zlínský, následován krajem Olomouckým a Moravskoslezským.

Období transformace mělo výrazný vliv na počet léčebných pacientů – od roku 1990 do roku 1995 poklesl počet léčebných pacientů o téměř 25% , od roku 1995 se počet léčebných pacientů zvyšuje (kromě roku 2002), i když zatím nedosáhl rozsahu, který byl v osmdesátých letech. Počet lázeňských hostů – cizinců, i přes výrazný pokles počátkem 90. let vykazuje dynamický růst. Lázeňská zařízení mají přirozený zájem o zahraniční klientelu, která zaručuje vyšší prosperitu a podmínky pro další rozvoj.

Lázeňský cestovní ruch se tak stává významným zdrojem devizových příjmů od zahraničních lázeňských hostů. Pokud jde o státní příslušnost, přichází největší počet hostů z Německa – 60,6%, dále následují (podle pořadí) Rusko 13,9% Rakousko 3,0%, USA a Izrael s podílem 2,9%, Polsko 1,9% a Slovensko 1,3% (údaje roku 2003).

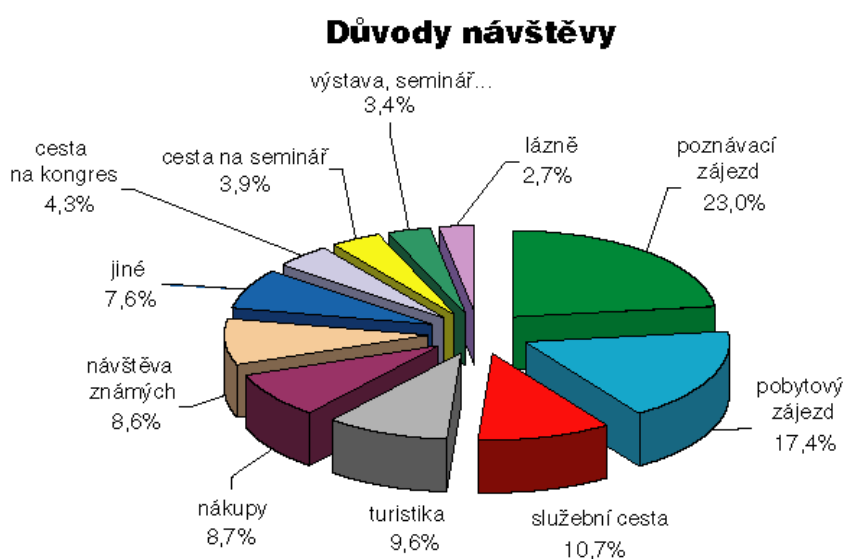
Lázeňství podporuje rozvoj cestovního ruchu i v lázeňských městech, která vykazují výrazně vyšší návštěvnost než průměr, jak ukazuje příklad některých lázeňských měst. Návštěvnost všech cizinců v lázeňských místech je však zhruba trojnásobkem počtu pacientů v lázeňských zařízeních, pokud jde o počet pobytových dnů, téměř dvojnásobkem počtu pobytových dnů pacientů v lázeňských zařízeních. Pozoruhodný je přírůstek v celé řadě menších lázeňských míst, jako např. Janské Lázně, **Luhačovice**, Poděbrady, Třeboň.

[4]

## 4 KONGRESOVÁ A INCENTIVNÍ TURISTIKA

Během posledních let přírodní a kulturní bohatství České republiky přilákalo milióny turistů. I navzdory tomu, že se jedná o relativně malou středoevropskou zemi, stala se populární turistickou destinací pro lidi z celého světa. Ale nejen to, velmi citelný je i zvyšující se zájem o pořádání kongresových a incentivních akcí. Česká republika má jedinečné možnosti v kombinování toho nejlepší z místní kultury, historie a přírodních podmínek a špičkově vybavených kongresových zařízení. [6]

To vše dokazují významné světové akce, které se v minulých letech konaly právě u nás. Summit NATO hostila na podzim 2002 Praha, hlavní město České republiky. Praha je pro svou polohu uprostřed Evropy a krásu historického centra cílem návštěvníků ze všech koutů světa. Vedle zahraničních podnikatelů a turistů se zde často setkávají i přední světové celebrity. Uskutečnily se zde i dvě významné akce, které patří k nejprestižnějším v celosvětovém měřítku: v roce 2000 Výroční zasedání Mezinárodního měnového fondu a Skupiny Světové banky a již zmíněné setkání předních státníků a armádních představitelů členských zemí Severoatlantické aliance. Obě akce hostilo Kongresové centrum Praha. [2]



Obr. 2. Důvody návštěvy České republiky zahraničními turisty

(Zdroj: [http://www.cot.cz/data/cesky/00\\_05/5\\_stat\\_1.htm](http://www.cot.cz/data/cesky/00_05/5_stat_1.htm))

Ze statistik Unie mezinárodních asociací vyplývá, že mezi top 10 světových měst se, v co do oblíbenosti pro pořádání kongresů a incentivních akcí, řadí (v pořadí 1 až 10) města: Paříž, Vídeň, Ženeva, Brusel, Londýn, Singapur, Barcelona, Kodaň, Berlín, Řím. Naše hlavní město Praha je na 17. místě.

Nejoblíbenějšími měsíci pro pořádání mezinárodních setkání jsou květen, červen a září, říjen, listopad, ve kterých se koná 60% z celkového počtu kongresů. Průměrná délka shromáždění zůstává zhruba stejná a to 4 dny.

Prognózy dalšího vývoje kongresové turistiky lze podle provedených průzkumů označit za příznivé. Tempo růstu kongresového cestovního ruchu by mělo víceméně kopírovat tempo celkového ekonomického rozvoje – vždy však s určitým časovým odstupem. „Elektronické kongresy“, jako poměrně nová forma komunikace, jsou zveřejňovány v kongresovém kalendáři, nejsou však příliš časté, i když je zřejmé, že tato forma „setkání“ umožňuje aktivnější mezinárodní kontakty a spolupráci, která v konečném důsledku vede k potřebě setkání a jednání tváří v tvář.

Kongresový cestovní ruch je ekonomicky efektivní a prestižní záležitostí. O kongresovou turistiku na špičkové úrovni je mezi vyspělými státy a světovými městy velký zájem. Není však jen záležitostí jednotlivých kongresových center, ale vyžaduje aktivní přístup též správy měst a regionů a vlád hostitelských států. Zřejmě tato tendence platí i pro Českou republiku, jejíž postavení na světovém trhu kongresového cestovního ruchu, i přes rostoucí konkurenci nových míst a měst, stále neodpovídá celkem výhodnému postavení, snadné dostupnosti ve středu Evropy i vytvořeným materiálním a ekonomickým podmínkám, které může kromě Prahy a Brna nabídnout i řada dalších měst. [4]

## 5 GLOBALIZACE A CESTOVNÍ RUCH

Pojem „globalizace“ poprvé použil americký ekonom Theodore Levitt v roce 1985 k popisu vývoje světového hospodářství v období sedmdesátých let 20. století. Dnes se s tímto pojmem, který charakterizuje vývoj naší doby a očekávanou budoucnost, setkáváme denně.

Globalizace mění podstatu nejen mezinárodního, ale i domácího cestovního ruchu. Změny se týkají jak strany nabídky, tak strany poptávky. Stále více zemí a regionů se snaží čelit narůstajícím problémům spjatým s vývojem prostředí, zejména nepříznivým demografickým vývojem, růstem nezaměstnanosti a s nimi spojenými ekonomickými potížemi.

V rozvoji cestovního ruchu na svém území vidí nejen obce, ale i celé regiony určité řešení svých problémů. Problémem všech těchto potenciálních turistických destinací je, že i jejich „naděje“ má globální rozměr. Pokračující proces globalizace propojuje cestovní ruch stále silněji se všemi oblastmi politiky, hospodářství a společnosti. Vznikají nové destinace cestovního ruchu. Tradiční destinace tak čelí stále silnější konkurenci. Výhodu mají ty destinace, které jsou v něčem jedinečné, jejich konkurenceschopnost je vyšší.

Dynamika globalizace zvýhodňuje jednotlivé účastníky cestovního ruchu tím, že mají možnost volby, jakým způsobem a ve které zemi stráví svou dovolenou. Rozvoj dopravy, jehož výsledkem je zkracování času dopravy a vznik nových služeb, zkvalitňování a standardizace služeb, ale zejména strmý růst informačních médií, činí cestování stále atraktivnějším.

Účastníci cestovního ruchu dnes mají sklon vybírat si dovolené kratší, ale častější. Roste počet těch, kteří si za cíl své dovolené volí rychle přístupné cíle, případně cíle v témže časovém pásmu. Lidem jde spíše o čas než o peníze.

Mezinárodně rozeznávané standardy jsou stále používanější a známější. Turisté jsou stále více zbavováni svého strachu z pobytu v cizím, jim neznámém prostředí. Je to právě riziko nepředvídatelnosti, které velmi významně snižují nadnárodní společnosti a nejružnější řetězce, včetně řetězců franchisingových. Důraz je kladen na značku (firmy, produktů) a Corporate Identity.

Mezinárodní řetězce dnes zaujímají výsadní postavení na trhu hotelnictví. Dosáhly významného stupně racionalizace produkce vlivem využití nové techniky a technologií, včetně počítačové technologie a zdokonalováním rezervačních systémů. Disponují velkým marketingovým a organizačním potenciálem. Některé vykazují vysokou dynamiku růstu, expandují na nové trhy, zvyšují počty hotelů a kapacitu lůžek. Hotelové řetězce podrobně určují standardy vybavení a zařízení podle zařazení hotelů do příslušné třídy, určují pracovní postupy atd. Uplatňují strategii od hosta – k hotelovým službám a jejich kvalitě. Jako reakce na vývoj poptávky vznikají pokoje pro manažery, pokoje speciálně určené ženám manažerkám, pokoje pro kuřáky, pokoje s možností vlastní přípravy jídel, rozvíjí se prázdninové hoteliérství (wellness, fitness a jiné), meeting industry a další činnosti.

K největším hotelovým společnostem na světě se řadí Cendant Corp., Bass Hotels and Resort, Marriott International, Choise Hotels International, Best Western International aj.

Samostatné hotely disponují často lepším know--how, jsou flexibilnější, dokážou se rychleji přizpůsobit změněným tržním podmínkám. Jejich slabou stránkou je, že lidé nemohou v předstihu při plánování své dovolené odhadnout, jaký standard ubytování a služeb jim mohou tyto hotely poskytnout. Tím se snižuje jejich konkurenční síla.

Vlády jednotlivých států, případně národní federace, asociace aj., se snaží tyto malé a střední hotely chránit tím, že stanovují jednotné standardy vybavení a rozsahu služeb – klasifikaci. K tomu, aby úspěšně čelily silné konkurenci, budou nuceny dříve či později spolu vzájemně kooperovat, případně se napojit na marketingové organizace nebo začlenit do franchisingových sítí. [8]

## 5.1 Globalizace a svět

Vývoj globalizace ve světě v oblasti cestovního ruchu velmi silně ovlivnili události jakými byly útok na USA 11.zář, nemoci SARS, AIDS, BSE a riziko šíření dalších život ohrožujících chorob. V roce 2003 se sešly tři negativní vlivy – irácký konflikt, epidemie SARS a trvale slabá ekonomika, což mělo za následek snížení mezinárodních příjezdů o historicky největší pokles a to o 1,2% (zdroj ČSÚ). Cestovní ruch v posledním půl roce utrpěl další ránu, v podobě zemětřesení v Asii (Srí Lanka, Thajsko, a další), kde se na cestovním ruchu již znatelně podepsal neočekávaný výskyt epidemie SARS v roce 2003, to vše dočasně přerušilo trvalý růst příjezdů do Asie a Pacifiku.

Jak jsem již poukázala v kapitole trendy v cestovním ruchu tyto všechny události vedli k elementárním změnám v přístupu k cestování, které generální tajemník WTO pan Francesco Frangialli do 6 základních bodů (viz kap. 1.3)

## 5.2 Globalizace a Evropa

Evropa zaznamenala v počtu mezinárodních příjezdů růst o 0,4%, i když Západní Evropa vykázala pokles vlivem slabé ekonomiky přecházející v některých hlavních evropských zdrojových zemích v recesi a vlivem silného eura. Mezinárodní příjezdy v Západní Evropě poklesly o 1,4%, zatímco Jižní Evropa zůstala na stejné úrovni předchozího roku, v Severní Evropě příjezdy stouply o 1,5% a Střední a Východní Evropa zopakovala svůj úspěch z roku 2002 s přírůstkem o 4,7%. [4]

### 5.3 Globalizace a ČR

Globalizace a její růst se podepsal také na vývoji cestovního ruchu v ČR. Pokud uvažujeme globálně, uvažujeme v širším kontextu, uvažujeme v celo-regionálním nebo přímo v celosvětovém měřítku. Společnosti stále více rozšiřují své sítě z místa původu do oblastí dříve téměř nedosažitelných. To vše se děje zejména díky převratným změnám v dopravě a komunikaci. Globalizace přes všechny své rizika je nevyhnutelný směr jímž se lidstvo ubírá. Tento vývoj se podepsal na všech oblastech lidské činnosti a přeneseně na všem s čím má homo-sapiens co dočinění (životní prostředí, přirozené biorytmy, apod.)

V České republice se globalizace v oblasti cestovního ruchu projevuje nárůstem hotelových kapacit, což vede k nárůstu konkurence mimo jiné i mezi dříve zdánlivě nekonkurenčních subjektů či oblastí. Díky globalizaci musí uvažovat české hotely (např. v Praze) o hotelech např. v Mexico City.

S globalizací rostou možnosti využití volného času, jenž má rovněž rostoucí tendence. Tyto trendy souvisí se snížením délky pobytu a naopak růstem frekventovanosti. Lidé mají možnost a chtějí poznat, co nejvíce míst a oblastí, které se shodují s oblastí jejich zájmu. Také lidé touží poznat exotické a dříve pro chudší vrstvy nedosažitelné destinace. Raději volí kratší dobu za cenu více viděného.

### 5.4 Příležitosti a hrozby globalizace

Podíváme-li se na globalizaci z pohledu nabízených příležitostí a hrozeb dají se tyto shrnout v několika málo bodech, které ve své podstatě kopírují již známe trendy ve vývoji cestovního ruchu.

Typickým příkladem příležitostí plynoucích z globalizace je sjednocování, jejímž neodmyslitelným příkladem je Evropská unie. Nabízenými příležitostmi globalizace pak jsou sjednocování trhu, zprůhlednění platných pravidel a růst symetrie informací. Další příležitost plynoucí se sjednocování je snižování překážek a bariér, v případě cestovního ruchu jsou to např. již zmiňované politicko – hospodářské překážky (př. vízová povinnost). Díky globalizaci se dají využít v plném rozsahu příležitosti plynoucí ze zdokonalování stávajících a vývoji nových technologií, změn v způsobu dopravy a v neposlední řadě růstu volného času.

Za hlavní hrozby jenž se ukrývají pod rouškou globalizace považují nebezpečí zániku tradic a zvyklostí, které činí jednotlivé oblasti a destinace tolik zajímavé, lákavé a charakteristické právě pro svou jedinečnost a netradičnost. Od zániku tradic je už jen pouhý krok od hrozby unifikace a to ať už pouze částečné nebo úplné. Tak jako tak by tento vývoj byl nenapravitelnou chybou a neodpustitelným zločinem vůči budoucím generacím (př. dnešní indiáni jako křesťané!?!). Ztráta tradic a unifikace zvyklostí by měla za následek zevšednění a tím pádem by to zcela nevyhnutelně poškodilo turismus a cestovní ruch jako takový, který je v některých destinacích založen právě na své jedinečnosti a netradiční nabídce.

Nepomíjitelnou hrozbou, která je spojená s globalizací je snadnější uskutečňování teroristických útoků (viz 11. září 2001, atd.). S terorismem jde pak ruku v ruce hrozba zdánlivě nesouvisející, a to je šíření chorob a mutování virů (viz AIDS, SARS, BSE, a další.)

Závěrem nutno říct, že záleží pouze na nás samých, zda využijeme nabízených příležitostí nebo dáme zelenou realizaci hrozeb globalizace. Nezapomeňme proto nemyslet pouhou přítomností, ale zkusme se ohlédnout do minulosti abychom se poučili pro budoucnost!

## 6 TEORIE MARKETINGOVÉHO PŘÍSTUPU

Cestovní ruch nebyl v minulosti dostatečně chápán jako oblast, která potřebuje především marketingový přístup. Týká se to řady soukromých subjektů. Spoléhalo se na tradiční zákazníky, hodnotili se statistiky. Nikdo se neptal, co spotřebitel – turista, požaduje, jak je spokojen s nabídkou, jak by si ji přál rozšířit a zlepšit. Dobrá znalost vývoje požadavků turistů – spotřebitelů je klíčová pro budoucnost a konkurenceschopnost.

Marketingový přístup, nebo-li marketingové řízení má počátky na konci minulého století a jeho průkopníky byly zejména firmy v USA. Příčinou vzniku marketingu a marketingového řízení byly především změny v hospodářství a změny situace na trhu, a to postupně ve všech odvětvích včetně cestovního ruchu.

Z historického hlediska lze rozlišit následující etapy s určitými charakteristickými prvky [1]:

1. **období výrobní orientace** – od počátku průmyslové revoluce do 20. let našeho století. Umění bylo vyrobit.
2. **období prodejní orientace** – od počátku 30. let do 50. let. Zvyšuje se konkurence, orientace marketingu se přesouvá z výroby na prodej, projevuje se snaha o likvidaci konkurence zvyšováním prodeje. Umění bylo prodat.
3. **období marketingové orientace** – 50. až 70. léta. Nabídka převyšuje poptávku, upřednostňují se potřeby zákazníků před vlastním prodejem. V tomto období se marketing také institucionalizuje, dochází k oddělení marketingu od výroby a prodeje, vznikají samostatné marketingové organizace. Umění bylo najít a uspokojit přání a potřeby trhu.
4. **období společenské marketingové orientace** – zatím závěrečná vývojová etapa od počátku 70. let, kdy si organizace kromě svého vlastního zisku a spokojeného zákazníka začínají uvědomovat i určitou společenskou odpovědnost.

Marketingová teorie a praxe v současné době rozlišuje tyto principy [1]:

- marketingový přístup,
- marketingovou orientaci neboli orientaci na zákazníka,
- uspokojování potřeb a skrytých přání zákazníků,
- segmentaci trhu,
- hodnotu a směnný proces,
- životní cyklus výrobku,
- marketingový mix.

Marketingový systém obsahuje následující strukturu otázek, které je třeba vyřešit [1]:

- **Kde jsme nyní?**
- **Kde bychom chtěli být?**
- **Jak se tam dostaneme?**
- **Jak zajistíme, abychom se tam dostali?**
- **Jak zjistíme, že jsme se tam dostali?**

Odpovědi na tyto otázky jsou obvykle náplní a realizací **marketingového plánu**. Chování podniků cestovního ruchu je ovlivněno těmito zvláštnostmi a vychází z charakteristik trhu cestovního ruchu. Ten není jednotný a pro potřeby marketingu, zejména pro stanovení marketingové strategie, se provádí jeho rozdělování do určitých skupin podle společných charakteristik – tj. **segmentace trhu** (k činitelům ovlivňujícím cestovní ruch více viz kap. 1). Je možné ji provádět z celé řady hledisek (př. geografického, demografického, psychologického – zájmy, životní styl; účelu cesty a další).

## **6.1 Proč je marketingový přístup důležitý**

Důležitost marketingového přístupu se zvyšuje již od 30. let 20. století, kdy začíná růst tlak konkurence, nabídka začíná převažovat poptávku a lidé jsou stále více a více vybíravější, náročnější. Jedním z důvodů je růst informovanosti zákazníka, který si především díky novým komunikačním technologiím začíná uvědomovat sílu vlastního rozhodnutí. Zřejmě nejvíce k potřebě marketingového přístupu přispěl vznik nekonečné studnice informací, jíž je internet, neboli informační dálnice.

## **6.2 Kdy a kde lze užít marketingový přístup**

Marketingový přístup lze užít vždy hrají-li v dané situaci, byť nepatrnou úlohu, lidé. Lidé se svými potřebami, přáními a touhami.

Jedním ze základních marketingových principů je výše zmiňovaný marketingový mix. Zahrnuje především kontrolovatelné faktory, které slouží k uspokojování potřeb specifických skupin zákazníků. Marketingový mix je tvořen souhrnem specifických činitelů, které spolu s určením cílových trhů vytvářejí marketingovou strategii firmy. Základní faktory marketingového mixu jsou čtyři a obvykle jsou označovány jako „4P“: PRODUCT (výrobek, služba), PRICE (cena), PLACEMENT (umístění na trhu), PROMOTION (podpora prodeje)

V oblasti cestovního ruchu k těmto faktorům přistupují ještě další čtyři a to PEOPLE (lidé), PACKAGE (kompletace služeb), PROGRAMMING (vytváření programů), PARTNERSHIP (spolupráce).

Úspěšnost marketingu každé firmy je závislá jednak na faktorech kontrolovatelných, tj. na marketingovém mixu, jednak na faktorech nekontrolovatelných, které vytvářejí marketingové prostředí podniků.

Činitele marketingového mixu mohou řídící pracovníci různým způsobem měnit, to však neplatí o faktorech vnějšího prostředí. V cestovním ruchu máme na mysli konkurenci, legislativu a právní normy, celkové ekonomické prostředí, technologie, společenské a kulturní prostředí, organizační cíle a zdroje.

Změny v oblasti cestovního ruchu a výše zmíněné faktory znamenají, že marketing je pro cestovní ruch stále důležitější a jeho význam neustále roste. I v oblasti cestovního ruchu bude úspěšný pouze ten, kdo bude schopen uspokojovat potřeby zvláštních skupin zákazníků. [1]

### **6.3 Co řeší marketingový přístup**

Jsou upřednostňovány potřeby, přání a touhy zákazníka před vlastní prodejem. Nebo-li jak říkával Tomáš Baťa: „sloužím lidem a peníze ke mně přichází samy.“. Sloužit zákazníkovi ovšem neznamena úlisné jednání nebo vnucování vlastního názoru, jednoduše není tím myšleno úslužné jednání. Naopak Tomáš Baťa, tím měl namysli snahu nalézat a odhalovat potřeby, přání a touhy zákazníka a pokud se shodují se zájmy podniku, pak nalézt způsob jak je splnit a uspokojit.

### **6.4 Požadavky na marketingového pracovníka a úkoly na něj kladené**

I v marketingu cestovního ruchu platí stejná pravidla jako v jiných oblastech. Nároky kladené na pracovníky marketingu jsou v základních bodech shodné. Při tvorbě marketingových plánů a strategií musí být respektována základní myšlenka

marketingového přístupu. Důraz je kladen na potřeby a přání zákazníka, čili nabídka je tvořena na základě poptávky a ne naopak.

Vzhledem k charakteru cestovního ruchu, co by služby hrají hlavní roli v rozhodovacím procesu účastníka cestovního ruchu především emoce a psychologické vlivy. Tady se do rukou marketingového pracovníka v cestovním ruchu naskýtá neomezená příležitost ovlivnit průběh zákaznickova rozhodovacího procesu, ke všemu více než v jiných oborech.

Marketingoví pracovníci nesmí zapomínat, že veškeré výstupy jejich oddělení jsou pro lidi a ne pro ně samotné. Vždy, bez ohledu na charakteru stanoveného marketingového cíle, se při snaze cílů dosáhnout musí na daný problém dívat očima zákazníka. Ať už jde o interní propagační materiál (př. prospekty do hotelových map) nebo komplexní návrh webové prezentace hotelu, musí si vždy položit otázky, zda je to pro zákazníka lákavé, motivující ke koupi, srozumitelné a dostatečně informativní.

Marketingový pracovník musí při své práci brát ohledy na jednotný firemní styl, požadovanou image hotelu, cílový segment, psychologické znalosti a důkladné plánování. Při plánování by vždy měl najít odpovědi na otázky KDO? (jestli hotel sám nebo daný úkol přenechá externímu dodavateli), CO? (by měl daný marketingový výstup zákazníkovi sdělit), KOMU/KDE? (koho chce oslovit, jakou cílovou skupinu), KDY? (je nejvhodnější čas k oslovení zákazníka) , ČÍM? (jaký využije marketingový nástroj) a JAK? (určí reklamní styl, tzn. zda půjde o obrazovou formu, písemnou, video či audio, apod.).

## 7 SHRUTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI

V této části mé diplomové práce jsem se pokusila v několika bodech shrnout základní stavební kameny cestovního ruchu. Teoretická část vychází z historie, současnosti a trendů cestovního ruchu. Vymezila jsem elementární složky a prvky cestovního ruchu, činitele ovlivňující cestovní ruch a rozdělila cestovní ruch do různých kategorií podle daných kritérií.

Kromě módních hitů cestovního ruchu současnosti, čímž je myšlen rozmach a růst oblíbenosti lázeňství a wellness turistiky, stejně jako kongresové a incentivní turistiky jsem se věnovala analýze vlivu globalizace na cestovní ruch.

V závěru teoretické části jsem se pokusila odpovědět na otázky Proč je marketingový přístup v cestovním ruchu důležitý, kdy a kde lze užít marketingový přístup, co řeší marketingový přístup a požadavky na marketingového pracovníka a úkoly na něj kladené.

V další části budu analyzovat stávající situaci v hotelech Fontána, které jsou členem největšího hotelového řetězce v České republice. Analytická část by měla poskytnout dostatečné množství informací pro zpracování návrhu opatření, které povedou k maximálně efektivnímu využívání tržních příležitostí.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 8 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI

|                                 |                                                                             |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <b>Obchodní jméno:</b>          | Hotel Fontána I a II Luhačovice, OREA HOTELS a.s.                           |
| <b>Člen hotelového řetězce:</b> | OREA HOTELS                                                                 |
| <b>Právní forma podnikání:</b>  | akciová společnost                                                          |
| <b>Vlastník budov:</b>          | Odborové svazy pracovníků v hornictví, geodetů a naftařů<br>(dále OSPHGN)   |
| <b>Sídlo firmy:</b>             | Jurkovičova alej, 763 26 Luhačovice                                         |
| <b>Dva objekty:</b>             | Hotel Fontána I*** a Hotel Fontána II***<br><br>(od sebe vzdáleny cca 40 m) |
| <b>Rok otevření:</b>            | Hotel Fontána I (1979)<br><br>Hotel Fontána II (1985)                       |
| <b>Vedení hotelu:</b>           | Antonín Pata<br><br>ředitel                                                 |

Hotely patřily do roku 1992 odborářským svazům a rekreací v nich využívali zaměstnanci pod hlavičkou ROH. V roce 1992 získala oba hotely společnost CIMEX a.s. a provozovala je dceřinou společností OREA spol. s r.o. pod názvem OREA HOTELS. V roce 2002 byly objekty prodány OSPHGN. Byla uzavřena dohoda o provozování obou hotelů s dosavadním provozovatelem. OREA HOTELS se v roce 2004 transformace z OREA spol. s r.o. na OREA HOTELS a.s. [9]

Poskytované služby v hotelech – ubytování, stravování, relaxačně-rehabilitační centrum, doplňkové služby (př. vybavení pro open-air akce, prodej upomínkových předmětů, směnárna, úschovna cenných předmětů, internet, knihovna a další).

Společnost se snaží o co nejvyšší naplnění očekávání svých klientů.

## 8.1 Charakteristika hotelového řetězce OREA HOTELS a.s.

V roce 1992 byla založena OREA spol. s r.o. Přesněji řečeno vznikla 28.12.1992 jako nástupnická organizace po hospodářském zařízení OREA, které provozovalo hotely a penziony vlastněné odborovými svazy. V této době bylo 85 provozních jednotek. Vedení firmy se muselo vypořádat s mnoha existenčními problémy, mj. s navrácením části majetku (uznání restitučních nároků), s rekonstrukcemi některých již značně zchátralých objektů a s uplatňováním tržních principů po zrušení dotované výběrové rekreace. Nejsložitější bylo povýšení kvality služeb na takovou úroveň, která by byla akceptovatelná náročnější hotelovou klientelou.

Koncem roku 1997 získala majoritu v akciové společnosti GEN, která hotely provozované naší společností od roku 1994 vlastní, CIMEX a.s.. OREA se stala dceřinou společností této firmy a od tohoto okamžiku se datuje významný ekonomický a kvalitativní vývoj.

Roku 2000 byl vytvořen ze všech hotelů vlastněných GENem hotelový řetězec OREA HOTELS. Byl zpracován zcela nový strategický plán společnosti, jehož realizací postupně došlo k naplnění očekávání akcionářů. Prioritně orientované úsilí o povýšení a standardizaci kvality služeb, koncepci obchodní politiky, propracovaný marketing a motivaci kontinuálně vzdělávaných zaměstnanců posunulo společnost mezi nejvýznamnější hotelové firmy v ČR. V mnoha ekonomických a poměrových ukazatelích dokonce na úroveň evropskou. Jednotlivé hotely se pravidelně umísťují na předních místech celostátních výkonnostních statistik, v letech 2000 a 2001 se OREA umístila mezi stem nejlepších firem v České republice, v roce 2002 obdržela mezinárodní CRA rating BA/CZ/BAA. Rating vyjadřuje vysokou stabilitu a solventnost společnosti vůči partnerům.

Společnost k dnešnímu dni provozuje hotelová zařízení zařazená do řetězce s obchodní značkou OREA HOTELS. Sem patří dále hotely fungující na základě franchisingových smluv. S celkovou kapacitou více než 6000 lůžek, které se nacházejí v hotelech na 15 různých místech v České a Slovenské republice, je OREA HOTELS největším hotelovým

řetězcem v ČR. Všechny hotely v rámci řetězce jsou mimo jiné členy „Národní Federace Hotelů a Restaurací“ a Sdružení podnikatelů v pohostinství HO.RE.KA.

Hlavní činností OREA je poskytování ubytovacích a stravovacích služeb ve standardu OREA HOTELS, stravování v hotelových apartmánech, restauracích a barech, dále poskytování know-how ve formě franchisingu a s tím spojených doplňkových poradenských služeb, provoz unikátního online rezervačního systému OREX (uzavřený, podporující všechny hotely v řetězci, který de facto nahrazuje činnost cestovní kanceláře), call centra 800 12 00 12 a věrnostního programu OREA HOTELS PLUS a programu OREA HOTELS SENIOR PASS.

V rámci standardizace poskytovaných služeb a veškerého vybavení jsou všechny hotely (jak pronajímané, tak hotely ve franchisingu) rozděleny do tří kategorií dle exkluzivity (EXCLUSIVE, CLASSIC, TURIST). Hotely v rámci příslušné kategorie musí dodržovat shodná pravidla a platí pro ně směrnice a plně standardizované manuály. Dodržování předepsaných standardů zajišťují průběžné kontroly a v případě nově franchisingovaných hotelů také vnitřní audit podmiňující jejich začlenění do řetězce. [10]

V období let 2002 – 2005 jsou důležité dva mezníky a to za prvé fúze se společností AITECO a poté v roce 2004 transformace OREA spol. s r.o. na OREA HOTELS a.s.

Ambiciózními plány společnosti OREA HOTELS a.s. do budoucna jsou jednak získat nové hotely v České republice, zvláště v Praze a turisticky atraktivních oblastech a proniknout do zahraničí. Dále pak se efektivně začlenit do evropských struktur cestovního ruchu, v předstihu standardizovat vnitropodnikové procesy a firemní kulturu na jejich úrovni a závěrem systematicky uplatňovat Model Excellence EFQM, jako efektivního manažerského nástroje se záměrem získání evropské ceny EFQM. [11]

## 8.2 Charakteristika Hotelů Fontána I a II Luhačovice

Hotely jsou umístěny na okraji lázní Luhačovice nedaleko rekreační přehradní nádrže, nad údolím říčky Olšavy. Krásná okolní příroda je hlavní předností této lokality. Ubytovací kapacita hotelů je 193 dvou a třílůžkových pokojů v kategorii \*\*\* a 75 dvoulůžkových pokojů v kategorii \*\*\*<sup>plus</sup>.

V současné době je provozovatelem hotelů společnost OREA HOTELS a.s., která funguje na základě uzavřené dohody s majitelem, tedy OSPHGN. Asi nejdramatičtějším obdobím v historii hotelů bylo období let 1998 – 1999, kdy došlo ke změně cenové politiky a vytvoření cenového manuálu, který zapříčinil odliv stávající klientely (bývalí členové odborových svazů a jejich rodiny) a vygenerování nové cílové skupiny klientů (mezi individuální klientelou zejména senioři a rodiny s dětmi a mezi firemní klientelou pořadatelé a účastníci kongresové turistiky, tedy kongresů, konferencí, školení, výjezdních zasedání, workshopů a dalších).

Stravovací kapacita hotelů je ve dvou restauracích celkově více než 350 míst. V hotelech je dále k dispozici 5 stálých gastronomických provozů s kapacitou 15 – až 200 míst. Kapacitní možnosti hotelů dovolují uspořádání středně velkých národních i mezinárodních kongresů, konferencí, prezentací firem, školení, jednání a různých incentivních akcí. Školící místnosti a jejich vybavení je variabilní. V hotelu Fontána II se nachází krytý vyhřívaný bazén s masážními tryskami, dále sauna, fitness centrum, kadeřnictví, pedikúra, kosmetika a rehabilitační centrum a další služby. Hotely úzce spolupracují s nedalekým sportovním areálem, kde mají klienti hotelu možnost využít 3 tenisové kurty s umělým povrchem, automatickou dvoudráhovou kuželnu, hřiště pro míčové hry a minigolf. V letních měsících mají v nedaleké přehradě hosté hotelů možnost rekreačního koupání, půjčování loděk nebo rybařit. V zimě pak mají v okolí hotelu možnost běhu na lyžích a sáňkování.

### 8.2.1 SWOT analýza

Zaměřím se nyní na definování základních charakteristik hotelů interních i externích a také zhodnocení pozitiv a negativ hotelů. K tomu mi poslouží analýza silných (**Strengths**) a slabých (**Weaknesses**) stránek, příležitostí (**Opportunities**) a hrozeb (**Threats**). SWOT analýza je základním úkolem stojícím před marketingovým managementem:

#### *Strengths (silné stránky)*

Jednou z konkurenční výhod hotelu jsou bezkonkurenční ubytovací a kongresové kapacity. Komplexní nabídka služeb od ubytovacích, přes stravovacích, kongresových, relaxačních a společenských služeb až po sportovní vyžití je jednou z dalších výhod hotelů Fontána. Hotely jsou situovány v překrásném prostředí lázeňského města nedaleko přehradní nádrže a pár minut příjemnou procházkou vzdáleny od lázeňského centra a kolonády. Členství hotelů v největším hotelovém řetězci v ČR dává hotelům zvuk a hostům záruku vysokého standardu služeb, který je dán jednotným firemním stylem za jehož normu považují platné standardy kvality. Jednou z nejsilnějších stránek hotelu je jeho velmi obětavý, profesionálně vyškolený personál, vždy připraven učinit maximum pro naplnění očekávání, požadavků a přání hostů. Hotely si za pár desítek let své existence vybudovaly v povědomí veřejnosti své neochvějné postavení a ve spolupráci s majitelem objektů se snaží o permanentní zvyšování kvality a úrovně nabízené (nejen) materiálně-technické základny.

Hotelům nemůže příliš mnoho objektů v okolí konkurovat, co do kapacity sálů a salonků pro kongresovou a incentivní turistiku. Konkurenční výhodou hotelů Fontána je schopnost doplnit tuto nabídku o další služby (ubytování, stravování, sportovní aktivity vhodné pro teambuilding, relaxačně – rehabilitační procedury, společensko – zábavný program a další.). Mezi další výhody hotelů patří věrnostní a slevový program pro stálé hosty, seniory, corporate klienty a cestovní kanceláře; permanentní inovování nabízených služeb. V neposlední řadě jsou konkurenční výhodou standardy kvality počínaje etickým kodexem zaměstnance OREA HOTELS.

### ***Weaknesses (slabé stránky)***

Jedna ze slabých stránek hotelů Fontána pramení z poslední výše uvedené silné stránky a to několikaletá existence hotelů. Managementu hotelů se stále ještě nepodařilo přesvědčit majitele budov o nutnosti co nejrychlejší generální rekonstrukci budov v zájmu maximálního využití kapacit hotelů a tím maximalizace zisku. Hosté jsou dnes díky globalizaci, internetu a informační společnosti v níž žijeme informovanější, vzdělanější a náročnější ve svých nárocích na všechny složky cestovního ruchu. (viz kap. 1). Za další slabou stránku hotelů považuji přílišnou centralizovanost marketingu, tady ze všech „P“ především „propagaci“. To je znát omezenou propagací osvědčenými prostředky způsobenou nedostatečnými zdroji v rozpočtu, dále pak absencí zdrojů pro marketingový výzkum a projekty jako je např. vybudování vlastního web portálu, nezávislého na oficiálních stránkách řetězce, či projekt na vytvoření komplexních multilingvistických propagačních materiálů.

Další nevýhodou hotelů je absence „módních“ doplňkových služeb (př. solárium, squash, dětský koutek, bowling, a další). Nutno podotknout, že jinak je portfolio doplňkových služeb široké a výše zmíněné služby jsou spíše jen otázkou času. Další slabou stránkou je horší světelné označení budov a absence kvalitní sítě ukazatelů plnících svou funkci 24 hod denně (billboardy u hlavních tahů do Luhačovic a v noci osvětlené ukazatele). Ty jsou nezbytné pro upozornění na existenci nebo blízkost hotelů nejen pro pasanty. Jednou z posledních slabých stránek zmíním absenci bezbariérového přístupu (v tomto již hotely přijaly jistá opatření) a jako poslední pak hůře přístupné placené parkoviště s omezenou kapacitou.

### ***Opportunities (příležitosti)***

Trendem dnešní doby je vzrůstající obliba wellness, lázeňské a kongresové turistiky, čímž se hotelu díky jeho kongresovým kapacitám a relaxačně – rehabilitačního centra naskýtá příležitost pro zvýšení vytíženosti hotelových kapacit. Kongresová turistika a incentivní akce nejsou ve své podstatě závislé na počasí a proto pro tento typ cestovního ruchu jsou vhodné rovněž studené měsíce, či jinak ne příliš vytížené období.

Díky začlenění do Evropské unie se hotelu otevírají nové trhy, resp. se snižují hospodářsko-politické překážky bránící tržnímu chování v boji se zahraničními destinacemi. Díky menším překážkám, roste zájem cizinců o Českou republiku, tedy konkrétně o hotely Fontána v Luhačovicích, což je znát při srovnání hotelových hostů podle národnosti.

Díky novým technologiím, zejména staronovému internetu, který se neustále vyvíjí, mají dnes zájemci o cestovní ruch možnost využívat takových systémů jako je celo-řetězcový online rezervační systém OREX. Příležitost, zde vidím v kontinuálním vývoji těchto služeb, takže je docela možné, že již v blízké budoucnosti si hotelový host bude moci předem učinit individuální rezervaci „šitou na míru“. Sám si vybere pokoj (př. náhledy panoramatickými fotografiemi konkrétního pokoje), vybere si typ stravy, příp. zadá zvláštní požadavky, nechá si předem natížit na hotelový účet vybrané doplňkové služby (např. masáž, kadeřníka, poplatek za psa a další). V odborných kruzích je toto nazýváno **pasportizace služeb**.

Přes všechny dohady a diskuze zda ponechat nebo zvýšit DPH za ubytovací služby, prozatím zůstávají v nižší sazbě. To dává příležitost hotelům držet nižší cenové hladiny.

Stát a jeho instituce si čím dál více uvědomují důležitost podpory cestovního ruchu co by odvětví s velkým potenciálem, proto narůstá počet projektů ať už lokálních, regionálních, či ve spolupráci s Českou centrálou cestovního ruchu zastupující a propagující ČR v ČR i v zahraničí.

Jedním z „P“ v rámci marketingového mixu cestovního ruchu je PACKAGE čili kompletování služeb do komplexního balíčku. Jak jsem již popsala v silných stránkách je jednou z konkurenčních výhod hotelů široká škála v nabídce kongresových služeb. Tady vidím další příležitost vzhledem k trendu ve vývoji popularity výše zmíněného kompletování služeb. Pro hotel stojí za zvážení rozvinutí již dnes nabízeného

kongresového balíčku služeb s možností např. zaslání online poptávky z hotelového webu (v této oblasti již podniklo marketingové oddělení hotelu jisté kroky a opatření.)

### ***Threats (hrozby)***

Vzhledem k současné individuální klientele hotelů (senioři a rodiny s dětmi) jsou hrozbou další plánované změny ve výši DPH, což by mělo vliv na cenovou politiku hotelů, a tady pak hrozí menší či větší odliv individuální klientely. V takovém případě by se v rámci prodejně marketingové strategie musely přijmout opatření, které by řešily ztrátu tržeb, nejlépe pak zajistily jejich růst (př. větší zacílení na segment corporate klientely).

Cestovní ruch a jeho účastníci jsou existenčně závislí na dvou faktorech a to je volný čas a objem volných peněžních prostředků, které pak mohou utratit za cestování. Prvního mají zpravidla senioři na rozdávání a matky na mateřské dovolené stejně tak. V rodinách s dětmi zpravidla oba rodiče pracující. Přesto se jim ne zřídka nedostává ani dostatek volného času ani peněžních prostředků.

Druhou skupinu tvoří účastníci kongresového cestovního ruchu, nebo-li kongresové a incentivní turistiky. Základní elementy tady tvoří objem peněžních prostředků, prestiž (tento typ turistiky je mimo jiné záležitostí image), potřeba kontinuálního vzdělávání (vychází z charakteru dnešní doby a všudypřítomný diskontinuální a turbulentní vývoj).

Další hrozbou je nebezpečí vybydlení hotelů. Stane se tak, pokud se v nejbližší budoucnosti management hotelů nedohodne s majitelem budov na generální rekonstrukci.

### 8.2.2 Charakteristika Hotelu Fontána I

Hotel byl postaven a uveden do provozu v roce 1978. V hotelu je 127 dvou a třílůžkových pokojů a apartmány s 309 lůžky. Všechny pokoje jsou vybaveny vlastním sociálním zařízením se sprchou a TV se satelitním příjmem a telefonem. Budova má 5 pater.

Kromě ubytovacích, stravovacích, kongresových a incentivních služeb a služeb relaxačně-rehabilitačního centra v areálu hotelů patří do nabídky poskytovaných služeb a vybavení hotelu např. prodej upomínkových předmětů, půjčovna společenských her, směnárna, úschovna cenných předmětů a další.

Hotel je dle standardů OREA HOTELS zařazen do kategorie OREA HOTELS Classic, jež odpovídá třem hvězdám dle kategorizace Národní federace hotelů a restaurací ČR (dále NFHR ČR). V obou hotelech je uplatňována politika vysokého standardu obsluhy a profesionálního přístupu k hostům, díky čemuž si hotel buduje pozitivní image a již nesčetněkrát v minulosti si vysloužila pochvalu od spokojených hostů. Díky vysokému standardu a kvalitě poskytovaných služeb mají hotely vybudované portfolio stálých hostů, kteří se opakovaně každý rok vrací, aby v hotelech strávily příjemné chvíle dovolené.

### 8.2.3 Charakteristika Hotelu Fontána II

Hotel Fontána II je v provozu od roku 1985. Z geografického pohledu je situován výše v údolí a od Fontány I je vzdálen cca 40m. Také v tomto hotelu nalezneme pokoje ve skladbě dvou a třílůžkových pokojů a apartmány v celkovém počtu 141, s 302 lůžky. V areálu hotelu Fontána II je k dispozici relaxačně-rehabilitační centrum s nabídkou služeb jako jsou masáže, elektro a oxygenoterapie, koupele (př. suché uhličitě, bublinkové), inhalace a další.

Oba hotely jsou zařazeny do stejné kategorie úrovně služeb. V obou hotelech mají klienti možnost využít poskytovaných služeb a vybavení jako jsou například doplňkové cateringové služby, doprovodné programy (exkurze, výlety, varietní programy a další).

Budova hotelu Fontána II je rozčleněna do 3 křídel o 4 patrech, kde celé jedno křídlo prošlo v nedávné době kompletní rekonstrukcí, což se setkalo s pozitivním ohlasem a růstem zájmu jak u stálých, tak potenciálních klientů. V letních měsících jsou oba hotely uzpůsobeny pro venkovní grilování, či komplexní open-air akce.

V rámci řetězce je pak vysoký standard služeb a profesionální přístup zaměstnanců společnosti zajištěn cílevědomým vzděláváním personálu a managementu v OREA ACADEMY, což patří mezi základní aktivity společnosti v oblasti péče o zaměstnance. Propracovaný systém vzdělávání zvyšuje profesionalitu a kvalitu služeb v rámci celého řetězce.

## 9 MARKETINGOVÝ PRŮZKUM KONKURENCE

Účelem sledování konkurence není pouhé přebírání nápadů a opakování jejich aktivit, ale také zajištění její pozice na trhu a budování a udržování konkurenční výhody (viz silné stránky). Užitečné jsou nejen informace o konkurenci v místě a regionu, ale je velmi vhodné sledovat hotely i v jiných oblastech. Takové informace o konkurenci lze získávat různými způsoby [12]:

- výměnou pracovníků s jinými hotely, např. v rámci řetězce,
- studijní cesty do jiných regionů a zemí (např. Rakousko, Švýcarsko, USA, Itálie, asijské země)
- návštěvy a účast na veletrzích (např. FITUR Madrid, ITB Berlín, WTM Londýn, BIT Miláno, IMEX Frankfurt)
- sbírání informací z odborných časopisů, literatury, televizních programů a filmů.

Nejen sběr informací, ale hlavně jejich rozbor patří do okruhu činností vedoucích pracovníků, ti z nich vyvozují elementární závěry pro stanovení marketingových cílů.

### 9.1 Základní charakteristika největších současných konkurentů

Konkurenci můžeme rozdělit jednak na externí a interní (př. v rámci řetězce), ale také na blízkou (stejný obor činnosti) a vzdálenou (podobná činnost, substituty, apod.) Pro správný odhad trhu je nutné sledovat trendy, tzn. směr jímž se ubírají přání, touhy a potřeby zákazníků. Trendy jsou jak krátkodobé, které jsou spíše módní záležitostmi, tak i dlouhodobé, které udávají vývoj na trhu cestovního ruchu.

Cílem této práce není analýza konkurence a srovnání. Tato kapitola slouží jen k doplnění komplexního pohledu na hotely Fontána I a II. Nutno říct, že na konkurenci hotelů je možné se dívat z více pohledů. Uvažujeme nyní o externí konkurenci hotelů Fontána v blízkém okolí. V Luhačovicích a okolí, zde spadá celkem více než 5 desítek hotelů, pod hlavičkou jen několika málo provozovatelů. Převážná většina hotelů je lázeňských, provozovaných Lázněmi Luhačovice a.s. a Léčebnými lázněmi Miramare a.s. Třetí skupinkou jsou pak soukromí provozovatelé menších i větších hotelů, penzionů a kempů.

Konkurenční hotely se pyšní skvělou bilancí nabídky rekonstruovaných objektů a perfektního vybavení léčebných center. Využívají státních dotací k tomu určených vzhledem k potenciálu lázeňského města. Tady hotely Fontána pokulhávají. Od loňského roku má Fontána II celé jedno křídlo po generální rekonstrukci a Fontána I pak po částečné rekonstrukci něco přes tři desítky pokojů, to je ale pouze začátek. Konkurence je v tomto ohledu silnější a neustále rozšiřuje svou nabídku rekonstruované nebo nové materiálně-technické základny ve vysokém standardu. Fontány, co do novosti a vybavenosti pokojů a ostatních provozů patřily v minulosti k nejmodernějším, dnes zaostávají. Dle mého názoru, zde hrají zejména roli komplikované majetkové vztahy. Komunikace zde běží na více úrovních, vedení hotelů Fontána vede diskusi o potřebě rekonstrukce objektů jednak s vlastníky a managementem řetězce, na druhé straně s majiteli budov.

Konkurenční výhoda a slabé stránky hotelů jsou podrobně popsány v kapitole 8.2.1 SWOT analýza.

## **10 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MARKETINGOVÉHO A PRODEJNÍHO ODDĚLENÍ**

Marketing v OREA HOTELS má dvě základní úrovně - celoročtější a marketing konkrétního hotelu. Rozdíl je patrný zejména v oblasti zájmu. Zatímco zájmem marketingu celého OREA HOTELS je propagace všech hotelů v ČR i zahraničí, budování image a povědomí veřejnosti. Zájem marketingového oddělení konkrétního hotelu je pak propagovat vlastní nabídku a ukrojit co největší díl z koláče všech zákazníků v řetězci. Říká se tomu interní konkurence, takže se není co divit, že i v rámci řetězce se hotely snaží chránit své dílčí marketingové plány a strategie k dosažení stanovených cílů svého hotelu.

V hotelech Fontána marketing spadá do prodejně-marketingového oddělení. Často dochází k záměně a špatnému pochopení náplně činnosti obchodního a prodejně-marketingového oddělení. Laicky řečeno obchod řeší minulost a přítomnost, marketing blízkou a vzdálenou budoucnost.

Prodejně-marketingové oddělení je z časového hlediska o stupeň výše nad obchodním oddělením, jelikož aby obchod měl co prodávat, musí nejprve marketing odhalit potřeby a přání trhu a nejlepší způsob, jak tyto potřeby a přání uspokojovat s ohledem na základní cíl podniku a to je maximalizace zisku.

V marketingu služeb je, jak jsem již uvedla výše, potřeba mít na paměti, že ve službách převládá přímý kontakt poskytovatele s uživatelem. Další rozdíl je ten, že v marketingu cestovního ruchu se odráží neskladovatelnost služby, takže každé dnes neprodané lůžko znamená ztrátu. Marketingové řízení znamená vědomou snahu o uspokojování požadavků a potřeb cílových trhů.

Úkolem marketingu je pokládat si a odpovídat na otázky typu **kde jsme?, kde bychom chtěli být?, jak se tam dostaneme?, co děláme pro to, abychom se tam dostali?, dostali jsme se tam už?**, apod.

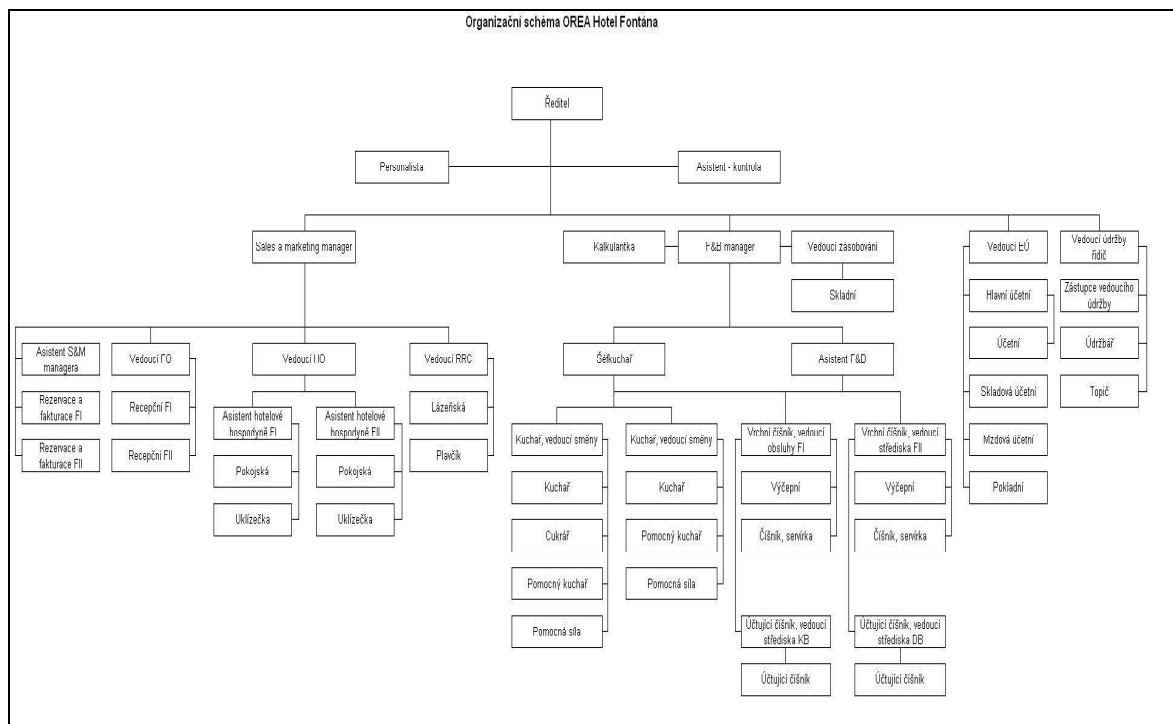
Přes oddělení sales & marketing probíhá prvotní komunikace s klienty ať už stávajícími nebo potenciálními, individuálními nebo corporate klienty. V dalších fázích komunikace přichází na řadu zbývající oddělení v rámci organizační struktury. Při samotném průběhu akce je klient v kontaktu zejména s provozním oddělením a recepcí (anglicky front office). Odtud pak získávají pracovníci sales & marketingového oddělení zpětnou vazbu, která je zdrojem informací pro budoucí inovace a zkvalitňování obchodně – marketingové politiky. V pozadí celého procesu pak v hotelu stojí desítky obětavých pracovníků od managementu hotelu, přes provozní úsek až po úsek technický. Všichni mají stejný cíl – spokojenost zákazníka dosažená hladkým chodem hotelu, operativním a okamžitým řešením případně vzniklých problémů v průběhu corporate akcí nebo pobytu hosta za účelem odpočinku a relaxace.

## 10.1 Organizační struktura

Pod pojmem organizační struktura rozumíme soubor úkolů a formálních pracovních vztahů vytvořených k využití předností specializace. Jednoduše řečeno je to zkoordinování vertikálních a horizontálních vztahů, tak aby v konečném důsledku došlo k sjednocení specializovaných částí. Každá organizační struktura je dána několika charakteristickými prvky a to způsoby koordinace, dělbou práce, delegováním pravomocí, limity dané organizační strukturou, neformální organizační strukturou a v neposlední řadě vztahem nadřízenosti a podřízenosti mezi jednotlivými členy. [12]

Organizační struktura hotelů Fontána můžeme označit za úzkou a i přes velikost hotelů, s jednoduššími vazbami, tzn. že dochází k větší kumulaci funkcí odrážející se v menším množství útvarů a jednoduššími závislostmi mezi nimi. Při sestavování organizační

struktury bylo cílem vytvořit strukturu co nejjednodušší, přehlednou, vyjadřující co nejpřesněji a jednoznačně dělbu práce, rozdělení odpovědností a pravomocí.



Obr. 3. Organizační struktura hotelu Fontána I a II Luhačovice, OREA HOTELS

## 10.2 Personální obsazení

K hlavním úkolům manažera v oblasti pracovních sil patří udržování a zvyšování výkonnosti pracovníků, tedy aby byl nejhodnotnější zdroj – lidský kapitál - využit co nejefektivněji. Efektivnost je důležitá z důvodu vysokého podílu platů a ostatních osobních výdajů na nákladech.

Důležitým pravidlem pro dosažení efektivnosti je zdánlivě jednoduchá formulka „**Správná osoba konající správnou práci s odpovídajícím úsilím ve správné atmosféře na správném místě a v pravý čas.**“ [12]

Jak jsem již zmínila v kapitole 8.2.1 zaměstnanci hotelů Fontána, celkově v rámci OREA HOTELS patří mezi jednu z nejcennějších konkurenčních výhod. Svým profesionálním, přátelským a vřelým vztahem k hostům pomáhají budovat pozitivní image, publicitu u veřejnosti a získávat věrné opakovaně se vracějící klienty.

V hotelech pracuje v průběhu roku průměrně 7 až 9 desítek zaměstnanců s ohledem na vytíženost hotelové materiálně-technické základny. Personální management hotelů dohlíží a dbá na efektivní řízení lidských zdrojů a na optimalizaci stavu personálu.

### **10.3 Analýza současných principů fungování marketingového a prodejního oddělení**

Mezi základní povinnosti a principy fungování Sales & marketingového oddělení patří

- spolupráce při řízení cenové politiky a tvorby cen,
- vytváření marketingové strategie,
- zajišťování marketingových výzkumu spotřebitelské poptávky (tržních příležitostí)
- zpracování návrhů obchodně provozních záměrů (marketingové plány),
- příprava návrhů smluv s obchodními partnery v oblasti kontrahování ubytovacích a stravovacích kapacit,
- vyřizování zahraniční korespondence týkající se otázek prodeje, obchodní politiky a cenových otázek,
- zajišťování propagační a reklamní činnosti, včetně grafických návrhů propagačních materiálů pro klienty
- udržování kontaktů a vedení jednání s obchodními partnery z tuzemska i zahraničí,
- problematika public relations
- pomoc při vytváření dobré publicity a image hotelu,

- zpracování návrhů na formy péče o VIP hosty a podílí se na zabezpečení jejich realizace,
- zajišťuje reklamu a propagaci, styk s veřejností a společenský styk s hostem
- kontinuální komunikace s potenciálními klienty
- tvorba databází potenciálních a stávajících obchodních partnerů, corporate i individuálních klientů
- tvorba marketingových nástrojů (propagační CD, apod.)
- provádí průzkum strategických plánů v regionu v oblasti cestovního ruchu
- provádí průzkum konkurence
- komunikuje se státními orgány (zejména ČSÚ)

Trendem poslední doby je využívání nových technologií a způsobu propagace, sem patří rozvoj využívání možností internetu (e-marketing, e-commerce, online rezervační a poptávkové systémy a další), pasportizace služeb, menší a větší projekty zaměřené na propagaci cestovního ruchu na domácím i zahraničním trhu (př. současná činnost centrály cestovního ruchu).

## **11 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO VYUŽITÍ NABÍZENÝCH SLUŽEB A KAPACIT HOTELŮ**

Jak jsem již uvedla výše hotely Fontána I a II mají oproti konkurenci jednu z hlavních výhod. Se svými 268 pokoji, 611 lůžky, v létě až 7 gastro provozy (v zimě 4), celoročně 2 kongresovými sály a více než 8 salonky jsou Fontány kapacitně největší hotely v Luhačovicích.

Klienty hotelů můžeme rozdělit na individuální (pasanti, klienti CK a Touroperatorů) a corporate klientelu, kde individuální segment – tvoří senioři a rodiny s dětmi, jejichž poptávka je silně elastická, tzn. velmi citlivá na cenu za nabízené služby. Ve stejné skladbě jsou rovněž klienti spolupracujících CK a touroperatorů, kde můžeme pozorovat nárůst zahraniční klientely.

Pro potřeby hotelů jsou hosté rozdělováni na individuální, skupinovou a kongresovou klientelu, což je podstatné pro stanovování cenové, marketingově-prodejní a obchodní politiky a rovněž pro management lidských zdrojů. Tento způsob rozdělení je také stavebním kamenem pro hotelové statistiky (př. obsazenosti hotelů) a rozbor jednotlivých období (více viz kap. 11.2 a 11.3).

Corporate klientelu tvoří menší i větší společnosti z různorodých oblastí od státních úřadů a institucí, přes neziskové organizace, až po klasicky komerční podniky. Přes, možná právě z důvodu velkých kapacit je jeden z hotelů v průběhu roku částečně uzavřen a v daném období využíván pouze pro firemní akce.

Můžeme říct, že cíl managementu pramenící z potenciálu nabízených služeb je, aby poměr tržeb za kongresové a incentivní akce vůči tržbám za pobyty individuálů a skupin byl 80:20. V současné době je trend spíše opačný. Důvody mohou být vykládány různě. Jednak je současnost ovlivňována minulostí, kdy mezi klientelou hotelů hrály prim odboráři se svými rodinami, část z nich je loajální a navštěvují Fontány dodnes. Využívají nabídky výhodných pobytových balíčků. Další skupinu loajálních klientů tvoří lidé v produktivním věku s vlastními rodinami a dětmi.

Dalším důvodem by mohla být absence corporate managera, chcete-li projekt managera, jehož náplní práce by byla maximální koncentrace na firemní klientelu (nepřetržitá komunikace se stávajícími klienty, navazování nových obchodních vztahů s potenciálními klienty, direkt mailing, vyhledávání tržních příležitostí v oblasti kongresové a incentivní turistiky a projektování maximalizace využití hotelových kapacit v průběhu celého roku).

Hotely mají každoročně velmi dobře vypracovanou nabídku pobytů pro individuální klientelu, z čehož vybírají z pravidla také některé skupiny, což záleží na jejím charakteru. Z pobytové nabídky čerpají převážně skupiny individuálů mající jednoho organizátora, který vyjednává co nejvýhodnější podmínky (př. skupinovou slevu, apod.).

### **11.1 Analýza firemní marketingové a obchodní strategie**

Prodejně marketingovou strategií současnosti je snaha o zřetelnější segmentaci, z čehož pramení nutnost specializace, resp. zodpovědnější cílení a co nejefektivnější výběr segmentů na trhu. V praxi tzn. zvážení výhodnosti/ nevýhodnosti oslovení daného segmentu trhu nebo spolupráce s obchodním partnerem a zhodnocení efektivity případně nutných změn.

Mezi další body marketingové strategie patří snaha o maximální využívání nových distribučních kanálů. Příklad uvádím tolik v dnešní době diskutovanou e-commerce, direkt mailing, ostatní direkt marketing (tele-marketing a další), zesílení úsilí vynakládané na spolupráci s cestovními kancelářemi.

Samozřejmostí marketingové a obchodní strategie zůstávají osvědčené komunikační kanály prověřené léty s kritériem úspěšnosti tržbou za propagovanou nabídku. Již několik let – při oslovování segmentu individuální klientely - přináší ovoce inzerce v masových médiích – tisku, odborných periodikách, internetu a spoustě dalších. U segmentu corporate klientely se prozatím nejvíce osvědčil direkt marketing (direkt mailing, telefonování, osobní prodej).

## **11.2 Analýza obsazenosti a vytíženosti hotelů v roce 2004**

V průběhu loňského roku navštívilo hotely na 17 tis. hostů, kteří alespoň jedenkrát přespalí v jednom z hotelů, tak vyplývá z interních materiálů pro ČSÚ za rok 2004. Není vyloučeno, že někteří návštěvníci využili služeb hotelů vícekrát. V tomto počtu jsou zahrnuti také účastníci kongresových akcí, kterých se za loňský rok na Fontánách uskutečnilo více než 150.

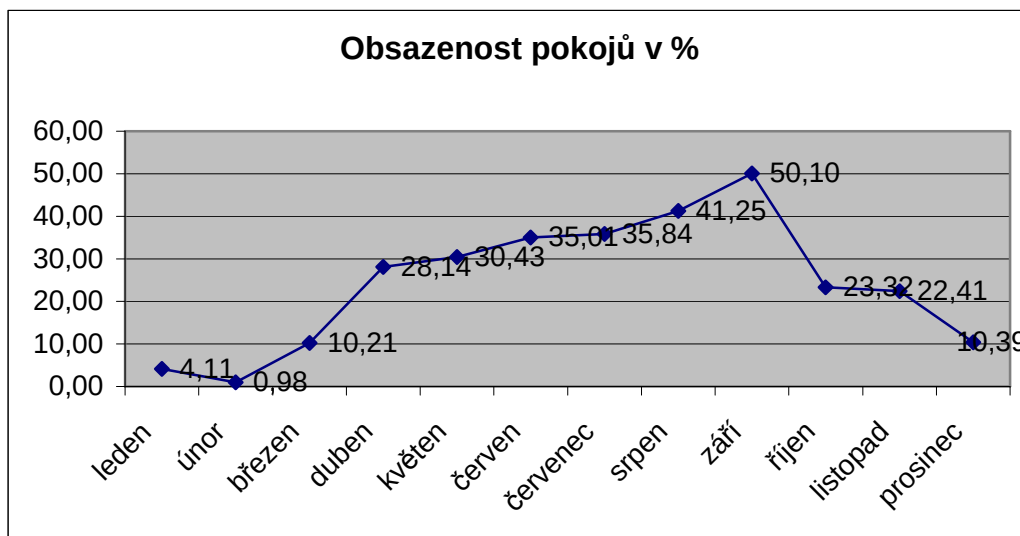
Průměrná délka pobytu, kterou hosté na hotelech strávili je 6 dnů u individuálů, což vyplývá zejména z charakteru výhodných pobytových balíčků a 2 až 3 dny u účastníků kongresů a incentivních akcí. Co do obsazenosti a vytíženosti hotelů za rok 2004 mluví fakta jasně – jako kritérium si určíme využití pokojů, pak Fontána I, která je v průběhu roku z části uzavřena, vykazuje 24,3% obsazenost a Fontána II vytíženost 40,2%.

Je na zamyšlení důvody proč jsou hotely využívány na méně než alespoň 50%. Ať už tento stav způsobují torna akcí či nevhodně nebo nedostatečně zvolený media plán, je nadevše jasné, že budou muset být zavedena opatření a vypracovány návrhy řešení jak zvýšit procento využití kapacit hotelů jak v hlavní tak i mimo hlavní sezónu.

## **11.3 Rozbor jednotlivých období**

Luhačovice patří mezi jedny z nejznámějších lázeňských měst v České republice. Samotné hotely jsou umístěny nedaleko Luhačovické přehrady, pár minut od lázeňské kolonády přímo v údolím říčky Olšavy. Návštěvníci lázeňského města citlivě reagují na atraktivnost toho kterého ročního období, z čehož vyplývají pochopitelné sezónní výkyvy v návštěvnosti individuálů a tento trend můžeme sledovat také v obsazenosti hotelů Fontána.

V následujících dvou kapitolách se pokusím nastínit daný vývoj v roce 2004 a pokusím se analyzovat vlivy.



Obr. 4. Přehled obsazenosti za rok 2004 (Zdroj: ČSÚ)

### 11.3.1 Hlavní sezóna

Veškeré procesy v konkurenčním prostředí jsou dány velikostí poptávky a nabídky. Označení „hlavní sezóna“ nese v cestovním ruchu období, kdy podnikatelský subjekt vykazuje nejvyšší příjmy z předmětu činnosti, resp. z hlavní činnosti a tím pádem je kapacitně nejvíce zaplněn. Hlavní činností hotelů Fontána jsou ubytovací a stravovací služby.

Doba trvání hlavní sezóny je stanovena na období květen až říjen a okolo vánočních svátků a Silvestra. V tomto období jsou hotely zpravidla obsazeny v rozmezí 30-70%, což vzhledem ke kapacitě hotelů můžeme považovat za příznivý stav. Jak ukazuje obrázek výše byly bezkonkurenčně nejsilnějšími měsíci roku 2004 červenec, září a říjen, z toho pak říjen patří k nejlepším měsícům i co do ekonomických výsledků.

Hlavní roli zde hraje nejen příznivé přírodní a klimatické podmínky, ale jak jsem již rozebrala v kapitole 4 také fakt, že se říjen řadí mezi jedny z nejoblíbenějších měsíců pro pořádání kongresů a incentive, ve kterých se uskuteční až 60% všech akcí.

### **11.3.2 Období mimo hlavní sezónu**

Období mimo hlavní sezónu, nebo chcete-li mimo-sezóna trvá od listopadu do dubna. V této době hrají prim kongresové a firemní akce, zde je ale stále dost velký potenciál pro maximalizaci a zefektivnění hotelových kapacit. Cílem mé diplomové práce je navrhnout projekt pro cílené kontinuální využití nabízených tržních příležitostí, které povedou k růstu využití zmíněných kapacit.

## 12 SHRUTÍ POZNATKŮ Z ANALYTICKÉ ČÁSTI

Cílem analytické části bylo poskytnout základní informace pro vytvoření uceleného obrazu o hotelech se zaměřením na analýzu marketingové a obchodní strategie, obsazenosti a vytíženosti hotelů a rozboru vývoje v průběhu celého roku.

Tato část podává základní informace nutné pro vytvoření alespoň rámcové představy o vývoji největšího hotelového řetězce v České republice a o základních stavebních kamenech struktury hotelů Fontána I a II, dvou z členských hotelů řetězce.

V kapitole věnované charakteristice hotelů jsem analyzovala silné a slabé stránky a provedla rozbor tržních příležitostí a hrozeb. Je zde patrné, že je nezbytně nutné rozšířit aktivity na podporu zvýšení podílu kongresů a incentive na tržbách hotelů. V tomto segmentu vidím skryté rezervy a velký potenciál, který zvýší využití kapacity hotelů v průběhu celého roku.

Pro splnění výše stanoveného cíle je zapotřebí zvolit si vhodný nástroj a začít nepřetržitě působit na cílový segment corporate klientely. V další části své diplomové práce zpracuji tento projekt od stanovení cíle, přes rozbor činností a úkolů, které budou potřebné, až po samotnou realizaci.

## **13 NÁVRH VYUŽITÍ TRŽNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ A MIMO-SEZÓNního VYUŽITÍ KAPACIT HOTELŮ FONTÁNA I A II**

Hlavní cíl méj diplomové práce je navrhnout opatření pro efektivnější využívání kapacit hotelů Fontána I a II prostřednictvím nabízených tržních příležitostí jak pro období hlavní, tak mimo-sezóny. Hlavní zdroj úspěchu vidím ve vytvoření zdravého marketingového plánu, v kterém bude jasně patrné, kde jsme nyní, kam se chceme dostat a kdo to udělá.

Marketingové plány se odlišují od strategických plánů v tom, že se více soustřeďují na produkt (trh) a rozvíjejí podrobnější strategie a programy marketingu pro dosahování cílů obchodní jednotky na trhu tohoto výrobku. Marketingový plán je ústředním nástrojem pro řízení a koordinaci. Mým cílem je zlepšit efektivnost a účinnost hotelového marketingu.

Proto, abychom mohli sestavit kvalitní marketingový plán a také pro dokreslení představy o hotelech Fontána I a II v Luhačovicích, je potřeba provést analýzu hotelů a poskytovaných služeb (viz příloha P I).

První krok, který provedu je jasná definice cílových segmentů (trhy) a strategii maximalizace úspěchu (jinak řečeno „jak na ně“). V našem případě, vzhledem k nabídce poskytovaných služeb hotelů doporučuji zvolit při výběru cílových segmentů strategii specializace. Svou nenahraditelnou úlohu zde hrají také ostatní oddělení, a to finanční, nákupní, výrobní, distribuční a osobní oddělení. Mají za úkol zajistit podporu navrženého marketingového plánu dostatkem finančních zdrojů, materiálu, strojů a personálu.

### 13.1 Příprava a návrh marketingového plánu pro období 2005/2006

V marketingovém plánu, který je prostředkem pro praktické uskutečňování marketingu, jsou uvedena nezbytná opatření, s nimi spojené důsledky, předpokládané náklady a výnosy a také preference jednotlivých opatření. Je vhodné nejprve si vytvořit přehled o tom, zda a ve kterých oblastech je nutné učinit nějaká opatření. Níže uvádím několik oblastí, na které je nutno pohlížet dlouhodobě na základě zvoleného plánu. Je nutné změnit dosavadní intuitivní, často chaotické, marketingové řízení za kvalitní myšlení založené na:

➤ **strategických úvahách**

Za jakých podmínek jsou pro hotely marketingové reálně stanovené podnikatelské cíle dosažitelné?,

➤ **systémovém rozhodování**

Za jakých podmínek je soubor opatření, směřujících k dosažení stanovených cílů, účelně a efektivně proveditelný?

➤ **finančním řízení**

Za jakých podmínek je dosažení stanovených cílů pro firmu ekonomicky výhodné?

V tabulce uvádím formální uspořádání dlouhodobého marketingového plánu v pořadí „marketingové cíle – opatření – důsledky – náklady, výnosy – priorita, realizace:

| MKT cíle                               | Opatření                                                                  | Důsledky                                                   | Náklady<br>Výnosy                                   | Priorita<br>Realizace                                    |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <b>Zvýšení<br/>využití<br/>kapacit</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Renovace dalších pokojů</li> </ul> | - náklady na renovaci<br><br>+ růst % náročnější klientely | Náklady:<br>10 mil. Kč<br><br>Výnosy:<br>16 mil. Kč | 3. priorita realizace:<br>do 3 až 4 let<br>(2008 - 2009) |

| MKT cíle                                                           | Opatření                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Důsledky                                                                                                                                                                                                                                                                               | Náklady<br>Výnosy                                                                                                                                                                                                                                         | Priorita<br>Realizace                        |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <b>Zvýšení<br/>tržeb za<br/>ubytování</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Změna slevové politiky (uvážené poskytov. slev)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                       | + zvýšení prům. ceny za lůžko<br><br>+ budování vnitřní hodnoty                                                                                                                                                                                                                        | Náklady:<br>Ztráta klientely, kterým byla špatně vysvětlena „vnitřní hodnota“<br><br>Výnosy:<br>10 – 20% z pultové ceny za lůžko                                                                                                                          | 1. priorita realizace: letos (2005)          |
|                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Prodloužení pobytových balíčků o 1 den</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                | - nárůst celkové ceny za balíček<br><br>+ zvýšení využití kapacit                                                                                                                                                                                                                      | Výnos:<br>cca 1000,- Kč na balíček                                                                                                                                                                                                                        | 2. priorita realizace: za rok (2006)         |
| <b>Zefektivnění<br/>komunikač-<br/>ní politiky<br/>(promotion)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>vlastní web</li> <li>in house promotion</li> <li>nové zpracování propag. materiálů, vč. jazykových mutací (katalog služeb, CD)</li> <li>direkt marketing (osobní schůzky, tele-marketing, direkt mailing do firem, do tuzemských i zahraničních CK)</li> <li>fam tripy (novináři, zástupci CK, firem)</li> </ul> | + zvýšení využití kapacit<br>+ zvýšení povědomí veřejnosti o hotelech<br>+ růst zahraniční klientely<br>+ budování image a corporate identity<br>+ upevňování obchodních vztahů s klienty a získání nových klientů<br>- náklady na propagaci<br>+- nutnost přijmout dalšího pracovníka | Náklady:<br>mzdové - marketingový pracovník<br>200.000,- Kč/rok<br><br>Ostatní náklady:<br>(CDs, poštovné, telefony, překlady, repre, a další)<br>100.000,- Kč/rok<br><br>Náklady celkem<br>300.000,- Kč<br><br>Výnosy:<br>Růst celkových tržeb o 5 - 10% | 1. priorita realizace: do 1 roku (2005/2006) |

| MKT cíle                                      | Opatření                                                                                                                                                     | Důsledky                                                                                                     | Náklady<br>Výnosy                                                                                                                            | Priorita<br>Realizace                        |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <b>Zvýšení<br/>% kongresů<br/>a incentivy</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• kvalitní propagační materiály</li> <li>• online poptávky</li> <li>• nepřetržitá komunikace s VIP klienty</li> </ul> | - náklady na tisk speciálních propagačních materiálů<br>+ upevnění obchodních vztahů, získání nových klientů | Náklady:<br>navíc 2% z celkových nákladů na zefektivnění komunik. politiky = 6.000,- Kč/rok<br><br>Výnosy:<br>Růst celkových tržeb o 5 - 10% | 1. priorita realizace: do 1 roku (2005/2006) |

Tab.1. Marketingové cíle – opatření – důsledky – náklady/výnosy – priorita/realizace

## 13.2 Realizace marketingového plánu

Další krok je podrobné zpracování opatření, vyplývajících z dlouhodobého marketingového plánu, v ročních realizačních marketingových plánech. Realizační plán musí poskytnout odpovědi na otázky:

1. Jaká opatření budou učiněna pro dosažení jednotlivých cílů?
2. Kdo je odpovědný za jejich uskutečnění?
3. Kde a kdy budou jednotlivá opatření uskutečněna?
4. Jaké náklady jsou spojeny s jejich uskutečněním?
5. Jak bude uskutečnění a úspěšnost jednotlivých opatření kontrolována?

Pro potřeby mé diplomové práce rozpracuji realizační plán na období červen 2005 až červen 2006:

| MKT cíle                                                                            | Opatření                                                                                                                                                                                                                                                            | Odpovědnost<br>Termíny                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Náklady<br>Výnosy                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Zvýšení povědomosti o hotelu mezi zprostředkovateli v tuzemsku i zahraničí</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nové propagační materiály, vč. jazykových mutací na bázi katalogu služeb (pro CK x pro agentury), CD</li> <li>Reklamní akce v odborném tisku a časopisech</li> <li>vlastní web</li> </ul>                                    | <p>Asistentka sales &amp; marketing (S&amp;M)<br/>Katalog služeb<br/>- květen /červen 05<br/>Propagační CD<br/>Prosinec 2005</p> <p>Reklamní akce<br/>S&amp;M manager<br/>- 3-4 ročně</p> <p>Vlastní web<br/>OREA HOTELS – marketingové odd.<br/>ve spolupráci s asistentkou S&amp;M hotelů Fontána<br/>- září 2005</p> | <p>Roční náklady (inzerce – mimo rozpočet GŘ, propagač. mater., překlady)</p> <p>35.000,- Kč</p>           |
| <b>Zvýšení povědomosti o hotelu mezi potenciálními hosty v tuzemsku i zahraničí</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vlastní web</li> <li>reklamní akce v tisku pro seniory a rodiny s dětmi</li> <li>podpora prodeje v regionu</li> <li>kvalitní informační systém v okruhu cca 10 – 20 km (billboardy, osvětlené ukazatele u hotelu)</li> </ul> | <p>Vlastní web<br/>OREA HOTELS – marketingové odd.<br/>ve spolupráci s asistentkou S&amp;M hotelů Fontána<br/>- září 2005</p> <p>Reklamní akce<br/>S&amp;M manager<br/>- 1x za měsíc</p> <p>Informační systém<br/>Ředitel, S&amp;M manager<br/>- srpen 2005</p>                                                         | <p>Roční náklady (inzerce – mimo rozpočet GŘ, informační systém v okolí hotelu)</p> <p>20.000,- Kč/rok</p> |
| <b>Zvýšení obsazenosti hotelů o 5% v sezóně a 10% v mimo-sezóně</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>last minute pobyty</li> <li>prodloužení pobytových balíčků o 1 den</li> <li>fam tripy</li> <li>pozvání novinářů</li> </ul>                                                                                                   | <p>S&amp;M manager<br/>- cca 4x ročně</p> <p>fam tripy<br/>ředitel<br/>- září/ říjen 2005</p> <p>cenová politika pro rok 2006<br/>ředitel<br/>- květen 2005</p>                                                                                                                                                         | <p>Roční náklady</p> <p>sleva 10% na last minute</p> <p>5 - 15.000,- Kč na fam tripy</p>                   |

| MKT cíle                                      | Opatření                                                                                                                              | Odpovědnost<br>Termíny                                                                                                | Náklady<br>Výnosy                         |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Zvýšení kongresů a<br/>incentivy o 10%</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• direkt marketing</li> <li>• speciální propagační materiály, vč. jazykových mutací</li> </ul> | <p>Asistentka S&amp;M<br/>- červen 2005</p> <p>pozn. direkt<br/>marketing<br/>nepřetržitě, min. 5<br/>firem denně</p> | <p>Roční náklady<br/>65.000,- Kč/ rok</p> |

Tab. 2. Fáze realizace marketingového plánu

Z tabulky je patrné, že nutností v průběhu příštích 12 měsíců je intenzivně vynakládané úsilí na propagaci, zejména tvorbu profesionálních propagačních materiálů v několika jazykových mutacích; návrh, testování a spuštění vlastního internetového portálu [www.hotelfontana.cz](http://www.hotelfontana.cz), který bude kromě celo-řetězcového webu [www.orea.cz](http://www.orea.cz) zdrojem praktických, hlavně pak aktuálních informací pro jejich návštěvníky z řad jak individuální, tak corporate klientely. V neposlední řadě by zde měla být informační sekce pro zprostředkovatele (CK a touroperátoři, zprostředkovatelské agentury).

Další část realizačního plánu je věnována propagaci, konkrétně reklamním akcím v tisku. Hlavním důvodem jsou pozitivní zkušenosti z minulosti, kdy hotely využívali několika osvědčených médií. V realizačním plánu je ale vypsán požadavek na nové komunikační kanály, samozřejmě paralelně s těmi osvědčenými. Návratnost takovýchto chytře zvolených investic je velmi vysoká a zpravidla v cestovním ruchu stačí relativně krátké období (3-9 měsíců)

Zvoleného marketingového cíle - zvýšení kongresů a incentivy o 10% - bude dosaženo díky intenzivnímu marketingovému nástroji, jakým je direkt marketing v podobě direkt mailingu, tele-marketingu a dalším. Svým dílem přispěje také zcela originální zpracování speciálních propagačních materiálů určených pro corporate klientelu, např. komplexní katalog služeb a elektronická forma prezentace hotelů.

### 13.3 Realizace a kontrola plnění marketingového plánu

Poté, co jsme si sestavili marketingový plán, můžeme přistoupit k jeho realizaci. Realizací marketingového plánu však úloha marketingu nekončí. Nejedná se o jednorázový projekt, který nás vypršením termínu zbavuje další zodpovědnosti a potřeby další činnosti. Právě naopak jde o trvalý úkol vyžadující permanentní úsilí.

Kontrola plnění marketingového plánu musí ukázat, zda byly pomocí použitých opatření dosaženy stanovené marketingové cíle. Tvoří ji:

- neustálá kontrola uskutečňovaných opatření (dodržování marketingového rozpočtu)
- kontrola výsledků, které tato opatření přinesla (dosažení cílů)
- namátková kontrola.

Kontrolovatelné jsou pouze ty marketingové cíle, které jsou měřitelné, proto takový důraz a vytýčení měřitelných marketingových cílů. Cílem kontroly není být shovívavý a mírný, je zapotřebí, aby osoba zodpovědná za kontrolu plnění marketingového plánu posuzovala fakta kriticky a zodpovědně.

Pro namátkovou kontrolu si vedení hotelů najímá ve většině případů externí agentury specializované na cestovní ruch, konkrétně hotelový průmysl. V případě hotelů Fontána I a II provádí kontroly kontrolní oddělení zodpovědné za kontrolní činnost v rámci celého řetězce. Jedná se o neohlášené kontroly hotelových provozů, kam má možnost vstupovat běžný zákazník. Tímto druhem kontroly se zjišťuje kvalita poskytovaných služeb v hotelu, stav hotelového inventáře, chování personálu, čistota hotelových prostor, apod. Důležité je utajení namátkové kontroly před personálem, aby se nemohl této kontrole přizpůsobit. Kontrola probíhá většinou v několika fázích tak, aby bylo do kontroly zahrnuto co nejvíce personálu.

V případě kontroly plnění výše stanovených marketingových cílů budou nástrojem kontroly především prokazatelné, měřitelné výsledky dle zadaných kritérií úspěchu, tedy nárůst tržeb za ubytování a další nabízené služby mezi které se řadí jak služby stravovací, relaxačně-rehabilitační a sportovní, tak služby kongresové. Dále zvýšení obsazenosti hotelů o min. 5% v sezóně a 10% v mimosezóně, to by mělo vést k nárůstu tržeb z gastronomických provozů a sezónních restauračních středisek (př. letní terasa).

Jako třetí měřitelný marketingový cíl jsme si stanovili zvýšení kongresů a incentivních akcí o cca 10%. Úkolem kontroly bude zajistit včasné odhalení vychýlení se od plánu nežádoucím směrem. V případě takového zjištění je úkolem pracovníka zodpovědného za splnění stanovených marketingových cílů pozastavení vyvíjeného úsilí a opětovné uvědomění si kam by měl směřovat své kroky, aby cíle bylo dosaženo, byť by to mělo znamenat opuštění původně zvolených opatření a stanovení si a vyhodnocení důsledků a nákladů zcela nových opatření.

Pokud průběžná kontrola neodhalila žádné nedostatky, což je nejideálnější stav, měl by být krom jiného zodpovědný pracovník po zásluze odměněn. Není třeba se zmiňovat, že v takovém případě nic nebrání v pokračování dle dosavadních principů.

Po skončení kontrole se zpracuje souhrnná zpráva pro vedení hotelu, které z této zprávy vyvodí závěry. Jak jsem již řekla výše, kontrolou úloha marketingu nekončí, neboť na základě porovnání cílů a skutečně dosažených výsledků vede cesta opět na začátek. Opět musí být sbírány a vyhodnocovány informace o hotelu, poptávce a konkurenci. Je třeba zrevidovat cíle a případně stanovit jiné. Poté, co stanovíme nové cíle, je třeba opět uskutečnit patření.

Pro doplnění této kapitoly se zmíním o jedné charakteristické vlastnosti všech projektů na kterých se krom zodpovědné osoby podílí spolu s ní ještě podpůrný tým. Takovýto projekt vždy projevuje klasický syndrom tzn. „black-box“. Nikdy nemáme 100% kontrolu nad

vývojem a procesy v průběhu realizace projektu, což je dáno právě kvůli kooperaci a spolupráci většího množství osob.

Důležitou roli v průběhu trvání realizace projektu hraje tzv. „adjusting“, nebo-li přizpůsobování plánu na základě aktuálního vývoje za účelem dosažení cíle. Úkolem manažera je v průběhu celé doby trvání projektu udržovat nadšení pro věc a díky svým manažerským dovednostem a znalostem s řízením lidí a díky svému charismatu sladit cíle jednotlivců (nebo týmů) s absolutními cíli. K tomu manažerovi slouží nepřetržitá komunikace s podřízenými a techniky řízení lidí.

## 14 PORTFOLIO VÝKONNOST – VÝZNAM

|           |        | Výkonnost               |                             |
|-----------|--------|-------------------------|-----------------------------|
|           |        | Nízká                   | vysoká                      |
| Závažnost | vysoká | Soustředit se sem<br>I. | Udržuj dobrou pozici<br>II. |
|           | Nízká  | Nízká priorita<br>III.  | Možná zbytečné<br>IV.       |

Obr.5. Portfolio výkonnost – význam (závažnost)

Právě schopnost stanovit priority realizace patří mezi základní dovednosti manažera. Uměním manažera je schopnost rozčlenit plánované marketingové cíle (složené z jednotlivých opatření), nebo-li činnosti vedoucí ke splnění stanovených cílů, podle kritérií jak je vidíme na obr. výše.

První segment vykazuje oblasti s nízkou výkonností, ale vysokou závažností. Tady v současnosti patří dosavadní podoba kongresového balíčku (příliš jednoduché, účelové zpracování). Také v některých případech myšlenka centrální celoročtější inzerce, která v praxi znamená, že hotely mají minimální právo ovlivňovat termín inzerce, který by byl pro hotel nejefektivnější, samotnou grafickou úpravu a musí respektovat požadované nároky na obsah.

Do druhého segmentu můžeme zařadit direkt mailing, který již v minulosti prokázal, že právě díky vysoké efektivitě vynakládaného úsilí, na jinak velmi (nejen časově) náročný způsob komunikace se stávajícími i potenciálními klienty, si vybojoval status velmi významné marketingové činnosti. Do tohoto segmentu patří všechny způsoby direkt marketingu, od výše zmíněného direkt mailingu, přes telemarketing, až po osobní prodej.

Do třetího segmentu řadím příliš obsáhle webové stránky, které aby byl co nejefektivněji vytvořené musí být právě co nejjednodušší, aby nezpůsobovali zahlcení informacemi a tím pádem dezorientaci návštěvníka. Příliš obsáhlé stránky znamenají selhání v komunikaci mezi firmou a klientem.

Do kategorie s vysokou výkonností a nízkou závažností záměrně neřadím žádnou činnost popsanou ve výše stanoveném marketingovém plánu. V cestovním ruchu, ať už jde o pouhé poskytování ubytovacích služeb nebo o náročnější oblasti jako je lázeňská a wellness turistika, či kongresová a incentivní turistika, nelze žádnou činnost označit za výkonnou s nízkou závažností. Nejde ale pouze o oblast cestovního ruchu, ale celkově v konkurenčním prostředí veškeré činnosti vykazující výsledky a podstatnou měrou se podílející na celkových výsledcích podniku, nelze říct, že taková činnost je charakteristická nízkým významem, právě naopak.

## 15 ZHODNOCENÍ VYUŽITÍ NAVRHOVANÝCH TRŽNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ A MIMOSEZÓNÍHO VYUŽITÍ KAPACIT HOTELŮ FONTÁNA I A II A PODMÍNKY ZREALIZOVATELNOSTI

Pro zhodnocení navrženého projektu na využití tržních příležitostí a mimosezóního využití kapacit hotelů Fontána volím metodu porovnání s riziky, které navrhovaná opatření ponesou. Na základě těchto rizik je nutné, zejména u finančně nákladných částí projektu (jako je rekonstrukce objektu), zvážit předpokládané výnosy, které by podle všech předpokladů měly vynaložené náklady přinést.

Náklady na níže popsané činnosti jsou včetně důsledků jednotlivých opatření rozpracovány v kapitole 13.2 Realizace marketingového plánu.

| MKT cíle                       | Opatření                                                                  | Rizika                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Zvýšení využití kapacit</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Renovace dalších pokojů</li> </ul> | <p>V rámci strategických plánů města Zlína je všeobecně známý projekt vybudování nového kongresového centra (na místě dnešního Musicland A)</p> <p>Vybudování takového komplexu hrozí riziko, že hotely ztratí část klientely využívající jejich rozsáhlé kapacity a tím se prodlouží doba návratnosti investice do renovace pokojů nebo hůř, nebude dosaženo předpokládaných výnosů vůbec.</p> <p>Stejně jako u některých dalších oblastí marketingového plánu hrozí riziko změny cenové politiky konkurence. Pokud by se konkurence rozhodla na základě objektivních skutečností snížit ceny hrozí. Přestože pravděpodobnost je vzhledem k současným trendům malá, toto riziko by mělo vliv na</p> |

| MKT cíle                                             | Opatření                                                                                                                                                                                                                                                                        | Rizika                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Zvýšení tržeb za ubytování</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Změna slevové politiky (uvážené poskytov. slev)</li> </ul>                                                                                                                                                                             | <p>V tomto případě je nutný promyšlený postup jak informovat klienty o změně slevové politiky a zvolit ten nejméně konfliktní, který zároveň vyzdvihne vnitřní hodnotu nabízených služeb.</p> <p>V opačném případě hrozí riziko ztráty části klientely a v případě významného množství bude mít zvolené opatření přesně opačný důsledek, tedy snížení tržeb za ubytování, ke všemu za příliš vysokou cenu.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodloužení pobytových balíčků o 1 den</li> </ul>                                                                                                                                                                                      | <p>Trendem současné doby je zkracování délky pobytů a jejich násobení. Lidé cestují raději na kratší dobu, ale častěji, tzn. do více míst. V hotelech Fontána je majoritní většina individuální klientely, nebo-li klientely čerpající z nabídky pobytových balíčků, z řad seniorů.</p> <p>Rizikem zůstává, zda si klienti hotelů Fontána mohou dovolit utratit přibližně 1 000 Kč na osobu navíc. Pokud jsou výsledky mého studia této oblasti správné, je nutné nabídnout delší pobyt pouze jako jednu z variant.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Zefektivnění komunikační politiky (promotion)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• vlastní web</li> <li>• nové zpracování propag. materiálů, vč. jazykových mutací (katalog služeb, CD)</li> <li>• direkt marketing (osobní schůzky, tele-marketing, direkt mailing do firem, do tuzemských i zahraničních CK)</li> </ul> | <p>Tady hrozí riziko správného výběru a způsobu předání sdělovaných informací.</p> <p>Dalším rizikem je uvážený poměr množství a hodnoty předávaných informací. Příliš obsáhlé internetové stránky spíše odradí a zanechá negativní dojem u potenciálního klienta. Nové technologie a růst preferencí jiných typů jednání (souvisí s růstem obliby video konferencí, apod.)</p> <p>Rizika direkt marketingu jsou (důvody mohou být osobní, špatná zkušenost, apod.) neochota ze strany potenciálního klienta naslouchat, příp. věnovat čas přečtení emailu, u CK pak nedostatek samostatnosti při tvorbě pobytů apod. V takovém případě veškeré vynakládané úsilí vykazuje minimální efektivitu (řešení je zpravidla na dosah ruky – př. před zasláním emailu navázat telefonický kontakt, kterým získáme informaci o kompetentních osobách)</p> |
| <b>Zvýšení % kongresů a incentivy</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• kvalitní propagační materiály</li> <li>• online poptávky</li> <li>• nepřetržitá komunikace s VIP klienty</li> </ul>                                                                                                                    | <p>Někteří z konkurentů mají potenciál i prostředky pro vybudování vlastních velkokapacitních kongresových prostor. Proti tomuto riziku hotelům pomůže vybudování pevných obchodních vztahů, jednoduše řečeno sít loajálních klientů.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

Tab. 3. Analýza nákladů vs. rizik

Navrhovaný projekt se s výhledem na realizační marketingový plán jeví jako málo rizikový. Je to dáno jednak tím, že v současnosti roste zájem o kongresovou a incentivní turistiku, stejně jako o lázeňskou a wellness turistiku, což je záruka úspěchu u stanovených marketingových cílů pro zvýšení využití těchto kapacit. Dále pak je to dáno tím, že navrhované opatření budou realizovány zejména s využitím vlastních zdrojů a tím pádem minimalizovány náklady. Větší míra rizika je patrná až u marketingových cílů s třetí prioritou realizace.

V Luhačovicích hotely prozatím nemají, co do nabízených kapacit konkurenta, takže podmínkou realizovatelnosti a úspěchu navrhovaných opatření pro zefektivnění a zvýšení využití tržních příležitostí a mimosezónního využití kapacit hotelů je systematicky vynakládané úsilí a zdroje. Kvalitní zdroje, jak kapitál finanční a lidský, tak know – how patří mezi nejcennější komodity s kterými hotely disponují. Ale i kdyby bylo v budoucnosti vybudován nový komplex s takovými či většími nabízenými kapacitami, i v takovém případě je pouze otázka vhodně zvolené obchodní politiky, zda si hotely udrží své postavení na trhu.

## ZÁVĚR

Pokud budou využity a realizovány výše popsané tržní příležitosti, bude výsledkem nárůst využití hotelových kapacit, včetně růstu tržeb. Základní podmínkou je v co nejbližším termínu vybudování kvalitního informačního systému, vypracování speciálních materiálů pro zvláštní skupiny klientů, zaměření se na zahraniční trhy a splnění dalších stanovených marketingových cílů.

Luhačovice, konkrétně hotely Fontána I a II, těží z dlouholeté tradice lázeňství v České republice a zvyšujícímu se zájmu o zdravý životní styl. Dnešní doba je hektická a nejen pro vrcholové manažery je velkým lákadlem strávit volný čas relaxací v příjemném, přátelském a klidném prostředí lázeňského města.

Stejně tak je jistým zdrojem úspěchu skutečnost, že také pro účastníky kongresů a incentivních akcí pořádané na hotelech Fontána je lákavé po dlouhém náročném dni využít služeb relaxačně – rehabilitačního centra a zapomenout na starosti každodenního kolotoče starostí a povinností.

Cílem mé diplomové práce bylo navrhnout kroky, které zajistí maximální efektivitu vynakládaného úsilí na zvýšení obsazenosti hotelů a odhalení dosud nevyužitých tržních příležitostí. Projekt využití kapacit hotelů Fontána je navržen komplexně na období, jak hlavní, tak mimosezóny. Přesto jsem na období mimosezóny kladla důraz, aby obsazenost v průběhu roku začala vykazovat vyrovnanější výsledky.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] PETRŮ, Zdenka: *Základy ekonomik*. 1. vyd. Praha: IDEA SERVIS, konsorcium, 1999. 107 s. ISBN 1866-050-99.
- [2] *Cestovní ruch na počátku 21. století*. [online] Vybráno z materiálů České centrály cestovního ruchu. [cit. 2005-08-05] Dostupný z WWW:  
<[http://www.cot.cz/data/cesky/00\\_05/5\\_stat\\_1.htm](http://www.cot.cz/data/cesky/00_05/5_stat_1.htm)>
- [3] *Příliv turistů pokračuje*. [online]. Zdroj: Travel Trade Gazette [cit. 2005-17-04] Dostupný z WWW:  
<[http://www.foodservice.cz/cz/fs/food/zpravodaj/stare/zprava\\_255.html](http://www.foodservice.cz/cz/fs/food/zpravodaj/stare/zprava_255.html) >
- [4] *Ročenka cestovního ruchu, ubytování a pohostinství 2004*. 1. vyd. Praha: mag CONSULTING, 2004. 218 s. ISBN 80-86724-05-0.
- [5] Oficiální www stránky české centrály cestovního ruchu. *Lázně* [online] [cit. 2005-07-04] Dostupný z WWW:  
<[http://www.czecot.com/?id\\_tema=4](http://www.czecot.com/?id_tema=4)>
- [6] Oficiální www stránky české centrály cestovního ruchu. *Kongresy* [online] [cit. 2005-07-04] Dostupný z WWW:  
<CzeCot.com / [http://www.czecot.com/?id\\_tema=22](http://www.czecot.com/?id_tema=22)>
- [8] Ing. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar Ph.D. *Globalizace a cestovní ruch*. [online] [cit. 2005-07-04] Dostupný z WWW:  
<[www.cestovni-ruch.cz/skolstvi/globalizace.php](http://www.cestovni-ruch.cz/skolstvi/globalizace.php)>
- [9] Rozhovor s panem ředitelem Antonínem Patou
- [10] Publikace 10 let k vašim službám
- [11] Rozhovor s ředitelem marketingu a prodeje OREA HOTELS a.s. Milanem Pavelkou
- [12] BERÁNEK, J. a KOTEK, P. *Řízení hotelového provozu*. 3. vyd. Praha: mag CONSULTING, 2003. 218 s. ISBN 80-86724-00-X

## SEZNAM OBRÁZKŮ

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Obr. 1. Lázeňství a wellness v České republice .....                             | 18 |
| Obr. 2. Důvody návštěvy České republiky zahraničními turisty.....                | 20 |
| Obr. 3. Organizační struktura hotelu Fontána I a II Luhačovice, OREA HOTELS..... | 48 |
| Obr. 4. Přehled obsazenosti za rok 2004 .....                                    | 54 |
| Obr.5. Portfolio výkonnost – význam (závažnost).....                             | 66 |

## SEZNAM TABULEK

Tab.1. Marketingové cíle – opatření –důsledky –náklady/výnosy –priorita/realizace .....  
60

Tab. 2. Fáze realizace marketingového plánu ..... 62

Tab. 3. Analýza nákladů vs. rizik ..... 69

## **SEZNAM PŘÍLOH**

P I      Analýza hotelů a poskytovaných služeb

Příloha P I: ANALÝZA HOTELŮ A POSKYTOVANÝCH SLUŽEB

| <b>První dojem</b>                                                                    | <b>Ano<br/>dobrý</b> | <b>Částečně<br/>střední</b> | <b>Ne<br/>špatný</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------|----------------------|
| Je hotel na dobře přístupném a viditelném místě?                                      |                      | X                           |                      |
| Lze již z dálky poznat že se jedná o hotel?                                           |                      | X                           |                      |
| Činí ukazatele dobrý dojem?                                                           |                      | X                           |                      |
| Je příjezd k parkovišti označen, nebo zcela zřejmý?                                   | X                    |                             |                      |
| Jaký dojem činí fasáda hotelu?                                                        |                      | X                           |                      |
| Je označení hotelu jasné a dobře čitelné?                                             |                      | X                           |                      |
| Je vchod příjemně a dekorativně upraven?                                              | X                    |                             |                      |
| <b>Vstupní hala</b>                                                                   | <b>Ano</b>           | <b>Částečně</b>             | <b>Ne</b>            |
| Je vzduch v hale čerstvý a příjemný?                                                  | X                    |                             |                      |
| Jsou barvy příjemné a světlé?                                                         |                      | X                           |                      |
| Je vstupní hala dostatečně a příjemně osvětlena?                                      | X                    |                             |                      |
| Činí vstupní hala čistý a udržovaný dojem?                                            | X                    |                             |                      |
| <b>Výtah</b>                                                                          | <b>Ano</b>           | <b>Částečně</b>             | <b>Ne</b>            |
| Je výtah čistý a dobře osvětlený?                                                     | X                    |                             |                      |
| Jsou zrcadla a skleněné plochy čisté?                                                 | X                    |                             |                      |
| Jsou informační tabule čisté a udržované?                                             | X                    |                             |                      |
| Činí informační tabule dekorativní dojem?                                             | X                    |                             |                      |
| Jsou tlačítka na ovládání panelu čistá a funkční?                                     | X                    |                             |                      |
| Činí výtah po technické stránce udržovaný dojem?                                      | X                    |                             |                      |
| Je výtah pravidelně kontrolován a uklízen?                                            | X                    |                             |                      |
| <b>Toalety</b>                                                                        | <b>Ano</b>           | <b>Částečně</b>             | <b>Ne</b>            |
| Je cesta k toaletám čistá?                                                            | X                    |                             |                      |
| Jsou označení Dámy / Páni jasná a dobře čitelná?                                      | X                    |                             |                      |
| Je vzduch čerstvý a příjemný?                                                         | X                    |                             |                      |
| Jsou toalety čisté?                                                                   | X                    |                             |                      |
| Fungují všechna zařízení bezchybně?                                                   | X                    |                             |                      |
| Odpovídá vybavení a provedení toalet typu hotelu?                                     | X                    |                             |                      |
| Jsou toalety pravidelně kontrolovány?                                                 | X                    |                             |                      |
| Jsou pravidelně doplňovány hygienické potřeby?<br>(toaletní papír, mýdlo, ručníky)    | X                    |                             |                      |
| Jsou toalety stejně tak jako všechny ostatní místnosti přístupné pro postižené hosty? |                      | X                           |                      |
| <b>Telefon</b>                                                                        | <b>Ano</b>           | <b>Částečně</b>             | <b>Ne</b>            |

|                                                                                          |            |                 |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------|-----------|
| Je vzduch v telefonní kabině čerstvý a příjemný?                                         | X          |                 |           |
| Je telefonní kabina čistá?                                                               | X          |                 |           |
| Jsou telefonní seznamy čisté a kompletní?                                                | X          |                 |           |
| Je k dispozici papír a psací potřeby?                                                    |            | X               |           |
| Je telefonní kabina umístěna tak, aby bylo možno nerušeně telefonovat?                   | X          |                 |           |
| <b>Restaurace</b>                                                                        | <b>Ano</b> | <b>Částečně</b> | <b>Ne</b> |
| Činí uspořádání stolů pozitivní první dojem?                                             | X          |                 |           |
| Jsou teplota a vzduch v místnosti příjemné?                                              | X          |                 |           |
| Jsou aktuální nabídky viditelně prezentovány?                                            | X          |                 |           |
| Hodí se nábytek, koberce a dekorace k typu restaurace?                                   | X          |                 |           |
| Jsou židle pohodlné?                                                                     | X          |                 |           |
| Jsou stoly a židle dobře a stabilně postaveny?                                           | X          |                 |           |
| Hodí se osvětlovací tělesa a osvětlení k typu restaurace?                                | X          |                 |           |
| Jsou stoly vhodně a čistě prostřeny?                                                     | X          |                 |           |
| Je nábytek a inventář nepoškozený a v dobrém stavu?                                      | X          |                 |           |
| Nejsou koberce prošlapané, špinavé, propálené?                                           | X          |                 |           |
| Jsou okna a ostatní skleněné plochy čisté?                                               | X          |                 |           |
| Je pokladna vhodně umístěna?                                                             | X          |                 |           |
| Jsou uniformy personálu čisté a hodící se k typu restaurace?                             | X          |                 |           |
| Jsou dostatečně označeny cesty? (WC, východ)                                             | X          |                 |           |
| <b>Přivítání, pozdravení, doporučení</b>                                                 | <b>Ano</b> | <b>Částečně</b> | <b>Ne</b> |
| Jsou hosté při telefonickém rozhovoru přátelsky a srozumitelně pozdraveni?               | X          |                 |           |
| Má host jistotu že jeho telefonické rezervace bylo správně porozuměno a že byla přijata? | X          |                 |           |
| Je host při vstupu do restaurace postřehnut a přivítán?                                  | X          |                 |           |
| Je host přátelsky pozdraven? (př. jménem)                                                | X          |                 |           |
| Je host doprovázen ke stolu?                                                             |            | X               |           |
| Je hostu nabídnut aperitiv?                                                              | X          |                 |           |
| Jsou hostu doporučeny sezónní pokrmy či speciality?                                      | X          |                 |           |
| Jsou hostem vybrané pokrmy a nápoje dobře podány?                                        | X          |                 |           |

| <b>Rozloučení</b>                                       | <b>Ano</b> | <b>Částečně</b> | <b>Ne</b> |
|---------------------------------------------------------|------------|-----------------|-----------|
| Je host tázán zda byl spokojen s obsluhou?              | X          |                 |           |
| Je host doprovozen k východu / šatně?                   |            | X               |           |
| Rozloučí se personál s hostem?                          | X          |                 |           |
| <b>Obsluha</b>                                          | <b>Ano</b> | <b>Částečně</b> | <b>Ne</b> |
| Je host správně obsloužen?                              | X          |                 |           |
| Jsou pravidelně kontrolovány a vyprazdňovány popelníky? | X          |                 |           |
| Dbá se na stálou čistotu stolů?                         | X          |                 |           |
| Je správně provedena ochutnávka vína?                   | X          |                 |           |
| Jsou nápoje včas dolévány?                              | X          |                 |           |
| Je host dotazován na případná další přání?              | X          |                 |           |
| Je po hlavním jídle doporučen dezert?                   | X          |                 |           |
| Je hostu po jídle nabídnuta káva?                       | X          |                 |           |
| Obdržel host účet dostatečně rychle?                    | X          |                 |           |
| Je účet přehledně uspořádán a v pořádku?                | X          |                 |           |
| <b>Reklamáce</b>                                        | <b>Ano</b> | <b>Částečně</b> | <b>Ne</b> |
| Je hostu při reklamaci nasloucháno?                     | X          |                 |           |
| Omluvil se pracovník za příčinu reklamáce?              | X          |                 |           |
| Je reklamáce brána vážně?                               | X          |                 |           |
| Nejsou používány výmluvy?                               |            |                 | X         |
| Byla učiněna nějaká opatření pro nápravu?               | X          |                 |           |
| <b>Prezentace – chuť pokrmů</b>                         | <b>Ano</b> | <b>Částečně</b> | <b>Ne</b> |
| Jsou všechny pokrmy působivě a nápaditě upraveny?       | X          |                 |           |
| Předkrmy?                                               | X          |                 |           |
| Polévky?                                                | X          |                 |           |
| Hlavní jídla?                                           | X          |                 |           |
| Přílohy?                                                | X          |                 |           |
| Dezerty?                                                | X          |                 |           |
| Jsou pokrmy čerstvé a dobře dochucené?                  | X          |                 |           |
| Předkrmy?                                               | X          |                 |           |
| Polévky?                                                | X          |                 |           |
| Hlavní jídla?                                           | X          |                 |           |
| Přílohy?                                                | X          |                 |           |
| Dezerty?                                                | X          |                 |           |

|                                                                                   |            |                 |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------|-----------|
| Jsou porce dostatečně velké?                                                      | X          |                 |           |
| Jsou pokrmy dostatečně teplé?                                                     | X          |                 |           |
| Jsou talíře pro teplé pokrmy předehřáté?                                          | X          |                 |           |
| Jsou talíře, příbory a sklenice nepoškozené a čisté?                              | X          |                 |           |
| Jsou dochucovací prostředky kontrolovány a doplňovány?                            | X          |                 |           |
| <b>Prezentace a nabídka</b>                                                       | <b>Ano</b> | <b>Částečně</b> | <b>Ne</b> |
| Činí prostřené stoly kladný dojem?                                                | X          |                 |           |
| Odpovídá sklo, porcelán a příbory typu restaurace?                                | X          |                 |           |
| Je jídelní lístek přehledný a nápaditý?                                           | X          |                 |           |
| Odpovídá nabídka typu restaurace?                                                 | X          |                 |           |
| Jsou speciality na první pohled zřejmé?                                           | X          |                 |           |
| Jsou popisky jednotlivých jídel a nápojů jasné i pro laiky?                       | X          |                 |           |
| Je nabídka v souladu se sezónní nabídkou surovin?                                 | X          |                 |           |
| <b>Přijetí, recepce, pokoj</b>                                                    | <b>Ano</b> | <b>Částečně</b> | <b>Ne</b> |
| Odpovídá přijetí a pozdravení hosta typu hotelu?                                  | X          |                 |           |
| Je přijetí a pozdravení hosta na recepci přátelské                                | X          |                 |           |
| Je Check-in a výdej klíčů připraven?                                              | X          |                 |           |
| Odpovídá zařízení recepce a hotelové haly typu hotelu?                            | X          |                 |           |
| Je hostu nabídnuta možnost ubytování v nekuřáckém pokoji / patře?                 | X          |                 |           |
| Obdrží host na recepci aktuální hotelový informační materiál?                     | X          |                 |           |
| Je host doprovázen do pokoje?                                                     |            | X               |           |
| Jsou zavazadla dopravena do pokoje?                                               |            | X               |           |
| Jsou na pokoji jasné instrukce? (obsluha TV, klimatizace, minibar, únikové cesty) | X          |                 |           |
| Jsou na pokoji informace o etážovém servisu včetně nabídkového lístku?            | X          |                 |           |
| Odpovídá vybavení pokojů typu hotelu?                                             | X          |                 |           |
| Je osvětlení dostatečné?                                                          | X          |                 |           |
| Je možno v pokoji pracovat? (psací stůl s vhodným osvětlením, atd.)               | X          |                 |           |
| Je pokoj dobře větrán?                                                            | X          |                 |           |
| Je k dispozici dostatečné množství věšáků a ramínek?                              | X          |                 |           |
| Je v pokoji slyšitelný hluk? (venkovní provoz, disco, restaurace, ostatní pokoje) |            | X               |           |
| Je lůžko dostatečně velké a pohodlné?                                             | X          |                 |           |
| Je koupelna čistá?                                                                | X          |                 |           |

|                                              |   |  |  |
|----------------------------------------------|---|--|--|
| Fungují všechna technická zařízení v pokoji? | X |  |  |
| Jsou čistá okna                              | X |  |  |
| Je připraven Check-out?                      | X |  |  |
| Je zjištěna spokojenost hosta?               | X |  |  |
| Je vystavení účtu rychlé a ve správné výši?  | X |  |  |
| Rozloučil se personál s hostem?              | X |  |  |

Vysoký standard služeb vychází z platných standardů kvality.