

**UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ**

MARKETINGOVÁ STRATEGIE A AKTIVITY HOTELU POHÁDKA

Bc. Markéta Doudová

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta DOUDOVÁ**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**

Název tématu: **Marketingová strategie a aktivity Hotelu Pohádka**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Stanovení cíle práce

1. Marketingová strategie
2. Marketingový mix
3. Charakteristika Hotelu Pohádka
4. Analýza strategie Hotelu Pohádka
5. Identifikace konkurenční výhody
6. Analýza preferencí zákazníků
7. Formulace závěrů

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- HORNER, S.: Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: aplikovaný marketing služeb. Praha: Grada, 2003**
JOBBER, D.: Principles and Practice of Marketing, 4th ed. New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 2004
KIRÁLOVÁ, A.: Marketing hotelových služeb. Praha: Ekopress, 2006
KOTLER, P., KELLER, K.: Marketing Management. Praha: Grada, 2007
VAŠTÍKOVÁ, M.: Marketing služeb: efektivně a moderně. Praha: Grada, 2008

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michal Kuběnka**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **16. června 2009**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2010**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 23. června 2009

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2010

Bc. Markéta Doudová

Poděkování

Děkuji Ing. Michalu Kuběnkovi, Ph.D. za pomoc, odborné vedení a rady při zpracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala majiteli Hotelu POHÁDKA, Milanu Peroutkovi, za poskytnuté informace a umožnění dotazníkového šetření.

ANOTACE

Tato práce je věnována marketingové strategii a aktivitám Hotelu POHÁDKA. Zabývá se charakterem hotelových služeb, klasifikací podnikových a marketingových strategií, marketingovým prostředím hotelu a marketingovým mixem, jenž byl specifikován pro hotelové služby. Na základě provedené analýzy marketingového prostředí Hotelu POHÁDKA a provedeného dotazníkového šetření jsou nastíněna opatření a doporučení, jenž by měla vést ke zlepšení kvality poskytovaných služeb a spokojenosti hostů hotelu.

KLÍČOVÁ SLOVA

marketingová strategie, marketingový mix, analýza marketingového prostředí, spokojenost zákazníka se službami, hotelové služby

TITLE

Marketing strategy and activities of Hotel Pohádka

ANNOTATION

This work deals with marketing strategy and activities of Hotel POHÁDKA. It is engaged in the character of hotel services, classification of business and marketing strategies, marketing environment of hotel and marketing mix, which is specified for this type of services. On the basis of the analysis of the marketing environment of Hotel POHÁDKA and of a questionnaire survey are proposed measures and recommendations, which should lead to improvements the quality of services and customer satisfaction.

KEYWORDS

marketing strategy, marketing mix, analysis of marketing environment, customer satisfaction with services, hotel services

OBSAH

SEZNAM GRAFŮ	8
SEZNAM OBRÁZKŮ	8
SEZNAM TABULEK	9
ÚVOD	10
1 MARKETING HOTELU	12
1.1 Služby	12
1.1.1 Vlastnosti služeb	13
1.2 Hotelové služby	13
1.3 Marketing hotelových služeb	14
2 MARKETINGOVÁ STRATEGIE	18
2.1 Marketingová strategie hotelových služeb	18
2.2 Klasifikace strategií	19
2.2.1 Strategie podle Kotlera	19
2.2.2 Strategie podle Portera	20
2.2.3 Marketingová strategie podle vlastností služeb	20
2.3 Analýza marketingového prostředí	21
2.3.1 SWOT analýza	22
2.3.2 Analýza vnějšího prostředí	24
2.3.3 Analýza vnitřního prostředí	27
2.3.4 Index spokojenosti zákazníka (CSI)	30
3 MARKETINGOVÝ MIX	32
3.1 Marketingový mix služeb	33
3.2 Marketingový mix hotelových služeb	34
3.2.1 Cena	34
3.2.2 Produkt	36
3.2.3 Distribuce	37
3.2.4 Lidé	38
3.2.5 Marketingová komunikace	39
4 CHARAKTERISTIKA HOTELU POHÁDKA	42
4.1 Organizační struktura Hotelu POHÁDKA	44
4.2 Organizační struktura Restaurace POHÁDKA	44

5	MARKETINGOVÁ STRATEGIE A AKTIVITY HOTELU POHÁDKA	45
5.1	<i>Marketingová strategie Hotelu POHÁDKA</i>	45
5.2	<i>Marketingové aktivity Hotelu POHÁDKA</i>	46
5.3	<i>Analýza prostředí Hotelu POHÁDKA</i>	47
5.3.1	Analýza vnějšího prostředí Hotelu POHÁDKA	47
5.3.2	Analýza vnitřního prostředí Hotelu POHÁDKA	59
5.3.3	SWOT analýza Hotelu POHÁDKA	63
5.4	<i>Shrnutí</i>	65
6	ANALÝZA ZÁKAZNICKÝCH PREFERENCÍ	66
6.1	<i>Metodika analýzy zákaznických preferencí</i>	66
6.1.1	Nástroje a metody analýzy zákaznických preferencí	66
6.1.2	Vstupy	67
6.1.3	Výstupy	67
6.1.4	Průběh činností	67
6.1.5	Časový plán	69
6.2	<i>Průběh realizovaného dotazníkového šetření</i>	69
6.3	<i>Analýza dat z dotazníkového šetření</i>	70
6.3.1	Index spokojenosti zákazníků se službami hotelu (CSI)	76
6.4	<i>Identifikace konkurenční výhody Hotelu POHÁDKA</i>	79
7	ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ	81
7.1	<i>Doporučené cíle (priority)</i>	81
7.2	<i>Navrhovaný marketingový mix</i>	81
7.2.1	Produkt	81
7.2.2	Cena	82
7.2.3	Marketingová komunikace	83
	ZÁVĚR	84
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	86
	SEZNAM PŘÍLOH	90

SEZNAM GRAFŮ

Graf 5.1: Vývoj počtu hostů ubytovaných v hromadných.....	50
Graf 5.2: Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR (2000 – 2009).....	51
Graf 5.3: Průměrná měsíční mzda zaměstnanců v odvětví ubytování,	51
Graf 5.4: Vývoj výdajů domácností na ubytování a stravovací služby.....	52
Graf 6.1: Věková struktura hostů Hotelu POHÁDKA	71
Graf 6.2: Bydliště hostů Hotelu POHÁDKA podle krajů ČR.....	71
Graf 6.3: Měsíční příjem hostů Hotelu POHÁDKA	72
Graf 6.4: Důvod ubytování hostů v Hotelu POHÁDKA.....	73
Graf 6.5: Opakovanost ubytování hostů v Hotelu POHÁDKA	73
Graf 6.6: Obvyklá délka ubytování hostů v Hotelu POHÁDKA	74
Graf 6.7: Srovnatelnost služeb poskytovaných Hotelem POHÁDKA s ostatními hotely...	75
Graf 6.8: Úmysl hostů doporučit Hotel POHÁDKA svým blízkým.....	75

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1.1: Marketing hotelových služeb.....	16
Obrázek 2.1: Marketingové prostředí.....	22
Obrázek 2.2: SWOT analýza	23
Obrázek 2.3: Využití SWOT analýzy pro vymezení strategií.....	24
Obrázek 2.4: Porterův model pěti (konkurenčních) sil	26
Obrázek 2.5: Model 7 „S“ firmy McKinsey.....	28
Obrázek 3.1: Čtyři elementy marketingového mixu	33
Obrázek 3.2: Marketingový mix pro služby.....	34
Obrázek 3.3: Životní cyklus produktu.....	37
Obrázek 4.1: Logo Hotelu POHÁDKA.....	42
Obrázek 4.2: Hotel POHÁDKA	43
Obrázek 4.3: Restaurace POHÁDKA	43
Obrázek 4.4: Organizační struktura Hotelu POHÁDKA k 1. 10. 2009	44
Obrázek 4.5: Organizační struktura Restaurace POHÁDKA k 1. 10. 2009.....	44
Obrázek 5.1: Slevový kupón na 5% slevu na ubytování.....	46

SEZNAM TABULEK

Tabulka 2.1: Marketingové strategie vzhledem k různým vlastnostem služeb.....	21
Tabulka 3.1: Běžné komunikační platformy	41
Tabulka 5.1: Komparace stávajících konkurentů Hotelu POHÁDKA (1)	57
Tabulka 5.2: Komparace stávajících konkurentů Hotelu POHÁDKA (2)	58
Tabulka 6.1: Průměrná spokojenost s danou položkou a její průměrná důležitost	77
Tabulka 6.2: Výpočet vah položek a indexu spokojenosti zákazníků (CSI).....	78

ÚVOD

Současná celosvětová finanční krize způsobuje razantní snižování obsazenosti ubytovacích zařízení. Tato situace nutí všechny hotely, motely, penziony, ubytovny, kempy atd. vyhledávat způsoby, jež zvýší využití jejich kapacity a přilákají maximálně možný počet hostů. Důsledkem krize je intenzivní boj o zákazníky, zvyšování nabídky v oblasti služeb, cen i přidané hodnoty. S těmito problémy se setkávají všechna vedení ubytovacích zařízení. Jedním z možných řešení této situace je maximální uplatnění marketingových nástrojů s cílem naplnit kapacity těchto zařízení. V budoucnosti lze předpokládat, že se hosté nebudou rozhodovat pouze na základě počtu hvězdiček přiřazených danému zařízení, ale také podle jeho specifického zaměření. Pokud nemohou být ubytovací služby poskytovány v nových, neznámých či preferovaných destinacích, musí přijít s novým neotřelým nápadem, jenž bude respektovat aktuální zákaznické požadavky a nároky. Současným trendem je zážitek, mimořádnost, výjimečnost, přitažlivost, adrenalinové zážitky, exkluzivita, wellness, ekologický životní styl, zdravý či bio životní styl apod.

Ubytovací zařízení mající vzhledem k výše uvedeným celosvětovým událostem perspektivní budoucnost jsou malé rodinné hotely a střední hotely. Tato kategorie ubytovacích zařízení hraje velmi důležitou roli v cestovním ruchu. Jedná se zejména o malá a střední ubytovací zařízení umístěná v městských oblastech. Neustále rostoucí popularita rodinných hotelů tkví zejména v různorodých přáních a požadavcích hostů, jenž pro soukromé či pracovní účely vyhledávají zařízení s menší kapacitou a vyšší úrovní. Dalším důvodem orientace na malá ubytovací zařízení je demografický vývoj, jelikož dochází k nárůstu hostů středního a seniorského věku, kteří vyhledávají příjemné rodinné prostředí, odpočinek, relaxaci a dobré kuchařské umění. Významným faktorem jsou také navazující doplňkové služby poskytované přímo v hotelu či jeho blízkosti.

Z důvodu rostoucí významnosti a také potřeby realizovat hotelový marketing i v těchto malých rodinných hotelech je předmětem této diplomové práce marketingová strategie a aktivity Hotelu POHÁDKA. Tento tříhvězdičkový rodinný hotel je umístěn a provozován na území města Mostu na severozápadě České republiky u hranic s Německou republikou.

Cílem práce je zjištění spokojenosti hostů hotelu s poskytovanými službami a navrnutí opatření vedoucích ke zvýšení obsazenosti ubytovací kapacity tohoto hotelu. Těchto stanovených úkolů by mělo být dosaženo na základě provedení analýzy

marketingového prostředí Hotelu POHÁDKA a analýzy zákaznických preferencí uskutečněné pomocí dotazníkového šetření.

K uvedeným analýzám budou použity především interní materiály poskytnuté přímo majitelem Hotelu POHÁDKA a údaje získané z provedeného dotazníkového šetření.

1 MARKETING HOTELU

Hotel je veřejné ubytovací zařízení, jež poskytuje dočasné ubytování a služby, které s tím souvisejí za úplatu. Hotel služby poskytuje celoročně nebo sezónně, což znamená maximálně 9 měsíců v roce. V hotelech je zpravidla umístěno i gastronomické zařízení, které připravuje pokrmy a nápoje, zajišťuje jejich odbyt a poskytuje s tím související služby zejména pro zákazníky hotelu.

Provozování hotelu je službou, proto je první část této kapitoly zaměřena na definování pojmů souvisejících se službami, jejich klasifikací a vymezením vlastností služeb. V další části této kapitoly je věnována pozornost specifikaci hotelových služeb a jejich marketingu.

1.1 Služby

V posledních letech dochází k mimořádnému nárůstu poskytování služeb. Přesun k ekonomice služeb je zejména důsledkem rostoucího množství peněz a volného času, jež mají lidé k dispozici, rostoucí životní úrovně a změnou životního stylu. Dalším důvodem zmiňovaného růstu služeb je neustálé zvyšování složitosti jednotlivých výrobků, které sebou nese nutnost poskytovat s nimi i služby.

V různých pramenech nalezneme řadu odlišných definic služby, přičemž zřejmě nejznámější a také nejvýstižnější je definice služby podle autorů Kotlera a Armstronga:

„Služba je jakákoliv aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem.“¹

Sektor služeb je velice obsáhlý, přičemž jednotlivé obory jsou značně odlišné. Z tohoto důvodu služby nabízí více poskytovatelů. Jedním z důležitých poskytovatelů je vládní sektor (stát). Jedná se o vzdělávání, školství, zákonodárství, výkon práva, zdravotnictví, armádu, policii, dopravní služby, informační služby, sociální služby, finanční služby apod. Dalším podstatným poskytovatelem jsou neziskové organizace zajišťující muzea, charity, církve, univerzity, nadace a nemocnice. Nejvýznamnějším poskytovatelem služeb je podnikatelský sektor, který je orientován na poskytování služeb např. hotely, banky, letecká doprava, cestovní ruch, opravárenské služby apod.

¹ KOTLER, P., et al. *Moderní marketing*. 2007, str. 710

V důsledku obsáhlosti sektoru služeb se služby obvykle třídí do několika kategorií podle jejich typických vlastností. Základním tříděním je třídění podle²:

- odvětvové třídění služeb,
- tržní versus netržní služby,
- služby pro spotřebitele a služby pro organizace,
- míra zhmotnění služeb,
- členění na základě prodejce,
- klasifikace podle trhu kupujícího,
- rozdělení podle formy jejich charakteru a poskytování,
- klasifikace služeb podle potřeby marketingu.

1.1.1 Vlastnosti služeb

Služby mají odlišné vlastnosti od vlastností fyzického zboží. Nejvýznamnější vlastností je jejich nehmotná povaha. Mezi obvyklé rysy služeb patří³:

- nehmotnost,
- neoddělitelnost,
- heterogenita,
- zničitelnost,
- vlastnictví.

1.2 Hotelové služby

Hotelovými službami jsou osobní služby, jež jsou poskytovány lidmi, kteří je poskytují lidem. Jedná se o ubytovací, gastronomické i doplňkové služby (bazén, fitness, sauna, masáže, etážový servis, donáška zavazadel, čištění obuvi, praní prádla apod.). Nejvýznamnějším faktorem spokojenosti hosta v hotelu jsou služby.

Kromě čtyř základních charakteristických vlastností služeb, jež byly popsány v předcházející kapitole, mají služby poskytované v cestovním ruchu další specifické charakteristiky, které jsou vázány k jejich poskytování a koupi. Jedná se o⁴:

² VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 2008, str. 13 - 17

³ SOLOMON, M. et al. *Marketing: očima světových marketing manažerů*. 2006, str. 291 - 293

⁴ KIRÁLOVÁ, A.: *Marketing hotelových služeb*. 2006, str. 13

- *Zvýšený rozsah emocionálních a iracionálních faktorů při koupi služeb* (prestiž, móda, napodobování idolu, vůdce apod.).
- *Důraz na verbální reklamu.*
- *Rostoucí požadavky na zvláštnost* (luxus, nezbytnost přemoci bariéry v zájmu koupě a spotřeby služby).
- *Významnost image při koupi* (při volbě ubytovacího zařízení, restaurace apod.).
- *Významnost zprostředkovatelů prodeje vyplývající z časového nesouladu mezi koupí a spotřebou služby* (hosté si kupují často ubytování dopředu před cestou).
- *Vyšší nutnost používání kvalitních pomocných materiálů* (souvisí zejména s nemožností si služby před koupí vyzkoušet).
- *Prudký nárůst využívání informačních technologií pro porovnávání konkurenčních nabídek a následné rozhodování o koupi, což je motivací pro poskytovatele k stále novým aktivitám podpory prodeje* (virtuální návštěvy hotelu, audiovizuální programy apod.).
- *Velký důraz na komunikační dovednosti poskytovatelů služeb* (přesvědčování, jazykové znalosti apod.).

Přestože jsou hotelové služby nehmotného rázu, je nutné, aby byly stanoveny konkrétní standardy a aplikovány objektivní kritéria na jejich kvalitu. Standardy přispívají i k vyrovnání se s nepříjemnými situacemi, proto čím jsou služby subjektivnější, tím důležitější je stanovení příslušných standardů.

Služby jsou hostům poskytovány v závislosti na cyklech, sezónách, jednotlivých dnech v týdnu. Toto vše má vliv na jejich kvalitu. Pokud není hotel schopný poskytnout služby tak, jak to hosté vyžadují, stěžují si na nekvalitu těchto služeb. Poté stačí jen málo a i malá chyba při poskytování služeb změní názory hostů na hotel. Hotely se mnohdy snaží odlišit od své konkurence pomocí ceny, avšak tato strategie není nejlepší, jelikož loajalita hostů závisí spíše na službách hotelu, který má vyšší standardy než jeho konkurence. Proto jsou to právě služby, jež odlišují neúspěšné hotely od úspěšných.

1.3 Marketing hotelových služeb

Úspěšnou cestou všech ubytovacích zařízení je poznat potřeby a požadavky hostů a následně je uspokojit. Hlavní zásadou všech pracovníků hotelu by mělo být uspokojení hosta.

Definice marketingu lze nalézt mnoho, často reprezentují odlišná pojetí jednotlivých odborníků, avšak převážná z nich má podobný význam. „Marketing je definován jako proces plánování, provádění koncepce, tvorby ceny, propagace a distribuce zboží, služeb a myšlenek k vytvoření výměny, která uspokojí cíle jednotlivců a organizací.“⁵ Zjednodušeně lze říci, že významem hotelového marketingu je zjištění co hotelový host chce či po čem touží a snaha prodat mu to se ziskem. Je to nabídka správného produktu ve správný čas, na správném místě, správnou metodou a správnému hostu za přijatelnou cenu.

Jde o podnikatelskou filozofii, jež vychází z tržních podmínek a je zaměřena na trh. Marketing jako podnikatelská koncepce do cestovního ruchu začal pronikat až v 60. letech minulého století. Autorem jedné z prvních definic marketingu cestovního ruchu je J. Krippendorf, který definuje marketing cestovního ruchu jako „systematickou a koordinovanou orientaci podnikatelské politiky cestovního ruchu, jakož i soukromé a státní politiky cestovního ruchu na místní, regionální, národní a mezinárodní úrovni na co nejlepší uspokojování potřeb určitých skupin zákazníků při dosažení přiměřeného zisku.“⁶

Používání marketingu v hotelových službách znamená, že marketingové oddělení hotelu neustále hledá odpovědi na otázky⁷:

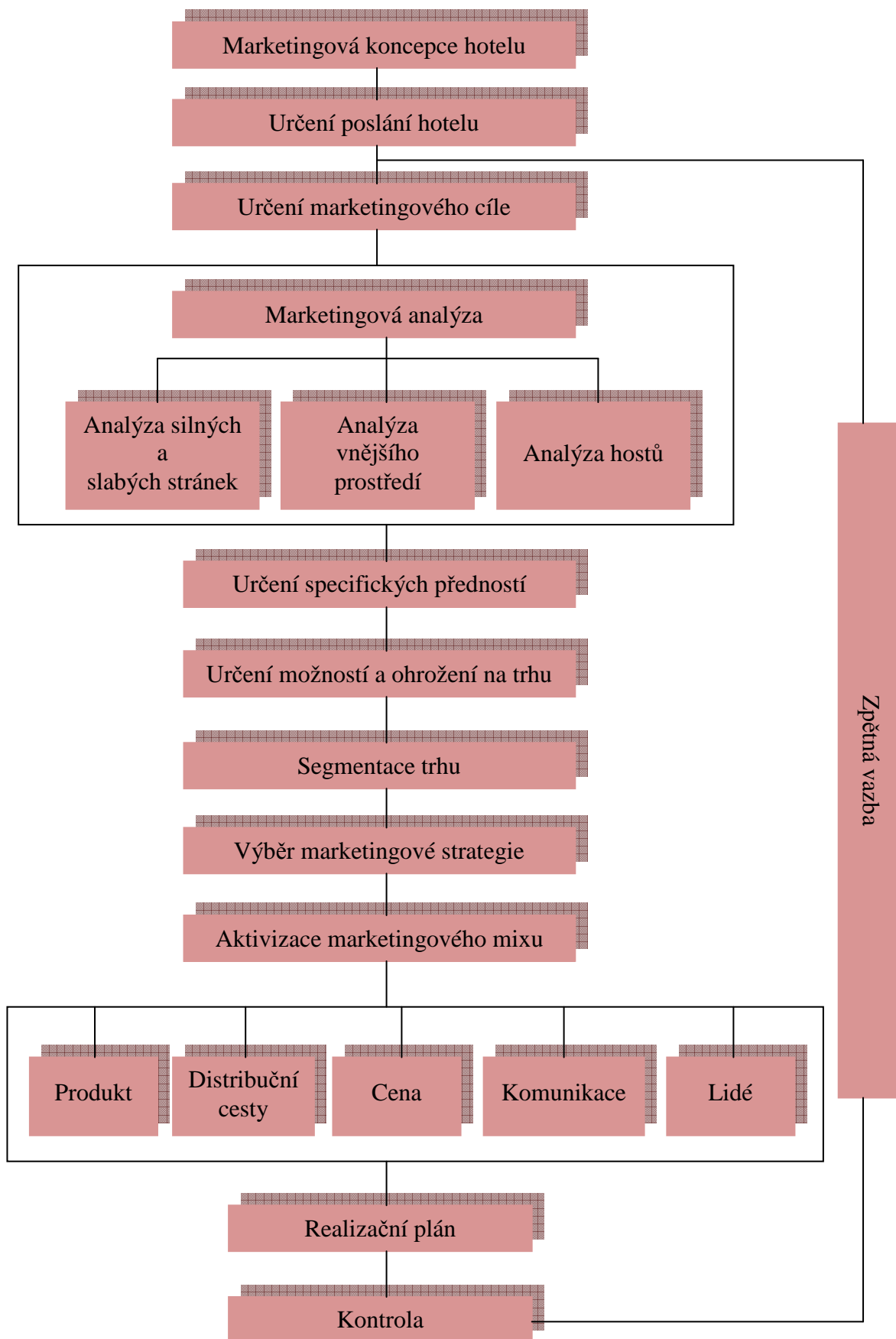
- Co zamýšlíme na trhu poskytovat?
- Čeho chceme docílit?
- Co odmítáme vykonávat?

Marketing hotelových služeb vedoucí k úspěchu hotelu na trhu by měl zahrnovat činnosti zobrazené na obrázku 1.1.

⁵ FUTRELL, Ch. *Fundamentals of selling: customers for life*. c1999, str. 41, vlastní překlad

⁶ KRIPPENDORF, J. *Marketing im Fremdenverkehr. Beitrag zu einer schweizerischen Konzeption*. 1971, str. 15

⁷ KIRÁLOVÁ, A.: *Marketing hotelových služeb*. 2006, str. 16



Obrázek 1.1: Marketing hotelových služeb

Zdroj: KIRÁLOVÁ, A.: *Marketing hotelových služeb*. 2006, str. 20

Marketing hotelu zahrnuje mnoho aktivit a z tohoto důvodu by neměl být obstarávat pouze jedním člověkem, proto je obvykle vykonáván týmem pracovníků v marketingovém oddělení, managementu i ostatními zaměstnanci v hotelu. Těmito činnostmi jsou zejména vyvolání a ovlivňování poptávky, získávání hostů a jejich důvěry, vytváření dobré pověsti, image hotelu, zvýšení podílu na trhu.

Trh cestovního ruchu je dynamický, je podřízen četným změnám, z nichž jsou nejpodstatnější sezónní vlivy a móda. Ve spojitosti s proměnami na trhu je doporučeno, aby byla managementem hotelu vypracována marketingová strategie ve více variantách. Úspěšnost hotelu je závislá především na schopnostech definice vlastní nabídky, identifikace potenciálních hostů, příležitostí a ohrožení na trhu apod. Nutnost hotelu realizovat koordinovaný postup na trhu cestovního ruchu způsobují na jedné straně potenciální náročný hosté, existující konkurence se složitou nabídkou a na straně druhé omezené schopnosti hotelu.

Na trhu se hotely reprezentují pod konkrétní značkou, jež je odlišuje od konkurenčních hotelů neb hotelových sítí. Značka hotelu je pro hosta určitou hodnotou, která by měla znamenat zaručení neměnné kvality.

2 MARKETINGOVÁ STRATEGIE

Každý podnik se snaží dosáhnout svých předem stanovených cílů. Z tohoto důvodu je nezbytné, aby měl vhodně konstruovaný marketingový plán, jehož hlavní část tvoří marketingová strategie. Proto je následující kapitola zaměřena na marketingovou strategii a analýzu marketingového prostředí, na které je úspěch marketingové strategie závislý.

Marketingová strategie má mnoho rozdílných významů lišících se podle pojetí různých autorů. Běžně používanými definicemi jsou například:

„Marketingová strategie představuje široký marketingový přístup, který bude využíván pro dosažení stanovených cílů.“⁸

„Marketingová strategie je proces, jímž organizace převádějí obchodní cíl a obchodní strategii do obchodních aktivit.“⁹

„Je to výběr způsobu jednání, vybraný z několika možností, který zahrnuje specifické skupiny zákazníků, metody komunikace, distribuční kanály a cenové struktury. Je to kombinace cílových trhů a marketingových mixů.“¹⁰

„Marketingová strategie označuje specifické prodeje, k nimž mají být zaměřeny aktivity a typy konkurenčních výhod, jež mají být rozvíjeny a využívány. Může být zaměřena na takové problémy, jako jsou zákazníci, vztahy se zákazníky a vytváření vhodných strategií marketingového mixu.“¹¹

2.1 Marketingová strategie hotelových služeb

Marketingová strategie hotelu je vytvářena hotelovým managementem na základě definované mise a vize hotelu.

Prvním krokem k vytvoření marketingové strategie vedoucí k úspěchu je stanovení vize a poslání, strategického záměru a cíle hotelu. Toto vše je uskutečňováno na základě neustálé analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, příležitostí a hrozeb plynoucích z trhu a analýzy hospodaření hotelu. Získané informace jsou dále dle potřeby diskutovány s experty, pracovníky, investory, vládními institucemi a bankami.

Druhým krokem je definování vize na základě získaných informací, úsudků, impulsů a záměrů managementu. Vizi nejčastěji chápeme jako ideu, názor, pohled do budoucnosti.

⁸ KOTLER, P. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. 1998, str. 97

⁹ FIFIELD, P. *Marketing strategy*. 1998, str. XXVII, vlastní překlad

¹⁰ MORRISON, A. M. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. 1995, str. 190

¹¹ ROWLEY, J. *Information marketing*. 2006, str. 198, vlastní překlad

Dalším krokem bývá formulace mise, která může být zachycena jedinou větou. Vystihuje význam a obsah činnosti hotelu v rámci trhu.

2.2 Klasifikace strategií

Hovoříme-li o marketingových strategiích, je vhodné rozdělit přístupy k jejich tvorbě na parciální a integrované. Parciální přístupy postihují jen konkrétní část strategického rozhodování, např. orientaci na konkurenci, orientaci na výrobek. Integrované přístupy se snaží zahrnout veškeré rozhodovací úseky marketingových strategií a uspořádat ty, jež vznikají v důsledku strategického marketingového plánování.

Parciální přístupy jsou téměř vždy základem integrovaných přístupů, z tohoto důvodu na ně bude následující text zaměřen. Hlavními představiteli parciálních přístupů jsou Kotler, Porter, Ansoff, Gilbert a Strelbel. Nicméně většinou jsou do popředí stavěny klasifikace strategií podle Kotlera a Portera.

2.2.1 Strategie podle Kotlera

Kotler¹² definuje čtyři druhy strategií podle velikosti podílu na trhu, který si podnik zvolí. Dle tohoto kritéria, lze rozdělit strategie na strategii tržního vůdce, tržního vyzyvatele, tržního souběžce nebo obsazování tržních výklenků.

- **Strategie tržního vůdce** – cílem podniku je zachování a rozšíření stávajícího podílu na trhu. Tržním vůdcem je největší podnik v daném oboru. Tržní podíl se dá rozšířit prostřednictvím nových odběratelů (zákazníků), zavedením nové funkce již existujícího výrobku, inovací apod.
- **Strategie tržního vyzyvatele** – vyznačuje se úsilím firmy o zvětšení podílu na trhu napadením tržního vůdce eventuálně malých podniků v dané oblasti. Tohoto se dá dosáhnout např. nízkými cenami, vyšší jakostí, inovací atd.
- **Strategie tržního souběžce (následovatele)** – je charakteristická následováním konkurence, především tržního vůdce. Firmy uplatňující tuto strategii se orientují na důslednou segmentaci trhu a rentabilitu. Podíl na trhu je z tohoto pohledu brán jako druhořadý cíl.

¹² JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 2008, str. 138

- **Strategie obsazování tržních výklenků** – zavádějí ji malé podniky, které se zaměřují na úseky trhu, které jsou pro velké podniky neatraktivní. Typickým znakem této strategie je specializace.

2.2.2 *Strategie podle Portera*

Porter¹³ spatřoval nedostatky v orientaci pouze na uspokojování přání zákazníků. Proto vymezil tři druhy strategií na základě faktorů konkurence, jež umožňují podniku dosáhnout zároveň i tržního podílu umožňujícího udržení či zvýšení zisku.

- **Strategie nákladového vůdcovství** – podnik se snaží snížit náklady výroby a distribuce, tak aby byl schopen stanovit ceny nižší než konkurence. Lze toho dosáhnout vyšší produktivitou, standardizací či vyšší kvalifikací pracovníků.
- **Strategie diferenciac** – je orientována na podporu elementu marketingového mixu (produkt, cena, distribuce, komunikace), jež je pro zákazníky nejdůležitější.
- **Strategie koncentrace** – znamená zaměření se na jeden nebo několik tržních výklenků (segmentů), což umožňuje získání důležitých znalostí a vybudování překážek pro vstup nových firem do daného oboru.

2.2.3 *Marketingová strategie podle vlastností služeb*

Jak již bylo v předcházející kapitole řečeno, poskytování služeb je do značné míry od prodeje výrobků či zboží odlišné. Tyto odlišnosti souvisejí zejména s jejich jednotlivými vlastnostmi. Aby podnik poskytující služby dosahoval vymezených cílů, musí při tvorbě marketingové strategie brát tyto vlastnosti v úvahu nebo jim případně přizpůsobit již existující marketingovou strategii.

Jestliže bere marketingová strategie v úvahu nehmotnost služby, pak je zaměřena na budování internetových stránek organizace, loga, zavedení zaměstnaneckých uniforem, vhodný výběr interiéru a zařízení prostorů, v nichž jsou služby poskytovány a zhmotnění služby. Dalším rysem služeb je okamžitá spotřeba, která se v marketingové strategii objevuje zaměřením se na reklamu, přizpůsobování cen a služeb poptávce. Variabilita je podchycena nabízením záručního servisu, zaváděním programů řízení kvality a prováděním analýzy pro zachycení nedostatků v kvalitě služeb. Orientace na vzdělávání pracovníků a jejich školení pro styk se zákazníky a využívání možností omezování osobního kontaktu se zákazníky je typické pro vlastnost neoddělitelnost (viz tabulka 2.1).

¹³ MEFFERT, H. *Marketing management*. 1996, str. 123-125

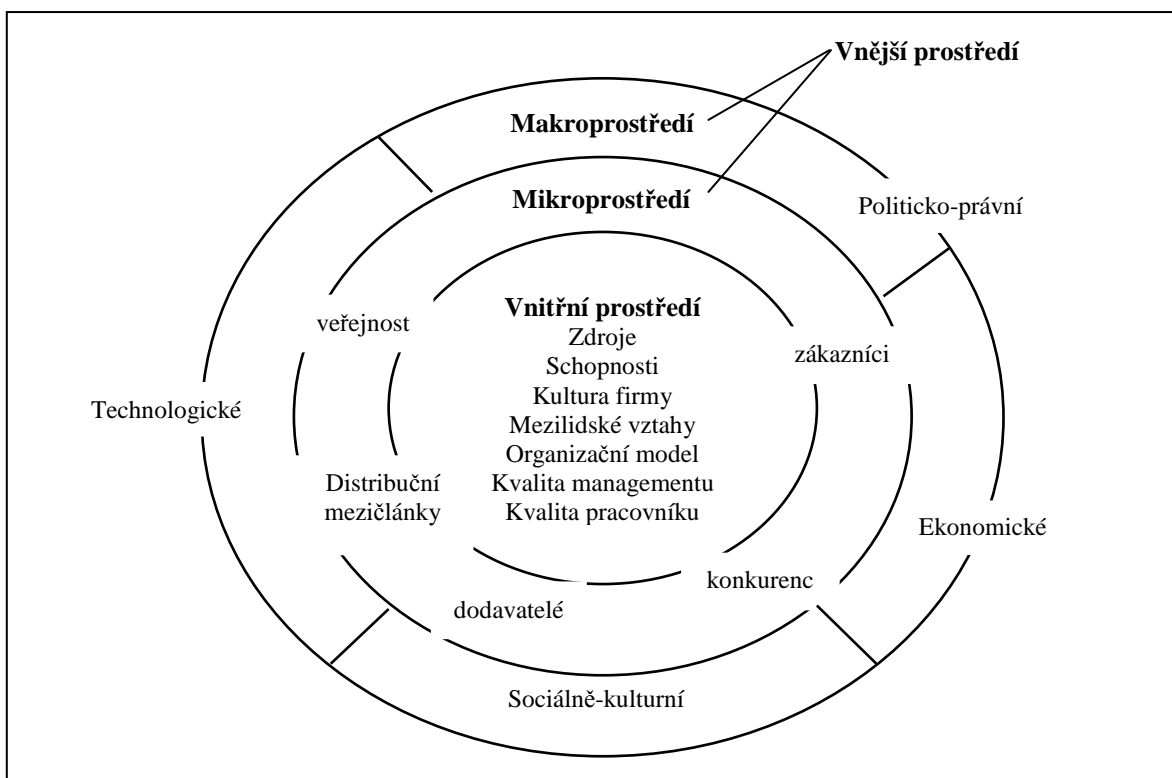
Tabulka 2.1: Marketingové strategie vzhledem k různým vlastnostem služeb

VLASTNOST	MARKETINGOVÁ STRATEGIE
Nehmotnost	„Zhmotnění“ služby ve vnějším vzhledu
	Zařízení
	Interiér
	Zaměstnanecké uniformy
	Loga
Okamžitá spotřeba	Internetové stránky
	Reklama
	Přizpůsobení cen poptávce
Variabilita	Přizpůsobení služeb poptávce (řízení kapacit)
	Zajištění programů absolutního řízení kvality
	Nabídka záručního servisu
	Provedení rozdílové analýzy pro zjištění nedostatků v kvalitě služeb
Neoddělitelnost	Školení zaměstnanců pro zacházení se zákazníky
	Zkoumání možností omezení osobního kontaktu při poskytování služby

Zdroj: SOLOMON, M. A. et al. *Marketing očima světových marketing manažerů*. 2006, str. 292

2.3 Analýza marketingového prostředí

Hotel nepůsobí ve vzduchoprázdnu nýbrž v prostředí, které významně ovlivňuje účinnost marketingové strategie. Z tohoto důvodu je nutná pečlivá identifikace všech činitelů působících na výsledky hotelu. Po získání informací pomocí analýzy by měla být přijata nová rozhodnutí vedoucí k úspěšnému provozu hotelu. Marketingové prostředí lze členit na vnější a vnitřní prostředí (viz obrázek 2.1).



Obrázek 2.1: Marketingové prostředí

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. 2009, str. 119

2.3.1 SWOT analýza

SWOT analýza bývá první aktivitou k vymezení aktuální tržní pozice hotelu. Identifikuje silná a slabá místa aplikované strategie a její schopnost či neschopnost reagovat na změny v okolí hotelu. Je nástrojem, který pomáhá při výběru marketingové strategie.

„SWOT analýza je strukturovaný přístup k hodnocení strategické pozice podniku určením jeho silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.“¹⁴ Je pojmenována podle začátečních písmen prvků této analýzy v jejich anglickém znění – **S**trengths (silné stránky), **W**eaknesses (slabé stránky), **O**pportunities (příležitosti) a **T**hreats (hrozby). Kombinuje dvě analýzy S-W (analýza silných a slabých stránek) a O-T (analýza příležitostí a rizik).

Silné a slabé stránky vystihují stav vnitřního prostředí podniku. Určují se pomocí analýzy vnitřního prostředí. Příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí firmy. Stanovují se na základě analýzy vnějšího prostředí (viz obrázek 2.2). Analýze vnitřního a vnějšího prostředí jsou věnovány následující podkapitoly.

¹⁴ JOBBER, D. *Principles and Practice of Marketing*. 2004, str. 44, vlastní překlad

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)	Zdroj (původ) <i>vnitřní</i> (ovlivnitelný)
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)	

Obrázek 2.2: SWOT analýza

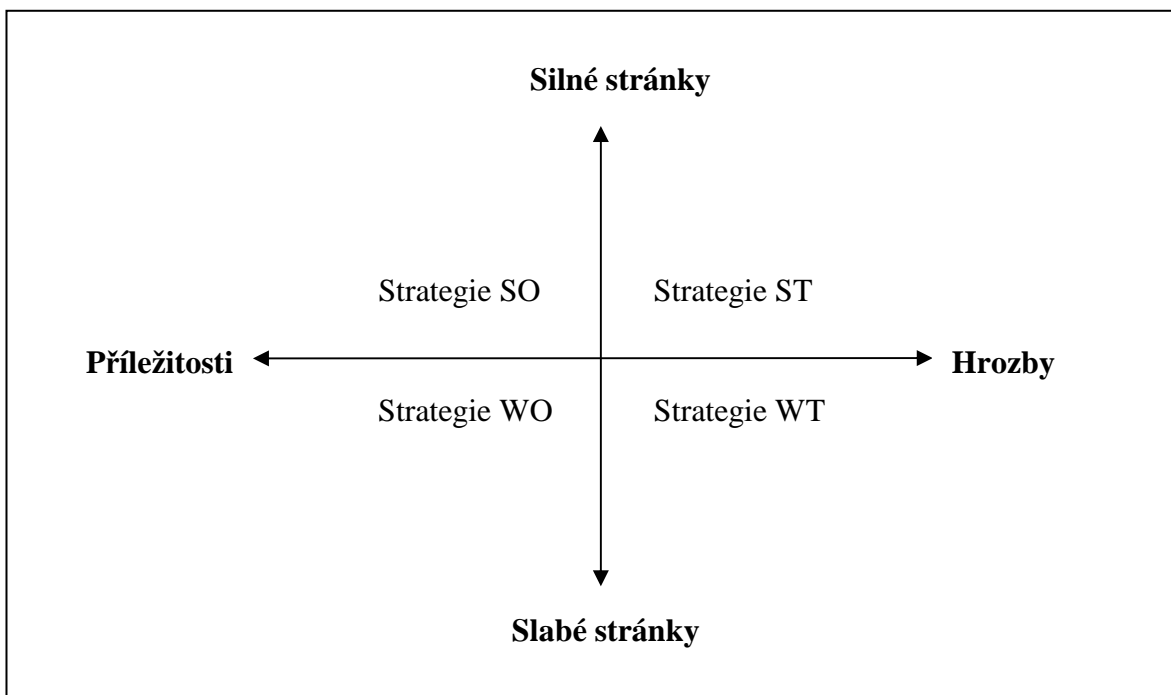
Zdroj: JOBBER, D. *Principles and Practice of Marketing*. 2004, str. 44, vlastní překlad

Úspěšnost každé marketingové strategie závisí na schopnosti firmy identifikovat své silné a slabé stránky, příležitosti, hrozby a využít tyto informace vhodným způsobem za účelem dosažení svého cíle. Jakmile je SWOT analýza dokončena, vyplývá otázka jak obrátit slabé stránky v silné a hrozby v příležitosti. Podnikem jsou proto vyvíjeny takové aktivity, jež mají vést k dosažení tohoto cíle. Tyto činnosti obvykle způsobují upravení marketingových strategií. Jinou cestou jak použít výsledky SWOT analýzy je použít silné stránky ve prospěch příležitostí. Jedná se o aplikaci odpovídající, vhodné strategie.

Na základě využití informací ze SWOT analýzy lze definovat čtyři druhy strategií¹⁵ (viz obrázek 2.3):

- **SO** – využití silných stránek na získání výhod (příležitostí)
- **ST** – využití silných stránek k obraně proti hrozbám či k jejich odstranění
- **WO** – využití příležitostí za účelem odstranění slabých stránek
- **WT** – minimalizace nákladů a odolávání hrozbám (rizikům), případně likvidace firmy

¹⁵ DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2005, str. 42



Obrázek 2.3: Využití SWOT analýzy pro vymezení strategií

Zdroj: DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2005, str. 42

2.3.2 Analýza vnějšího prostředí

„Vnější prostředí se člení na makroprostředí a mikroprostředí. Marketingové makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit. Marketingové mikroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit.“¹⁶ (viz obrázek 2.1)

Analýza makroprostředí

Makroprostředí podniku zahrnuje technologické, politické, právní, ekonomické, sociální a kulturní vlivy. Všeobecně používaným modelem pro analýzu makroprostředí je **analýza SLEPT** často také označovaná jako PEST, STEP, PESTLE či SLEPTE. Její názvy jsou různou kombinací počátečních písmen anglických slov znamenajících sociální trend (**S**ocial), legislativní trend (**L**egislative), ekonomický trend (**E**conomic), politický trend (**P**olitical), technický a technologický trend (**T**echnological, **T**echnical). Analýza PESTLE a SLEPTE je rozšířena o ekologický trend (**E**cological).

¹⁶ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2008, str. 82-83

Jednotlivé prvky SLEPTE analýzy¹⁷:

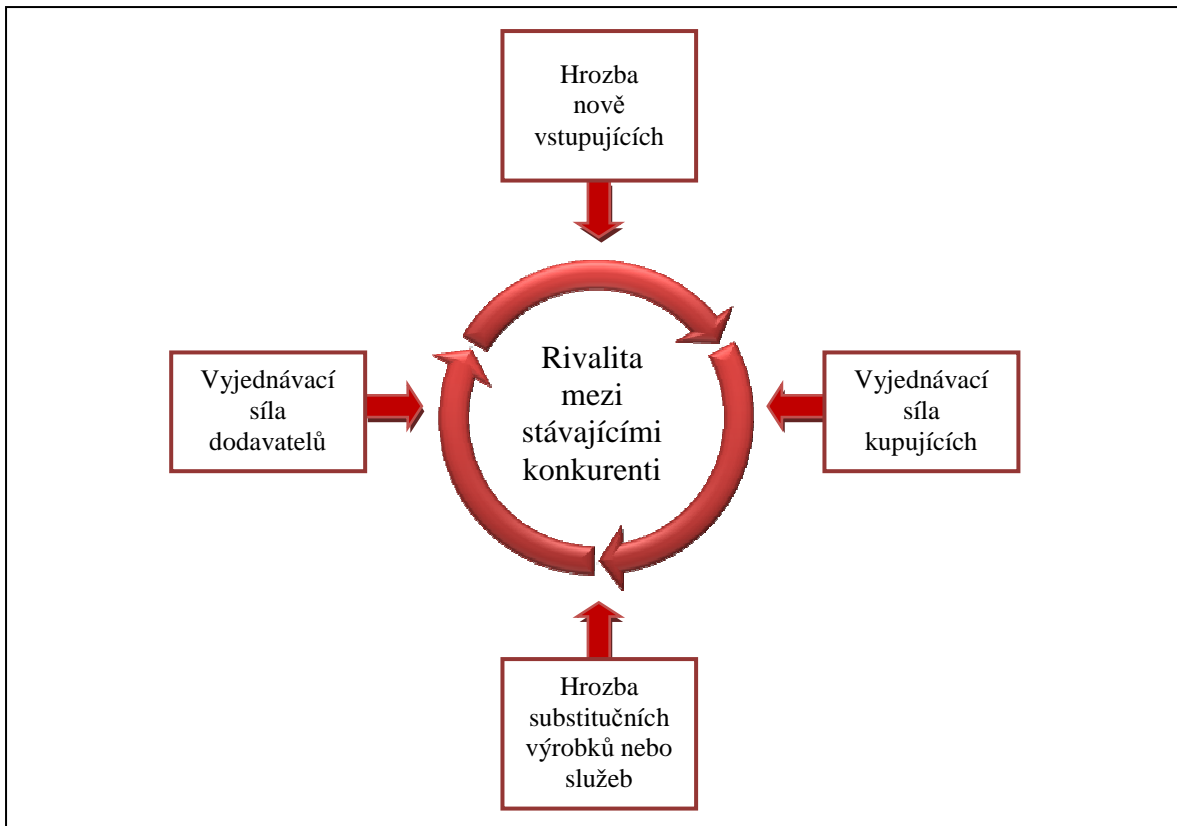
- **Politicko-legislativní faktory** – zahrnují zejména legislativu upravující podnikání, daňový systém, předpisy pro mezinárodní obchod, ochranu spotřebitelů, zákony upravující pracovní vztahy, vládní nařízení, mezinárodní právní předpisy a právní předpisy Evropské unie, předpisy na ochranu patentů a ochranných známek, politický systém a jeho stabilitu.
- **Ekonomické faktory** – jsou monetární politika (úrokové sazby), výše HDP, ekonomické růst, vládní výdaje, politika nezaměstnanosti (minimální mzda), devizové kurzy a jejich vývoj a inflace.
- **Sociální faktory** – obsahují demografické faktory (např. věk, pohlaví, velikost rodin, povolání), pracovní mobilita, životní styl, vzdělání, móda, styl, záliby preference určitých sportů, regionální rozdíly apod.
- **Technické a technologické faktory** – zahrnují především vládní výdaje na výzkum, zaměření průmyslu na zlepšení technologií, nové patenty, vývoj nových technologií, spotřeba energií a náklady na ni, vývoj komunikačních technologií, internet a satelitní komunikace.
- **Ekologické faktory** – jedná se o právní předpisy na ochranu životního prostředí.

Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí podniku je často nazýváno také jako konkurenční prostředí podniku. Člení se na zákazníky, odběratele, dodavatele a konkurenci. Často je uváděna jako další faktor veřejnost.

Nejčastěji používaným modelem pro analýzu konkurenčního prostředí je **Porterův model pěti konkurenčních sil**. Popisuje moc a vliv dodavatelů, odběratelů, existující konkurence (substitučních výrobků), potenciální nové konkurence na daný podnik a rivalitu mezi stávajícími konkurenty (viz obrázek 2.4).

¹⁷ BLAŽKOVÁ M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007, str. 53-54



Obrázek 2.4: Porterův model pěti (konkurenčních) sil

Zdroj: PORTER, M. *On Competition*. c2008, str. 4, vlastní překlad

Jednotlivé prvky modelu podle Portera¹⁸:

Vyjednávací síla dodavatelů

Moc dodavatelů spočívá zejména ve schopnosti:

- účtovat si vyšší ceny,
- omezit kvalitu či služby,
- přesunout náklady na jiné účastníky v odvětví.

Dodavatelé jsou mocní, jestliže jsou:

- koncentrovanější více než prodejci,
- příliš nezávisí na průmyslu či svých dodavatelích,
- změna dodavatelů je pro podnik obtížná a vznikají při ní náklady,
- dodavatelé nabízejí výrobky, které jsou diferenciované,
- za výrobky a služby neexistuje žádná náhrada.

¹⁸ PORTER, M. *On Competition*. c2008, str. 13-19, vlastní překlad

Vyjednávací síla kupujících

Jejich moc je založena na možnosti:

- stlačit ceny,
- požadovat vyšší kvalitu a více služeb,
- boje podniků o zákazníky proti sobě na úkor svého zisku.

Kupující jsou silní, když:

- jich existuje málo,
- produkty jsou standardizované či nediferenciované,
- zákazníci nemají žádné či minimální náklady při změně dodavatele.

Hrozba substitutů

Ohrožení náhražkami tkví v schopnosti výrobku (služby) vykonávat stejnou nebo podobnou funkci různými způsoby (např. videokonference je substitutem pro cestování). Substituty jsou vždy přítomné, ale jsou snadno přehlédnutelné, protože se mohou zdát velmi odlišné od daných produktů (služeb). Hrozba substitutů je vysoká v případě, že jsou nabízeny za atraktivnější ceny a náklady přechodu na substitut jsou nízké nebo žádné.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Soupeření mezi již existující konkurencí má mnoho známých forem (cenové slevy, nové výrobky, reklamní kampaně, zlepšení služeb apod.). Limitem rivality podniků je ziskovost.

Vysoká intenzita soupeření nastává tehdy, když:

- je velký počet konkurentů (velikostně a výkonově srovnatelných) na trhu,
- výstupní bariéry (překážky) z odvětví jsou vysoké,
- růst odvětví je pomalý,
- podniky mají omezené informace.

2.3.3 Analýza vnitřního prostředí

„Vnitřní prostředí firmy tvoří zdroje firmy (materiálové, finanční a lidské): management a jeho zaměstnanci, organizační struktura, kultura firmy, mezilidské vztahy,

etika, materiální prostředí. Vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány.“¹⁹ (viz obrázek 2.1)

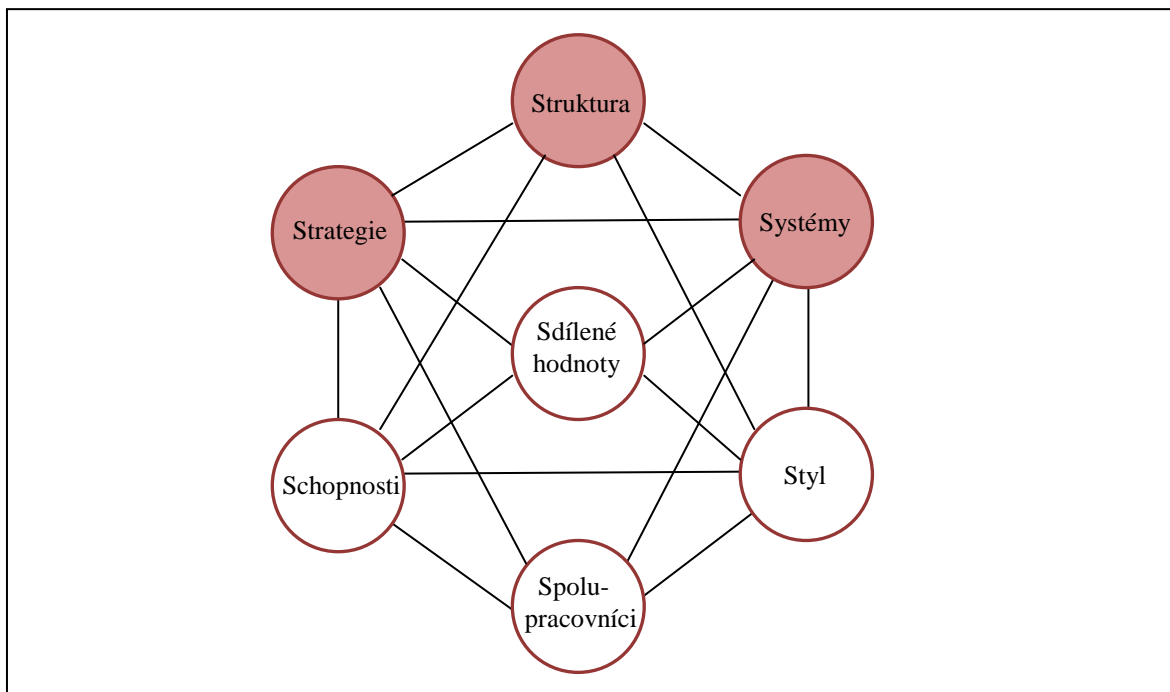
Nejčastěji používaným nástrojem pro analýzu vnitřního prostředí je model 7 „S“ firmy McKinsey, jenž byl vytvořen již v 70. letech 20. století zaměstnanci této společnosti.

Model 7 „S“ firmy McKinsey

Model 7 „S“ firmy McKinsey je vynikajícím modelem pro pochopení vnitřního prostředí podniku. Na obrázku 2.5 je znázorněn model, na kterém je vyobrazen podnik jako systém, jenž se skládá ze sedmi odlišných avšak souvisejících prvků. Cílem každého podniku je sladění všech sedmi prvků.

Horní část modelu 7 „S“ se skládá z toho, co nazýváme jako **tvrdá „S“**: strategie, struktura a systémy. Nejsou „tvrdé“ v tom smyslu, že jsou mnohem složitější než ostatní prvky, ale jsou „tvrdá“ v tom, že jsou více kvantifikovatelné, viditelné a hmatatelné než ostatní.

Měkká „S“ tvoří sdílené hodnoty, schopnosti, styl a spolupracovníky. Představují méně hmatatelné avšak stejně důležité prvky úspěchu podniku (viz obrázek 2.5).



Obrázek 2.5: Model 7 „S“ firmy McKinsey

Zdroj: BABBES, G. *The minister's MBA: Essential Business Tools for Maximum Ministry Success*. 2006, str. 23, vlastní překlad

¹⁹ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2008, str. 88

Jednotlivé prvky modelu 7 „S“ McKinsey²⁰:

- **Struktura** - jedná se o organizační strukturu podniku, která vyjadřuje, jak je v podniku organizován výkon práce. Je to hierarchie, role, odpovědnosti, rozhodnutí autorit a neformální sítě, jež existují za účelem vytvoření organizačních subjednotek. Definuje, co mají pracovníci dělat a s kým. Nejčastěji jsou organizace strukturované podle funkcí (marketing, informační technologie, výroba, prodej apod.), dle divizí (podle oddílů – každá funkce existuje v rámci samostatné obchodní jednotky, proto lze najít pracovníky po celé organizaci, dle hybridních forem (maticová organizace, např. kombinace organizace podle funkcí a divizí). Struktury mohou být centralizované či decentralizované, flexibilní nebo pevné, ploché či hierarchicky členité.
- **Strategie** - vystihuje jakým způsobem a jakými nástroji se podnik snaží dosáhnout svých cílů. Udává postupy při odolávání hrozbám a využívání příležitostí.
- **Systémy** - systémy podniku jsou formální i neformální vazby a procesy, jež organizují denní činnosti pracovníků a celé organizace. Řídí všechnu činnost, od řídicí kontroly práce, odměňování a stimulace, rozpočtování, propagaci služeb podniku, orientaci na nováčky, k šíření znalostí skrz celou organizaci. Dobré systémy vedou k budování vztahů, organizaci lidí a v konečném důsledku ke změně života podniku a lidí v něm.
- **Sdílené hodnoty** - jedná se o ideje, principy, strategie, mise a vize, jež jsou uznávané spolupracovníky a dalšími osobami, kterým záleží na úspěchu podniku.
- **Schopnosti** - Jsou tvořeny znalostmi a pravomocemi, jež existují v podniku. Nejde pouze o součet schopností jednotlivých zaměstnanců, nýbrž jsou zde zahrnuty i pozitivní a negativní synergické efekty vznikající způsobem organizace a stylem vedení.
- **Styl** - Určuje způsob řízení podřízených (spolupracovníku) managementem a přístup k řešení vznikajících problémů. V podniku je často rozdílné formální a neformální řízení (rozdíl mezi skutečným řízením managementu a řízením podle směrnic podniku).
- **Spolupracovníci** - Jedná se o pracovníky (lidské zdroje) daného podniku a jejich vztahy, pravomoci, odpovědnost, motivaci, snahy, rozvoj, vzdělávání atd.

²⁰ BABBES, G. *The minister's MBA: Essential Business Tools for Maximum Ministry Success*. 2006, str. 24-26, vlastní překlad
MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007, str. 73-75

2.3.4 Index spokojenosti zákazníka (CSI)

Index spokojenosti zákazníka (customer satisfaction index) je používán k průzkumu, jenž měří celkovou spokojenost (zkušenost) zákazníků s určitými službami (výrobky). Může také sloužit ke komparaci aktuálních výsledků testů s minulými u stejné služby nebo ke komparaci s ostatními konkurenčními službami.

Index dosahuje hodnot podle použité hodnotící škály. „Desetibodové číselné hodnocení (škála) je omnoho vhodnější než jiné. Pokud se použije jiný typ škály, bude se muset převést do číselné před vytvořením CSI.“²¹ V případě použití desetibodové číselné škály dosahuje index hodnot od jedné do deseti, přičemž hodnota jedna je minimem a hodnota deset maximální možnou dosažitelnou úrovní spokojenosti zákazníků. Index deset znamená, že zákazníci jsou zcela spokojeni s poskytovanými službami daného hotelu. Pochopitelně cílem každého hotelu je dosáhnout indexu, který se co nejvíce přibližuje k hodnotě deset. Často je používá definování indexu CSI jako procenta, jenž má pro pracovníky hotelu větší vypovídací schopnost.

Míru důležitosti (váhu) i-tého parametru (otázky) značíme w_i a hodnocení spokojenosti s i-tým parametrem (otázkou) označujeme c_i . Individuální hodnocení i-tého parametru x-tým zákazníkem je označeno jako c_{ix} a celkový počet hodnotících zákazníků jako X . Index spokojenosti zákazníka lze pak definovat takto²²:

$$CSI = \sum_{i=1}^N w_i \times c_i \qquad c_i = \frac{\sum_{x=1}^X c_{ix}}{X}$$

CSI	index spokojenosti zákazníka,
w_i	míra důležitosti i-tého parametru,
c_i	hodnocení spokojenosti s i-tým parametrem,
c_{ix}	individuální hodnocení spokojenosti x-tého zákazníka s i-tým parametrem,
X	celkový počet hodnotících zákazníků.

²¹ MATEIDES, A., ĎAĎO, J. *Spokojnosť zákazníka a metódy jej merania. 2. diel, (Metódy)*. 2000, str. 214, vlastní překlad

²² STRYDOM, J. *Introduction to Marketing*. 2004, str. 226, vlastní překlad
MATEIDES, A., ĎAĎO, J. *Spokojnosť zákazníka a metódy jej merania. 2. diel, (Metódy)*. 2000, str. 215 - 217, vlastní překlad

Postup výpočtu indexu spokojenosti zákazníků

Obecný postup pro analýzu spokojenosti zákazníků se skládá zpravidla z následujících kroků²³:

1. určení služeb, které budou hodnoceny,
2. stanovení kvalitativních parametrů (otázek),
3. návrh dotazníku,
4. výběr zákazníků, kterým bude dotazník předložen,
5. předložení dotazníků zákazníkům a získání potřebných dat,
6. výpočet CSI:
 - a) výpočet hodnocení spokojenosti zákazníků c_i jako průměrné hodnoty jednotlivých parametrů,
 - b) výpočet vah w_i jednotlivých parametrů,
7. konstrukce SWOT analýzy dle výsledků CSI,
8. stanovení nápravných opatření.

²³ DAHLGAARD, J., et al. *Fundamentals Total Quality Management: Process Analysis and Improvement*. 2007, str. 146, vlastní překlad

3 MARKETINGOVÝ MIX

Tvorba marketingového mixu je základem marketingové strategie, která zhodnocuje schopnosti a možnosti organizace ve vztahu ke zvolenému segmentu a jejím konkurentů. Z tohoto důvodu je kapitola věnována jednotlivým prvkům marketingového mixu se zaměřením na oblast sektoru služeb a posléze přímo na poskytování hotelových služeb.

Jednoznačná definice marketingového mixu nelze naleznout, definice se liší jak podle autorů, kteří se si ji přizpůsobili pro své vlastní účely, tak podle zaměření jednotlivých děl. Obvyklé definice marketingového mixu jsou následující:

„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu.“²⁴

„Marketingový mix jsou čtyři klíčová rozhodnutí v oblastech, které musí manažeři řídit tak, aby uspokojili nebo překonali potřeby zákazníků lépe než konkurence.“²⁵

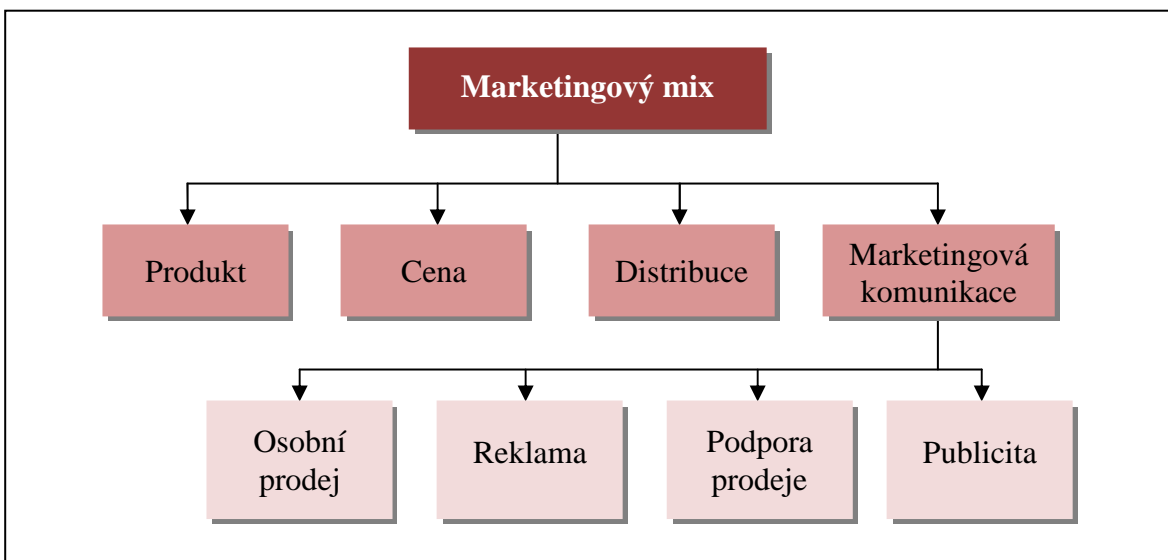
„Marketingový mix se skládá ze čtyř hlavních elementů – produkt, cena, distribuce nebo místo, a propagace – používaný marketingovým manažerem k prodávání zboží a služeb.“²⁶

Na obrázku 3.1 jsou znázorněny čtyři elementy marketingového mixu a čtyři aktivity marketingové komunikace. Prvky marketingového mixu nazývané také jako „4P“ tvoří produkt (**P**roduct), cena (**P**rice), distribuce (**P**lace) a marketingová komunikace (**P**romotion).

²⁴ KOTLER, P., et al. *Moderní marketing*. 2007, str. 70

²⁵ MIDDLETON, V. T. C., et al. *Marketing in Travel and Tourism*. 2009, str. 138, vlastní překlad

²⁶ FUTRELL, Ch. *Fundamentals of selling: customers for life*. c1999, str. 45, vlastní překlad



Obrázek 3.1: Čtyři elementy marketingového mixu

Zdroj: FUTRELL, Ch. *Fundamentals of selling: customers for life*. c1999, str. 45, vlastní překlad

3.1 Marketingový mix služeb

„Marketingový mix představuje soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Jednotlivé prvky mixu může marketingový manažer namíchat v různé intenzitě i v různém pořadí. Sloučí stejnému cíli: uspokojit potřeby zákazníků a přinést organizaci zisk.“²⁷

Marketingový mix primárně obsahuje čtyři prvky – produkt, cenu, distribuci a marketingovou komunikaci. Tento základní mix je dále rozšířen podle potřeb jednotlivých sektorů národního hospodářství. Pro ziskové organizace poskytující služby je toto prvotní rozdělení nedostačující, proto je marketingový mix služeb obvykle rozšířen o další 3 nástroje – materiální prostředí (**P**hysical evidence), lidé (**P**eople) a procesy (**P**rocesses). Je tedy složen z tzv. „7 P“. Označení těchto sedmi nástrojů se liší podle jednotlivých publikací či autorů, avšak obsah a význam je podobný nebo přímo totožný.

²⁷ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 2008, str. 26



Obrázek 3.2: Marketingový mix pro služby

Zdroj: HORNER, S. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. 2003, str. 40

3.2 Marketingový mix hotelových služeb

Marketingový mix hotelu můžeme pokládat za proměnné, které lze řídit a použít za účelem dosažení stanovených cílů. Hotel kombinuje jednotlivé nástroje marketingového mixu, tak aby bylo dosaženo cílů v již zvoleném segmentu či segmentech. Konkrétní kombinace musí být v souladu se zvolenou strategií hotelu.

3.2.1 Cena

Cena je instrumentem marketingového mixu, na nějž nejvýrazněji působí interní a externí faktory. Za účelem úspěchu, by měl hotel při formování ceny brát v potaz aktuální podmínky na trhu a reagovat na dané změny.

Při tvorbě ceny musí odpovědné osoby dbát na dostatečnou výši ceny, která musí být dostatečná pro uhrazení fixních a variabilních nákladů a dosažení náležitého zisku. Tvorbu ceny ovlivňuje řada faktorů. Hlavními faktory jsou povaha, image produktu, cena jednotlivých částí produktu, substituty produktu, zprostředkovatelé prodeje, marketingová strategie, tržní postavení, konkurence, cenová regulace apod. Tvorba ceny se odvíjí od cílu,

jichž chce hotel dosáhnout a vždy by měla zahrnovat veškeré náklady. V hotelech je často využívána cenová diskriminace. Hotely používají ke stanovení cen svých služeb různé druhy tvorby ceny.

Strategická cena je uváděna v katalozích, je určována strategickými rozhodnutími. V určitém časovém období je neměnná a je stanovena jako interval mezi maximální a minimální cenou.

Taktická cena je měněna v jakýkoliv moment. Jde o cenu, jež odráží změny na trhu, představuje konkurenční výhodu a zpravidla podléhá intenzivnější propagaci.

Smetanová cena je využívána tehdy, když podnik buduje image jedinečné či exkluzivní služby. Předpokladem pro úspěch této ceny je existence zákazníků s neelastickou poptávkou, kteří jsou ochotni uhradit vyšší cenu.

Cena odvozená od nákladů je vytvořena na základě marginálních či úplných vlastních nákladů. Výhodou této ceny je značná správní jednoduchost, avšak neodráží pokles či zvýšení poptávky po službách hotelu a ani nebere v úvahu ceny konkurence.

Cena odvozená od konkurence je stanovena na základě porovnání ceny s konkurenčními hotely. Na základě tohoto porovnání je hotel schopen stanovit cenu vyšší či nižší než cena konkurence.

Cena odvozená z poptávky je určena na základě koupěschopné poptávky hostů hotelu. Nevýhodou této ceny je nezávislost na nákladech hotelu, tudíž může být tak nízká, že nepokryje celkové náklady hotelu. Často se však stává, že takto stanovená cena je značně vyšší než skutečná hodnota služby.

Speciální garantovaná cena je nabízena obchodníkům a manažerům významných organizací, jež pravidelně využívají služby hotelu.

Víkendová cena je speciálně vytvořena pro dny, kdy je ubytovací kapacita minimálně využita. Jedná se zejména o víkendy a dny v mimosezóně.

Půldenní cena je stanovena za využití pokoje přes den či noc. Je používána především v hotelech v blízkosti letišť, o vánočních nákupech apod.

Konferenční cenu utvoří podnik na základě smlouvy s organizátorem konference, jelikož účastníci konference z velké části zaplní kapacitu hotelu a každý požaduje jinou cenu.

Cena pro celou rodinu je vytvořena tak, aby byla nižší než cena pro jednotlivé zákazníky a zároveň vyšší než cena pro skupiny. Tato cena mnohdy poskytuje slevy pro děti.

3.2.2 *Produkt*

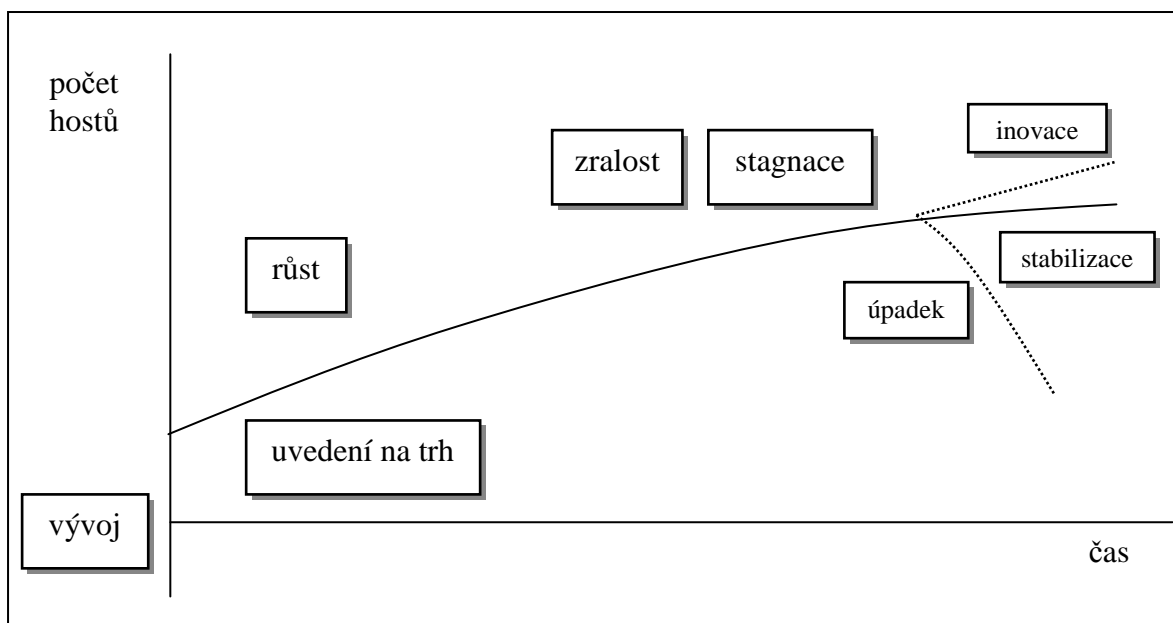
Produktem hotelu jsou služby, které poskytuje. Tyto služby by měly být odlišné od ostatních hotelů, poněvadž zákazníci zpravidla preferují hotel, jenž je odlišný od ostatních ubytovacích zařízení. Host hodnotí atraktivnost hotelu nejen podle poskytovaných služeb, ale i podle „obalu“ hotelu. Obal neboli vzhled buduje image hotelu a zahrnuje zejména²⁸:

- exteriér hotelu,
- okolí a přírodní prostředí,
- označení,
- značky upozorňující na hotel,
- interiér,
- čistotu,
- ochotu personálu,
- design tištěných materiálů o hotelu,
- distribuční kanály.

Hotelnictví je součástí národního hospodářství, které prochází neustálými změnami, proto je nutné, aby i hotely ustavičně inovovaly a poskytovaly nové služby. Přání a potřeby zákazníků se neustále vyvíjejí a mění, z tohoto důvodu jsou některé ze služeb nebo jejich složek nemoderní, jejich prodej upadá a nakonec dojde k jejich úplnému stažení z prodeje.

Podobně jako je tomu u fyzických výrobků i služby procházejí určitým životním cyklem, který je znázorněn na obrázku 3.3. Tento cyklus se skládá z pěti etap. Prvním stádiem je vývoj, v jehož průběhu dochází k hledání idejí a návrhů nových služeb. Druhým stádiem je uvedení služby na trh. V této fázi se již rozvíjí poptávka, uskutečňuje se první prodej. Ve třetím stádiu dochází k růstu služby, v důsledku toho hotel dosahuje vysokých zisků. Ve čtvrtém stádiu označovaném jako zralost působí konkurenti se srovnatelnou nabídkou, proto se hotelu snižuje zisk. V posledním stádiu dochází k úpadku v důsledku snižujícího se prodeje a zisku. Předpokladem úspěšného hotelu je rozdělení poskytovaných služeb, tak aby měl službu v každém stádiu životního cyklu.

²⁸ KIRÁLOVÁ, A.: *Marketing hotelových služeb*. 2006, str. 65



Obrázek 3.3: Životní cyklus produktu

Zdroj: KIRÁLOVÁ, A.: *Marketing hotelových služeb*. 2006, str. 67

3.2.3 Distribuce

Distribuce je prováděna prostřednictvím distribučních cest, jež mohou být přímé či nepřímé.

Přímou distribucí označujeme prodej služeb hotelu bez zprostředkovatelů přímo v hotelu, kdy jakýkoliv personál hotelu může služby prodávat, avšak musí vědět co.

Nepřímá distribuce znamená prodej služeb prostřednictvím zprostředkovatelů, kteří musejí realizovat prodej služeb daného hotelu ve shodě s koncepcí, cíli a strategiemi hotelu. Rozlišujeme tři druhy zprostředkovatelů: tour operátor, cestovní kancelář, speciální distribuční cesta. **Tour operátoři** nakupují služby ve velkém počtu za výhodné ceny. Z takto nakoupených služeb hotelu vytvářejí pobyty a zájezdy, které následně nabízejí cestovním kancelářím nebo jednotlivým zákazníkům. **Cestovní kanceláře** kooperují s hotely při vytváření zájezdů a pobytů odpovídajících individuálním přáním zákazníků nebo nabízejí zájezdy a pobyty vytvořené tour operátory. **Speciální distribuční cesty** používá hotel tehdy, když nabízí služby týkající se pořádání kongresů.

V současnosti je využíváno **kombinací přímých a nepřímých distribučních cest**. Jedná se o prodej pomocí katalogů, direct mailu, telemarketingu, internetu, automatizovaných systémů rezervace a nabídky v televizi.

V posledních letech v důsledku globalizace světa a vývoje společnosti roste význam internetu jako distribučního kanálu. Hotely se na něm stávají čím dál tím více závislé,

jelikož lidé vyžadují co nejjednodušší způsob nákupu, bez shonu, tak aby si mohli zboží a služby srovnat z hlediska parametrů a ceny. Využívání internetu je výhodné jak ze strany hotelů, tak ze strany hostů, nicméně i internet má nevýhody.

Zásadními výhodami internetu podle Alžbety Kiráľové²⁹ jsou dostupnost 365 dnů v roce, 24 hodin denně, barevná 3D prezentace, přenos audio i video záznamu, interaktivní prostředí, segmentace zákazníků, sledovatelnost návštěvnosti webových stránek, dosažení nedosažitelných trhů a konkurenčních cen, flexibilní reakce na poptávku, zvýšení efektivnosti nákladů, rychlé rozšíření informací atd.

Charakteristickými nevýhodami internetu podle Paula Smitha³⁰ jsou nesplněná očekávání (pomalý přístup, zbytečné informace, pomalá zpětná vazba), globální potíže, bezpečnost (podvody s kreditními kartami), neprověření zákazníci, vyčerpání zákazníci, únos značky, daňové komplikace, kyberurážka na cti, kyberbrouzdalové, hloupé vyhledávací programy a elektronické nepříjemnosti (padělané maily, nenávistné maily, mailové bomby apod.).

Na rozhodování o nejvhodnější distribuční cestě působí mnoho faktorů, jsou to především³¹:

- **Produkt (služba)** – charakter, stádium životního cyklu, standardizace, hodnota služby.
- **Dodavatelské výrobní podniky** – výrobní kapacity, rozmístění, technologické, finanční, materiálové a personální možnosti.
- **Trhy** – jejich charakteristika a velikost, počet, místo, zvyklosti a nákupní chování zákazníků.
- **Distribuční mezičlánky** – dostupnost a hustota, úroveň a šíře poskytovaných služeb, specializace.
- **Faktory prostředí** – ekonomické a sociální poměry v daném státě, právní normy, finanční služby, úspory obyvatelstva, hustota obyvatelstva apod.

3.2.4 Lidé

Hotelové služby jsou poskytovány hostům personálem hotelu. Zaměstnanci jsou lidé, jenž uklízejí pokoje a společné prostory, obstarávají telefonáty, vaří a servírují jídlo,

²⁹ KIRÁĽOVÁ, A.: *Marketing hotelových služeb*. 2006, str. 73

³⁰ SMITH, P. *Moderní marketing*. 2000, str. 488

³¹ FORET, M., et al. *Marketing: základy a postupy*. 2001, str. 113

opravují vadné zařízení hotelu apod. Personál hotelu je v neustálém kontaktu s hosty a poskytuje jim všechny jimi vyžádané služby, které jsou v nabídce hotelu.

Do styku se zákazníky přijdou nejčastěji zaměstnanci s minimálními znalostmi a dovednostmi. Naopak zaměstnanci tvořící střední či top management hotelu, kteří dosáhli vyššího vzdělání, mající kultivovanější chování a rozvinuté komunikační dovednosti, do styku s hosty hotelu přijdou zřídka. Z tohoto důvodu je nutné, aby byl personál hotelu zaškolován a neustále vzděláván.

V oblasti ubytovacích služeb jsou typické vysoké změny v počtu zaměstnanců, především na nižších pozicích, a jsou to ti, co zapříčiňují rozdíly v poskytovaných službách, proto musí v hotelu nepřetržitě probíhat tréninkový proces.

3.2.5 *Marketingová komunikace*

Marketingovou komunikací označujeme nástroje, pomocí kterých se hotely snaží informovat své hosty a připomenout jim služby, jež poskytují. Komunikace s hosty pomáhá zachovat povědomí u hostů a dotvořit image hotelu. Marketingová komunikace se skládá z šesti základních způsobů³²:

- reklama,
- podpora prodeje,
- události a zážitky,
- public relations a publicita,
- direct marketing,
- osobní prodej.

Informace poskytované prostřednictvím komunikačních kanálů se různí podle druhů zprostředkovatelů prodeje a hostů. Ztvárnění zprávy je závislé na druhu použitého komunikačního média. Při zavádění nových hotelů na trh je marketingová komunikace podstatně finančně náročnější než u hotelů s již zavedenou klientelou.

Následující tabulka zobrazuje obvyklé nástroje marketingové komunikace a jejich specifikaci. Pro reklamu hotelů jsou využívány především noviny, časopisy, direct marketing, televize, rádio, billboardy, internet, mapy pro zákazníky, ubrousky, menu atd. Podpurným nástrojem je publicita, která znamená neplacené zmínění se o hotelu v tisku, rozhlase, televizi či projevech známých lidí. „*Publicita je bezplatná, ale její příprava něco*

³² KOTLER, P. *Marketing management*. 2007, str. 574

stojí. Každopádně to bude méně než na reklamní kampaň.“³³ Dalším podpůrným nástrojem je podpora prodeje, jejíž důležitost neustále roste. Jedná se zejména o vzorky, dárkové předměty, suvenýry, stimulační programy, výstavy, veletrhy, doplňkové služby atd. Podpora prodeje je na rozdíl od reklamy krátkodobě zaměřena. Public relations je nástroj, který slouží k vybudování dobrých vztahů s veřejností a posílení jejich důvěry pomocí charitativních akcí, lobování, vlastních časopisů, dárkových balíčků apod. Direct marketing využívá ke komunikaci s hosty katalogy, direct mailing (e-mail), telemarketing, teleshopping, faxy, poštu apod. Dale Carnegie před 70 lety definoval 6 způsobů, jenz donutí člověka oblíbit si danou firmu³⁴:

- „Skutečně projeďte zájem o ostatní“ (informace o každém člověku je přínosem).
- „Usmívejte se“ (vytvořte pozitivní dojem).
- „Zapamatujte si, že jméno je pro každého člověka tím nejdůležitějším zvukem v kterémkoliv jazyce.“
- „Buďte dobrým posluchačem.“ (povzbuzujte ostatní).
- „Mluvte s ohledem na zájmy osoby.“ (základní předpoklad úspěšnosti direct marketingu).
- „Přimějte upřímným způsobem druhou osobu k pocitu důležitosti.“

³³ KIRÁLOVÁ, A.: *Marketing hotelových služeb*. 2006, str. 84

³⁴ HIGGINBOTHAM, R. Multikanálová strategie. *TREND Marketing*, říjen 2008, roč. 4, č. 10, s. 44

Tabulka 3.1: Běžné komunikační platformy

REKLAMA	PODPORA PRODEJE	UDÁLOSTI A ZÁŽITKY	PUBLIC RELATIONS	OSOBNÍ PRODEJ	DIRECT MARKETING
tiskové a vysílané reklamy	soutěže, hry, sázky, loterie	sport	balíčky pro novináře	prodejní prezentace	katalogy
vnější balení	prémie a dárky	zábava	projevy	prodejní schůzky	zasílání pošty
vkádaná reklama	vzorky	festivally	semináře	stimulující programy	telemarketing
filmy	veletrhy a výstavy	umění	výroční zprávy	vzorky	elektronické nakupování
brožury a propagační tiskoviny	vystavování	příležitosti	charitativní dary	obchodní výstavy a veletrhy	teleshopping
plakáty a letáky	ukázky	exkurze po hotelu	publikace		faxy
adresáře a katalogy	kupony	muzea společnosti	vztahy s komunitou		e-mailly
reprinty reklam	slevy	pouliční aktivity	lobování		hlasová pošta
billboardy	nízkoúrokové financování		identity media		
poutače	zábava		časopis společnosti		
POS displeje	výkup na protiúčet				
audiovizuální materiály	věrnostní programy				
symboly a loga	provázání				
videokazety					

Zdroj: KOTLER, P. *Marketing management*. 2007, str. 575

4 CHARAKTERISTIKA HOTELU POHÁDKA



Obrázek 4.1: Logo Hotelu POHÁDKA

Zdroj: www.hotelpohadka.cz

Hotel POHÁDKA je tříhvězdičkový hotel, který je provozován na základě živnostenských oprávnění, jež byly získány již v roce 1992 a 1993 (viz Příloha č. 1). Stavba hotelu byla zahájena v červnu roku 2006, jeho provoz byl zahájen o rok později, tedy v červnu 2007. Stavba hotelu a jeho následná příprava na zahájení provozu si vyžádala náklady ve výši 3.000.000 Kč.

Hotel POHÁDKA je umístěn nedaleko lesa a tenisových kurtů (cca. 10 m) v krásném, příjemném a klidném prostředí s vyhlídkou na město Most a jeho okolí. Kapacita hotelu je 11 pokojů, které nabízejí 22 lůžek s 8 přistýlkami. V každém pokoji nalezneme vlastní WC, masážní box, TV a satelit.

▪ **Provozní doba:**

PO – NE 11:00 – 23:00

▪ **Ceny a služby:**

- 1 lůžkový pokoj 600 Kč/noc
- 2 lůžkový pokoj 900 Kč/noc
- 3 lůžkový pokoj 1.350 Kč/noc
- Přistýlka 300 Kč/noc
- Snídaně pro 1 osobu 75 Kč



Obrázek 4.2: Hotel POHÁDKA

Zdroj: www.hotelpohadka.cz

Součástí hotelu je i Restaurace POHÁDKA, která je provozována na základě živnostenského oprávnění od roku 1994. Náklady na zahájení jejího provozu činily 1.000.000 Kč. V roce 2006 současně se stavbou Hotelu POHÁDKA byla restaurace rozšířena a její kuchyň zmodernizována.

Restaurace poskytuje příjemné posezení v ničem nerušeném prostředí, součástí je také letní terasa. Tato restaurace je zařízena v pohádkovém stylu (vyřezávané pohádkové postavy a výjevy). Kapacita restaurace je přizpůsobena pro 60 hostů, letní terasa pak nabízí posezení pro dalších 60 hostů. V restauraci jsou nabízeny české speciality i minutky, díky čemuž je vhodná pro různé společenské akce, firemní rauty, večírky a rodinné oslavy apod.

▪ **Provozní doba:**

PO – NE

11:00 – 23:00

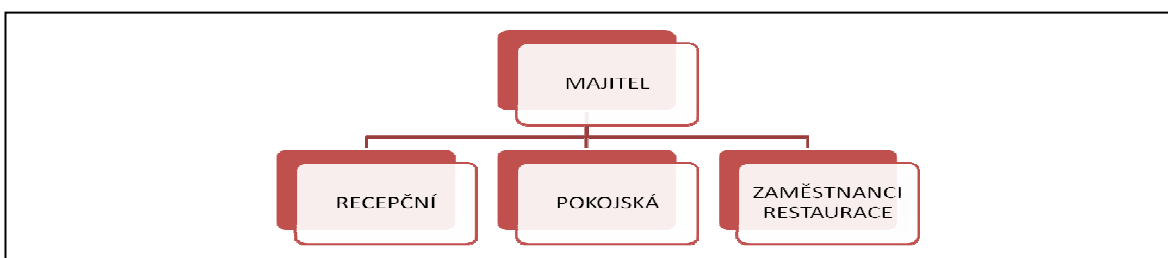


Obrázek 4.3: Restaurace POHÁDKA

Zdroj: www.hotelpohadka.cz

4.1 Organizační struktura Hotelu POHÁDKA

Hotel POHÁDKA má velmi jednoduchou liniiovou organizační strukturu. Důvodem je zejména poměrně nízká ubytovací kapacita (22 lůžek + 8 přistýlek) a snaha majitele snížit náklady na provoz hotelu. V současnosti jsou zaměstnávány dvě osoby (pokojská, recepční). Recepční má v náplni práce ubytování hostů a vedení evidence ubytovaných. Pokojská zajišťuje úklid pokojů. Tyto dvě pracovnice jsou přímo podřízeny majiteli hotelu. Jelikož je provoz hotelu těsně provázán s provozem restaurace, zaměstnanci restaurace často vykonávají i práci v hotelu, jsou to zejména servírky a číšníci.

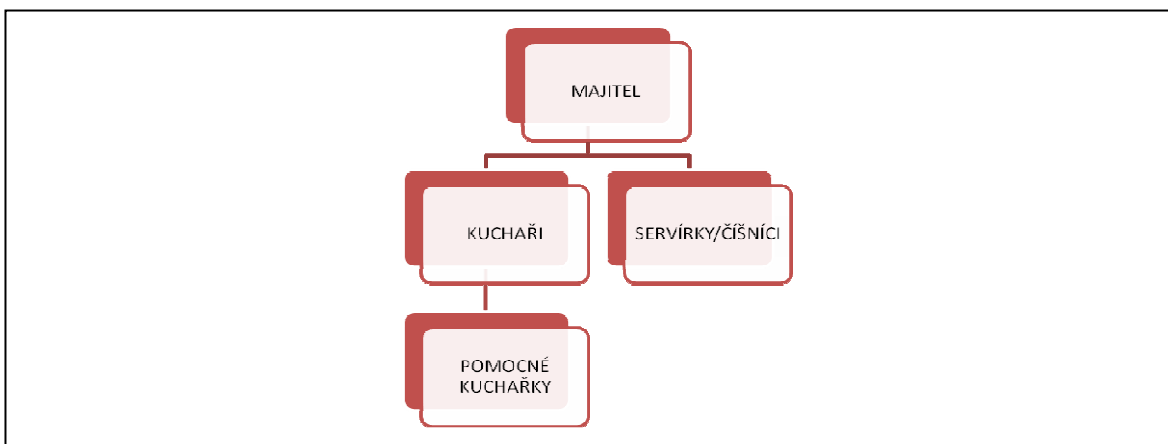


Obrázek 4.4: Organizační struktura Hotelu POHÁDKA k 1. 10. 2009

Zdroj: autor

4.2 Organizační struktura Restaurace POHÁDKA

Bezproblémový chod Restaurace POHÁDKA zajišťuje 8 zaměstnanců, díky poměrně vysoké kapacitě této restaurace. Jsou zde zaměstnáváni dva kuchaři, dvě pomocné kuchařky a čtyři servírky či číšníci. Kuchaři a servírky (číšníci) jsou přímo podřízeni majiteli. Pomocné kuchařky jsou podřízeny kuchařům. Servírky (číšníci) vykonávají svou práci nejen v restauraci, nýbrž i v hotelu.



Obrázek 4.5: Organizační struktura Restaurace POHÁDKA k 1. 10. 2009

Zdroj: autor

5 MARKETINGOVÁ STRATEGIE A AKTIVITY HOTELU POHÁDKA

Tendence soustavného zvyšování kvality poskytovaných služeb, růst významu doplňkových služeb, orientace poptávky na on-line služby (informace, rezervace a prodej služeb po internetu) a nabídka širokého spektra aktivit odráží nutnost Hotelu POHÁDKA aplikovat marketingové nástroje, jenž budou přesně specifikovány pro tento typ služeb. Zvyšující se nároky a požadavky zákazníků stejně jako sílící konkurenční tlak nemůže být překonán na základě ledabylého provozování podnikatelské činnosti. V důsledku výše uvedených neustále se měnících tržních podmínek a nelítostného boje o zákazníky není pro hotel vhodné mít stanovené pouze cíle. Je užitečné zformulovat marketingovou strategii, která kromě daných cílů zohledňuje i většinu faktorů ovlivňujících jeho úspěšnost. Vývoj těchto faktorů je identifikován především na základě realizace analýzy marketingového prostředí hotelu.

5.1 Marketingová strategie Hotelu POHÁDKA

Přesně definovanou podnikovou či marketingovou strategii Hotelu POHÁDKA v písemné podobě nenalezneme. Jsou zde stanoveny pouze krátkodobé a dlouhodobé cíle, jichž má být postupem blíže neurčeného času dosaženo. Jedná se především o dlouhodobé záměry, které by měly vést ke zvětšení tržního podílu hotelu.

Jediným stanoveným krátkodobým cílem je rozšíření Restaurace POHÁDKA, a to zřízením salonku přibližně pro 20 osob, který by byl určen zejména pro pořádání firemních školení, svatebních hostin, narozeninových oslav a podobných příležitostí.

Dlouhodobých cílů je hned několik. Hlavním úkolem je dosažení zisku a poté jeho maximalizace. Dále sem patří neustálé zlepšování kvality již poskytovaných služeb, rozšíření portfolia služeb o nové služby, zvyšování schopností a vzdělání zaměstnanců hotelu i restaurace. Nejnáročnějším cílem z hlediska časového i finančního je zvýšení ubytovací kapacity hotelu přibližně o sedm pokojů, což si vyžádá rozšíření stávajícího objektu hotelu. Toto rozšíření bude realizováno pravděpodobně přístavbou nové budovy u stávajícího objektu hotelu.

Všechny vyvíjené aktivity, jejichž cílem má být dosažení výše uvedených záměrů, jsou úspěšné pouze částečně či trvají déle než se předpokládalo. Příčinou tohoto stavu je zhoršená finanční situace nejen obyvatel České republiky, ale i celého světa.

5.2 Marketingové aktivity Hotelu POHÁDKA

V současné době internet hýbe světem a je důležitým prvkem v provozování ubytovacích služeb. Hotel POHÁDKA si tuto skutečnost uvědomuje a proto má vytvořeny vlastní internetové stránky www.hotelpohadka.cz. Dále se prezentuje na serverech, jenž se zabývají ubytováním, např.:

- www.hotel.cz,
- www.super-ubytovani.cz
- www.ubytovani.net,
- www.ubytovani.eu,
- www.penziony.cz,
- www.e-ubytovani.eu,
- www.turistik.cz,
- www.turistik.sk,
- www.prespat.cz,
- www.1188.cz, apod.

Hotel spolupracuje i se serverem www.zadarmo.info (katalog firem), na kterém se nejen prezentuje, ale také je zde umístěn slevový kupón s 5% slevou na ubytování v hotelu. Tento kupón si lze libovolněkrát vytisknout a poté v hotelu předložit (viz obrázek č. 4.6).



Obrázek 5.1: Slevový kupón na 5% slevu na ubytování

Zdroj: www.zadarmo.info

Hotel je též součástí kombinovaného systému slev a bonusů CZ card, který zajišťuje vlastníkově karty CZ card 5% slevu na všechny služby jak Hotelu POHÁDKA, tak i Restaurace POHÁDKA. O tuto kartu si může kdokoli on-line zažádat a dostane ji zcela zdarma (více na www.czcard.cz).

Dále jsou po městě Most rozmístěny dva velké billboardy u hlavních nejvytíženějších silničních tahů (u Kauflandu a v ulici Žatecká). Má placenou reklamu v radiu jedenkrát ročně. Přímo v prostorách hotelu a restaurace jsou pak hostům k dispozici tištěné propagační materiály, tj. hotelová skládací brožura a vizitky (viz Příloha č. 2).

Hotel POHÁDKA a zároveň i Restaurace POHÁDKA má vymyšlen i svůj reklamní slogan:

„UBYTUJTE SE U NÁS A VŽDY SE RÁDI VRÁTÍTE.“³⁵

5.3 Analýza prostředí Hotelu POHÁDKA

Tato podkapitola je zaměřena na provedení SWOT analýzy, analýzy vnějšího prostředí a analýzy vnitřního prostředí Hotelu POHÁDKA. Přičemž je kladen důraz především na analýzu mikroprostředí hotelu, které je klíčové pro identifikaci jeho konkurenční výhody a následné vymezení vhodné marketingové strategie.

5.3.1 Analýza vnějšího prostředí Hotelu POHÁDKA

Analýza makroprostředí Hotelu POHÁDKA

K uskutečnění analýzy makroprostředí Hotelu POHÁDKA byla použita SLEPTE analýza.

Politicko – legislativní faktory

Na provozování ubytovacích a pohostinských služeb působí jak polické, tak i právní faktory. Působení právních faktorů na tuto oblast je však klíčové a bez splnění nároků daných těmito faktory nelze tyto činnosti vůbec provozovat.

Činnost hotelu je regulována především v oblasti účetnictví, daňové problematiky, pracovního práva, obchodního práva a hygieny. Právní předpisy upravující tyto oblasti se do značné míry prolínají.

³⁵ materiály Hotelu POHÁDKA

V **oblasti účetnictví** je tento druh podnikání, tedy provozování živnosti volně zásadně upraven zákony:

- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.

Oblast daňové problematiky je upravena nejvíce zákony, které specifikují podmínky pro vedení daňové evidence, daně z příjmů a daně z přidané hodnoty:

- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků, ve znění pozdějších předpisů.

Nejdůležitější složkou hotelu jsou lidé, tedy personál. Proto je důležitou oblastí pro legislativní úpravu **pracovní právo**. Základními právními normami upravujícími tento úsek jsou:

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

K zahájení, provozování a ukončení podnikatelské činnosti, kterou provozování hotelu a restaurace bezesporu jsou je nutné splnění řady zákonů z **oblasti obchodního práva**:

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

Specifickou oblastí práva, jež významně zasahuje do provozu hotelu a restaurace je **hygiena**. Tato oblast klade závažné požadavky na poskytování stravovacích služeb či přípravu a výrobu pokrmů. Nejdůležitějšími právními normami jsou:

- zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích, ve znění pozdějších předpisů,

- zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele ve znění pozdějších předpisů,
- vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby ve znění pozdějších předpisů.

Výše je uvedena pouze základní právní úprava poskytování hotelových a stravovacích služeb, nicméně existuje celá řada další legislativy, zejména Evropské unie (viz Příloha č. 3).

Technické a technologické faktory

Technologické faktory mají na provozování této činnosti také vliv, avšak není tak významný jako ostatní některé z ostatních vyjmenovaných faktorů. Jsou vyvíjeny nové technologie a techniky týkající se klimatizace pokojů, vytápění pokojů, připojení k internetu, televizí, minibarů, masážních boxů a zařízení v kuchyni, které umožňují poskytovat kvalitnější služby, ale také umožňují použití těchto technologií úplným laikům. Vývojem prochází též technika v oblasti ochrany objektu hotelu, např. hlásiče dýmu (požáru) či kartové dveřní systémy. Prosazují se i další technologie, ať už jde o zábavu nebo obsluhu. Tato zařízení jsou modernizována rychlým tempem. Pokud chce hotel (restaurace) držet krok v souladu s tímto tempem povede to k značnému nárůstu jeho nákladů.

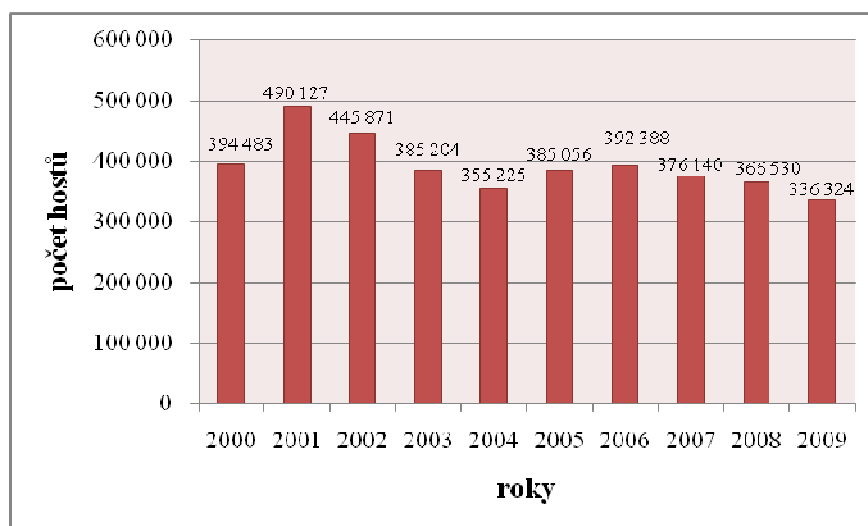
Ekologické faktory

Nejnovějšími tendencemi nejen v oblasti poskytování hotelových služeb je ochrana životního prostředí. Z tohoto důvodu i faktor jako je ekologie hraje značnou roli při provozování hotelu. V současné době je velkým trendem stavba tzv. „zelených“ hotelů, jenž musí splnit jasně daná kritéria. Jedná se např. o třídění odpadu, omezení výrobků na jedno použití na minimum, pořízení vybavení, které je k ekologickému životu nezbytné (popelnice na různé druhy odpadů) apod. Tuto ekoznačku EU uděluje Ministerstvo životního prostředí České republiky na základě splnění evropské a českých směrnic. Konkurence v oblasti ekologických hotelů je velice nízká. V Evropské unii je provozováno okolo 140 „zelených“ hotelů, z nichž osm se nachází v České republice.

V České republice existuje legislativa, jež upravuje nakládání s odpady, zpracování odpadů a recyklaci. Tato česká právní úprava je pak doplněna legislativou Evropské unie (např. zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech, ve znění pozdějších předpisů apod.).

Ekonomické faktory

Současná finanční krize ovlivňuje všechna odvětví národní ekonomiky a především odvětví služeb. Proto je provoz Hotelu POHÁDKA tímto jevem také značně ovlivněn. Českým hotelům výrazně ubývá nejen domácích hostů, ale také hostů ze zahraničí (zejména Němců, Angličanů, Nizozemců, Španělů, Američanů, Japonců a Brazilců). V roce 2009 se nejvíce snížil počet ubytovaných domácích hostů (přibližně o 13,8%) a hostů ze zahraničí (přibližně o 25%) právě v Ústeckém kraji, ve kterém je Hotel POHÁDKA provozován. Zkracuje se také doba přenocování v ubytovacích zařízeních (průměrně o 0,4 noci). Turisté šetří peníze tím, že využívají více ubytování v kempech či noclehárnách. Menší návštěvnost pak nutí provozovatele hotelu zlevňovat svoje služby, což způsobuje pokles jejich tržeb o 20% až 35%. Vývoj počtu hostů ubytovaných v hromadných ubytovacích zařízeních v Ústeckém kraji v letech 2000 – 2009 zobrazuje graf č. 5.1, přičemž údaje pro rok 2009 jsou předběžné.

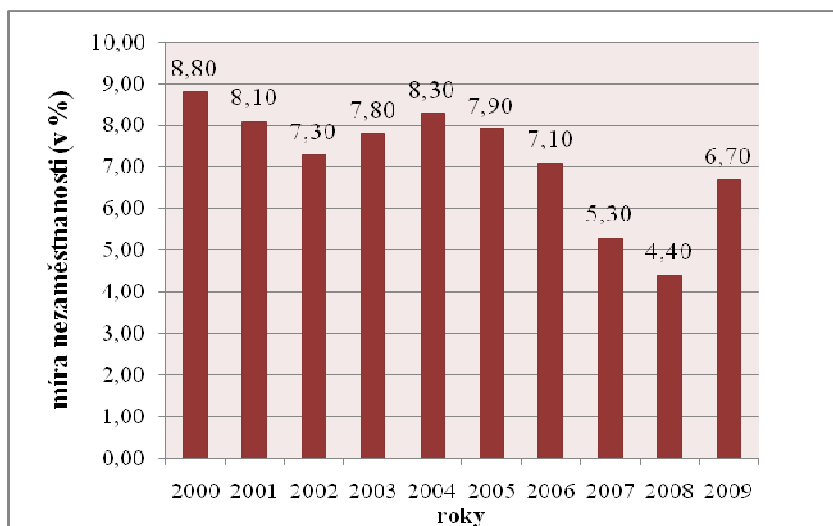


Graf 5.1: Vývoj počtu hostů ubytovaných v hromadných ubytovacích zařízeních v Ústeckém kraji (2000 - 2009)

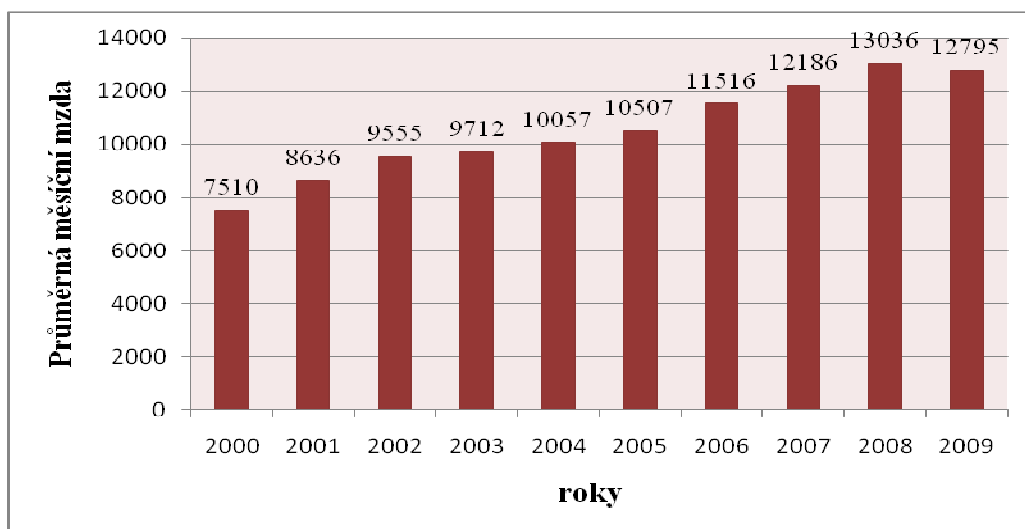
Zdroj: www.czso.cz

Dalšími ekonomickými faktory podstatně ovlivňujícími provozování hotelových služeb jsou daň z příjmů fyzických osob, daň z přidané hodnoty, cena práce a cena energií, míra nezaměstnanosti. Trendem posledních let je značný nárůst negativně působících ekonomických faktorů na provozování hotelů a restaurací. S růstem nezaměstnanosti, jež je v poslední době zcela patrná a souvisí zcela jasně s doznívající finanční krizí, dochází ke snižování poptávky jak po ubytovacích službách, tak po službách restaurace. Dochází k růstu ceny práce (růst minimální mzdy, růst průměrné mzdy v odvětví), cen energií

a daňového zatížení (zvýšení sazby DPH pro ubytovací služby, změny sazby daně z příjmů fyzických osob). Působením těchto faktorů dochází k neúměrnému růstu nákladů na provozování hotelu a poklesu výnosů způsobených poklesem poptávky. Vývoj výše zmíněných ukazatelů zobrazují následující grafy.



Graf 5.2: Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR (2000 – 2009)
Zdroj: www.czso.cz

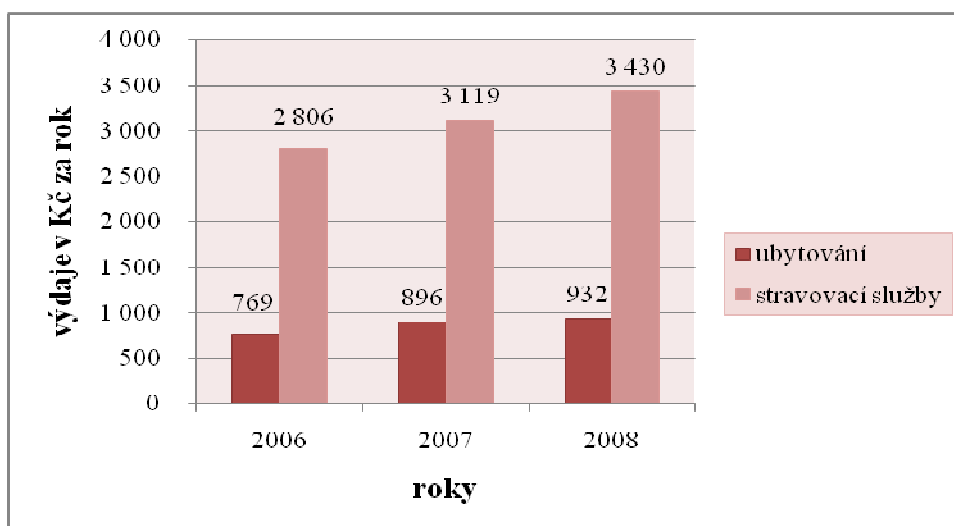


Graf 5.3: Průměrná měsíční mzda zaměstnanců v odvětví ubytování, stravování a pohostinství (2000 – 2009)
Zdroj: www.czso.cz

Sociální faktory

Úspěšnost hotelu ovlivňuje zejména zvyšující se životní úroveň obyvatelstva České republiky, změna jejich životního stylu či zvyšování jejich příjmů. Do značné míry je hotel ovlivněn také trendem stárnutí obyvatelstva ČR a úroveň jejich vzdělání. Tyto faktory působí na provozování ubytovacích služeb spíše kladně.

Negativně působící faktor lze spatřovat v razantním úbytku volného času jednotlivců. V důsledku působení výše uvedených faktorů dochází ke změnám výdajů domácností na ubytovací a stravovací služby. Vývoj výdajů domácností mezi roky 2006 až 2008 uvádí graf č. 5.4. Údaje jsou přepočteny na průměrné hodnoty na osobu v Kč za celý rok. Trend těchto výdajů je v souvislosti s rostoucí životní úrovní, změnou životního stylu a zvyšováním příjmů obyvatelstva značně rostoucí, avšak současná ekonomická recese způsobuje pouze nepatrný nárůst těchto výdajů.



Graf 5.4: Vývoj výdajů domácností na ubytování a stravovací služby (2006 – 2008)

Zdroj: www.czso.cz

Analýza mikroprostředí Hotelu POHÁDKA

Pro realizaci analýzy konkurenčního prostředí Hotelu POHÁDKA byl vybrán Porterův model pěti konkurenčních sil.

Vyjednávací síla kupujících

Vyjednávací síla kupujícího je při provozování hotelu významná, jelikož platby hostů představují všechny výnosy hotelu. Na území Mostu je provozováno jedenáct ubytovacích

zařízení, což znamená, že existuje mnoho alternativních poskytovatelů těchto služeb, přičemž náklady odběratele na přechod k jinému poskytovateli jsou takřka nulové. Následující kapitola je věnována rozsáhlejší analýze odběratelů služeb Hotelu POHÁDKA.

Vyjednávací síla dodavatelů

Hotel POHÁDKA (Restaurace POHÁDKA) má více dodavatelů a existuje ještě více alternativních dodavatelů. Některé věci si hotel (restaurace) nakupuje sám ve velkoobchodech (nejčastěji ve velkoobchodě MAKRO Cash Carry ČR, s. r. o.). Většinou je ale zboží dodáváno do hotelu (restaurace) přímo dodavatelem:

- Plzeňský prazdroj, a. s. – pivo,
- Coca-Cola Company – nealkoholické nápoje,
- JIP východočeská a. s. – zboží pro kuchyň, alkoholické nápoje, spotřební materiál,
- Řeznictví Kozojed – maso, uzeniny,
- Zelenina Petrovský – zelenina, ovoce.

V případě rozvázání vztahů s jedním dodavatelem by měl hotel nulové či minimální náklady na přechod k novému dodavateli. Změna nákupních cen při změně dodavatele je závislá na volbě majitele hotelu. V sledované oblasti lze nalézt takové dodavatele, jenž mají ceny srovnatelné ale také takové, které mají ceny ještě nižší. Z tohoto důvodu je vliv dodavatelů na provozování této činnosti malý.

Hrozba nově vstupujících

Hrozba vstupu nových firem do tohoto odvětví je značná, jelikož zahájení činnosti hotelu není nijak komplikované, avšak existuje řada bariér, které brání vstoupení na tento trh. Těmito bariérami jsou zejména:

- legislativa České republiky a Evropské unie (nejvýznamnější jsou hygienické předpisy pro provozování ubytovacích a stravovacích služeb),
- velké úvodní investice,
- odpor rivalů na trhu,
- získání styků a dobrého jména.

Naopak odchod z trhu ubytovacích a stravovacích služeb je skoro bezproblémový, ale je také spojen s výstupními bariérami, které způsobují vznik nákladů (např. nevyužitě

výrobní prostředky, nevyužití vybavení hotelu či restaurace, propouštění pracovníků apod.).

Hrozba substitutů

Hrozba substitutů je v tomto odvětví poměrně vysoká, jelikož existuje řada přijatelných substitutů, které jsou v různých cenových relacích a řada z nich má cenu na stejné či nižší úrovni. Jedná se o:

- hotely,
- motely,
- penziony,
- ostatní ubytovací zařízení:
 - turistické ubytovny,
 - kempy,
 - skupiny chat (bungalovy),
 - ubytování v soukromí,
 - botely.

Výše uvedená ubytovací zařízení mohou být podle mezinárodního členění jedno až pěti hvězdičkové. Ubytovacím zařízením typu hotel garni³⁶, penzion a motel mohou být přiděleny maximálně čtyři hvězdičky.

Hotel POHÁDKA (restaurace) se snaží odlišit služby, které poskytuje především tím, že svůj interiér i exteriér stylizuje do pohádkové tematiky. Usiluje o poskytování kvalitních služeb za přijatelnou cenu.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Pro zkoumání rivality mezi stávajícími konkurenty bylo zvoleno území města Most, ve kterém je Hotel POHÁDKA provozován. Most je statutárním městem nacházejícím se v Ústeckém kraji a okrese Most. I přes svou poměrně malou rozlohu (8.694 ha) a počet obyvatel (cca. 67.053) může nabídnout širokou škálu kulturních, sportovních a zábavních akcí (např. Aquadrom Most, Autodrom Most, Hipodrom Most, Polygon Most,

³⁶ **Hotel garni** je ubytovací zařízení s minimálně 10 pokoji pro hosty a dalšími službami souvisejícími s přechodným ubytováním hostů. V ubytovacím zařízení typu hotel garni se kromě ubytování předpokládají především služby stravovací v rozsahu podávání snídaní. Hotel garni by měl být v dostatečné blízkosti hotelu, tak aby hosté mohli využívat ostatní hotelové služby bez omezení.

Podkrušnohorské technické muzeum, planetárium, hvězdárna apod.). Toto poměrně mladé město, jehož stavba byla zahájena až v 50. letech minulého století, dokáže uspokojit i náročné turisty dávající přednost kulturním památkám (např. kostel Nanebevzetí Panny Marie v Mostě, hrad Hněvín atd.)

Na tomto území se nachází celkem jedenáct ubytovacích zařízení (hotelů, penzionů a ubytoven):

- Hotel POHÁDKA,
- Domov mládeže,
- hotel Cascade,
- hotel a restaurace Joker,
- hotel Nautico,
- hotel Špejchar,
- hrad Hněvín,
- ubytovna Na Ressleru,
- penzion Olympia,
- penzion Zátíší,
- ubytovna KAPIMOST.

Počet ubytovacích zařízení na tomto území je spíše stabilní, jelikož v dlouhodobém časovém horizontu dochází pouze k mírným změnám v jejich počtu.

V Mostě jsou převážně provozovány *tříhvězdičkové hotely či ubytovny*. Kromě malých výjimek (hotel Cascade, hrad Hněvín a ubytovna Domov mládeže) jsou ubytovací zařízení srovnatelné velikosti, přičemž jejich ceny srovnatelné nejsou.

Minimální *ceny* se pohybují v intervalu od 150 Kč do 1.300 Kč za osobu na jednu noc, ceny Hotelu POHÁDKA se pohybují spíše blíže k dolní hranici tohoto cenového intervalu. Řada ubytovacích zařízení poskytuje slevy při dlouhodobém pobytu v zařízení či vlastnictví slevového kuponu či speciální slevové karty (Joker, Hotel POHÁDKA).

Otevírací dobu recepce mají všichni konkurenti dvanáctihodinovou či čtyřicetihodinovou. Přičemž některé zkoumané subjekty ubytují nové hosty pouze po předchozí dohodě s konkrétním hostem (hotel Špejchar, ubytovna Domov mládeže).

Hotely a penziony mají své *internetové stránky* přehledné a poskytují na nich základní informace o daném ubytovacím zařízení a jím poskytovaných službách. Naproti tomu ubytovny mají své stránky nepřehledné a často i zobrazené základní informace jsou

nedostatečné. Pouze tři ze zkoumaných zařízení (hotel Cascade, hotel Špejchar a penzion Zátíší) poskytují informace o možnostech trávení volného času v jeho okolí. U internetových stránek jednotlivých konkurentů převažuje zobrazení informací pouze v českém jazyce, avšak některé z uvedených zařízení poskytuje informace v také v anglickém, německém a ruském jazyce. V rámci provozování internetových stránek je možné pouze u čtyřech ubytovacích zařízení (hotel Cascade, hotel Joker, ubytovna Na Ressleru a penzion Olympia) provést on-line rezervaci.

Ubytovací zařízení typu „hotel“ či „penzion“ poskytuje *internetové připojení* v pokojích či v celém jeho areálu hostům zdarma, zatímco ubytovny tuto službu hostům neposkytují.

Mimo penzionu Olympia a ubytovny Domov mládeže mají hosté *možnost stravovat se* přímo v objektu ubytovacího zařízení.

Zkoumaní poskytovatelé ubytovacích služeb mají svůj *interiér a exteriér* stylizován do klasického běžného stylu, výjimkou jsou Hotel POHÁDKA, hrad Hněvín a ubytovna Na Ressleru, jenž mají svůj styl specializován. Interiéry zkoumaných hotelů a penzionů jsou zpravidla vyšší úrovně, než vybavení ubytoven a hotelu Joker, v nichž lze nalézt jen to základní.

Analyzovaná ubytovací zařízení *jsou umístěna* spíše v klidném prostředí města, obklopeny místním lesem, parkem či vilovou zástavbou. S lokalizací souvisejí i možnosti dopravy do zařízení. Kromě osobní dopravy (osobním automobilem) hosta lze vždy využít taxi službu, pouze u čtyř z uvedených lze využít služeb městské hromadné dopravy.

Komparace stávajících konkurentů na území města Most v podrobnější a přehlednější formě je zachycena v následujících tabulkách.

Tabulka 5.1: Komparace stávajících konkurentů Hotelu POHÁDKA (1)

	HOTEL POHÁDKA	Cascade	Joker	Nautico	Špejchar	Hněvín
Typ ubytovacího zařízení	hotel	hotel	hotel	hotel	hotel	hotel
Počet hvězdiček	***	***	***	***	***	-
Počet lůžek	30	350	40	30	32	8
Cena od (1 osoba/noc)	450 Kč	700 Kč	525 Kč	500 Kč	600 Kč	1.300 Kč
Slevy	ANO	ANO	ANO	NE	NE	ANO
Podmínky placení	hotově karta	hotově karta	hotově karta	hotově karta	hotově karta	hotově karta
Otevírací doba	11:00–23:00	24 hod.	24 hod.	11:30-23:30	-	11:00-23:00
Přehlednost internetových stránek	přehledné	přehledné	přehledné	přehledné	přehledné	přehledné
Informace na internetových stránkách	základní	rozšířené	základní	základní	rozšířené	základní
Informace pro volný čas	NE	ANO	NE	NE	ANO	NE
Jazyk internetových stránek	CZ/AJ	CZ/AJ/NJ	CZ	CZ	CZ	CZ/AJ/NJ/RJ
On-line rezervační systém	NE	ANO	ANO	NE	NE	NE
Internet v objektu	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	ANO
Balíčky služeb	NE	ANO	NE	NE	ANO	NE
Možnost stravování v objektu	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Vzhled	pohádkový	klasický	klasický	klasický	klasický	historický
Úroveň zařízení	vyšší	základní vyšší vysoká	základní	vyšší	vyšší	vysoká
Prostředí objektu	klidné	centrum města	silniční tah	klidné	klidné	klidné
Doprava do hotelu	MHD, taxi	MHD,taxi	taxi	taxi	taxi	taxi

Zdroj: internetové stránky jednotlivých ubytovacích zařízení

Tabulka 5.2: Komparace stávajících konkurentů Hotelu POHÁDKA (2)

	HOTEL POHÁDKA	Na Resslu	Olympia	Zátiší	KapiMost	Domov mládeže
Typ ubytovacího zařízení	hotel	ubytovna	penzion	penzion	ubytovna	ubytovna
Počet hvězdiček	***	-	***	-	*	-
Počet lůžek	30	14	45	-	-	420
Cena od (1 osoba/noc)	450 Kč	250 Kč	245 Kč	550 Kč	150 Kč	200 Kč
Slevy	ANO	ANO	NE	ANO	NE	NE
Podmínky placení	hotově karta	hotově	hotově	hotově	hotově	hotově
Otevírací doba	11:00–23:00	12:00-21:00	8:00-21:00	11:00-22:00	24 hod.	dohodou
Přehlednost internetových stránek	přehledné	přehledné	nepřehledné	přehledné	nepřehledné	nepřehledné
Informace na internetových stránkách	základní	základní	základní	rozšířené	základní	základní
Informace pro volný čas	NE	NE	NE	ANO	NE	NE
Jazyk internetových stránek	CZ/AJ	CZ	CZ/AJ/NJ/RJ	CZ/NJ	CZ	CZ
On-line rezervační systém	NE	ANO	ANO	NE	NE	NE
Internet v objektu	ANO	NE	ANO	NE	NE	NE
Balíčky služeb	NE	NE	NE	NE	NE	NE
Možnost stravování v objektu	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	NE
Vzhled	pohádkový	vesnický	klasický	klasický	klasický	klasický
Úroveň zařízení	vyšší	základní	základní	vyšší	základní	základní
Prostředí objektu	klidné	klidné	centrum	klidné	kraj města	kraj města
Doprava do hotelu	MHD, taxi	taxi	MHD,taxi	taxi	taxi	MHD,taxi

Zdroj: internetové stránky jednotlivých ubytovacích zařízení

Hosté Hotelu POHÁDKA v rámci uskutečněného dotazníkového šetření (viz následující kapitola) určili důležitost jednotlivých položek. Na základě takto zjištěných důležitostí byla stanovena nejpodstatnější kritéria pro výběr největšího konkurenta Hotelu POHÁDKA: cena na jednu osobu za noc, otevírací doba recepce, internetové stránky, vzhled a úroveň zařízení.

Každý z výše uvedených konkurentů má hodnocení alespoň jednoho sledovaného kritéria lepší, než je ohodnocení daného kritéria pro Hotel POHÁDKA, avšak neexistuje konkurent, jenž by měl lepší ohodnocení ve všech sledovaných parametrech. Dle výše uvedených kritérií je nejvýznamnějším konkurentem Hotelu POHÁDKA hotel Cascade. Jako druhý největší konkurent se jeví hotel Špejchar. Tito dva velcí konkurenti mohou Hotel POHÁDKA značně ohrozit.

Vysoká konkurenční síla hotelu Cascade tkví v čtyřiaadvacetihodinové otevírací době recepce, přehledných internetových stránkách, které poskytují širokou škálu informací jak pro jeho stávající hosty, tak i pro potenciální zákazníky (informace pro volný čas, balíčky služeb) a široké nabídce ubytovacích služeb (od základního vybavení v turistické třídě po vysokou úroveň v prémium třídě). Jediné co nemůže oproti Hotelu POHÁDKA nabídnout jsou nízké ceny, specifický vzhled hotelu a rodinné prostředí.

Hotel Špejchar je s Hotelem POHÁDKA srovnatelný z hlediska internetových stránek a úrovně zařízení. Hotel má recepci pro nové hosty otevřenu pouze po předchozí domluvě. Jeho vzhled není nijak specializován a ceny má značně vyšší než Hotel POHÁDKA.

5.3.2 Analýza vnitřního prostředí Hotelu POHÁDKA

Pro provedení rozboru vnitřního marketingového prostředí Hotelu POHÁDKA byl zvolen model 7 „S“ firmy McKinsey.

Styl

V hotelu se snaží uplatňovat zásady tzv. **demokratického (partnerského) stylu řízení**, kdy majitel hotelu má přirozenou autoritu, naslouchá svým podřízeným. Nechává si ale prostor pro vlastní konečné rozhodnutí a kontroluje činnosti vykonané svými podřízenými. Při nesplnění činností, jež byly podřízenému uloženy, hrozí pracovníkovi při prvním pochybení udělení napomenutí a uhrazení vzniklých ztrát. V případě opakujících se pochybení následuje nekompromisní rozvázání pracovního poměru.

V hotelu je realizováno vysoce centralizované rozhodování s jednoznačně stanovenými rolmi a odpovědnostmi každého pracovníka. Komunikace majitele

a hotelového personálu (příp. personálu restaurace) probíhá jak shora dolů, tak i zdola nahoru. Proto je zde nutná existence vysoké informovanosti personálu, otevřené komunikace mezi nadřízeným a podřízenými i mezi podřízenými navzájem. Zaměstnanci mají možnost se k věci vyjádřit, ale ne vždy se jejich názor bere v úvahu. Pokud dostanou pokyny, s nimiž nesouhlasí, řídí se jimi, aniž by vznášeli námitky. Vedoucí podřízené informuje individuálně každého zvláště o tom, co se jich bezprostředně týká. Jako zpětnou vazbu získává informace předkládané pracovníky denně, vždy na konci jejich směny.

Kontrola činností personálu je na dobré úrovni, hledají se nejen viníci nýbrž i příčiny jednotlivých vyvstalých problémů. Problémy nejsou ignorovány, ale jsou řešeny okamžitě při jejich vzniku.

Strategie

Hotel POHÁDKA nemá přesně písemně definovanou podnikovou strategii či marketingovou strategii, jelikož žádnou nemá. Hotel má pouze stanovené cíle, jichž má být dosaženo. Většina z nich je dlouhodobého charakteru. Základním a nejdůležitějším cílem je, jako u většiny ostatních podnikání, dosažení a maximalizace zisku. Další cíle jsou zaměřeny na neustálé zlepšování kvality poskytovaných služeb, udržení a zvýšení profesionality hotelového personálu (včetně personálu restaurace), rozšíření kapacit hotelu novými pokoji vystavěním nového přiléhajícího objektu, rozšířením restaurace o salonek pro společenské akce a s tím související zvýšení podílu na trhu.

Tyto uvedené cíle (záměry) se s ohledem na současnou finanční situaci v České republice i ve světě daří plnit pouze částečně a v delším časovém úseku než bylo předpokládáno.

Spolupracovníci

Hotel zaměstnává pouze kvalifikované a zkušené pracovníky. Kuchaři, kteří vaří v restauraci, jsou lidé s kreativními nápady a dlouholetými zkušenostmi. Personál obsluhující hosty (servírky, číšníci, recepční) mají vynikající komunikační dovednosti, odpovídající vzdělání a praxi.

Výběr pracovníků provádí přímo majitel hotelu a restaurace, na základě jím stanovených přísných pravidel (praxe v oboru, ověření uvedených schopností a dovedností). Určení zaměstnanci jsou povinni a ve větší míře ochotni se dále vzdělávat.

Jedná se zejména o kuchaře a číšníky, kteří získávají znalosti o nových trendech v oblasti stravovacích služeb apod.

Míra fluktuace personálu hotelu je velice nízká, jelikož jejich pracovní nasazení je vysoké a mají nízkou nemocnost. Tento stav způsobuje především existence přátelského pracovního prostředí a schopného pracovního týmu.

Systemy

V Hotelu POHÁDKA jsou využívány základní informační systémy. Jedná se zejména o systémy pro obsluhu hostů hotelu a restaurace, např.:

- **Hotelový systém** – poskytuje informace o obsazenosti hotelu (ubytování, rezervace jednotlivých pokojů, závady v jednotlivých pokojích apod.)
- **Restaurační systém** – systém pro restaurační stravování s možností bezhotovostních plateb hostů.
- **Účetní software.**
- **Systém elektronické požární signalizace** – podle směrnice pro požární bezpečnost hotelů a ubytovacích zařízení mají být tímto zařízením vybaveny všechny objekty s počtem osob větším než 20 (pouze doporučení, kterému by se měly hotely přizpůsobit).
- **Bezpečnostní systém.**

V hotelu je patrná absence systému pro rezervaci pokojů on-line. Zarezervovat pokoj lze pouze po telefonu na telefonním čísle uvedeném na internetových stránkách hotelu nebo napsáním na e-mailovou adresu hotelu, jež je na těchto stránkách také uvedena.

V hotel (restauraci) je uplatňováno plánování dodávek nápojů, potravin, pracovních prostředků apod. Velikost objednávek vychází z předcházejících zkušeností a odhadů. Rozpočtování plánovaných dodávek je velmi přesné, protože ceny jednotlivých položek v plánovaných dodávkách jsou známy předem, jelikož hotel využívá již ověřené dodavatele.

Nejsou podávána formální písemná hlášení, dochází pouze k předávání informací mezi jednotlivými pracovníky při střídání směn. Každý pracovník je povinen před ukončením své pracovní doby podat základní informace o dění během směny. Personál je vždy povinen okamžitě oznámit vzniklé problémy vedoucímu. Rychlost reakce vedoucího i ostatních pracovníků je okamžitá, případně několikaminutová. Hotel (restaurace) je jako celek schopen reagovat na vzniklé problémy okamžitě a řešit je v následujících minutách.

Sdílené hodnoty

Majitel Hotelu POHÁDKA a jeho personál sdílí několik hodnot. Jsou jimi profesionalita, odpovědnost, spolehlivost, poctivost, pružnost a otevřenost.

- **Profesionalita** – cílem každé činnosti každého pracovníka hotelu je poskytnutí služby vysoké úrovně. Při provozování hotelu se využívají profesionální technologie, nástroje či prostředky. Dostatečná kvalifikace a schopnosti jsou nejdůležitějším kritériem výběru personálu.
- **Odpovědnost** – hotel poskytuje služby, za jejichž vysokou kvalitu je odpovědný jak určitý pracovník, tak i hotel jako celek. Majitel hotelu je pak odpovědný za vytváření vhodného pracovního prostředí a pomoc v dalším rozvoji zaměstnanců.
- **Spolehlivost** – to co hotel slibuje, také udělá. Za účelem splnění svých cílů, hotel dbá na schopnosti splnit své závazky za všech situací a vyhovět přáním a požadavkům svých hostů.
- **Poctivost** – jedná se zejména o poctivost hotelu k hostům. Je však dodržována i poctivost ve vztahu mezi personálem navzájem, k orgánům veřejné správy. Poctivost vede k získání důvěry a loajality zákazníků.
- **Pružnost** – hotel poskytuje služby „na míru“. Snaží se neustále aktualizovat své portfolio služeb podle měnících se požadavků hostů. Schopnosti a dovednosti personálu, vybavení hotelu odpovídají aktuálním požadavkům a podmínkám okolí (právní předpisy, trendy apod.)
- **Otevřenost** – hotel permanentně informuje o změnách v poskytovaných službách. Všechny činnosti vedou k sdílení zkušeností a znalostí mezi zaměstnanci hotelu. Snaží se navázat partnerství s objekty doplňujícími hotelové služby (provozovatel tenisových kurtů apod.).

Struktura

Organizační struktura Hotelu POHÁDKA je ve velké míře propojena s organizační strukturou Restaurace POHÁDKA, což je dáno zejména stejným majitelem a umístěním v jednom objektu. V hotelu je uplatňována velice jednoduchá liniiová struktura s jasnými vztahy nadřízenosti a podřízenosti, kdy jediným nadřízeným je majitel hotelu a zároveň i restaurace Milan Peroutka.

Personální politika se zakládá na intuici vedoucího a neexistuje v písemné podobě. V hotelu panují vynikající pracovní podmínky, jež berou v úvahu i individuální potřeby

jednotlivých pracovníků. I přes existující vynikající pracovní podmínky dochází k neustálému zlepšování pracovních podmínek (hygienických, psychických). Klade se důraz na stejné příležitosti pro všechny zaměstnance.

Hotel (restaurace) buduje svou velmi dobrou pověst a image prostřednictvím vysoké estetické úrovně pracoviště (prostor hotelu či restaurace) i personálu. Inovativnost (zvyšování schopností a dovedností) pracovníků je patrná, jelikož jak oni sami, tak hotel (restaurace) jako celek nechce zaostávat za svou konkurencí. Průměrná motivace má za následek neustálou snahu dělat věci lépe.

Schopnosti

Hlavní charakteristickou schopností Hotelu POHÁDKA je sdružené poskytování služeb hotelu a restaurace. Hotel vyniká mezi jinými hotely v tomto městě především svým kreativním vzhledem stylizovaným do pohádkových výjevů (vyřezávané pohádkové postavy, hrad, chatrč, studna apod.). Restaurace je schopna rychle přizpůsobit svůj interiér individuálním požadavkům zákazníků.

5.3.3 SWOT analýza Hotelu POHÁDKA

Výsledky SWOT analýzy silně záleží na tom, kdo analýzu vykonává a jaké má znalosti podniku a existenčního prostředí hotelu, obsahuje velmi mnoho subjektivních prvků. I přes toto vše analýza byla provedena a to z důvodu nalezení východisek pro nové úvahy, získání uceleného obrazu o hotelu, zjištění příležitostí a problémů o nichž se většinou neuvažovalo. Slouží jako pomocný materiál k dalším činnostem. Analýza byla vytvořena na základě informací získaných převážně z předcházejících kapitol.

Silné stránky

- Sleva 5% na ubytování či na vše,
- vysoká kvalita služeb,
- rostoucí zájem a loajalita zákazníků,
- podnikavé vedení,
- kreativita,
- vzdělaný, vycvičený a přátelský personál,
- důvěryhodnost, spolehlivost a poctivost,
- velká síť dodavatelů (malá vyjednávací síla dodavatelů),
- pružná reakce na požadavky zákazníka,

- umístění v klidné lokalitě,
- venkovní posezení a příroda v okolí, možnost společensko-zábavních služeb,
- možnost společensko-zábavních služeb.

Slabé stránky

- Malý podíl na trhu,
- neformulovaná strategie,
- absence on-line rezervačního systému,
- pomalá reakce na změny v okolí,
- špatná dopravní obslužnost.

Příležitosti

- Inovační schopnost hotelu (restaurace),
- získání nového segmentu zákazníků,
- rozšíření nabídky služeb hotelu (restaurace),
- efektivnější marketingový postup,
- zvýšení kvality služeb,
- nakupování levnějších surovin a práce,
- vytvoření dalších hotelů či restaurací.

Ohrožení (rizika)

- Reklama a inzerce,
- výše cen,
- rostoucí náklady,
- vstup nových silnějších konkurentů s atraktivnějšími službami či nižšími cenami,
- nápor z Evropské unie,
- doznívající finanční krize (ekonomická recese) a zpomalený růst trhu,
- nástup nových druhů služeb nahrazujících stávající,
- zvýšení minimální mzdy, změna právních předpisů týkajících se především hygieny.

Z výše uvedeného výčtu silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb vyplývá, že Hotel POHÁDKA je pro konkurenceschopný provoz odkázán na těžení vzniklých

výhod ze svých silných stránek, naopak chod hotelu je ustavičně ohrožován četnými hrozbami. Příležitosti a slabé stránky jsou v porovnání s ostatními faktory snadno přehlednutelné.

5.4 Shrnutí

Marketingová strategie v Hotelu POHÁDKA není formulována. Hotel má stanoveny pouze cíle, které mají být časem naplněny. Především se jedná o dlouhodobé záměry, tj. dosažení zisku a jeho maximalizace, zvyšování kvality služeb, udržení profesionality personálu a rozšíření ubytovací kapacity hotelu.

Z rozboru marketingové strategie a aktivit Hotelu POHÁDKA, jenž byl proveden v této kapitole, je patrná nedostatečná znalost konkurence na území Mostecka (hotel má pouze základní představu zahrnující počet a druh ubytovacích zařízení), požadavků a přání současných i potenciálních zákazníků, nepostačující zpětná vazba od hostů hotelu a absence systému zlepšování kvality služeb.

Pro úspěšné poskytování kvalitních služeb je třeba mít kromě stanovených cílů i povědomí o faktorech, které působí v okolí hotelu a ve významné míře ho ovlivňují. Proto je užitečné formulovat jeho marketingovou strategii. Z důvodu neznalosti uvedených faktorů byla v této kapitole provedena analýza marketingového prostředí Hotelu POHÁDKA.

Rovněž by měly být stanoveny cesty pro zlepšení kvality poskytovaných služeb, rozšíření stávající nabídky a získání zpětné vazby od hostů hotelu. Nástrojem pro získání informací nutných ke stanovení výše uvedených cest je analýza zákaznických preferencí, na niž je zaměřena následující kapitola.

6 ANALÝZA ZÁKAZNICKÝCH PREFERENCÍ

V Hotelu POHÁDKA bylo uskutečněno dotazníkové šetření provedené podle navržené metodiky. Je určené pro hosty hotelu a slouží k určení jejich spokojenosti či nespokojenosti se stávajícími poskytovanými službami. Na základě výsledků tohoto šetření jsou následně zformulovány závěry, jenž poslouží ke zvýšení kvality, tj. spokojenosti hostů tohoto hotelu. Tato kapitola je proto věnována tomuto dotazníkovému šetření a analýze zjištěných dat.

6.1 Metodika analýzy zákaznických preferencí

Na základě shrnutí provedené analýzy marketingového prostředí Hotelu POHÁDKA zachycené v předcházející kapitole byla odhalena nutnost realizovat analýzu zákaznických preferencí. Pro analýzu zákaznických preferencí je navrhována metodika, jež je uvedena níže.

6.1.1 *Nástroje a metody analýzy zákaznických preferencí*

- **Dotazníkové šetření** - dotazníkové šetření je prováděno personálem hotelu a je určeno hostům Hotelu POHÁDKA,
- **Index spokojenosti zákazníků se znaky služeb** – index je vypočítán dosazením zjištěných dat do níže uvedených vzorců:

$$CSI = \sum_{i=1}^N w_i \times c_i \qquad c_i = \frac{\sum_{x=1}^X c_{ix}}{X}$$

CSI	index spokojenosti zákazníka,
w_i	míra důležitosti i-tého parametru,
c_i	hodnocení spokojenosti s i-tým parametrem,
c_{ix}	individuální hodnocení spokojenosti x-tého zákazníka s i-tým parametrem,
X	celkový počet hodnotících zákazníků.

6.1.2 Vstupy

- Personál Hotelu POHÁDKA (mzdy zaměstnanců),
- dotazník (papír, tisk),
- hosté Hotelu POHÁDKA,
- počítačový software.

6.1.3 Výstupy

- Základní identifikační parametry zákazníků (měsíční příjem, místo bydliště, věk apod.),
- přehled o spokojenosti hostů hotelu s jednotlivými analyzovanými položkami,
- shrnutí důležitostí jednotlivých položek, na základě nichž se zákazníci rozhodují o volbě ubytování,
- index spokojenosti zákazníků se znaky služeb,
- souhrn důvodů, které vedly k ubytování hostů v hotelu,
- přehled pramenů, ze kterých se hosté dozvěděli o hotelu,
- zpráva se závěry a doporučeními ke zlepšení kvality poskytovaných služeb.

6.1.4 Průběh činností

1) Tvorba dotazníků

a. Selekce otázek pro základní identifikaci zákazníka Hotelu POHÁDKA:

- věk,
- místo bydliště,
- měsíční příjem,
- důvod ubytování v hotelu,
- frekvence ubytování v hotelu,
- počet nocí strávených v hotelu.

b. Výběr položek a služeb pro posouzení důležitosti a spokojenosti s danou položkou (službou):

- cena,
- vzhled hotelu,
- vybavení pokojů (nábytek apod.),
- sociální vybavení pokojů (sprch, toalet),

- technické vybavení pokojů (TV, klimatizace, lednička),
- zajištění internetu (rychlost, kvalita, připojení),
- kvalita úklidu,
- chování personálu,
- služby recepce,
- tištěné materiály hotelu (brožury, vizitky, mapky apod.),
- internetové stránky (poskytované informace, přehlednost, rezervace),
- rekreační služby v hotelu (tenisové kurty, sauna, bazén apod.),
- bezpečnost v hotelu.

c. Volba dalších doplňujících otázek týkajících se:

- komparace s ostatními hotely,
- možnosti podání referencí svým blízkým,
- poskytnutí prostoru pro návrhy, poznámky, připomínky či stížnosti hostů hotelu.

2) Vlastní dotazníkové šetření

a. Předání dotazníků – dotazníky budou předány hostům při jejich ubytování v hotelu spolu s klíči od jejich pokojů.

b. Sběr dotazníků – vyplněné či nevyplněné dotazníky hosté buď předají na recepci spolu s klíči od jejich pokojů při odchodu z hotelu nebo je ponechají v pokoji, jenž obývali a personál je poté posbírá.

c. Odpovědnost za průběh dotazníkového šetření:

- předávání dotazníků – recepční,
- sběr dotazníků – recepční, pokojská.

d. Frekvence dotazníkového šetření – dotazníkové šetření by mělo být realizováno dvakrát ročně vždy na začátku nového pololetí, tj. v měsíci lednu a červenci.

3) Statistické zpracování dotazníků, interpretace výsledků - dotazníky budou zpracovány pomocí počítačového softwaru (MS Office Excel, MS Office Word apod.). Vyhodnocení dotazníků provede majitel hotelu.

4) Návrh opatření týkajících se:

- a. eliminace problémových oblastí,
- b. zvýšení kvality poskytovaných služeb,
- c. zlepšení spokojenosti s posuzovanými položkami a službami (zvýšení indexu spokojenosti zákazníku se službami).

5) **Výběr opatření určených k realizaci** – majitel Hotelu POHÁDKA zvolí opatření, jež upraví oblast, ve které je dle jeho mínění nejnnutnější zásah. Dále pak stanoví pořadí ostatních navržených opatření, která jsou potřebná v budoucnu učinit.

6) Realizace změn na základě vybraných opatření

6.1.5 Časový plán

- 1) Organizační záležitosti (*1 týden*)
- 2) Příprava dotazníků a zacvičení personálu hotelu (*2 týdny*)
- 3) Vlastní dotazníkové šetření (*1 měsíc*)
- 4) Statistické vyhodnocení dotazníkového šetření, výpočet indexu spokojenosti hostů Hotelu POHÁDKA (*2 týdny*)
- 5) Výběr problémových oblastí a položek u nichž je nutné okamžité zlepšení (*1 týden*)
- 6) Řešení problémových oblastí realizací změn na základě zvolených opatření (*1 měsíc popř. i déle*)
- 7) Zprávy o průběhu dotazníkového šetření a o průběhu realizovaných změn budou předkládány majiteli hotelu (*průběžně*)

6.2 Průběh realizovaného dotazníkového šetření

Dotazník je tvořen deseti otázkami (viz Příloha č. 4). Většinou se jedná o selektivní uzavřené otázky či polouzavřené, kdy si respondent mohl vybrat některou z nabízených variant odpovědí nebo uvést svou odlišnou variantu. Respondenti (hosté hotelu) byli dotazováni na:

- věk,
- místo bydliště,
- měsíční příjem,
- důvod ubytování v hotelu,

- frekvence ubytování v hotelu,
- počet nocí strávených v hotelu,
- spokojenost s poskytovanými službami a souvisejícími položkami,
- důležitost položek při rozhodování o ubytování,
- porovnání s ostatními hotely apod.

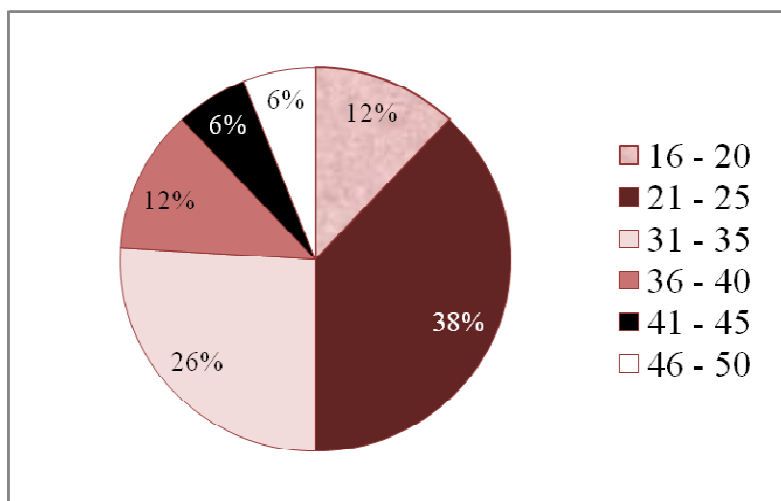
Dotazníky byly předávány respondentům na recepci spolu s klíči od rezervovaných pokojů při zahájení jejich ubytování. Aby bylo zachováno soukromí hostů a nebyli obtěžováni, v průběhu jejich ubytování se o vyplněné dotazníky nežádalo. Vyplněné či nevyplněné dotazníky byly buď předány na recepci s klíči od obývaného pokoje při odchodu hostů nebo byly ponechány v daném pokoji, kde je poté pokojská posbírala. Dotazníkové šetření bylo v hotelu uskutečněno v březnu 2010. V rámci tohoto šetření byl dotazník předán osmdesáti hostům Hotelu POHÁDKA, z nichž pouze padesát dotazovaných dotazník vyplnilo, což představuje poměrně 62,5% návratnost.

6.3 Analýza dat z dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkového šetření jsou uvedeny níže. Při zkoumání a sumarizaci odpovědí jednotlivých respondentů nastal problém s existencí chybějících dat, tj. otázek u nichž nebyly uvedeny odpovědi. Tato chybějící data jsou dále označována jako „Neuvedeno“.

Otázka č. 1 – Věk

Hosté Hotelu POHÁDKA byli rozděleni do deseti věkových skupin. Hosty hotelu nejčastěji tvoří lidé ve věku 21 – 25 let (19 respondentů) a 31 – 35 let (13 respondentů). Naopak lidé ve věkových skupinách 0 – 15 let, 25 – 30 let a starší 51 let ve zkoumaném období v hotelu ubytování nebyli.



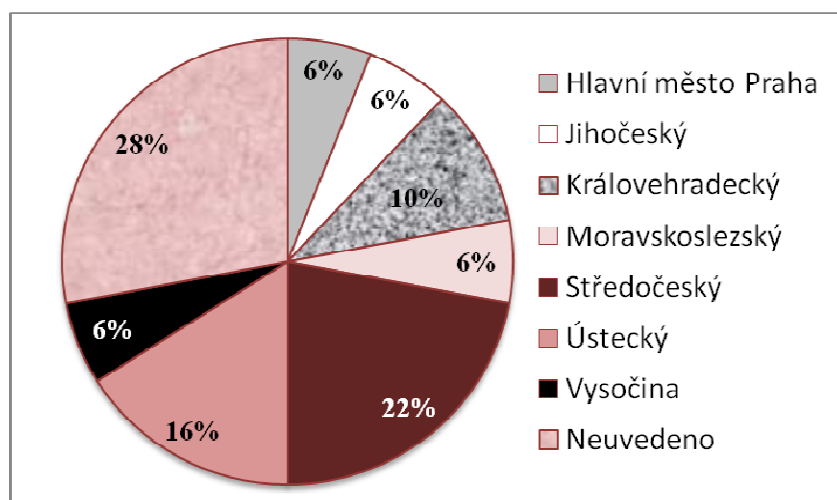
Graf 6.1: Věková struktura hostů Hotelu POHÁDKA

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Otázka č. 2 – Místo bydliště

Hosté byli dotazováni na místo bydliště, přičemž vyplňovali město. Pro větší přehlednost, jelikož jen zřídka bylo ubytováno více hostů ze stejného města, bylo město nahrazeno krajem České republiky, ve kterém se nachází. Nejčastěji hosté hotelu pocházeli ze Středočeského kraje (dotazovaných), naopak některé kraje nebyly zastoupeny vůbec.

V rámci vyhodnocení této otázky vznikl problém s chybějícími údaji, avizovaný na začátku této kapitoly, poněvadž čtrnáct z padesáti vyplněných dotazníků neobsahovalo odpověď na tuto otázku. Tato chybějící data jsou v následujícím grafu označena jako „Neuvedeno“.

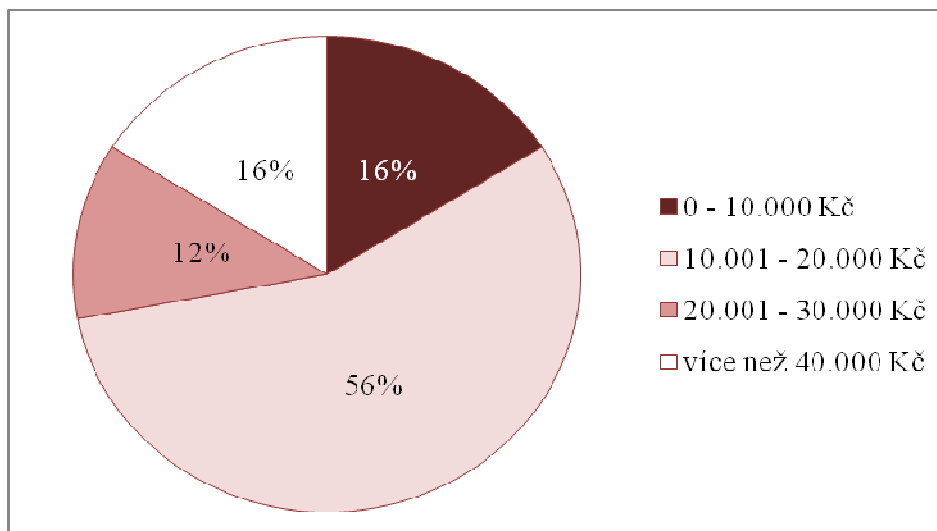


Graf 6.2: Bydliště hostů Hotelu POHÁDKA podle krajů ČR

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Otázka č. 3 – Váš měsíční příjem

Respondenti byli rozděleni do pěti příjmových skupin, přičemž nejčastěji byli v Hotelu POHÁDKA ubytováni hosté s měsíčním příjmem v intervalu od 10.001 Kč do 20.000 Kč (28 dotazovaných). Druhou nejpočetnější příjmovou skupinou tvořili hosté s měsíčním příjmem do 10.000 Kč (8 respondentů) nebo s příjmem větším než 40.000 Kč měsíčně (8 respondentů).



Graf 6.3: Měsíční příjem hostů Hotelu POHÁDKA

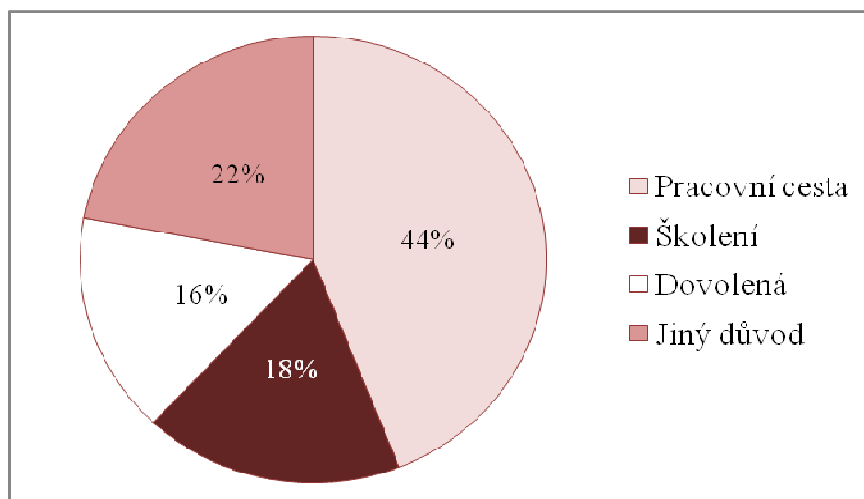
Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Otázka č. 4 – Z jakého důvodu jste se v hotelu ubytovali?

Nejčastějším důvodem ubytování v Hotelu POHÁDKA bylo absolvování pracovní cesty a to 22 respondenty. Druhým nejčastějším důvodem pro ubytování v hotelu byli jiné důvody (11 respondentů):

- automobilové závody (5 respondentů),
- rodinné záležitosti (3 respondenti),
- maturitní ples (3 respondenti).

Z důvodu účasti na školení bylo v hotelu ubytováno devět respondentů a pro trávení dovolené si tento hotel zvolilo osm respondentů.

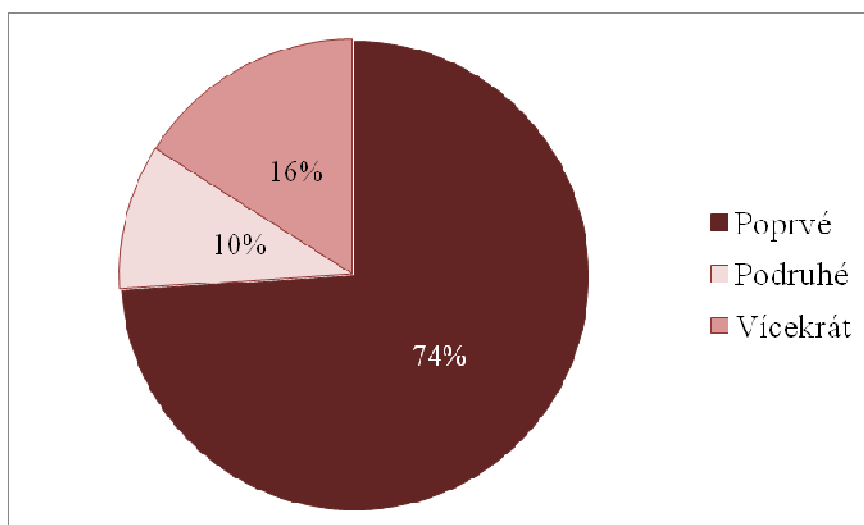


Graf 6.4: Důvod ubytování hostů v Hotelu POHÁDKA

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Otázka č. 5 – Po kolikáté jste byli ubytováni v našem hotelu?

Největší skupinu tvoří hosté, kteří byli v hotelu ubytováni poprvé (37 dotazovaných). Podruhé bylo ubytováno pět dotazovaných a vícekrát bylo ubytováno pouze osm dotazovaných.

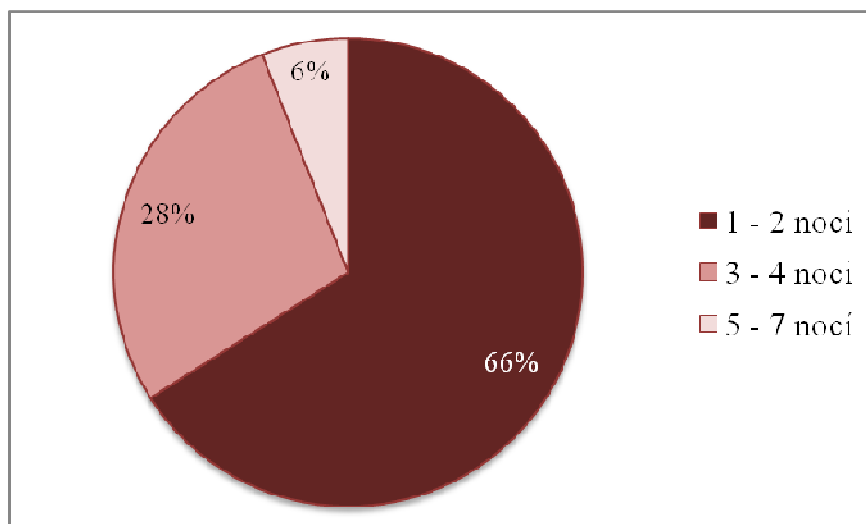


Graf 6.5: Opakovanost ubytování hostů v Hotelu POHÁDKA

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Otázka č. 6 – Jak dlouho jste obvykle ubytováni v našem hotelu?

Nejčastější doba po níž byli hosté ubytováni v hotelu jsou jedna až dvě noci (33 hostů), tři až čtyři noci v hotelu strávilo čtrnáct hostů a pět až sedm nocí byli ubytováni tři hosté. V průběhu sledovaného období žádný host nepobýval v hotelu déle jak týden.



Graf 6.6: Obvyklá délka ubytování hostů v Hotelu POHÁDKA
Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

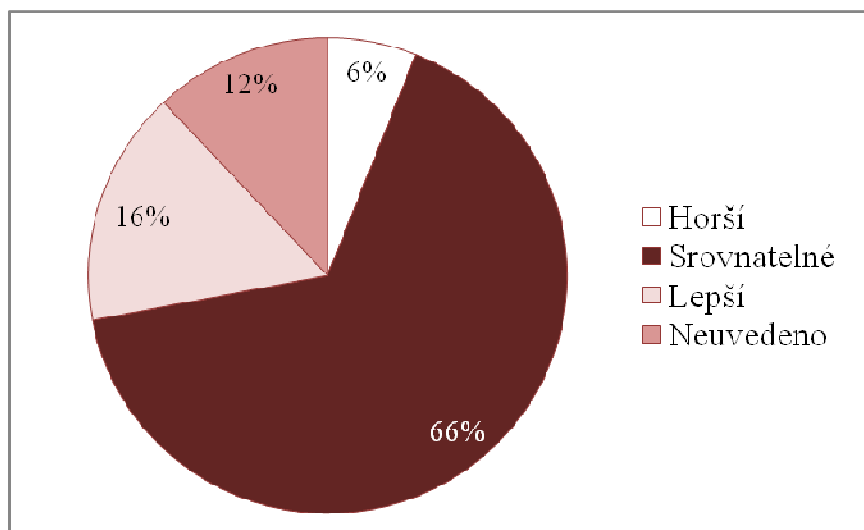
Otázka č. 7 – Prosím, ohodnot'te důležitost a Vaši spokojenost s následujícími položkami:

Na základě odpovědí z otázky č. 7 byl vypočítán index spokojenosti zákazníků Hotelu POHÁDKA s poskytovanými službami. Vyhodnocení odpovědí u této otázky je provedeno v následující podkapitole.

Otázka č. 8 – V porovnání s ostatními hotely v okolí jsou naše služby:

Při zjišťování výsledků této otázky byl řešen problém chybějících dat. Data nebyla vyplněna šesti dotazovanými. Tato chybějící data jsou v následujícím grafu označeny jako „Neuvedeno“.

Nejčastěji byla dotazovanými zvolena odpověď, že služby Hotelu POHÁDKA jsou srovnatelné s ostatními hotely v okolí (33 dotazovaných). Služby lepší než v porovnání s ostatními hotely v okolí uvedlo osm dotazovaných. Služby jsou dle jejich mínění lepší zejména v hezkém a rodinném prostředí či ve všem. Služby horší v porovnání s ostatními hotely uvedli tři dotazovaní hosté. Důvodem pro toto tvrzení bylo horší sociální zařízení (koupelna).

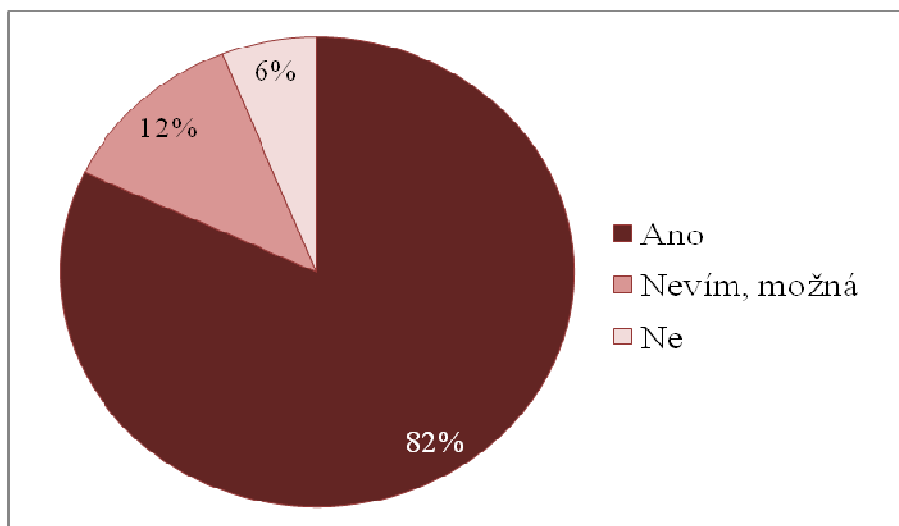


Graf 6.7: Srovnatelnost služeb poskytovaných Hotelem POHÁDKA s ostatními hotely

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Otázka č. 9 – Doporučili byste náš hotel svým blízkým?

Hosté hotelu byli dotazováni, zda by Hotel POHÁDKA doporučili svým blízkým. Čtyřicet jedna dotazovaných by hotel doporučilo, tři dotazovaní by ho nedoporučili a šest dotazovaných neví.



Graf 6.8: Úmysl hostů doporučit Hotel POHÁDKA svým blízkým

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Otázka č. 10 – Vaše návrhy, poznámky, připomínky či stížnosti

Tato otázka byla hosty hotelu při vyplňování dotazníků vynechávána, výjimkou bylo šest připomínek:

- vysoká slyšitelnost z vedlejších pokojů,
- zlepšení kvality sociálního vybavení,
- chybí bazén v objektu hotelu,
- nedostačující či úplně chybějící značení (na území města) jak se dostat do hotelu,
- nedostačující informace na internetových stránkách,
- složitá rezervace ubytování v hotelu.

6.3.1 Index spokojenosti zákazníků se službami hotelu (CSI)

Index spokojenosti zákazníků se službami Hotelu POHÁDKA byl vypočítán na základě provedeného dotazníkového šetření dosazením zjištěných dat do již dříve zmíněných vzorců:

$$CSI = \sum_{i=1}^N w_i \times c_i \qquad c_i = \frac{\sum_{x=1}^X c_{ix}}{X}$$

Dílní výpočty nutné pro výpočet konečného ukazatele spokojenosti hostů jsou uvedeny v Příloze č. 5. Jedná se o výpočty průměrné důležitosti položky a průměrné spokojenosti s položkou podle vzorců:

$$\text{Průměrná spokojenost s položkou} = \frac{1}{X} \times \sum_{n=1}^N \text{spokojenost s položkou} \times \text{počet respondentů}$$

$$\text{Průměrná důležitost položky} = \frac{1}{X} \times \sum_{n=1}^N \text{důležitost položky} \times \text{počet respondentů}$$

kde **X** je celkový počet respondentů,

N je hodnotící stupnice (škála)

Škála pro hodnocení důležitosti a spokojenosti s danými položkami byla zvolena od jedné do pěti, přičemž jedna je nejhorší a pět je nejlepší možné ohodnocení.

Tabulka 6.1: Průměrná spokojenost s danou položkou a její průměrná důležitost

Položka	Průměrná důležitost položky	Průměrná spokojenost s položkou (c_i)
Cena	4,28	3,90
Vzhled hotelu	3,92	4,16
Vybavení pokojů (nábytek apod.)	4,00	3,76
Sociální vybavení pokojů (sprch, toalet)	4,54	3,96
Technické vybavení pokojů (TV, klimatizace, lednička)	3,82	3,76
Zajištění internetu (rychlost, kvalita, připojení)	3,58	3,70
Kvalita úklidu	4,34	4,16
Chování personálu	4,28	4,46
Služby recepce	3,58	3,50
Tištěné materiály hotelu (brožury, vizitky, mapky apod.)	2,62	4,04
Webové stránky (poskytované informace, přehlednost, rezervace)	3,92	3,72
Rekreační služby v hotelu (tenisové kurty, sauna, bazén apod.)	3,94	3,14
Bezpečnost v hotelu	4,20	4,18

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Na základě dílčích výpočtů zachycených ve výše uvedené tabulce byly určeny váhy jednotlivých porovnávaných položek w_i dle vzorce pro určení vah podle bodového hodnocení:

$$w_i = \frac{x_i}{\sum_{i=1}^N x_i}$$

kde i je počet položek

Poté byl zjištěn index spokojenosti zákazníků se znaky služeb Hotelu POHÁDKA (CSI) podle výše uvedeného vzorce. Výsledky uvedených výpočtů jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 6.2: Výpočet vah položek a indexu spokojenosti zákazníků (CSI)

Položka	Váha položky (w_i)	Průměrná spokojenost s položkou (c_i)	$w_i * c_i$
Cena	0,0839	3,90	0,3272
Vzhled hotelu	0,0768	4,16	0,3196
Vybavení pokojů (nábytek apod.)	0,0784	3,76	0,2948
Sociální vybavení pokojů (sprch, toalet)	0,0890	3,96	0,3524
Technické vybavení pokojů (TV, klimatizace, lednička)	0,0749	3,76	0,2815
Zajištění internetu (rychlost, kvalita, připojení)	0,0702	3,70	0,2596
Kvalita úklidu	0,0851	4,16	0,3539
Chování personálu	0,0839	4,46	0,3741
Služby recepce	0,0702	3,50	0,2456
Tištěné materiály hotelu (brožury, vizitky, mapky apod.)	0,0514	4,04	0,2075
Webové stránky (poskytované informace, přehlednost, rezervace)	0,0768	3,72	0,2858
Rekreační služby v hotelu (tenisové kurty, sauna, bazén apod.)	0,0772	3,14	0,2425
Bezpečnost v hotelu	0,0823	4,18	0,3441
INDEX SPOKOJENOSTI		3,89	

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Hosté Hotelu POHÁDKA se při výběru ubytovacího zařízení nejčastěji rozhodují na základě úrovně sociálního vybavení pokojů (vany, sprchy, toalety), kvality úklidu a chování personálu. Naopak nekladou zvláštní pozornost na tištěné materiály hotelu, které jsou k dispozici (brožury, vizitky, mapky apod.), služby recepce a zajištění internetu (rychlost, kvalita, připojení). Průměrná hodnota důležitosti všech výše uvedených položek činí 3,94. Největší odchylky v určené důležitosti nalezneme u tištěných materiálů hotelu.

Jeho odchylka činí - 1,32 bodů a je záporná. Druhou nejvíce odchylenou hodnotu má sociální vybavení jehož kladná odchylka tvoří 0,6 bodu.

Nejvyšší míru spokojenosti, tedy 89,2 % vyjádřili hosté hotelu s chováním personálu. Dále byli značně spokojeni s bezpečností v hotelu (83,6 %), kvalitě úklidu obývaných pokojů (83,2 %) a specifickém vzhledu hotelu (83,2 %). Hosté vyslovili největší nespokojenost s rekreačními službami v hotelu (tenisové kurty, sauna, bazén apod.), službami recepce a zajištěním internetu (rychlost, kvalita, připojení). Těmto položkám byla stanovena míra spokojenosti okolo 65 %. Průměrná spokojenost se všemi uvedenými položkami je rovna 3,88. Největší odchylky v určené spokojenosti nalezneme u rekreačních služeb v hotelu. Tato položka má zápornou odchylku rovnu - 0,74 bodu. Dále je výrazně oproti ostatním vychýlena spokojenost s chováním personálu s kladnou odchylkou 0,58 bodu.

Index spokojenosti hostů Hotelu POHÁDKA je roven 3,89 což činí 77,8 % z maximálně dosažitelných pěti bodů. Můžeme tedy říci, že dotazovaní hosté jsou se službami hotelu spokojeni, avšak existují oblasti, ve kterých by se mohl a měl Hotel POHÁDKA zlepšit. Jedná se zejména položky, jenž mají průměrné hodnocení spokojenosti pod celkových průměrem.

V návaznosti na výše uvedené zhodnocení stojí za povšimnutí přibližně stejná hodnota vypočítaného indexu spokojenosti hostů se službami (CSI) a hodnota průměrné spokojenosti se všemi uvedenými položkami. Avšak index spokojenosti zákazníků bere v úvahu i důležitost jednotlivých položek vyjádřenou váhami. I přes tuto zásadní odlišnost ve výpočtu jsou výsledky skoro srovnatelné. Tento stav je pravděpodobně způsoben zaokrouhlováním v jednotlivých krocích výpočtu indexu spokojenosti a nižší významností vah jednotlivých položek.

6.4 Identifikace konkurenční výhody Hotelu POHÁDKA

Konkurenční výhoda je klíčem, jenž otevírá dveře ke stávajícím i potenciálním zákazníkům.

Na základě analýz, provedených v předcházejících kapitolách, byly identifikovány následující přednosti:

- **Kreativita hotelového interiéru a exteriéru** – jedná se o stylizování vzhledu hotelu do pohádkových motivů (vyřezávané pohádkové postavy, studny, hrady apod.).

- **Nižší ceny** – v porovnání s konkurenčními ubytovacími zařízeními Hotel POHÁDKA nabízí ubytování za nižší cenu než většina z nich.
- **Kvalifikovaná pracovní síla** – profesionální chování hotelového personálu, s nímž jsou hosté hotelu velice spokojeni (90% spokojenost).
- **Individuální přístup k hostům hotelu** – nabízí řešení ubytování a s tím spojených problémů „na míru“, umožňuje individualizovat poskytované služby.
- **Poměrně vysoká spokojenost hostů** – v rámci dotazníkového šetření hosté Hotelu POHÁDKA vyjádřili cca 78% spokojenost s poskytovanými službami. Tato hodnota je poměrně vysoká, avšak stále skýtá značné oblasti pro zlepšení.

Jako nejvýznamnější přednost Hotelu POHÁDKA, tedy konkurenční výhoda, se jeví kreativita hotelového interiéru a exteriéru, díky níž se hotel výrazně odlišuje od ostatních ubytovacích zařízení na Mostecku. Konkurenční výhoda tkví především v rozsahu poskytovaných ubytovacích služeb, kdy na rozdíl od ostatních zkoumaných konkurentů umožňuje jak klasické ubytování, tak i speciální pohádkové ubytování. Hotel činí výjimečným také zařízením pro děti hostů hotelu, které mohou kdykoliv v průběhu ubytování či návštěvy restaurace navštívit (jedná se o hrad, který přiléhá k objektu hotelu a chatrč umístěnou v objektu restaurace).

Další výše uvedené přednosti lze nalézt i u řady dalších konkurentů působících na daném území. Z tohoto důvodu by měl Hotel POHÁDKA tyto své silné stránky dále průběžně rozvíjet tak, aby se jednou staly silnou konkurenční výhodou, díky níž hotel získá významné postavení na trhu.

7 ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ

Z analýz provedených v předcházejících kapitolách vyplývá, že Hotel POHÁDKA nemá definovanou marketingovou strategii a ani nepoužívá nástroje marketingového mixu příliš cíleně. V rámci produktu poskytuje pouze základní ubytovací služby, o kterých pomocí prvků marketingové komunikace informuje potenciální zákazníci především na internetu.

7.1 Doporučené cíle (priority)

Kromě již majitelem hotelu stanovených cílů je vhodné aby se Hotel POHÁDKA zaměřil na:

- aktualizaci a doplnění internetových stránek,
- rozšíření nabídky služeb (viz dále),
- zvýšení vytíženosti ubytovací kapacity hotelu a s tím související růst počtu hostů,
- zvýšení doby pobytu hostů,
- zvýšení spokojenosti hostů Hotelu POHÁDKA.

7.2 Navrhovaný marketingový mix

Na základě provedené analýzy marketingového prostředí Hotelu POHÁDKA a analýzy zákaznických preferencí uskutečněné prostřednictvím dotazníkového šetření jsou navrženy následující změny v marketingovém mixu.

7.2.1 *Produkt*

V rámci cíle rozšíření nabídky služeb by se měl hotel vedle poskytování základních služeb, tj. ubytování a stravování zaměřit i na další služby. Při realizaci plánovaného rozšíření objektu hotelu, za účelem zvýšení ubytovací kapacity, by mělo být pamatováno na špatné hodnocení spokojenosti s rekreačními službami poskytovanými v hotelu. Bylo by proto vhodné rozšířit služby např. o možnost využití hotelového bazénu, posilovny, masáže, solária nebo pronájmu horských kol.

Hotel by mohl také nabízet doprovodné programy, které ušetří hostům hotelu starosti a zároveň jejich volný čas, jenž by museli vynaložit na zajištění daných služeb. Právě díky

těmto programům by mohl hotel přilákat nové zákazníky. V rámci nabídky doplňkových služeb bude hotel nucen vykonávat činnosti úzce spojené s navázáním kontaktů s různými podnikateli či se statutárním městem Most. Doprovodné programy mohou být následující:

- **prohlídka hradu Hněvín a návštěva hvězdárny** (rezervace prohlídek hvězdárny pro hosty hotelu u Astronomické společnosti Most),
- **prohlídka kostelu Nanebevzetí Panny Marie v Mostě** (hotel objedná prohlídky kostelu či promítání přesunu kostelu přímo u správy kostelu dle zájmu hosta hotelu),
- **návštěva planetária** (objednání promítání v planetáriu či nákup lístků na plánovanou představení u astronomické společnosti Most),
- **automobilové závody** (hotel pro hosty rezervuje a zajistí doručení lístků na hostem požadovaný automobilový závod přímo hostovi do hotelu u Autodromu Most, a. s.),
- **dostihové závody** (hotel pro hosty objedná a zabezpečí doručení lístků na hostem požadovaný dostihový závod přímo hostovi do hotelu u Hipodromu Most, a. s.),
- **jízdy na koních** (hotel na základě zájmu hosta hotelu zamluví u Hipodromu Most, a. s. jízdařenskou výuku pro začátečníky či pokročilé, vyjížděku do přírody či skokové hodiny),
- **kurzy bezpečné jízdy, závodní okruh, off road dráha** (hotel objedná hosta dle jeho požadavku na plánované kurzy bezpečné jízdy, pronajme mu závodní okruh či off road dráhu u Polygonu Most).

Jako problematická oblast, dle uskutečněného dotazníkového šetření, se projevují také služby recepce. Recepce má dvanáctihodinovou otevírací dobu, avšak často zde nelze nikoho zastihnout. Ubytovaným hostům nezbývá nic jiného, než se vydat hledat nějaký personál po areálu hotelu či přilehlé restauraci eventuálně danou záležitost odložit na později. Z tohoto důvodu by měl Hotel POHÁDKA dbát na to, aby byla odpovědná osoba (recepční) vždy na svém místě a po dobu její nepřítomnosti zajistit adekvátní náhradu.

7.2.2 Cena

Hotel POHÁDKA by měl, kromě poskytované pětiprocentní slevy (při předložení slevového kuponu) a slevy pro majitele slevové karty CZ card, také nabízet věrnostní bonusy hostům, jenž se opakovaně ubytovávají v hotelu.

7.2.3 *Marketingová komunikace*

Hotel POHÁDKA používá z marketingové komunikace pouze reklamu (letáky, vizitky a billboardy na území města Mostu), podporu prodeje (pětiprocentní slevu umístěnou na www.zadarmo.info a slevu pro majitele karty CZ card) a internetové stránky.

Dle výsledků analýzy zákaznických preferencí jsou současné tištěné propagační materiály dostatečné, avšak hotel by měl marketingovou komunikaci upravit v oblasti internetu. Hotelové internetové stránky jsou přehledné, ale chybí jim pravidelná aktualizace a množství informací, které je zde uvedeno, je základní a mnohdy nedostačující. Tento stav může některé zájemce o ubytování v hotelu donutit vyvinout snahu o získání dalších informací, buď telefonickým kontaktem s hotelem nebo psaním e-mailu do hotelu. To je v současné době, kdy chtějí mít zákazníci vše na dosah a vyvíjet minimální snahu, nemyslitelné. Dalším nedostatkem je absence on-line rezervačního systému, jež vede k zdlouhavému rezervování pokojů pomocí telefonu či e-mailové korespondence. Tyto problémy by měly být v co nejbližší době odstraněny.

Z výše uvedených důvodů by měly být internetové stránky Hotelu POHÁDKA rozšířeny o další jazykovou mutaci (německý jazyk) a o následující položky:

- *on-line rezervace,*
- *jídelní lístek Restaurace POHÁDKA,*
- *doprovodné programy* (viz produkt),
- *kam v okolí:*
 - hory a rozhledny,
 - hrady a zámky,
 - muzea a expozice,
 - církevní památky,
 - památky židovské víry,
 - technické památky,
 - přírodní zajímavosti, přírodní památky a chráněné krajinné oblasti,
 - příležitosti pro kulturní aktivity,
 - nabídka pro aktivní využívání volného času.

Při tvorbě nabídky kam v okolí, lze použít informace poskytované na internetových stránkách statutárního města Mostu, přesněji záložky „Turistika“ nebo využít služeb Centra rozvoje turismu Mostecka.

ZÁVĚR

Tato práce se zabývá marketingovou strategií a aktivitami Hotelu POHÁDKA. Je to menší tříhvězdičkový rodinný hotel umístěný v klidné městské části. Jeho exteriér i interiér je zařízen v pohádkovém stylu (vyřezávané pohádkové postavy, výjevy apod.). Probíhající celosvětová krize razantně mění tržní prostředí a činí ho stále více nehostinným pro provozování hotelových služeb. Z tohoto důvodu je Hotel POHÁDKA nucen kromě pouhého poskytování ubytovacích služeb na základě stanovení základních cílů uvažovat i o cíleném používání nástrojů marketingového mixu a formulaci marketingové strategie. Hotel má dvě možnosti překonání krizového období. Nejčastější a nejpředvídatelnější variantou je snižování cen, což se jeví spíše jako krátkodobé řešení, jež nevede k dosažení stanoveného cíle. Druhou perspektivnější možností je dobře poznat cílovou skupinu hostů hotelu a předložit jí přesně vyváženou nabídku služeb, kterou hosté nebudou moci odmítnout.

Výše uvedená problematika byla zpracována ve třech hlavních krocích. Prvním výchozím krokem bylo provedení rozboru současné marketingové strategie a aktivit uskutečňovaných Hotelem POHÁDKA. V druhé fázi došlo k realizaci analýzy marketingového prostředí tohoto hotelu pomocí analýzy SLEPTE, Porterova modelu pěti konkurenčních sil a modelu 7 „S“ firmy McKinsey. V rámci třetího kroku byla vykonána analýza zákaznických preferencí prostřednictvím dotazníkového šetření. Z takto získaných dat byla vypočítána spokojenost hostů se zkoumanými parametry. Jako podklad, pro realizaci uvedeného šetření, sloužila metodika analýzy zákaznických preferencí navržená pouze pro účely Hotelu POHÁDKA.

Na základě poznatků získaných ze všech výše uvedených kroků bylo zpracováno hodnocení a doporučení, které by mělo vést ke zlepšení kvality poskytovaných služeb a zvýšení spokojenosti hostů Hotelu POHÁDKA. Hotel by měl provést změny v oblasti ceny, služeb a marketingové komunikace. Jedná se zejména o zavedení věrnostních cenových bonusů pro stálé hosty, rozšíření rekreačních služeb v hotelu (bazén, sauna, posilovna, masáže, půjčovna horských kol), vytváření doprovodných programů (prohlídky, závody apod.), rozšíření internetových stránek především o on-line rezervaci pokojů a jejich průběžnou aktualizaci.

Přínosem této práce je získání podrobných informací o vývoji a tendencích faktorů, jež ovlivňují působení Hotelu POHÁDKA, získání přehledu o zákaznických preferencích,

tj. hodnocení důležitosti zkoumaných položek (parametrů) a na závěr kvantifikace spokojenosti hostů hotelu s poskytovanými službami. Na základě těchto údajů lze mnohem snadněji navrhnout doporučení a průběžná opatření, které povedou ke zkvalitnění a rozšíření poskytovaných služeb a ke zvýšení spokojenosti hostů s těmito službami.

Cíle stanovené v úvodu, tj. zjištění spokojenosti hostů hotelu s poskytovanými službami a navrhnutí opatření vedoucích ke zvýšení obsazenosti ubytovací kapacity tohoto hotelu, byly dosaženy. Navíc došlo k vytvoření metodiky pro dotazníkové šetření a analýzu zákaznických preferencí, jež je vytvořena „na míru“ pro potřeby Hotelu POHÁDKA.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Monografické publikace

- [1] BABBES, G. *The minister's MBA: Essential Business Tools for Maximum Ministry Success*. 13. vyd. Nashville, Tennessee: B&H Publishing Group, 2006. ISBN 978-0-8054-4393-6, vlastní překlad
- [2] BLAŽKOVÁ M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3
- [3] DAHLGAARD, J., et al. *Fundamentals Total Quality Management: Process Analysis and Improvement*. E-Library vyd. London: Taylor&Francis, 2007. ISBN 0-203-93002-9, vlastní překlad
- [4] DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4
- [5] DĚRGEL, M. *Hotely, kavárny, restaurace 2006 – 2007*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-210-9
- [6] FIFIELD, P. *Marketing strategy*. 2. vyd. Oxford, Boston: Butterworth-Heinemann, 1998. ISBN 0-7506-3284-4, vlastní překlad
- [7] FORET, M., et al. *Marketing: základy a postupy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-558-X
- [8] FUTRELL, Ch. *Fundamentals of selling: customers for life*. 6th. ed. Boston: McGraw-Hill, c1999. ISBN 0-256-25981-X, vlastní překlad
- [9] GLANZ, B. *Jak získat věrné zákazníky*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 1996. ISBN 80-7169-318-9
- [10] HORNER, S. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0202-9
- [11] JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3247-3, str. 119
- [12] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8
- [13] JIRÁSEK, J. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. ISBN 80-86419-22-3
- [14] JOBBER, D. *Principles and Practice of Marketing*. 4. vyd. New York: McGraw.Hill Companies, Inc., 2004. ISBN 0-07-710708-X, vlastní překlad
- [15] KIRÁLOVÁ, A.: *Marketing hotelových služeb*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-05-1
- [16] KOTLER, P. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5
- [17] KOTLER, P. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. 9. přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-600-5

- [18] KOTLER, P., et al. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2
- [19] KRIPPENDORF, J. *Marketing im Fremdenverkehr. Beitrag zu einer schweizerischen Konzeption*. Bern-Frankfurt am Main 1971. ISBN 3261047119
- [20] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5
- [21] MATEIDES, A., ĎAĎO, J. *Spokojnosť zákazníka a metódy jej merania. 2. diel, (Metódy)*. 1. vyd. Bratislava: Miroslav Mračko, 2000. ISBN 80-857-224-0, vlastní překlad
- [22] MEFFERT, H. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-329-4
- [23] MIDDLETON, V. T. C., et al. *Marketing in Travel and Tourism*. 4. vyd. Oxford: Elsevier Ltd., 2009. ISBN 9780750686938, vlastní překlad
- [24] MORRISON, A. M. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-90-2
- [25] PORTER, M. *On Competition*. Updated and expanded ed. Boston: Harvard Business School Publ. Corp., c2008. ISBN 978-1-4221-2696-7, vlastní překlad
- [26] ROWLEY, J. *Information marketing*. 2. vyd. Hants: Ashgate Publishing, 2006. ISBN 0-7546-4413-8, vlastní překlad
- [27] ŘEZANKOVÁ, H. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-49-8
- [28] SMITH, P. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-252-1
- [29] SOLOMON, M. et al. *Marketing: očima světových marketing manažerů*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1273-X
- [30] STRYDOM, J. *Introduction to Marketing*. 3. vyd. Lansdowne: Juta and Co Ltd, 2004. ISBN 978-0-7021-6511-5, vlastní překlad
- [31] VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9
- [32] ZADRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1994. ISBN 80-85623-72-2

Seriálové publikace

- [33] HIGGINBOTHAM, R. Multikanálová strategie. *TREND Marketing*, říjen 2008, roč. 4, č. 10, s. 44. ISSN 1214-9594

Elektronické zdroje

- [34] *CZ card* [online]. Praha: Navigační centrum, s. r. o., 2010 [cit. 2010-03-20]. Dostupné z: <<http://www.czcard.cz>>

- [35] *České hotely mají nejhorší sezónu za deset let* [online]. iDNES.cz, 2010, 2010 [cit. 2010-03-26]. Dostupné z: <http://ekonomika.idnes.cz/ceske-hotely-maji-nejhorsisezonu-za-deset-let-fqj-/ekonomika.asp?c=A090802_123600_ekonomika_fih>
- [36] *Databáze ekologicky šetrných výrobků* [online]. Praha: CENIA, 2010 [cit. 2009-10-20]. Dostupné z: <[http://www.ekoznacka.cz/_C12571B20041E945.nsf/\\$pid/MZPMSFHMV9DV](http://www.ekoznacka.cz/_C12571B20041E945.nsf/$pid/MZPMSFHMV9DV)>
- [37] *Hotel Cascade* [online]. Most: WMS, s. r. o., 2010 [cit. 2009-10-20]. Dostupné z: <<http://www.hotel-cascade.cz>>
- [38] *Hotel POHÁDKA* [online]. Most: Hotel POHÁDKA, 2007 [cit. 2009-10-20]. Dostupné z: <<http://www.hotelpohadka.cz>>
- [39] *Hotel Špejchar* [online]. Most: Hotel Špejchar, 2010 [cit. 2009-10-20]. Dostupné z: <<http://www.hotelspejchar.cz/>>
- [40] *Hotelový marketing* [online]. Brno: MIP - S, 2010 [cit. 2010-03-26]. Dostupné z: <<http://www.mip-s.cz/>>
- [41] *Hotely v kraji jsou ze dvou třetin prázdné* [online]. iDNES.cz, 2010 [cit. 2010-03-26]. Dostupné z: <http://brno.idnes.cz/hotely-v-kraji-jsou-ze-dvoutretin-prazdne-fjv-/brno-zpravy.asp?c=A090827_215446_brno_jag>
- [42] *Hrad Hněvín* [online]. Most: Junek-R, s. r. o., 2010 [cit. 2009-10-20]. Dostupné z: <<http://www.hradhnevin.cz/>>
- [43] *Charakteristika jednotlivých typů ubytovacích zařízení* [online]. Liberec: Krajský úřad Libereckého kraje, 2008 [cit. 2009-10-20]. Dostupné z: <www.liberecky-kraj.cz/filemanager/files/file.php?file=18276>
- [44] *Joker* [online]. Most: Joker, 2003 [cit. 2009-10-20]. Dostupné z: <<http://www.hotel-joker.cz/>>
- [45] *KapiMost, s. r. o.* [online]. Most: BrusTech technologies, 2010 [cit. 2009-10-20]. Dostupné z: <<http://www.kapimost.cz/>>
- [46] *Lesní restaurace a vinárna* [online]. Most: Daniel & WMS, s. r. o., 2010 [cit. 2009-10-20]. Dostupné z: <<http://www.naresslu.cz>>
- [47] *Most: Oficiální web města* [online]. Most: Magistrát města Mostu, 2010 [cit. 2010-03-26]. Dostupné z: <<http://www.mumost.cz>>
- [48] *Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení* [online]. Asociace hotelů a restaurací ČR, 2010 [cit. 2009-10-20]. Dostupné z: <<http://www.cestovni-ruch.cz/kategorizace/klasifikace2004-uvod.doc>>
- [49] *Penzion Olympia* [online]. Most: Penzion Olympia, 2010 [cit. 2009-10-20]. Dostupné z: <<http://www.olympia.wz.cz/>>
- [50] *Penzion Zátíší* [online]. Most: Penzion Zátíší, 2010 [cit. 2009-10-20]. Dostupné z: <<http://www.penzion-zatisi.eu/>>
- [51] *Průměrná měsíční mzda zaměstnanců podle odvětví CZ-NACE* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2009 [cit. 2010-03-26]. Dostupné z: <[http://notes2.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/9400338EE4/\\$File/140309q316.pdf](http://notes2.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/9400338EE4/$File/140309q316.pdf)>
- [52] *RIS: Regionální informační servis* [online]. Praha: RIS, 2008 [cit. 2009-10-20]. Dostupné z: <<http://www.risy.cz/index.php?pid=507&kraj=&language=CZ>>

- [53] *SŠT Most - Velebudice* [online]. Most: SŠT Most - Velebudice, 2010 [cit. 2009-10-20]. Dostupné z: <<http://www.sstmmost.cz/>>
- [54] *Ubytování Nautico* [online]. Most: Dynamic software, 2010 [cit. 2009-10-20]. Dostupné z: <<http://ubytovani.nautico.cz/>>
- [55] *Vybrané údaje za Ústecký kraj - cestovní ruch* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2009 [cit. 2010-03-26]. Dostupné z: <[http://notes2.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/cestovni_ruch-xu/\\$File/ULK_4_cestovni%20ruch.xls](http://notes2.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/cestovni_ruch-xu/$File/ULK_4_cestovni%20ruch.xls)>
- [56] *Vydání a spotřeba domácností statistiky rodinných účtů za rok 2006, II.díl* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2009 [cit. 2010-03-26]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/t/4000341155/\\$File/300207011.pdf](http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/t/4000341155/$File/300207011.pdf)>
- [57] *Vydání a spotřeba domácností statistiky rodinných účtů za rok 2007 – doplňující třídění* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2009 [cit. 2010-03-26]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/8800405BA7/\\$File/300208011.pdf](http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/8800405BA7/$File/300208011.pdf)>
- [58] *Vydání a spotřeba domácností statistiky rodinných účtů za rok 2008 – doplňující třídění* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2009 [cit. 2010-03-26]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/F30034BEFC/\\$File/300209011.pdf](http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/F30034BEFC/$File/300209011.pdf)>
- [59] *Zadarmo.info* [online]. Praha: Navigační centrum, s. r. o., 2010 [cit. 2010-03-20]. Dostupné z: <<http://www.zadarmo.info>>
- [60] *Zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR podle výsledků VŠPS - časové řady* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2009 [cit. 2010-03-26]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zam_cr>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Výpis z živnostenského rejstříku

Příloha č. 2: Reklamní leták Hotelu POHÁDKA

Příloha č. 3: Související právní předpisy upravující provozování hotelu
a restaurace

Příloha č. 4: Dotazník k analýze zákaznických preferencí

Příloha č. 5: Dílčí výpočtu pro index spokojenosti zákazníků se znaky služeb

Příloha č. 1: Výpis z živnostenského rejstříku

Výpis z veřejné části Živnostenského rejstříku

Platnost k 15.04.2010 12:00:05

Jméno a příjmení: **Milan Peroutka**
Občanství: **Česká republika**
Bydliště: **Čsl. armády 1676/86, 434 01, Most**
Místo podnikání: **Čsl. armády 1676/86, 434 01, Most**
Identifikační číslo: **42093406**

Živnostenské oprávnění č.1

Předmět podnikání: **Hostinská činnost**
Druh živnosti: **Ohlašovací řemeslná**
Vznik oprávnění: **13.12.1993**
Zahájení provozování živnosti: **dnem uvedeným na ohlášení**
Doba platnosti oprávnění: **na dobu neurčitou**

Živnostenské oprávnění č.2

Předmět podnikání: **Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona**
Obory činnosti: **Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej**
Ubytovací služby
Druh živnosti: **Ohlašovací volná**
Vznik oprávnění: **20.07.1992**
Zahájení provozování živnosti: **datem vzniku transformované živnosti**
Doba platnosti oprávnění: **na dobu neurčitou**

Provozovny k předmětu podnikání číslo

1. Hostinská činnost

Adresa: **Pod Koňským vrchem 1187, 434 01, Most**
Zahájení provozování dne: **13.05.1994**
Adresa: **Čsl. armády 1676/86, 434 01, Most**
Zahájení provozování dne: **13.12.1993**

2. Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Obor činnosti: Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
Adresa: **Pod Koňským vrchem 1187, 434 01, Most**
Zahájení provozování dne: **07.12.1994**

Úřad příslušný podle §71 odst.2 živnostenského zákona: **Magistrát města Mostu**

Příloha č. 2: Reklamní leták Hotelu POHÁDKA



Pod koňským vrchem 1187
434 01 Most

Nově vybavený hotel s restaurací v příjemném a klidném prostředí. Hotel se nachází v blízkosti lesa a tenisových kurtů (10 m). Každý pokoj nabízí vlastní WC, TV a masážní box. Součástí objektu je i restaurace, která nabízí nerušené posezení



v klidném prostředí, kde si můžete pochutnat na českých specialitách, ale i na vynikajících minutkách. Hotel nabízí pěknou vyhlídku na okolí. Kapacita hotelu je 22 lůžek + 8 přistýlek.

**Ubytujte se u nás
a vždy se rádi
vrátíte.**

Otevírací doba: Po - Ne 11.00 - 23.00

e-mail: hotelpohadka@seznam.cz
mobil: 777 219 215, www.hotelpohadka.cz

Příloha č. 3: Související právní předpisy upravující provozování hotelu a restaurace

Česká republika

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy a o změně a doplnění některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí, ve znění pozdějších předpisů

Nařízení vlády č. 333/1993 Sb., o stanovení minimálních mzdových tarifů a mzdového zvýhodnění za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí a za práci v noci, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 166/1999 Sb., veterinární zákon, ve znění pozdějších předpisů

Vyhláška č. 147/1998 Sb., o způsobu stanovení kritických bodů v technologii výroby, ve znění pozdějších předpisů

Vyhláška č. 475/2002 Sb., vyhláška o zkoušce znalosti hub, ve znění pozdějších předpisů

Vyhláška č. 296/1997 Sb., pravidla pro výběr epidemiologicky rizikových potravin, ve znění pozdějších předpisů

Usnesení předsednictva ČNR č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod, ve znění pozdějších předpisů

České účetní standardy pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů

ČSN 36 0020-1 Sdružené osvětlení

ČSN 38 0450 Umělé osvětlení vnitřních prostor

ČSN 56 0081 Potravinářské výrobky. Příprava vzorků k mikrobiologickému zkoušení

ČSN 73 0580-1 Denní osvětlení budov

ČSN ISO 4832 Mikrobiologie

Evropská unie

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004, o hygieně potravin, ve znění pozdějších předpisů

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004, o hygieně potravin živočišného původu, ve znění pozdějších předpisů

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 854/2004, o úřední kontrole potravin živočišného původu, ve znění pozdějších předpisů

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1935/2004, o materiálech a předmětech určených pro styk s potravinami, ve znění pozdějších předpisů

Směrnice Rady č. 77/388/EHS, ve znění směrnice Rady č. 91/680/EHS

Příloha č. 4: Dotazník k analýze zákaznických preferencí

Dotazníkové šetření pro hosty Hotelu POHÁDKA

Dobrý den,

chtěli bychom Vás požádat o vyplnění dotazníku, který bude zpracován za účelem získání informací pro zlepšení kvality našich služeb tak, aby více vyhovovaly Vám, našim hostům. Vyplnění dotazníku Vám zabere max. 5 minut. Děkujeme za Vaše odpovědi a přejeme hezký den,

Hotel POHÁDKA.

1. Věk

- 0 – 15 let 21 – 25 let 31 – 35 let 41 – 45 let 51 – 55 let
 16 – 20 let 26 – 30 let 36 – 40 let 46 – 50 let 55 a více let

2. Místo bydliště

3. Váš měsíční příjem

- 0 – 10.000 Kč
 10.001 – 20.000 Kč
 20.001 – 30.000 Kč
 30.001 – 40.000 Kč
 více než 40.000 Kč

4. Z jakého důvodu jste se v hotelu ubytovali?

- Pracovní cesta
 Školení
 Dovolená
 Jiný důvod:

5. Po kolikáté jste byli ubytováni v našem hotelu?

- Poprvé
 Podruhé
 Potřetí
 Vícekrát

6. Jak dlouho jste obvykle ubytování v našem hotelu?

- 1 – 2 noci
 3 – 4 noci
 5 – 7 nocí
 Déle

Dotazníkové šetření pro hosty Hotelu POHÁDKA

7. Prosím, ohodnoťte Vaši spokojenost s následujícími položkami:

Položka	Důležitost položky (seřad'te od 1 do 5, přičemž 1 je nejméně důležitá a 5 nejdůležitější)	Spokojenost s položkou (1 je nejhorší, 5 je nejlepší)				
Cena	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzhled hotelu	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vybavení pokojů (nábytek apod.)	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sociální vybavení pokojů (sprch, toalet)	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technické vybavení pokojů (TV, klimatizace, lednička)	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zajištění internetu (rychlost, kvalita, připojení)	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalita úklidu	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chování personálu	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Služby recepce	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tištěné materiály hotelu (brožury, vizitky, mapky apod.)	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Webové stránky (poskytované informace, přehlednost, rezervace)	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dotazníkové šetření pro hosty Hotelu POHÁDKA

Položka	Důležitost položky (seřad'te od 1 do 15, přičemž 1 je nejdůležitější a 15 nejméně důležitá)	Spokojenost s položkou (1 je nejhorší, 5 je nejlepší)				
Rekreační služby v hotelu (tenisové kurty, sauna, bazén apod.)	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bezpečnost v hotelu	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. V porovnání s ostatními hotely v okolí jsou naše služby:

- Mnohem horší, v čem?
- Horší, v čem?
- Srovnatelné
- Lepší, v čem?
- Mnohem lepší, v čem?

9. Doporučili byste náš hotel svým blízkým?

- Ano
- Nevím, možná
- Ne

10. Vaše návrhy, poznámky, připomínky či stížnosti

Příloha č. 5: Dílčí výpočtu pro index spokojenosti zákazníků se znaky služeb

CENA

Důležitost položky	Počet respondentů
1	3
2	0
3	5
4	14
5	28
Průměrná důležitost položky	4,28

Spokojenost s položkou	Počet respondentů
1	0
2	0
3	19
4	17
5	14
Průměrná spokojenost s položkou	3,9

VZHLED HOTELU

Důležitost položky	Počet respondentů
1	3
2	3
3	14
4	5
5	25
Průměrná důležitost položky	3,92

Spokojenost s položkou	Počet respondentů
1	3
2	0
3	11
4	8
5	28
Průměrná spokojenost s položkou	4,16

VYBAVENÍ POKOJŮ

Důležitost položky	Počet respondentů
1	0
2	0
3	11
4	28
5	11
Průměrná důležitost položky	4,00

Spokojenost s položkou	Počet respondentů
1	3
2	0
3	14
4	22
5	11
Průměrná spokojenost s položkou	3,76

SOCIÁLNÍ VYBAVENÍ POKOJŮ

Důležitost položky	Počet respondentů
1	0
2	3
3	3
4	8
5	36
Průměrná důležitost položky	4,54

Spokojenost s položkou	Počet respondentů
1	3
2	3
3	6
4	19
5	19
Průměrná spokojenost s položkou	3,96

TECHNICKÉ VYBAVENÍ POKOJŮ

Důležitost položky	Počet respondentů
1	6
2	0
3	8
4	19
5	17
Průměrná důležitost položky	3,82

Spokojenost s položkou	Počet respondentů
1	0
2	6
3	8
4	28
5	8
Průměrná spokojenost s položkou	3,76

ZAJIŠTĚNÍ INTERNETU

Důležitost položky	Počet respondentů
1	5
2	6
3	11
4	11
5	17
Průměrná důležitost položky	3,58

Spokojenost s položkou	Počet respondentů
1	3
2	8
3	6
4	17
5	16
Průměrná spokojenost s položkou	3,70

KVALITA ÚKLIDU

Důležitost položky	Počet respondentů
1	0
2	0
3	11
4	11
5	28
Průměrná důležitost položky	4,34

Spokojenost s položkou	Počet respondentů
1	0
2	3
3	8
4	17
5	22
Průměrná spokojenost s položkou	4,16

CHOVÁNÍ PERSONÁLU

Důležitost položky	Počet respondentů
1	0
2	0
3	14
4	8
5	28
Průměrná důležitost položky	4,28

Spokojenost s položkou	Počet respondentů
1	0
2	0
3	5
4	17
5	28
Průměrná spokojenost s položkou	4,46

SLUŽBY RECEPCE

Důležitost položky	Počet respondentů
1	3
2	6
3	19
4	3
5	19
Průměrná důležitost položky	3,58

Spokojenost s položkou	Počet respondentů
1	6
2	6
3	14
4	5
5	19
Průměrná spokojenost s položkou	3,5

TIŠTĚNÉ MATERIÁLY HOTELU

Důležitost položky	Počet respondentů
1	11
2	11
3	17
4	8
5	3
Průměrná důležitost položky	2,62

Spokojenost s položkou	Počet respondentů
1	0
2	3
3	11
4	17
5	19
Průměrná spokojenost s položkou	4,04

WEBOVÉ STRÁNKY

Důležitost položky	Počet respondentů
1	0
2	6
3	14
4	8
5	22
Průměrná důležitost položky	3,92

Spokojenost s položkou	Počet respondentů
1	3
2	8
3	11
4	6
5	22
Průměrná spokojenost s položkou	3,72

REKREAČNÍ SLUŽBY V HOTELU

Důležitost položky	Počet respondentů
1	0
2	6
3	8
4	19
5	17
Průměrná důležitost položky	3,94

Spokojenost s položkou	Počet respondentů
1	6
2	11
3	11
4	14
5	8
Průměrná spokojenost s položkou	3,14

BEZPEČNOST HOTELU

Důležitost položky	Počet respondentů
1	0
2	3
3	14
4	3
5	30
Průměrná důležitost položky	4,20

Spokojenost s položkou	Počet respondentů
1	0
2	0
3	8
4	25
5	17
Průměrná spokojenost s položkou	4,18