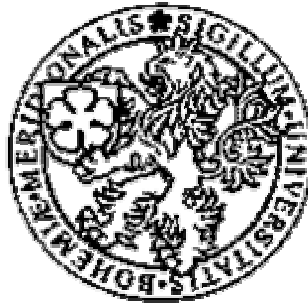


**JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Katedra řízení**

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání



ANALÝZA MARKETINGOVÉ STRATEGIE HOTELU

Vedoucí bakalářské práce
Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

Autor
Lukáš Kučera

Děkuji Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové za metodické rady, které mi poskytla při zpracování bakalářské práce.

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a z materiálů, uvedených v seznamu použité literatury.

.....
podpis

V Českých Budějovicích, dne 20. března 2007

OBSAH

1. ÚVOD	9
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	10
2.1. Definice služby	10
2.2. Definice marketingu	11
2.3. Stěžejní principy marketingu	11
2.4. Specifika marketingu cestovního ruchu	14
2.5. Marketingový systém v cestovním ruchu	15
2.6. Segmentace trhu služeb	16
2.6.1 Definice	16
2.6.2. Postup při segmentaci	16
2.7. Typologie hostů v cestovním ruchu	17
2.7.1. Typy postů podle temperamentu	17
2.7.2. Typologie podle charakteru	17
2.7.2.1. Bezproblémové typy hostů	17
2.7.2.2. Problémové typy hostů	17
2.7.3. Typologie podle věku	18
2.7.4. Typologie podle zeměpisného původu	18
2.8. Marketingový výzkum	18
2.8.1. Proces marketingového výzkumu	19
2.8.2. Druhy výzkumu	19
2.8.3. Metody marketingového výzkumu	19
2.9. Marketingová strategie, marketingový cíl, umístění služby	20
2.9.1. Cílový trh	20
2.9.2. Marketingový mix	21
2.9.3. Cíl marketingu	21
2.9.4. Cíl marketingové strategie	21
2.9.5. Typy marketingových strategií	21
2.9.6. Marketingové strategie v jednotlivých etapách životního cyklu služby	23
2.9.6.1. Stadium zavedení	23
2.9.6.2. Stadium růstu	24
2.9.6.3. Stadium vyžívání	24
2.9.6.4. Stadium poklesu	25
3. CÍLE A METODIKA PRÁCE	26
3.1. Cíle práce	26
3.2. Metodika práce	26

3.2.1. Situační analýza	26
3.2.1.1. Produkty situační analýzy	27
3.2.1.2. Jednotlivé kroky situační analýzy	27
3.2.2. STEP analýza.....	28
3.2.3. SWOT analýza.....	29
3.2.4. Porterův model pěti sil.....	30
4. ANALÝZA HOTELU GARNI P.V.T.	32
4.1. Charakteristika, vývoj a historie hotelu	32
4.2. Charakteristika služeb.....	32
4.2.1. Ubytovací služby	32
4.2.2. Snídaně	33
4.2.3. Ostatní poskytované služby	33
4.2.4. Systém poskytování služeb.....	34
4.2.4.1. Ubytování	34
4.2.4.2. Snídaně	34
4.2.4.3. Úklid	34
4.2.4.4. Ostatní služby	35
4.2.5. Rejstřík živností firmy Restaurace Lisboa Praha, s.r.o.....	35
4.2.6. Organizační struktura	35
4.2.6.1. Popis organizační struktury	35
4.2.6.2. Charakteristika jednotlivých pozic	36
4.3. Popis současného stavu hotelu	36
4.3.1. Klientela	36
4.3.2. Umístění na trhu	37
4.3.2.1. Charakteristika hotelu z hlediska trhu na kterém se pohybuje ..	37
4.3.2.2. Ceny jednotlivých služeb	38
4.3.2.3. Výsledky hotelu	38
4.3.3. Situační analýza	39
4.3.3.1. Analýza prostředí	39
4.3.3.2. Analýza služeb a společnosti.....	40
4.3.3.2.1. Výhody umístění hotelu	40
4.3.3.2.2. Nevýhody umístění hotelu.....	40
4.3.3.3. Analýza služeb	40
4.3.3.3.1. Ubytovací kapacita	41
4.3.3.3.2. Stravování.....	41
4.3.3.3.3. Konferenční prostory.....	41
4.4. STEP analýza.....	41
4.4.1. Faktory působící na podnik	42
4.4.1.1. Finanční situace zákazníků.....	42
4.4.1.2. Inflace	42
4.4.1.3. Daňová politika	42
4.4.1.4. Politická omezení v podobě víz, teroristických útoků atd.....	42
4.4.1.5. Počasí, sezónnost	42
4.4.1.6. Kulturní, sportovní a jiné akce v okolí hotelu	43
4.4.1.7. Technický pokrok.....	43
4.4.1.8. Stále se zvyšující snaha o uspokojení potřeb a přání zákazníků	43
4.4.1.9. Výhody umístění hotelu v oblasti péče o životní prostředí	43

4.4.2. Rozdělení faktorů do skupin.....	43
4.4.3. Míra vlivu jednotlivých faktorů.....	44
4.5. Porterův model pěti sil.....	45
4.5.1. Ohrožení ze strany nových konkurentů.....	45
4.5.2. Vyjednávací síla dodavatelů.....	45
4.5.3. Vyjednávací síla odběratelů.....	46
4.5.4. Ohrožení substituty.....	46
4.5.5. Rivalita mezi existujícími podniky.....	46
4.6. Dotazníkové šetření.....	46
4.6.1. Vyhodnocení otázek.....	48
4.6.1.1. Vyhodnocení otázky číslo 1 – Získání informací o hotelu.....	48
4.6.1.2. Vyhodnocení otázky číslo 2 – Míra spokojenosti s recepčními službami.....	49
4.6.1.3. Vyhodnocení otázky číslo 3 – Kvalita snídaní.....	49
4.6.1.4. Vyhodnocení otázky číslo 4 – Spokojenost s úklidem.....	50
4.6.1.5. Vyhodnocení otázky číslo 5 – Spokojenost s pokojem.....	50
4.6.1.6. Vyhodnocení otázky číslo 9 a 10 – Připomínky a návrhy.....	51
4.6.1.7. Vyhodnocení otázky číslo 6 – Využití ostatních služeb hotelu.....	51
4.6.1.8. Vyhodnocení otázky číslo 7 – Nejvyužívanější doplňkové služby hotelu.....	52
4.6.1.9. Vyhodnocení otázek číslo 8 – Spokojenost s doplňkovými službami.....	52
4.6.1.10. Zhodnocení dotazníků u různých zájmových skupin.....	53
4.7. SWOT analýza.....	54
4.7.1. Silné stránky hotelu.....	54
4.7.2. Slabé stránky hotelu.....	54
4.7.3. Příležitosti hotelu.....	54
4.7.4. Ohrožení hotelu.....	55
4.7.5. Zhodnocení faktorů.....	55
4.8. Návrh budoucí strategie hotelu.....	56
4.8.1. Vymezení oblastí, ve kterých jsou zlepšení navrhována.....	56
4.8.2. Oblast recepce.....	56
4.8.3. Oblast snídaní.....	57
4.8.3.1. Kalkulace snídaní.....	57
4.8.4. Vybavení pokojů.....	59
4.8.4.1. Potřebné finanční prostředky na realizaci.....	59
4.8.4.2. Přehled přibližných tržeb.....	59
4.8.5. Prezentace hotelu na internetových portálech firem, zprostředkávajících rezervace.....	60
4.8.6. Webové stránky.....	60
4.8.7. Informační nástroje.....	61
4.8.7.1. Nástěnka.....	61
4.8.8. Praktické zacházení s hostem.....	62
4.8.9. Rozvoj kongresové turistiky.....	62
4.8.9.1. Výhody hotelu v oblasti rozvoje kongresové turistiky.....	62
4.8.9.2. Nevýhody hotelu v oblasti rozvoje kongresové turistiky.....	62

5. ZÁVĚR	63
6. POUŽITÁ LITERATURA	64
SUMMARY	65
PŘEHLED PŘÍLOH	66

1. ÚVOD

Služby, resp. terciální sektor národního hospodářství, stále více nabývají na významu, což se projevuje stále se zvyšujícím počtem zaměstnanců v tomto odvětví, množstvím investovaného kapitálu, ale i rostoucí konkurencí. Služby mají svůj specifický charakter, a proto je třeba věnovat jim zvláštní pozornost. Služby se liší od hmotných produktů svými charakteristickými vlastnostmi, např. nehmotností, neskladovatelností, neoddělitelností od poskytovatele či pomíjivostí. Zejména nehmotnost služeb představuje pro jejich poskytovatele značný problém. Zákazník, který kupuje službu, má často určitá očekávání, které ovšem právě díky zvláštnímu charakteru služeb nedokáže přesně sdělit prodávajícímu.

Tato práce pojednává o nutnosti uplatňovat v hotelovém provozu různé nástroje marketingu, aplikovat kvalitní analýzy podnikatelské činnosti, jejichž cílem by mělo být zjištění, v jakých oblastech je hotel silný a naopak v jakých oblastech je nutné jisté zlepšení současného stavu.

Dříve, zejména na počátku devadesátých let, firmy vstupující na trh služeb neměly s marketingem téměř žádné zkušenosti, učily se ze svých úspěchů a omylů. Mezitím ovšem na tuzemský trh vstoupily nové, především silné zahraniční firmy a konkurence zesílila. Nyní je již zcela jasné, že se žádná organizace, která chce dosahovat zisku a mít spokojené zákazníky, bez marketingu neobejde.

Cílem bakalářské práce je nastínit problematiku fungování hotelu na zvoleném konkrétním případě, důkladně analyzovat úroveň jeho služeb, spokojenost zákazníků s těmito službami a také navrhnout opatření, které by měly zefektivnit jeho fungování popřípadě zkvalitnit či rozšířit portfolio nabízených služeb s cílem přilákat co nejvíce zákazníků, kteří budou s těmito službami spokojeni.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1. Definice služby

Služba je činnost, kterou může jedna strana nabídnout straně druhé, je naprosto nehmotatelná a nevytvoří žádné nabyté vlastnictví. Její realizace může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem (Bednář, 2002).

Jednoznačnou definici pro tak heterogenní skupinu činností nelze nalézt, proto je zde uvedeno několik příkladů definic. Některé z nich se vztahují k ryzí oblasti služeb jako hlavní činnosti podnikání, některé definují oblast služeb zákazníkům, která je úzce provázána s výrobou (Parmová, 2004):

- a. Poskytování nehmotných statků k uspokojování potřeb za úplatu.
- b. Činnosti, výhody nebo uspokojení nabízené nebo poskytované v souvislosti s prodejem zboží.
- c. Z hlediska výrobního podniku jsou služby doplňkem nabídky jeho výrobků a vytvářejí jeho konkurenční výhodu či jedinečnost jeho nabídky.

Struktura systému poskytování služeb

Poskytování služeb lze vnímat jako určitý systém, na který má vliv okolí v následujících formách:

- ekonomické prostředí;
- sociální prostředí;
- technologické prostředí;
- ekologické prostředí;
- politicko – legislativní okolí.

Analýzu tohoto systému lze provést obdobně jako STEP analýzu.

Uvnitř systému poskytování služby se nachází jak subjekt čerpající služby (klient), tak objekt poskytující služby (podnik a jeho zázemí). Objekt se dále člení na tři subsystémy:

- podnik poskytující služby včetně jeho kapacit;
- místo (lokalizace) poskytování služby;
- organizace a podpora poskytování služby (např. svazy poskytovatelů služeb, podpůrné organizace, jako hospodářská komora).

2.2. Definice marketingu

Marketing je plynulý proces probíhající v dílčích krocích, prostřednictvím něhož management v odvětví cestovního ruchu (skupina vzájemně propojených organizací poskytujících osobní služby mimo domov) plánuje, zkoumá, naplňuje, kontroluje a vyhodnocuje činnosti, navržené k zajištění jak zákaznických potřeb a skrytých přání, tak i cílů své vlastní organizace. K dosažení největší účinnosti vyžaduje marketing úsilí každého jednotlivce a jeho účinnost se dále může zvýšit či snížit činností dalších komplementárních organizací (Morrison, 1995).

Marketing je proces vnímání, porozumění, předvídání, stimulace a uspokojování potřeb zákazníků (specifických cílových trhů) při využití podnikových zdrojů. Marketing je proces sladování zdrojů s potřebami trhu. Zabývá se dynamickými vztahy mezi produkty a službami, potřebami a požadavky spotřebitelů v konkurenčním prostředí (Bednář, 2002).

Marketing je funkce, která spočívá v definování cílů zákazníka a nejlepším způsobu jak jeho potřeby a požadavky konkurenčně a výnosně uspokojovat (Beránek, Kotek, 2003).

Funkce marketingu je tvořena třemi základními komponenty:

- a. Marketingový mix – produkt, cena, komunikace, distribuce, personál, fyzické zařízení, proces.
- b. Tržní síly – vliv obecného a oborového okolí → makro a mikroprostředí.
- c. Management – soulad mezi schopnostmi a možnostmi podniku a vnějším okolím.

2.3. Stěžejní principy marketingu

Sedm základních principů marketingu (Morrison, 1995):

- a. *Marketingový přístup.*
- b. *Orientace na zákazníka.*
- c. *Uspokojení potřeb a skrytých přání zákazníka.*
- d. *Segmentace trhu.*
- e. *Hodnota a směnný proces.*
- f. *Životní cyklus produktu.*
- g. *Marketingový mix.*

ad a. Marketingový přístup

Když manažeři cestovního ruchu převezmou marketingový přístup, znamená to, že jednájí na základě přesvědčení, že uspokojování potřeb a skrytých přání zákazníků je tou největší prioritou. Takový manažer si neustále klade otázku: „Jak bych já jednal, kdybych byl zákazníkem?“ Sami se neustále nutí vynakládat zdroje a úsilí směrem k uspokojování zákaznickových potřeb a přání.

ad b. Orientace na zákazníka

Volba tohoto principu znamená, že se manažer nebo organizace bude zabývat sebemenšími stížnostmi či návrhy zákazníků.

ad c. Uspokojení potřeb a skrytých přání zákazníka

V dnešním vysoce konkurenčním prostředí musí všechny firmy v cestovním ruchu pro zajištění dlouhodobé existence pochopit, že klíčovou podmínkou udržení firmy na trhu je uspokojení potřeb a přání zákazníků.

ad d. Segmentace trhu

Při aplikaci tohoto principu je nutné si uvědomit, že všichni zákazníci nejsou stejní. Pro firmu je výhodnější zaměřit se na specifické skupiny lidí, tzv. cílové skupiny a obchodovat pouze s nimi.

ad e. Hodnota a směnný proces

Hodnota představuje zákazníkovo vnitřní ocenění schopnosti služeb uspokojit jeho potřeby a přání → cena není jediným ukazatelem hodnoty.

Obchodování v cestovním ruchu je procesem směny. Dodavatelé služeb a jejich zákazníci obchodují na základě hodnoty. Cestovní ruch poskytuje zážitky, které zákazníkovi při svých cestách mimo domov shledávají hodnotnými. Zákazník si pak tyto služby rezervuje a zaplatí za ně, což uspokojuje cíle odvětví.

ad f. Životní cyklus produktu

Každá služba projde během své životnosti čtyřmi základními předvídatelnými stádii:

- *Zavedení;*
- *Růst;*
- *Vyvrání;*
- *Pokles.*

V každém z těchto stádií je potřeba aplikovat jiné marketingové aktivity.

ad g. Marketingový mix

Marketingový mix zahrnuje kontrolovatelné faktory, které slouží k uspokojování potřeb specifických skupin zákazníků. Zpravidla bývají identifikovány čtyři základní faktory – tzv. 4P:

- a. Product (produkt);*
- b. Place (místo);*
- c. Price (cena);*
- d. Promotion (propagace).*

V odvětví služeb, právě pak v odvětví cestovního ruchu jsou ještě důležité další čtyři nástroje marketingového mixu, a to (Morrison, 1995):

- e. People (lidé);*
- f. Package (kompletace služeb);*
- g. Programming (programová orientace turistických zájezdů);*
- h. Partnership (spolupráce).*

ad a. Product (produkt)

Produkt představuje službu, kterou firma nabízí na trhu svým zákazníkům. Každá firma by měla mít své portfolio služeb, aby nedošlo k situaci, kdy se jediná služba firmy dostane do stadia poklesu a firma ji nebude mít čím nahradit. V každé fázi životního cyklu služby by měla firma mít alespoň jednu službu.

ad b. Place (místo)

Služby by měly být k dispozici v čase, kdy je zákazníci požadují a na místě, kde je zákazníci potřebují. Místem může být například divadlo, kino, divadelní sál, parkoviště atd.

ad c. Price (cena)

Cena je hlavním determinantem zisku, proto jí musí být věnována zvláštní pozornost. Je doporučena tvorba tzv. cenového plánu, který má zahrnovat veškeré speciální sazby, ceny a slevy uvažované pro nadcházející období (Morrison, 1995).

ad d. Promotion (propagace)

Propagace v sobě zahrnuje tzv. propagační mix (reklama, osobní prodej, podpora prodeje, vztahy s veřejností, publicita). Tyto techniky se doplňují, a proto musí manažeři dobře zvážit, jaké techniky jakým způsobem využít.

ad e. People (lidé)

Cestovní ruch je vlastně podnikání lidí (pracovníků), poskytujících služby dalším lidem (zákazníkům). Podnikatelé musí být velice pečliví při výběru zaměstnanců především první linie. Ve službách jsou zaměstnanci součástí produktu, který firmy nabízejí.

ad f. + ad g. Package (kompletace zájezdu) + Programming (programová orientace zájezdu)

Tvoření packagu a programování představuje dvě vzájemně propojené techniky a jsou významné ze dvou důvodů. Za prvé, představují výraznou orientaci na zákazníka. Slouží k uspokojování rozdílných potřeb zákazníka, včetně každodenních potřeb v rámci všezahrnujících packagů. Za druhé, pomáhají firmám zvládnout problém vyrovnanosti nabídky a omezit neprodejnost zásob.

ad h. Partnership (spolupráce)

Partnership znamená vzájemnou spolupráci při marketingovém úsilí mezi komplementárními firmami pohostinství a cestovního ruchu. Úplné uspokojení zákazníka v odvětví cestovního ruchu je závislé na spolupráci několika firem, nad kterými často nemá primární organizace žádnou kontrolu.

Ještě je možnost zařadit dva nástroje marketingového mixu (Bednář, 2002) :

- i. Fyzické zařízení – prostředky;*
- j. Procesy a řízení procesů.*

ad i. Prostředky

Prostředky nebo také fyzické zařízení, které se na poskytování služby podílí a významně ovlivňuje kvalitu, je u některých typů služeb velmi důležité. Může to být například akustika sálu, tepelná pohoda atd.

ad j. Procesy a řízení procesů

Do této položky jsou zahrnovány úkoly, časové rozvrhy, mechanismy činností a rituály, pomocí nichž je produkt poskytován zákazníkům.

2.4. Specifika marketingu cestovního ruchu

Marketing cestovního ruchu má několik typických specifíků, kterými se liší od marketingu průmyslových či výrobních podniků.

Tyto specifika mohou být shrnuta do šesti obecných a šesti souvisejících specifíků (Morrison, 1995):

Šest obecných specifíků:

a. Nehmotný charakter služeb

- Služby si není možné před jejich nákupem vyzkoušet či jiným způsobem hodnotit. Jsou nehmotné a musíme mít zkušenosti s tím, jak fungují.

b. Charakter výroby (místní a časová vázanost)

- Narozdíl od výrobků jsou služby vázány na místo jejich poskytování (jsou spotřebovány přímo v místě výroby).

c. Pomíjivost služeb

- Služby ani čas potřebný k jejich realizaci nelze skladovat.

d. Distribuční cesty

- V odvětví služeb v podstatě neexistuje žádný distribuční systém. Jsou to přímo zákazníci, kteří si musí dojít pro službu do místa její výroby.

e. *Podmíněnost nákladů*

- U služeb nelze předem přesně určit objem produkce či provést přesné kalkulace vynaložených nákladů.

f. *Vázanost služeb na jejich poskytovatele*

- Některé služby nemohou být odděleny od jejich poskytovatele (například restaurace díky svým pokrmům).

Šest souvisejících specifík:

a. *Úzké vymezení marketingu;*

b. *Nedostatečné ocenění marketingových dovedností;*

c. *Rozdílná organizační struktura;*

d. *Nedostatek údajů o výkonnosti konkurence;*

e. *Dopad vládní regulace a deregulace;*

f. *Omezení a příležitosti pro neziskové firmy.*

2.5. Marketingový systém v cestovním ruchu

Marketingový systém je soubor vzájemně propojených částí, které společně usilují o dosažení společných cílů. Systém může být jak na úrovni celého odvětví cestovního ruchu, tak i na úrovni jednoho podniku (Morrison, 1995).

Při tvorbě marketingového systému je podstatné zodpovězení pěti základních otázek:

Kde jsme nyní?

- K zodpovězení této otázky je nutné provést situační analýzu s použitím některých nástrojů marketingového výzkumu. Tuto otázku je v podniku nutné řešit minimálně jednou ročně.

Kde bychom chtěli být?

- Každá firma se musí pomocí marketingových aktivit pokusit najít tu nejefektivnější marketingovou trasu a tou by se měla firma ubírat. V této fázi tvorby systému se používají různé techniky (například segmentace trhu, marketingový mix, marketingové cíle atd.).

Jak se tam dostaneme?

- Klíčovým nástrojem této fáze je marketingový plán, který dokumentuje, jak hodlá forma dosáhnout svých marketingových cílů.

Jak zajistíme, že se tam dostaneme?

- V této fázi hraje prvotní úlohu ověřování a kontrola tzn. vzniká prostor pro marketingové řízení, rozpočetnictví a kontrolu, aby bylo možné zajistit, že všechny aktivity probíhají podle plánu.

Jak zjistíme, že jsme se tam dostali?

- V této fázi je nutné tzv. změřeni výsledků a jejich následné ocenění (viz. příloha č. 1).

Za základy tohoto systému je považováno:

- *Strategické marketingové plánování;*
- *Marketingová orientace;*
- *Znalost rozdílů mezi marketingem zboží a marketingem služeb;*
- *Znalost zákaznickova chování.*

Za výhody tohoto systému je možno považovat **plánování, logický sled činností** (tzn. efektivnější využití peněžních i lidských zdrojů) a **lepší vyváženost marketingových činností** (Morrison, 1995).

2.6. Segmentace trhu služeb

2.6.1. Definice

Segmentace trhu je proces rozdělení zákazníků do specificky odlišitelných a obchodně zajímavých částí s výrazným kupním nebo spotřebním chováním. Z toho pak vyplývají rozdílné potřeby a požadavky tržních segmentů. Je to jeden z nejdůležitějších nástrojů marketingu ve službách – avšak stále nedoceňovaný (Bednář, 2002).

Tržní segment je soubor subjektů, které mají určitý společná okruh potřeb, shodné normy chování a shodné vztahy k dalším tržním partnerům. Při identifikaci tržního segmentu klademe důraz na jeho vnitřní homogenitu. Naopak mezi tržními segmenty má být co největší heterogenita.

Segmentace umožní:

- dokonalejší definování trhu;
- lepší identifikaci konkurence;
- rychlejší reakci na měnící se potřeby zákazníků;
- lepší využití zdrojů;
- efektivnější stanovení strategie a marketingových plánů.

2.6.2. Postup při segmentaci

- a. Definice cílového trhu.
- b. Určení kritérií segmentace k odlišení různých segmentů.
- c. Rozdělení trhů na jednotlivé segmenty.
- d. Určení velikosti, ekonomické a tržní atraktivity jednotlivých segmentů.
- e. Poznání a analýza způsobů, kterými dosud poskytované produkty dosahují pozici v různých segmentech.
- f. Výběr nejvýhodnějšího segmentu z hlediska možností.
- g. Určení charakteristiky segmentů, na kterých je třeba založit rozhodnutí o marketingovém mixu a metodách, které by měly úspěšně působit na chování a potřeby zákazníků.
- h. Volba strategií a zpracování marketingového plánu.

Na základě provedené segmentace je možné zvolit si jednu z těchto tří strategií:

- a. **Nediferencovaný marketing** – zaměření na nediferencovaný trh.
- b. **Diferencovaný marketing** – pro každý segment jiný marketingový mix.
- c. **Koncentrovaný marketing** – segmenty jsou rozlišovány, ale marketingový mix je zaměřen na jeden specifický rozhodující segment.

2.7. Typologie hostů v cestovním ruchu

2.7.1. Typy hostů podle temperamentu

Typologie podle temperamentu odpovídá všeobecným poznatkům a lidské typologii. Základní členění hostů v této kategorii:

- a. *sangvinik;*
- b. *cholirik;*
- c. *flegmatik;*
- d. *melancholik.*

2.7.2. Typologie podle charakteru

Způsob, jakým se hosté chovají, je udáván především jejich charakterem. Charakterem se rozumí systém relativně stabilních duševních vlastností, jež se odrážejí v jeho vnímání života, způsobem života, vztahu k sobě samému nebo vykonané práci, k ostatním lidem nebo k celému světu.

2.7.2.1. Bezproblémové typy hostů

Do této skupiny lze zařadit následující často se vyskytující typy:

- a. *rozhodný host* (sebevědomé vystupování, kladení věcných otázek, trvá na splnění svých přání);
- b. *náročný host;*
- c. *přátelský host* (velmi komunikativní, dobře naladěný);
- d. *extrovertní host;*
- e. *klidný host;*
- f. *stydlivý host;*
- g. *uzavřený host.*

2.7.2.2. Problémové typy hostů

Hosté s rizikovým chováním, takzvané problematické typy hostů mohou být například následující:

- a. nepřijemný host;
- b. „příkladný host“;
- c. nerozhodný host;
- d. nedůvěřivý host;
- e. přehnaně kritický host;

- f. sobecký host;
- g. namyšlený host;
- h. agresivní host;
- i. lakomý host;
- j. pesimistický host;
- k. pedantský host;
- l. podlézavý host.

2.7.3. Typologie podle věku

Hosty podle této kategorie lze rozdělit takto:

- a. malé děti do 6 let (jsou neustále v péči rodičů);
- b. děti od 6 do 12 let;
- c. mladí lidé od 12 do 16 let;
- d. mladí lidé od 17 do 21 let;
- e. jednotlivci ze skupiny dospělých;
- f. bezdětné manželské páry;
- g. manželské páry s dětmi;
- h. senioři.

2.7.4. Typologie podle zeměpisného původu

Podle provenience lze turisty rozdělit na domácí a zahraniční hosty. Pozornost by měla být věnována především zahraničním hostům, neboť je nutné znát a respektovat jejich zvyklosti a charakteristické rysy.

Tuto kategorii lze rozdělit například takto:

- a. Středoevropané (jsou nároční hosté, ale velice přátelští);
- b. Seveřané a Britové (jsou věcní, konkrétní, zdrženliví, někdy strozí v projevu a chování);
- c. Jihoevropané a Francouzi (jsou temperamentní, společenští);
- d. Východoevropané (jsou poměrně nároční, často se zajímají o památky);
- e. Američané (jsou velice přátelští, do Evropy jezdí na poměrně dlouhou dobu);
- f. Japonci a další hosté z jihovýchodní Asie (jsou velmi slušní, zvědaví a pozorní).

2.8. Marketingový výzkum

AMA (Americká marketingová asociace) definuje marketingový výzkum jako systematický sběr, zaznamenávání a vyhodnocování údajů, spojených s marketingem zboží a služeb.

Marketingový výzkum pomáhá realizovat mnohem efektivnější marketingová rozhodnutí. Správná marketingová rozhodnutí vznikají na základě lepší informovanosti, kterou právě díky výzkumu získáme. Další důležitou výhodou tohoto výzkumu je získání kvalitních informací o zákaznících a o konkurenci (Morrison, 1995).

2.8.1. Proces marketingového výzkumu

Kroky marketingového výzkumu (Morrison, 1995):

- a. Formulace problému;*
- b. Uspořádání výzkumu a metoda sběru dat;*
- c. Výběr vzorku a sběr dat;*
- d. Analýza a interpretace výsledků;*
- e. Příprava výzkumné zprávy.*

2.8.2. Druhy výzkumu

- a. Primární výzkum;*
- b. Sekundární výzkum.*

ad a. Primární výzkum

Primární výzkum představuje sběr dat uskutečněný poprvé, s cílem získání odpovědí na specifické otázky. Výhodami primárního sběru dat jsou informace přesné, spolehlivé a aktuální. Nevýhodou je především vysoké finanční zatížení.

ad b. Sekundární výzkum

Publikované informace, kterou jsou dostupné z různých zdrojů, buď interních nebo externích. Výhodami jsou snadná dostupnost a nízké finanční zatížení. Nevýhodou tohoto výzkumu je možná zastaralost dat.

2.8.3. Metody marketingového výzkumu

Přehled metod marketingového výzkumu:

- a. Experimentální výzkum;*
- b. Pozorovací výzkum;*
- c. Průzkum;*
- d. Simulační výzkum.*

Průzkum

Způsoby provádění průzkumu:

- a. *Osobní dotazování;*
- b. *Zaslání dotazníku poštou;*
- c. *Telefonické dotazování;*
- d. *Elektronické dotazování.*

Dotazník

Dobry dotaznik je klíčem k získání kvalitních informací výzkumu. Jsou dána určitá pravidla pro sestavení dotazníku:

- Otázky nesmí obsahovat příliš odborné termíny.
- Otázek nesmí být příliš mnoho.
- Otázky nesmí být příliš dlouhé.
- Otázky nesmí být příliš osobní.
- Dotazník musí být co nejkratší.
- Na dotazníku by mělo být uvedeno datum.
- Pokud je to možné a vhodné, vždy doplnit variantu „nevím“ či „nemám vlastní názor“.

2.9. Marketingová strategie, marketingový cíl, umístění služby

Marketingová strategie je volba způsobu jednání, vybraná z několika možností, zahrnující specifické skupiny zákazníků, metody komunikace, distribuční cesty a cenové struktury.

Faktory, které ovlivňují marketingovou strategii firmy (Bednář, 2002):

- a. V centru pozornosti jsou cíloví zákazníci, nebo skupiny zákazníků.
- b. K zákazníkům se snažíme přiblížit, oslovit je a uspokojit je prostřednictvím marketingového mixu.
- c. V každém oboru podnikání působí a ovlivňují jej marketingoví prostředníci, konkurence, dodavatelé a odborná veřejnost.
- d. Samotný obor podnikání, ve kterém působí faktory vnějšího obecného okolí – tzv. makroprostředí.

Informace získané o zákaznících, z oboru a z makroprostředí musí firma umět zpracovat v marketingových systémech. Jedině tak je možné připravit odpovídající strategii.

2.9.1. Cílový trh

Výběr cílových trhů je částí zpracování marketingové strategie. Představuje tržní segment vybraný organizací z hlediska zaměření marketingu. Segmentace zákazníků musí předcházet výběru cílových trhů.

2.9.2. Marketingový mix

Marketingový mix představuje všechny kontrolovatelné faktory, které byly vybrány, aby uspokojily zákaznickovy potřeby. Organizace, které naplňují segmentační marketingovou strategii, vybírají unikátní marketingový mix pro každý z vybraných cílových trhů.

2.9.3. Cíl marketingu

Cíl marketingu je měřitelným cílem, kterého se snaží firma dosáhnout na cílovém trhu během určitého období, většinou jednoho roku.

Úspěšná řídicí činnost je nemyslitelná bez stanovení cílů. Stanovení marketingových cílů je určující pro použití marketingových nástrojů a umožňuje kontrolu úspěšnosti učiněných opatření, pro jejich stanovení jsou určující podnikatelské cíle, které vyplývají z obchodní politiky.

V rámci obchodní politiky je nastolena otázka: Čeho by chtěl hotel dosáhnout? Odpovědí na tuto otázku jsou krátkodobé a dlouhodobé marketingové cíle, jakýmsi krédem může být určení trhu, na kterém chce hotel operovat, jakou skupinu hostů chce oslovit a jaké služby chce poskytovat.

2.9.4. Cíle marketingové strategie

Formulace jasného, dlouhodobě orientovaného systému cílů je podstatnou součástí tvorby marketingové strategie. Bez cílově orientovaného strategického řízení se marketingové rozhodování mění v živelné přizpůsobování se změnám v tržním okolí a je proto spojeno s nebezpečím narůstání degeneračních jevů v ekonomice podniku. Marketingové cíle lze stanovit pouze na základě solidní analýzy silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení podniku (viz příloha č. 2).

2.9.5. Typy marketingových strategií

Čtyři základní marketingové strategie (Morrison, 1995):

- a. *Strategie jednoho cílového trhu;*
- b. *Koncentrovaná marketingová strategie;*
- c. *Totální marketingová strategie;*
- d. *Nerozlišovací marketingová strategie.*

ad a. Strategie jednoho cílového trhu

Tato strategie, známá také jako „obsazování výklenků“, je populární především mezi menšími firmami s malým podílem na trhu. Silnou stránkou firem používajících tuto strategii je specializace a pečlivá pozornost potřebám specializovaného trhu. Podstatou přístupu jednoho cílového trhu je vyloučit bezprostřední konkurenci nebo střet s vedoucími firmami v odvětví. Organizace, které si vybírají tento přístup, volí jeden tržní segment s cílem uspokojit jeho potřeby mnohem lépe, než to dělají konkurenční firmy.

Z dlouhodobého hlediska předpokládají, že zárukou rozvoje bude silná vazba na cílový trh spolu s vynikající pověstí poskytovaných služeb tomuto trhu.

ad b. Koncentrovaná marketingová strategie

Tento typ strategie se podobá strategii jednoho cílového trhu, jedinou výjimkou je, že jsou sledovány navíc další tržní segmenty. Většina nezávislých hotelů využívá právě tuto strategii. Ve snaze čelit přímé konkurenci národních řetězců a přilákat obchodní cestující a individuální turisty nabízejí zařízení řešené unikátním způsobem, poskytují další služby a zdůrazňují osobní přístup ke klientům. Jejich nabídku tvoří jednotný produkt, který slouží k uspokojování potřeb několika tržních segmentů. Některé z vedoucích hotelových řetězců se však také snaží poskytováním diferencované škály služeb pod různými obchodními značkami oslovit většinu nebo dokonce všechny tržní segmenty.

ad c. Totální marketingová strategie

Tato nejdražší strategie z uvedených čtyř typů je používána dominujícími firmami v oboru, které mají celonárodní charakter s mnoha lokálními „značkami“. Nabízejí služby každému cílovému trhu a pro každý používají specifický marketingový mix.

ad d. Nerozlišovací marketingová strategie

Tato strategie nebere v úvahu žádnou segmentaci trhu, ale používá stejný marketingový mix pro všechny cílové trhy. I segmentace trhu má své nedostatky (především náklady), a proto aplikací této strategie jsou tyto nedostatky odbourány.

Strategie, které jsou zaměřené na získání konkurenční výhody (Bednář, 2002):

- a. Strategie dosahování konkurenční diferenciací služeb;*
- b. Strategie dosahování mimořádné kvality služeb;*
- c. Strategie dosahování produktivity.*

ad a. Strategie dosahování konkurenční diferenciací služeb

Jestliže zákazník bude služby vidět jako poměrně rovnocenné – pak se bude zajímat především o jejich cenu, proto je nutné určitými způsoby diferencovat nabídku služeb od nabídky konkurenční. Řešení je například:

- dosažení odlišné nabídky (inovované vlastnosti služby);
- dodací podmínky (odlišení dodávky služeb);
- image, symboly, značky, pověst.

ad b. Strategie dosahování mimořádné kvality služeb

Klíčovým předpokladem úspěchu této strategie je, aby zákazník měl pocit, že obdržel vyšší kvalitu než očekával. Očekávání tvoří například minulé zkušenosti, vyslechnutí názorů atd.

Ostatní marketingové strategie (Tomek, 1991):

- a. *Strategie obranná;*
- b. *Strategie rozvojová;*
- c. *Strategie útočná;*
- d. *Strategie silné služby;*
- e. *Strategie výklenku.*

ad a. Strategie obranná

Podnik zavádí na trh nové služby s cílem udržet si dosavadní celkový tržní podíl i stabilitu podnikové ekonomiky, a to i v podmínkách hrozícího nebo skutečného poklesu prodeje dosavadních služeb.

ad b. Strategie rozvojová

Vychází z dosavadního mixu služeb a o zvýšení prodeje usiluje podnik především na základě intenzifikace marketingových aktivit (podpora prodeje, propagace, dodací podmínky atd.)

ad c. Strategie útočná

Zvyšování prodeje a jeho efektivnosti je založeno na intenzifikaci prodejního úsilí, ale zejména na inovační, variační a diversifikační politice v rozvoji sortimentu služeb, tzn. zavádění nových služeb.

ad d. Strategie silné služby

Je určitou variantou útočné strategie, která je někdy označována jako „japonská strategie“. Při realizaci tohoto modelu strategie se podnik zaměří na jednu službu, které věnuje veškerou pozornost. Výsledkem musí být silná služba, které se věnují veškeré marketingové aktivity a která uspěje i na silně konkurenčním trhu.

ad e. Strategie výklenku

Podnik prožívající určité ekonomické potíže hledí a nachází vhodné a racionální uplatnění na trhu, určitém segmentu trhu, který skýtá možnosti uplatnění specifických předností podniku a získání přijatelného podílu na tomto trhu. Výklenková strategie by měla vytvářet podmínky pro rozvojovou a zejména pak pro útočnou strategii.

2.9.6. Marketingové strategie v jednotlivých etapách životního cyklu služby

2.9.6.1. Stadium zavedení

Toto stadium nastává, když je služba poprvé uvedena na trh. Toto období je považováno za období nízkého zisku (především díky zvýšeným nákladům na propagaci).

V zaváděcí fázi mohou firmy použít čtyři strategie založené na dvou rozdílných přístupech k cenové tvorbě:

Sběrná strategie (vysoké ceny)

a. Strategie rychlého sběru

- vysoká ceny, vysoká propagace;
- cílem této strategie je získat co možná nejvyšší zisk při vysoké propagaci služby.

b. Strategie pomalého sběru

- vysoká cena, nízká podpora;
- o službě ví pouze málo zákazníků, protože jsou omezeny finanční prostředky na propagaci;
- používá se u služeb, kde se v krátké době neočekává objevení konkurenční služby stejného charakteru.

Prolínací strategie (nízké ceny)

a. Strategie rychlého prolínání

- nízká cena, vysoká podpora;
- cena je nastavena na nízkou úroveň, aby se produkt prosadil na co nejširším trhu a to díky vysoké propagaci.

b. Strategie pomalého prolínání

- nízká cena, nízká propagace;
- nová služba je na trhu představena za nízkou cenu, ale také s nízkou propagací.

2.9.6.2 Stadium růstu

V průběhu stadia růstu prodej rapidně vzrůstá a úroveň zisku je zvyšuje. Konkurenti nastupují do boje.

V této fázi lze použít těchto pět strategií:

- a. Zlepšit kvalitu služby a dát službě nový charakter a doplnit ji o některé součásti.*
- b. Sledovat nové distribuční cesty.*
- c. Sledovat nové cílové trhy.*
- d. Snížením cen zaujmout více cenově senzitivních klientů.*
- e. Přesunout důraz reklamy z budování povědomí o nové službě na vyvolání přání a akce (nákupu).*

2.9.6.3 Stádium vyzrání

Toto stadium je charakterizováno snižováním procenta růstu prodeje. Objevuje se situace předimenzované kapacity: Příliš velká nabídka se valí na malou poptávku. V této fázi lze využít tři základní strategie:

a. Strategie modifikovaného trhu

- organizace sledují zákazníky svých konkurentů, přibírá nové cílové trhy nebo se pokouší změnit neuživatele služeb na jejich uživatele;
- další opatření, která mohou být učiněna zahrnují podněcování častějšího využívání služeb nebo vyšší hodnoty realizovaných nákupů, popř. vytváření nových a mnohem širších variant využití nabídky.

b. Strategie modifikovaného výrobku

- podstatou tohoto přístupu je oživení služeb nebo výrobků organizací, aby působily zcela novým dojmem.

c. Strategie modifikovaného marketingového mixu

- podstatou této strategie je tvrzení, že prodej může být stimulován modifikací marketingového mixu (například hotely, které čelí vyzrálým trhům, mohou klást důraz na nalezení nových distribučních cest, jakými jsou cestovní kanceláře, tour operátoři atd.).

2.9.6.4 Stadium poklesu

V této fázi je nutné redukovat náklady a i zde je sestaven určitý koncept chování podniku, a to tzv. Omezení vlivu životního cyklu služby. Tento koncept je založen na různých opravách, modernizacích, rekonstrukcích starých hotelových budov. Nevýhodou tohoto konceptu je, že veškerý prodej služeb se sníží, a to až na nulu.

3. CÍLE A METODIKA PRÁCE

3.1. Cíle práce

Terciální sféra národního hospodářství se neustále rozvíjí, neustále se zvyšuje počet společností, které podnikají v oblasti služeb, tím pádem roste konkurence, a proto je nutná snaha určitým způsobem se od konkurence odlišit s cílem uspokojit co nejvíce zákazníků.

Dílčím cílem bakalářské práce je, za pomoci několika metod z oblasti marketingu a managementu, provést důkladnou analýzu historického vývoje podniku až do současnosti, dále také zhodnocení různých marketingových strategií, které by mohly potenciálně být aplikovány na vybraný podnik.

Hlavním cílem této práce je návrh takové marketingové strategie, která bude pro daný podnik nejefektivnější.

3.2. Metodika práce

3.2.1. Situační analýza

Tato analýza je zaměřena na silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení podniku. Provedení této analýzy je nutné k tvorbě marketingového systému ve firmě.

Tato analýza má pět hlavních výhod:

- a. *Zaměřuje pozornost na silné a slabé stránky*
 - Největším přínosem této analýzy je každoroční přehled o situaci podniku.
- b. *Napomáhá dlouhodobému plánování*
 - Tato analýza přispívá ke strategickému marketingovému plánování.
 - Situační analýza zajišťuje, že proces dlouhodobého plánování zůstává trvalý, a to díky kontrole nejnovějších trendů vývoje prostředí.
- c. *Pomáhá rozvoji marketingových plánů*
 - Na základě výsledků této analýzy by měly být sestavovány marketingové plány.
- d. *Přenáší prioritu na marketingový výzkum*
 - Analýza je silně vázána na výzkum a na zdůraznění výsledků marketingového výzkumu.
 - Výzkum je nezbytný pro zkoumání nových marketingových příležitostí, ocenění silných a slabých stránek konkurentů či měření efektivnosti marketingových plánů.

e. Tzv. Vedlejší výhody

- Kontrolní hodnocení minulosti, současnosti i budoucích podmínek potřebných ke zlepšení vybavenosti i služeb organizace.
- Sestavený katalog je použitelný pro přípravu tištěných zpráv a informačních sborníků jako jsou například brožury konferenčních kapacit hotelů.

3.2.1.1. Produkty situační analýzy

- a. Identifikace silných a slabých stránek organizace.*
- b. Identifikace silných a slabých stránek hlavních konkurentů.*
- c. Profil společnosti včetně vymezení podnikatelských příležitostí a ohrožení.*
- d. Posouzení dopadu nekontrolovatelných faktorů.*
- e. Historický záznam marketingových činností, úspěchů i neúspěchů.*

3.2.1.2. Jednotlivé kroky situační analýzy

- 1. Analýza prostředí.*
- 2. Analýza umístění a společnosti.*
- 3. Analýza hlavních konkurentů.*
- 4. Analýza tržního potenciálu.*
- 5. Analýza služeb.*
- 6 Analýza marketingové pozice a plánu.*

ad 1. Analýza prostředí

Marketing představuje dlouhodobou činnost, která vyžaduje neustálé plánování a aktualizaci. Ztráta přehledu o vnějším prostředí, které vytváří rámec budoucího podnikání, by se mohla stát předzvěstí konce firmy. Opětovná kontrola každého nekontrolovatelného faktoru během situační analýzy představuje efektivní způsob vyloučení nepředvídatelných událostí v budoucnosti.

ad 2. Analýza umístění a společnosti

V této části je nutné vymezit, jaké výhody či nevýhody přináší umístění společnosti, ale především jaké ohrožení či příležitosti mohou nastat či již nastaly (například výstavba nových silnic, výstavba nových podniků v blízkém okolí atd.). Analýza společnosti se zaměřuje na skladbu zaměstnanců, turistické atraktivitu, sportovní a kulturní zařízení v okolí atd.

ad 3. Analýza hlavních konkurentů

Zde je nutné přesné vymezení konkurenčních podniků včetně jejich silných a slabých stránek.

ad 4. Analýza tržního potenciálu

a. Analýza minulých zákazníků

Tato analýza je podstatná pro měření úspěšnosti a plánování budoucích marketingových činností. Nejlepší způsob provedení této analýzy je zodpovězení otázek, které se týkají věku, bydliště, názorů, zálib našich zákazníků.

b. Analýza potenciálních zákazníků

Organizace musí být neustále ve střehu ve vztahu k novým zákazníkům. Analýza může být společnosti nápomocná k získání nových zákazníků, stejně jako analýza konkurence.

ad 5. Analýza služeb

V této fázi provádíme inventarizaci poskytovaných služeb, na základě které zjistíme, které služby jsou pro nás ziskové a které nikoliv.

ad 6. Analýza marketingové pozice a plánu

Tato závěrečná část je shrnutím všech předcházejících. Klíčové jsou zde otázky, týkající se aktuální pozice na trhu a efektivnosti aplikace marketingu.

3.2.2. STEP analýza

Podnikatelské prostředí organizace (firmy) se skládá ze všech vnějších vlivů, které působí na rozhodování firmy a její výkonnost. Problémem tedy je, jak mohou manažeři monitorovat či samostatně analyzovat podmínky v prostředí.

V souvislosti s analýzou prostředí (i v marketingu) se často používá rámec STEP (PEST). Jde o uvědomění si politických, ekonomických, sociálních, technologických a stále také častěji ekologických (PESTE) faktorů, které ovlivňují vnější prostředí podniku.

Mohou to být např. faktory uvedené v následující tabulce:

Tabulka č. 1 Příklady faktorů STEP analýzy

Politické faktory (např.) <ul style="list-style-type: none">- Antimonopolní regulace;- Ochrana životního prostředí;- Daňové právo;- Bariéry zahraničního obchodu;- Přístup k zahraničním investorům;- Stabilita vlády;- Regulace mezd.	Ekonomické faktory (např.) <ul style="list-style-type: none">- Trendy HDP;- Úroková míra;- Nabídka peněz;- Míra inflace;- Míra nezaměstnanosti;- Devalvace/revalvace;- Změny v životním stylu.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Sociálně-kulturní faktory (např.)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kariérová očekávání; - Spotřebitelská aktivita; - Počet uzavíraných manželství; - Věkové rozvrstvení; - Míra porodnosti; - Regionální rozdělení obyvatelstva; 	<p>Technologické faktory (např.)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Výdaje na výzkum a vývoj; - Zaměření na technologie; - Patentová ochrana; - Automatizace; - Transfer technologií;
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Zdroj: Friedel, 2003

Tato tzv. STEP analýza přispívá k celkové strategické analýze čtyřmi způsoby:

- Lze ji použít jako kontrolního seznamu.
- Může pomoci identifikovat určitý počet klíčových vlivů v prostředí.
- Může napomoci identifikovat dlouhodobé hybné síly či spouštěče změny.
- Pomáhá zkoumat různý dopad externích vlivů na organizaci.

V rámci PEST analýzy si manažeři mohou klást řadu otázek, například:

- Které faktory prostředí ovlivňují naši organizaci?
- Které z těchto faktorů jsou nejdůležitější v současnosti?
- Které faktory budou nejdůležitější v několika příštích letech?

Faktory, které působí na organizaci ve vnějším prostředí představují pro organizaci zdroj příležitostí nebo hrozeb.

3.2.3. SWOT analýza

SWOT analýza je základní metodou pro posouzení silných a slabých stránek podniku a příležitostí a ohrožení, která jsou závislá na vlivu vnějšího prostředí podniku. Zkratka SWOT vychází z anglických slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (ohrožení).

Tato analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku. Účelem této analýzy není určit jakýkoliv druh silných nebo slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam. To znamená, že je nutné vymezit faktory ovlivňující funkci podniku a dále také určit významnost jednotlivých faktorů a ohodnotit jejich dopad na výběr strategie.

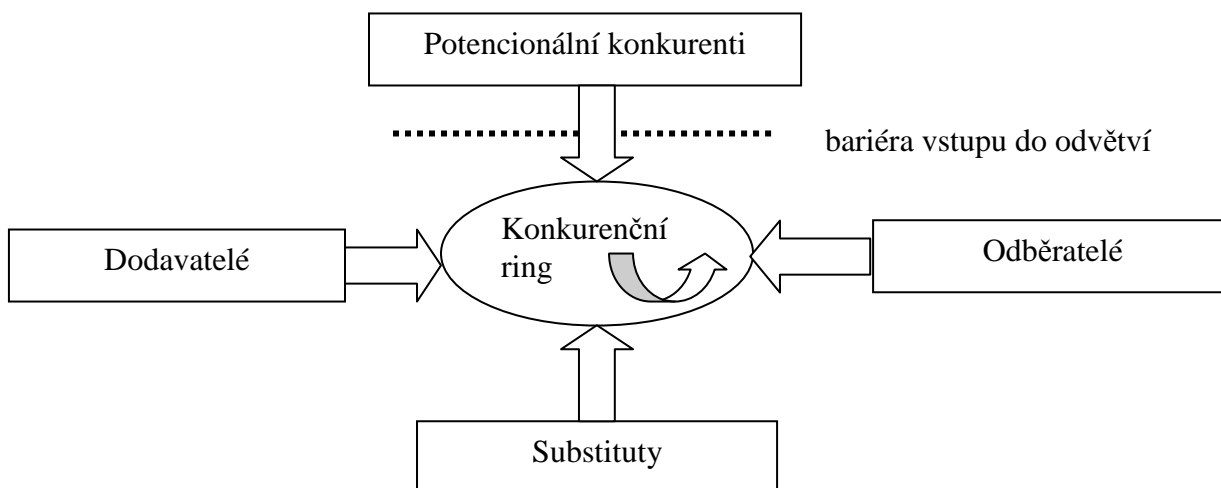
Tabulka č. 2 Příklady faktorů, které lze zahrnout do analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • adekvátní finanční zdroje; • dobrá pověst u odběratelů; • uznávaná vůdčí pozice na trhu; • úspory z rozsahu; • nákladová výhoda; • lepší reklamní kampaň. 	<ul style="list-style-type: none"> • nejasný strategický záměr; • nevyužité kapacity; • nedostatek manažerských dovedností a talentu; • slabá pozice na trhu; • nedokonalá distribuční síť.
Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> • vstoupit na nové trhy nebo tržní segmenty; • rozšířit nabídku výrobků a uspokojit tak další potřeby zákazníků; • diverzifikace; • vertikální integrace. 	<ul style="list-style-type: none"> • konkurence ze strany cizích výrobků s nižšími náklady; • rostoucí prodej substitučních výrobků; • pomalý růst trhu; • rostoucí síla odběratelů nebo dodavatelů.

Zdroj: Rolínek, 2003

3.2.4. Porterův model pěti sil

Schéma č. 1 Porterův model pěti sil



Zdroj: Parmová, 2004

Z výše uvedeného schématu je zřejmé, že první působící silou je síla v konkurenčním ringu, kde se nachází sledovaná firma a její konkurenti. Dochází zde k odstředivým (rivalským) tlakům a naopak zde můžeme zaznamenat tendence k horizontální spolupráci.

Další síla působící na konkurenční ring vychází od dodavatelských subjektů, které se snaží ovlivňovat poptávku subjektů v konkurenčním ringu, ať už cenovými či necenovými nástroji. Důležité je zde rozdělení tržní moci a forma dodavatelského trhu (monopol, oligopol či polypol).

Obdobné síly lze sledovat ve vztahu konkurenčního ringu a odběratelů, kde je vyjednávací pozice obou stran dána tržní mocí.

Z hlediska čtvrté síly se sledují potenciální konkurenti, kteří ještě do odvětví nevstoupili – nepřekonali bariéru (legislativní, technickou, geografickou), avšak do budoucna se mohou stát součástí konkurenčního ringu.

Poslední silou jsou producenti substitutů, kteří uspokojují jiným způsobem stejné potřeby jako produkty firem v konkurenčním ringu. Pokud se stane pro odběratele významně přístupnější substitut než vlastní produkce firmy, dochází k útlumu poptávky po službách poskytovaných konkurenčním ringem.

4. ANALÝZA HOTELU GARNI P.V.T.

4.1. Charakteristika, vývoj a historie hotelu

Hotel Garni p.v.t. sídlí v Českých Budějovicích, Žižkova ul. 1. Je zde komplex tří budov, dvě z nich slouží jako prostory pro různé firmy, třetí budova slouží jako hotel.

Budova hotelu Garni p.v.t. byla postavena v roce 1971, ale jako hotel původně nesloužila. Původní účel této budovy spočíval v poskytování ubytování zaměstnancům společnosti PVT, a.s., které tato budova patřila. Budova tedy byla jakousi ubytovnou hotelového typu.

V horních podlažích budovy se nacházejí přednáškové a konferenční prostory, kde dříve konala různá školení firmy PVT, a.s. V této budově se dříve nacházel i bazén, původně vybudován pro zaměstnance, později ale přístupný i veřejnosti. Ten byl, bohužel, díky stále se zvyšujícím nárokům na hygienické požadavky, zrušen.

Samotný hotel Garni p.v.t. vznikl 1. srpna 2003, kdy společnost PVT, a.s. rušila svou pobočku v Českých Budějovicích a budovu ubytovny prodala společnosti MEI Czech Offices, s.r.o., která budovu dále pronajímá.

V současné době, tj. od 1. srpna 2003, má budovu v pronájmu pražská firma Restaurace Lisboa Praha, s.r.o. Nejprve měla tato společnost budovu v pronájmu na 3 roky, ale v letošním roce jim byla smlouva prodloužena na 10 let.

Hotelová budova samozřejmě prošla před jejím znovuotevřením v roce 2003 celkovou vnitřní rekonstrukcí, která se týkala především kompletní přestavby recepce, dovybavení pokojů novým nábytkem, televizory, koberci, ale i kompletní přestavba koupelen včetně vestavby nových sprchových koutů.

V současné době odpovídá hotel Garni p.v.t. hotelům střední kategorie.

4.2. Charakteristika služeb

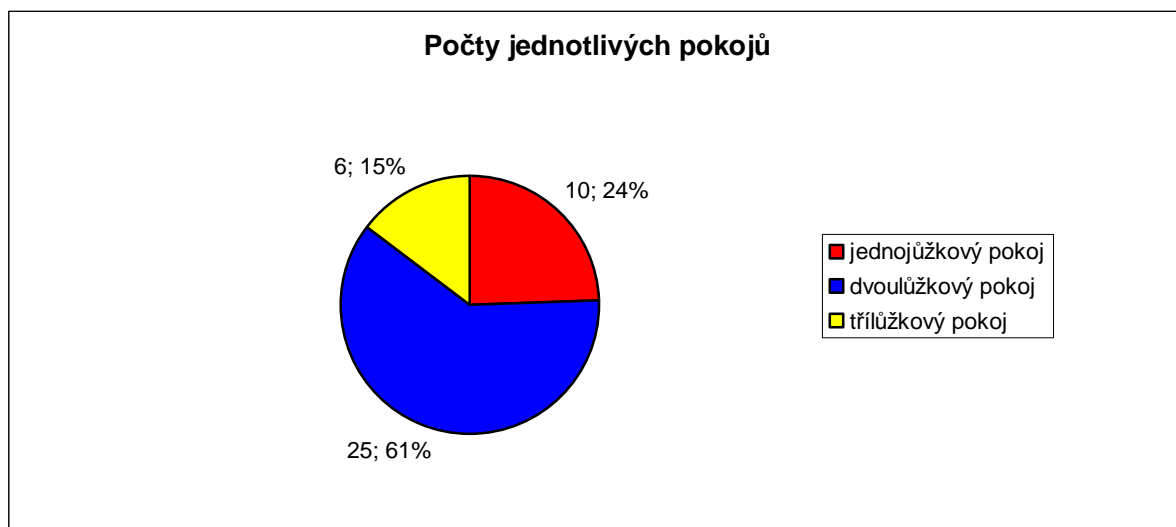
4.2.1. Ubytovací služby

Hotelová budova má sedm podlaží, přičemž hotel má k dispozici dvě patra pokojů a dvě patra konferenčních a školících prostor. Ostatní podlaží slouží pro jiné účely, například jako kanceláře různých firem.

V přízemí se nachází recepce, která funguje nejen k přijímání hostů, ale také jako jakési informační centrum pro celou budovu.

Hotel disponuje celkovou kapacitou 78 lůžek a má 41 pokojů.

Graf č. 1: Počty pokojů v hotelu



Zdroj: interní data firmy

Pokoje jsou vybaveny standardním nábytkem, vlastním sociálním zařízením, sprchovým koutem, a televizorem.

4.2.2. Snídaně

Hotel Garni p.v.t. poskytuje snídaně, které se podávají v hotelovém bufetu. Dříve tento bufet sloužil pro všechny zaměstnance budovy, nyní slouží pouze pro hotelové hosty. Kapacita tohoto bufetu je 40 míst, což je značný problém zejména v situacích, kdy je hotel zcela obsazen. Tato situace se řeší rozdělením hostů na skupiny. Do budoucna se uvažuje o rozšíření tohoto bufetu ještě o jednu místnost, což by vyřešilo současné problémy s nedostatkem kapacity. Snídaně jsou podávány servírovanou formou.

4.2.3. Ostatní poskytované služby

Kromě již zmíněných služeb poskytuje hotel dále:

- kadeřnictví,
- masáže,
- pedikúra,
- manikúra,
- možnost nákupu drobného občerstvení a nápojů přímo na recepci,
- směnárenská činnost.

4.2.4. Systém poskytování služeb

4.2.4.1. Ubytování

Recepční přijímají objednávky na ubytování písemně, e-mailem, ale i telefonicky. Pokud je více než 10 osob na jednu objednávku, je bezpodmínečně vyžadována písemná objednávka.

Hotel nevyužívá hotelového programu, vše se dělá ručně, popř. s pomocí programů sady MS Office (např. MS Word, MS Excel). Hosté se zapisují do tzv. Knihy ubytovaných, kde ve sloupcích jsou čísla pokojů, dále jméno klienta popř. firma, která hradí účet, datum příjezdu a odjezdu klienta, částka pobytu a informace, zda má host objednanou snídani či nikoliv. Rezervace jsou v této knize zapsány obyčejnou tužkou, po příjezdu hosta se údaj v knize přepíše propiskou.

Po příchodu hosta na recepci hotelu ho recepční vyzve k předložení dokladu totožnosti, popř. pasu, který zapíše do ubytovací knihy resp. registrálních karet a vydá mu klíč od pokoje a hotelovou kartu, kterou klient předkládá, přijde-li do hotelu v nočních hodinách. Tyto karty byly zavedeny kvůli větší bezpečnosti recepčních na nočních směnách. Recepční podá klientovi veškeré důležité informace (např. o patře, kde jsou podávány snídaně, o možnostech zábavy ve městě atd.)

Host se odchází ubytovat. Pokud host opouští hotel, odevzdá (není podmínkou) klíče na recepci a při zpětném příchodu se prokáže hotelovou kartou a klíč je mu opět vydán.

V den odjezdu host přichází na recepci vrátit klíče a vyrovnat hotelový účet. Recepční vystaví doklad za ubytování a host platí, a to buď hotovými penězi v české měně či v eurech, nebo platební kartou.

4.2.4.2. Snídaně

Snídaně připravuje obvykle jedna z pokojských a brigádnice, pokud je více snídaní, vypomáhá ještě jedna brigádnice.

Každý den v 5:30 musí noční recepční připravit seznam klientů, kteří mají snídaně a tento seznam předat pokojské či brigádnici při jejich příchodu do hotelu.

4.2.4.3. Úklid

Podobně jako seznam snídaní, připravuje noční recepční seznam pokojů, které je nutné následující den uklidit a seznam pokojů, které je třeba uklidit, ale bezpodmínečně nemusí být uklizeny následující den. Tento seznam předává vedoucí úklidu, která přichází každý den v 8:00.

Vedoucí úklidu poté předá informace jednotlivým pokojským, a také určí každé pokojské, které pokoje má uklidit.

4.2.4.4. Ostatní služby

Ostatní služby si host sjednává individuálně nebo je zde možnost sjednání těchto služeb i přes recepci hotelu.

4.2.5. Rejstřík živností firmy Restaurace Lisboa Praha, s.r.o.

Hotel Garni p.v.t. je jen jednou z mnoha provozoven této firmy. Živnostenský list byl této firmě vystaven na následující činnosti:

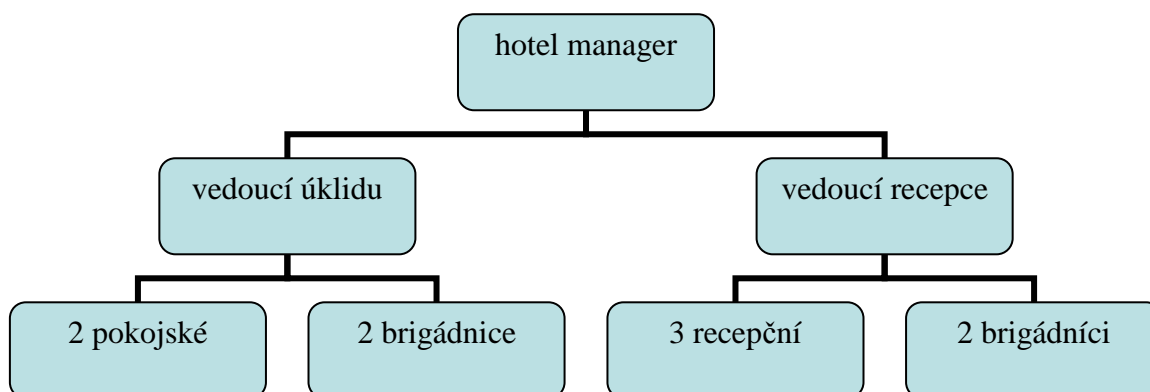
- velkoobchod;
- maloobchod se smíšeným zbožím;
- maloobchodní prodej a pronájem zvukových a zvukově-obrazových záznamů a jejich nenahraných nosičů;
- maloobchod s tabákovými výrobky;
- maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny;
- specializovaný maloobchod;
- směnářská činnost;
- hostinská činnost;
- ubytovací služby;
- realitní činnost;
- výroba potravinářských výrobků.

4.2.6. Organizační struktura

4.2.6.1. Popis organizační struktury

Organizační struktura je v hotelu Garni p.v.t. spíše strmá. Co se týče typu této struktury, je zde uplatňována liniová (lineární) organizační struktura, která se vyznačuje přímou (příkazovací) pravomocí. Tato struktura je nejstarší ze všech typů organizačních struktur a perfektně se hodí pro malé podniky do 50 zaměstnanců.

Tabulka č. 3: Organizační struktura podniku



Zdroj: interní data firmy

V tomto podniku pracuje 12 zaměstnanců. Každý zaměstnanec má přesně stanovené povinnosti, které stanovuje hotel manager.

4.2.6.2. Charakteristika jednotlivých pozic

Hotel manager má na starosti běžný chod hotelu (dostatek zboží na recepci, vyřizování reklamací, zajišťování případných oprav zařízení). Další činnosti spočívají v absolvování obchodních schůzek či jiných jednání. Pokud je hotel manager mimo hotel, či na dovolené, přebírá její pravomoci vedoucí recepce. Hotel manager nemá pevnou pracovní dobu, musí být neustále k dostižení.

Vedoucí recepce má na starosti provoz recepce. Její činnost spočívá v plánování směn recepčních, shánění nových kontaktů, vyřizuje případné stížnosti hostů, ale i stížnosti zaměstnanců. V případě, že je hotel manager mimo hotel, přebírá její roli. Vedoucí recepce má pevnou pracovní dobu. V případě nedostatku recepčních (např. nemoc, dovolená) vypomáhá na recepci.

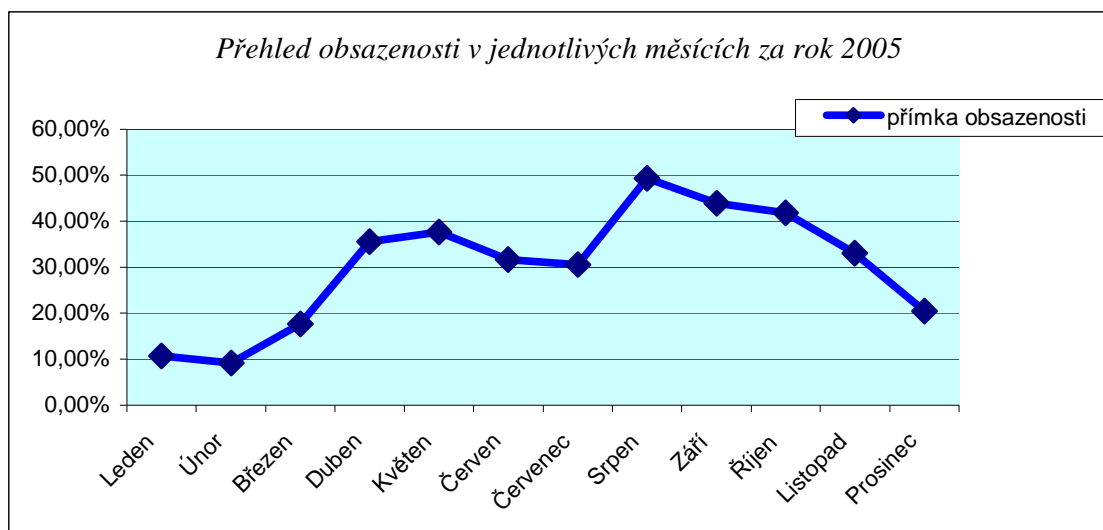
Úkolem vedoucí úklidu je zajistit dostatečný počet pokojských na to, aby byl vždy uklizen dostatek pokojů, dále zajistit dostatek čisticích a jiných úklidových prostředků. Vedoucí úklidu má rovněž pevnou pracovní dobu. V případě nedostatku pokojských (např. nemoc, dovolená) se i ona podílí na úklidu hotelu.

4.3. Popis současného stavu hotelu

4.3.1. Klientela

Hotel Garni p.v.t. navštíví průměrně 23 osob denně. Průměrná roční obsazenost je cca. 30%. Je zde samozřejmě podstatný rozdíl mezi obsazeností v letních měsících, kdy se pohybuje až okolo 50% a v zimních měsících, kdy se pohybuje okolo 20%.

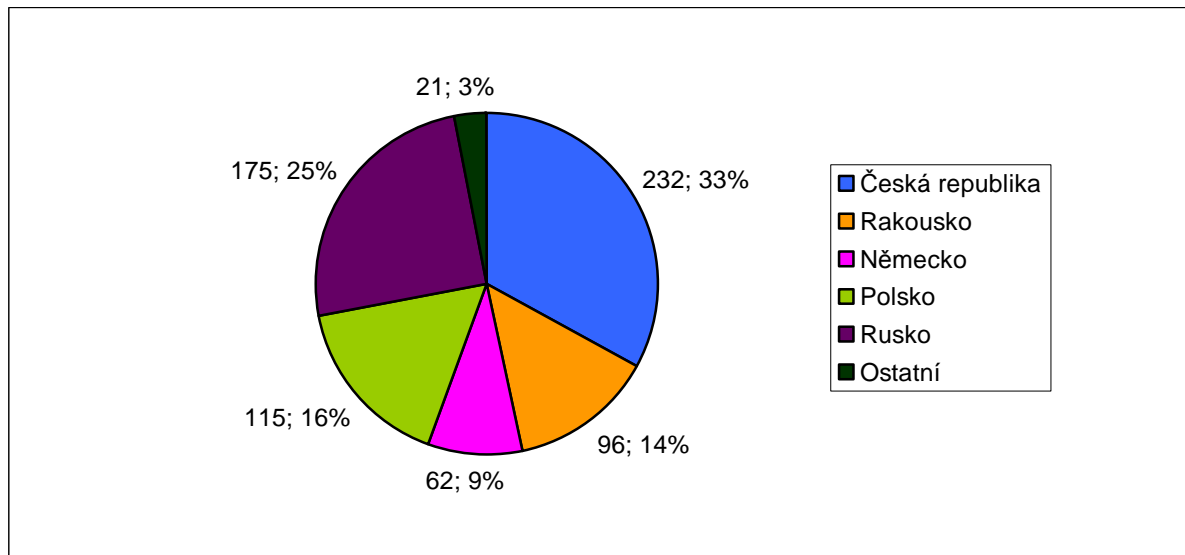
Graf č. 2: Přehled obsazenosti



Zdroj: interní data firmy

Za měsíc červenec roku 2006, kdy bylo v hotelu ubytováno 701 osob bylo zastoupení klientely následující:

Graf č. 3: Zastoupení klientely



Zdroj: interní data firmy

Tuzemští turisté přenocovaly v průměru dvakrát, zatímco zahraniční turisté přenocovaly většinou pouze jednou.

4.3.2. Umístění na trhu

4.3.2.1. Charakteristika hotelu z hlediska trhu, na kterém se pohybuje

Hotel Garni p.v.t. se řadí mezi tříhvězdičkové hotely. Ne ve všech parametrech ovšem třem hvězdičkám vyhovuje, proto si zatím nepožádal ani o certifikaci.

Hotel se svou cenou a kvalitou snaží oslovit především střední klientelu, tzn. klienty, kteří preferují spíše levné ubytování před vysokou kvalitou. Klienti zde naleznou poměrně kvalitní ubytování, ovšem doplňkové služby, jakými jsou např. snídaně, či směnárna, již nejsou tak kvalitní nebo jsou poměrně drahé.

Hotel těží především z velice dobrého umístění blízko centra města a poměrně bezkonkurenčním cenám v okolí. Hotely, které se nacházejí v bezprostřední blízkosti, jsou dražší při srovnatelné kvalitě, nebo jsou vícehvězdičkové, a tím pádem i kvalitnější, ale i mnohokrát dražší.

Klienti do hotelu Garni p.v.t. nepříjíždějí na dovolenou, ale přijíždějí sem levně a relativně kvalitně přespat, či strávit zde přibližně 2 noci a na tyto klienty se management hotelu také zaměřuje se svou nabídkou.

4.3.2.2. Ceny jednotlivých služeb

Hotel má stanovené pultové ceny, které je možné za určitých podmínek (např. větší počet osob, pobyt v minisezóně) snížit.

Tabulka č. 4 Pultové ceny za ubytování a snídani (za pokoj):

	Ceny platné v období 1.1. – 31.5. a 1.10. – 31.12.	Ceny platné v období 1.6. – 30.9.
<i>jednolůžkový pokoj</i>	500,- Kč	700,- Kč
<i>dvoulůžkový pokoj</i>	800,- Kč	1 000,- Kč
<i>třílůžkový pokoj</i>	1 050,- Kč	1 250,- Kč
<i>přistýlka</i>	100,- Kč	200,- Kč
<i>snídaně</i>	70,- Kč	70,- Kč

Zdroj: interní data firmy

Průměrná cena ubytování na 1 osobu počítaná váženým aritmetickým průměrem je v období 1.1. – 30.5. a 1.10. – 31.12. 417,- Kč a v období 1.6. – 30.9. 539,- Kč.

Kromě těchto služeb má stanovený ceník doplňkových služeb. Ceny těchto služeb jsou konstantní po celý rok. V hotelu jsou provozovány doplňkové služby, které poskytuje přímo hotel, ale také služby (kadeřnictví, masáže, pedikúra, manikúra), které neposkytuje přímo, nýbrž je s těmito poskytovateli ve smluvním vztahu, který hotelu zabezpečuje, že klienti hotelu budou vždy přednostně obslouženi a za tyto služby zaplatí nižší částku.

Hotel umožňuje svým klientům za poplatek 5% směnu některých cizích měn za české koruny.

4.3.2.3. Výsledky hotelu

Porovnávání výsledků hotelu vychází z interních dat firmy a z tabulek českého statistického úřadu z roku 2005.

Hotel Garni p.v.t. se podílí 1,22% na celkovém počtu pokojů v Českých Budějovicích. Co se týče počtu lůžek, podílí se hotel 0,85% na celkovém počtu lůžek v Českých Budějovicích.

Další porovnání je již s celým Jihočeským krajem:

- průměrná obsazenost je srovnatelná s jihočeským průměrem;
- průměrná cena za ubytování v Jihočeském kraji činí 348,- Kč za osobu, ale do této statistiky jsou započítána veškerá ubytovací zařízení tříhvězdičková a níže (tzn. i penzióny, ubytovny atd., průměrná cena ubytování v hotelu Garni p.v.t. je 478,- Kč, což je přibližně 1,38krát tolik, tento ukazatel však není příliš použitelný;
- v červenci roku 2005 navštívilo hotel Garni p.v.t. 701 klientů, což představuje přibližně 0,3% podíl na celkovém počtu klientů, kteří navštívili jižní Čechy.

4.3.3. Situační analýza

4.3.3.1. Analýza prostředí

Cestovní ruch je jedním z nejvýznamnějších odvětví národního hospodářství České republiky. Počet turistů, zejména zahraničních, kteří strávili alespoň jednu noc v hromadném ubytovacím zařízení, od roku 1992 neustále stoupal až do roku 1999.

V roce 2000 došlo podle Českého statistického úřadu k hlubokému poklesu (až 16,8% v meziročním srovnání). V dalších letech byl cestovní ruch ovlivněn například teroristickými útoky, nemocí SARS, válečným konfliktem v Iráku apod.

V roce 2005 se cestovní ruch vyvíjel v souladu s předpověďmi odborníků (cca. 5 – 6% nárůst). V České republice byl rok 2005 rokem rekordním, kdy k nám přicestovalo 6,3 milionu zahraničních turistů, kteří zde strávili 19,6 milionu nocí.

Nejvíce turistů přijíždí z Německa (30%), dále z Velké Británie (9,2%) a Itálie (6%), z tohoto zjištění vyplývá, že hromadná ubytovací zařízení by se měla zaměřovat právě na turisty z těchto zemí.

V České republice je celkem 7 608 hromadných ubytovacích zařízení, přičemž čisté využití lůžek v hotelech garni je cca. 31,4%. To odpovídá i průměrné obsazenosti řešenému hotelu, který má průměrnou obsazenost kolem 30%.

Ovšem jižní Čechy jsou, co se týče obsazenosti, mírně pod celorepublikovým průměrem, výzkum Českého statistického úřadu hovoří pouze o 25,3% využití lůžek.

Tabulka č. 5 Přehled ubytovacích zařízení v Českých Budějovicích k 31.12.2004

	Hromadná ubytovací zařízení celkem	Hotely celkem	Hotely *****	Hotely ****	Ostatní hotely	Ostatní ubytovací zařízení celkem
České Budějovice	119	74	-	5	69	45

Zdroj: www.czso.cz

4.3.3.2. Analýza služeb a společnosti

Tato analýza je zaměřena na výhody a nevýhody umístění hotelu z hlediska dostupnosti různých služeb (sportovní a kulturní akce, turistické atraktivita, hlavní silniční tahy apod.)

4.3.3.2.1. Výhody umístění hotelu

Mezi jednoznačné výhody umístění hotelu lze zařadit:

a) Dostupnost centra města

- nízká vzdálenost historického jádra Českých Budějovic;
- zastávky městské hromadné dopravy přímo před budovou hotelu;
- jedna z hlavních silnic téměř před hotelem
- dostupnost velkých obchodních center a hypermarketů.

b) Dostupnost kulturních a zábavních objektů

- kulturní domy v těsné blízkosti;
- kino, multikino, letní kino;
- divadla;
- restaurace, bary, diskotéky, kluby, herny;
- galerie, výstavy;
- koncertní síň.

c) Dostupnost sportovních zařízení

- zimní stadion;
- sportovní hala;
- plavecký stadion;
- fitness centrum.

4.3.3.2.2. Nevýhody umístění hotelu

Mezi jednoznačné nevýhody umístění lze zařadit:

- umístění ne přímo u hlavní silnice;
- ne příliš dobrá viditelnost z hlavní silnice.

4.3.3.3. Analýza služeb

Tato analýza se zabývá výhodami a nevýhodami hotelu v oblasti poskytovaných služeb.

K této analýze byl použit metodický postup, uvedený v knize Marketing pohostinství a cestovního ruchu (Morrison, 1995).

4.3.3.3.1. Ubytovací kapacita

Za výhody v této oblasti lze považovat:

- možnost ubytování v jednolůžkových, dvoulůžkových i třílůžkových pokojích;
- na některé pokoje je možnost přidat přistýlku;
- je zde možnost zapůjčení dětské postýlky.

Za nevýhody v této oblasti je možné považovat:

- na hotelu chybí manželské apartmá, propojené rodinné pokoje;
- na pokoji mohou bydlet maximálně tři osoby a jedno menší dítě na přistýlce;
- na hotelu většinou nejsou pokoje, kde je manželská postel či jsou postele spojené v 1 velké lůžko.

4.3.3.3.2. Stravování

Hotel Garni p.v.t. poskytuje svým klientům pouze snídaně, proto je zavádějící tuto oblast hodnotit. V prostoru hotelu není možnost vybudování restaurace, tzn. že i kdyby bylo pro hotel vybudování restaurace výnosné, není to realizovatelné.

Hotel spolupracuje s nedalekou restaurací, která hotelu poskytuje možnost konání večeří pro hotelové hosty za velmi příznivou cenu. Klienti jsou s touto restaurací obecně velmi spokojeni.

4.3.3.3.3. Konferenční prostory

Za jednoznačnou výhodu hotelu v této oblasti lze brát to, že v přímo v budově hotelu se nacházejí dvě patra přednáškových, školících a konferenčních místností. Tyto místnosti mají různou kapacitu. Menší sály mají kapacitu 10 míst, ty největší mají kapacitu až 85 míst.

Mírnou nevýhodou může být poměrně vysoká cena pro konečné potenciální klienty. Důvod této situace je ten, že hotel tyto prostory nevlastní, a pokud je tedy chce využít, musí si je pronajmout od jejich majitele.

Je zde samozřejmě možnost dlouhodobého pronájmu těchto místností, ale částka za pronájem je velmi vysoká.

4.4. STEP analýza

Při hodnocení STEP analýzou je vhodné řešit tři základní otázky:

- vliv vnějších faktorů na podnik;
- účinky a dopady těchto faktorů;
- které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější.

4.4.1. Faktory působící na podnik

- Finanční situace zákazníků;
- Inflace;
- Daňová politika;
- Politická omezení v podobě víz, teroristických útoků atd.;
- Počasí, sezónnost;
- Kulturní, sportovní a jiné akce v okolí hotelu;
- Technický pokrok;
- Stále se zvyšující snaha podniků o uspokojení potřeb a přání zákazníků;
- Výhody umístění hotelu v oblasti péče o životní prostředí.

4.4.1.1. Finanční situace zákazníků

Tento faktor je jedním z nejzákladnějších. Může ovlivnit výběr hotelu jak pozitivně, tak negativně. V podstatě záleží na tom, v jaké finanční situaci se zákazník právě nachází, protože si vybírá ubytování podle svých finančních možností. Hotel se snaží zaměřit se na zákazníky, kteří preferují levné ubytování, tomu odpovídající kvalitu a rozsah poskytovaných služeb.

4.4.1.2. Inflace

Inflace se v podstatě projevuje růstem cenové hladiny, tzn. při vysoké inflaci se zvyšují ceny zboží i služeb, což může mít negativní dopad na počet hostů v hotelu, a to především z důvodu, zvyšování cen vstupů a tím pádem i zvyšování cen za poskytované služby.

4.4.1.3. Daňová politika

V této oblasti je pro hotel velice podstatná otázka zvyšování daňového zatížení, především možné zařazení ubytovacích služeb do základní sazby DPH, to by mělo negativní dopad na zákazníky, a to především z důvodu nutnosti zvýšit ceny za ubytování.

4.4.1.4. Politická omezení v podobě víz, teroristických útoků atd.

Omezení vízy není příliš podstatný faktor, protože víza dnes platí jen pro turisty z rozvojových či např. exotických zemí, kterých ovšem není mnoho.

Do této oblasti by se mohly zařadit i omezení v podobě teroristických útoků globálních epidemií (SARS, ptačí chřipka), ale i tyto omezení dnes postupně ztrácejí na svém významu.

4.4.1.5. Počasí, sezónnost

Počasí svým způsobem dokáže velkou měrou ovlivnit zákazníkův dojem z pobytu, a to jak pozitivně, tak negativně.

Počasí samozřejmě velkou měrou přispívá k sezónnímu charakteru poptávky po ubytování. V Českých Budějovicích lze sice absolvovat dovolenou v létě i v zimě, ale samozřejmě v létě je zde více příležitostí k zábavě, kultuře apod.

V hotelu Garni p.v.t. je velice podstatný rozdíl mezi obsazeností v letních měsících a obsazeností v zimních měsících (viz. kapitola 4.3.1).

4.4.1.6. Kulturní, sportovní a jiné akce v okolí hotelu

Tyto faktory patří k velmi důležitým faktorům při výběru klientů. Hotel může tyto faktory ve velké míře využít a to např. spoluprací s různými předměty turistického zájmu (např. prohlídka zámku Hluboká, či prohlídka pivovaru Budvar, rezervace vstupenek do Jihočeského divadla atd.).

4.4.1.7. Technický pokrok

Neustálý technický pokrok umožňuje hotelu např. tvorbu databáze hostů, využití výpočetní techniky při administrativní činnosti, možnost prezentace hotelu na webových stránkách, on-line rezervační systémy atd.

4.4.1.8. Stále se zvyšující snaha podniků o uspokojení potřeb a přání zákazníků

V této oblasti je velice podstatné neustálé sledování počínání konkurence, a to především v jejím způsobu uspokojování potřeb a přání zákazníků.

Podniky se snaží různými prostředky zaujmout stávající, ale i potencionální klienty, a proto je třeba být vždy o krok vepředu.

4.4.1.9. Výhody umístění hotelu v oblasti péče o životní prostředí

Hotel Garni p.v.t. je umístěn blízko vlakového nádraží, proto lze pro dopravu použít drážních služeb a není nutné cestovat autem, což jistou měrou přispívá ke zlepšení životního prostředí.

Z hotelu je možné dojít do centra města či k jiným městským atraktivitám pěšky, což do jisté míry pozitivně ovlivňuje dopravní situaci ve městě, především v centru.

4.4.2. Rozdělení faktorů do skupin

STEP analýza v sobě obsahuje pět základních skupin faktorů:

- a) Sociální faktory;
- b) Technologické faktory;
- c) Ekonomické faktory;
- d) Politické faktory;
- e) Ekologické faktory.

Tabulka č. 6 Rozdělení faktorů do skupin:

Skupiny faktorů	Jednotlivé faktory
Sociální faktory	- kulturní, sportovní a jiné akce v okolí hotelu; - snaha o stále kvalitnější vztahy se zákazníky.
Technologické faktory	- technický pokrok.
Ekonomické faktory	- finanční situace zákazníků; - počasí, sezónnost; - inflace; - daňová politika státu.
Politické faktory	- omezení v podobě víz, teroristických útoků.
Ekologické faktory	- výhody umístění hotelu v oblasti péče o životní prostředí.

Zdroj: autor

4.4.3. Míra vlivu jednotlivých faktorů

V rámci analýzy se přiřazuje jednotlivým faktorům jejich důležitost. Pro účely určení míry vlivu jednotlivých faktorů jsem zvolil stupnici od jedné do pěti (kde jedna je nejméně důležitý faktor, pět je nejvíce důležitý faktor)

- Finanční situace zákazníků 4;
- Inflace 2;
- Daňová politika 3;
- Počasí, sezónnost 4;
- Omezení v podobě víz, teroristických útoků 1;
- Kulturní, sportovní a jiné akce v okolí hotelu 3;
- Technický pokrok 2;
- Snaha podniků o uspokojení potřeb a přání zákazníků 4.

4.5. Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil se zabývá těmito druhy faktorů:

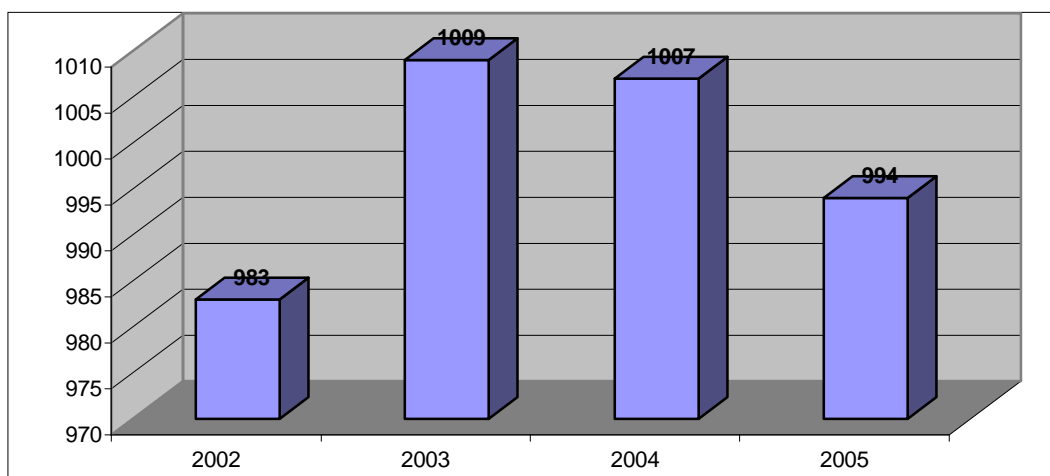
- a) Ohrožení ze strany nových konkurentů;
- b) Vyjednávací síla dodavatelů;
- c) Vyjednávací síla odběratelů;
- d) Ohrožení substituty;
- e) Rivalita mezi existujícími podniky.

4.5.1. Ohrožení ze strany nových konkurentů

Do odvětví hotelnictví je poměrně snadný přístup, není zde příliš restrikcí, proto pro nové firmy není velkým problémem začít v této oblasti podnikat.

Pro založení hotelu typu garni stačí získat živnostenský list, který může v podstatě získat každý občan, který splňuje čtyři základní podmínky pro provozování živnosti, jelikož tato živnost je živností volnou.

Graf č. 4: Počet ubytovacích zařízení v Jihočeském kraji v letech 2002 – 2005



Zdroj: www.czso.cz

4.5.2. Vyjednávací síla dodavatelů

Jelikož hotel Garni p.v.t. si zajišťuje veškeré nákupy sám, není tento okruh faktorů pro hotel důležitý.

Jedinou službou, kterou pro hotel zajišťuje externí firma, je praní prádla, kterou zajišťuje firma Prádelna, s.r.o. Prádelna má pevně stanovené dny příjezdu pro špinavé prádlo a také má přesně stanovené dny, kdy zaváže prádlo čisté. Firmě platí hotel částku hotově, a tato částka se odvíjí od počtu kusů.

4.5.3. Vyjednávací síla odběratelů

Odběrateli služeb hotelu jsou koneční zákazníci, kteří do jisté míry mohou ovlivnit cenu a kvalitu poskytovaných služeb.

Pro hotel Garni p.v.t. je samozřejmostí, pokud je to možné a především výdělečné, vyjít zákazníkovi vstříc např. slevou z ceny či garancí ubytování několika osob zcela zdarma.

4.5.4. Ohrožení substituty

Tento okruh faktorů je pro hotel velmi podstatný, a to především z důvodu, že v okolí hotelu, stejně jako v jiných částech Českých Budějovic, se nachází celá řada penziónů, kempů či ubytování v soukromí, které mohou být velmi dobrou alternativou ubytování v hotelu a mnohdy také mají tyto typy ubytovacích zařízení podstatně nižší ceny.

4.5.5. Rivalita mezi existujícími podniky

Rivalita na trhu ubytovacích služeb je poměrně vysoká a stále více a stále větší konkurenční výhodu získávají hotely, které kromě ubytování dokáží uspokojit i ostatní potřeby svých klientů. Především z tohoto důvodu je tedy nutné neustále sledovat, jaké produkty nabízí konkurence, za jakou cenu a v jaké kvalitě.

Hotel Garni p.v.t. má v této oblasti poměrně nevýhodnou pozici. Nenachází se zde restaurace, ani mnoho jiných doplňkových služeb či zařízení, jako např. kavárna, bar, posilovna, sauna, solárium apod. Hotel se především soustředí na udržení cenové výhody oproti konkurenci, ale to budoucna nebude stačit, a to především z důvodu stále se zvyšující náročnosti klientů.

4.6. Dotazníkové šetření

Dotazník byl vyhodnocen na vzorku 100 lidí, hostů Hotelu Garni p.v.t.. Hotel tyto dotazníky používá již přibližně jeden rok, ale bohužel se jeho výsledky příliš neřídí.

Dotazník se skládá z 10 otázek, z kterých je osm uzavřených a poslední dvě jsou otevřené. Hosté v těchto otevřených otázkách mohou vyjádřit svůj názor např. vyjádřit různé připomínky či důvody, proč si vybrali právě tento hotel apod.

Ze 100 respondentů, kteří dotazník vyplnili, bylo 41 česky mluvících hostů, 27 německy mluvících hostů a 32 anglicky mluvících hostů.

Tabulka č. 7 Dotazník

Otázka č. 1 Jak jste se dozvěděli o našem hotelu?			
<i>Známí, přátelé</i>	<i>Cestovní kancelář</i>	<i>Hotelový prospekt</i>	<i>Internetová prezentace</i>
38	21	15	28

Otázka č. 2 Ohodnoťte, prosím, recepční služby		
<i>Výborné</i>	<i>Vyhovující</i>	<i>Nevyhovující</i>
34	54	12

Otázka č. 3 Ohodnoťte, prosím, kvalitu snídaně		
<i>Výborná</i>	<i>Vyhovující</i>	<i>Nevyhovující</i>
13	50	37

Otázka č. 4 Ohodnoťte, prosím, úklid Vašeho pokoje		
<i>Výborný</i>	<i>Vyhovující</i>	<i>Nevyhovující</i>
24	61	15

Otázka č. 5 Jaký byl Váš pokoj?		
<i>Dobře vybavený</i>	<i>Pohodlný</i>	<i>Komfortní</i>
62	33	5

Otázka č. 6 Využili jste ostatních služeb hotelu?	
<i>ANO</i>	<i>NE</i>
50	50

Otázka č. 7 Jaké doplňkové služby jste využili? (odpovídají pouze hosté, kteří odpověděli kladně na předchozí otázku)

<i>Masáže, pedikúra, manikúra</i>	<i>Kadeřnictví</i>	<i>Směnárna</i>
26	22	28

Otázka č. 8 Byli jste s těmito službami spokojeni? (odpovídají pouze ti hosté, kteří na otázku č. 6 odpověděli kladně)

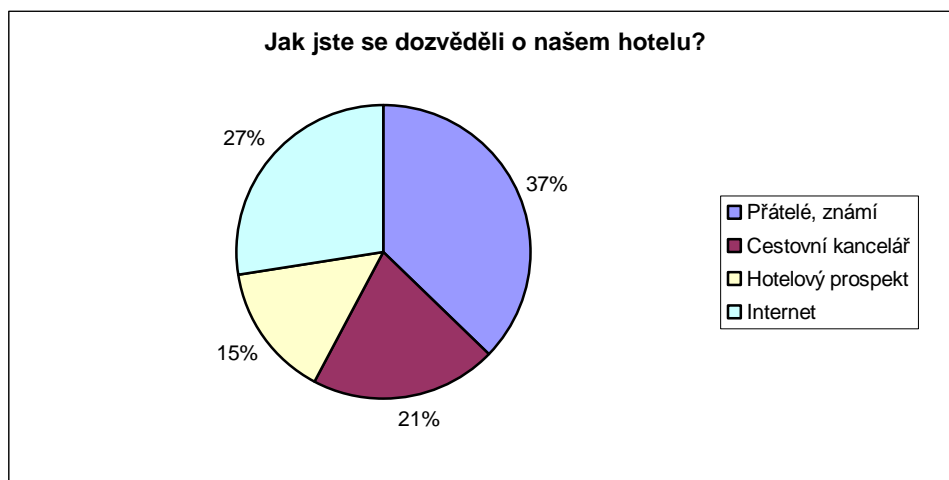
<i>ANO</i>	<i>NE</i>
43	7

Zdroj: interní data firmy

4.6.1. Vyhodnocení otázek

4.6.1.1. Vyhodnocení otázky číslo 1 – Získání informací o hotelu

Graf č. 5 Vyhodnocení otázky číslo 1



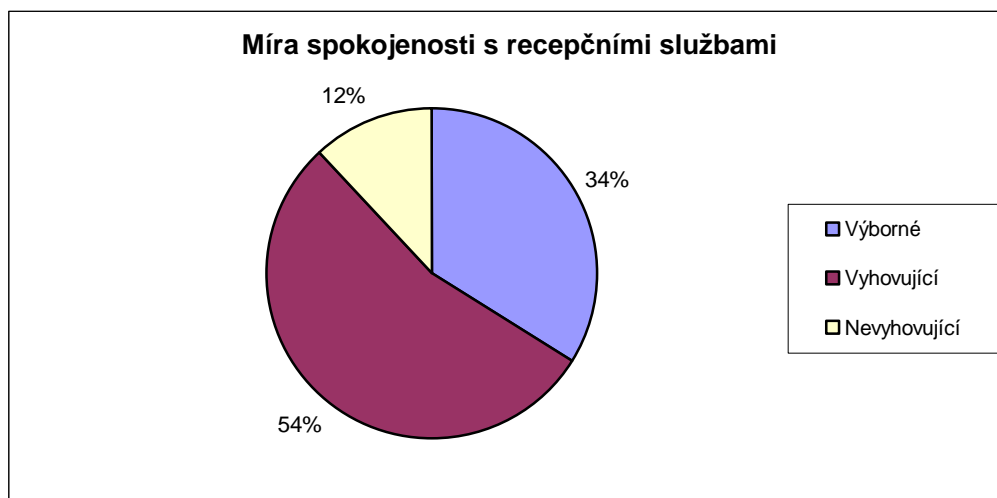
Zdroj: interní data firmy

Ze 100 dotazovaných 38 respondentů uvedlo, že se o Hotelu Garni p.v.t. dozvěděli od svých přátel či známých, 21 respondentům doporučila tento hotel cestovní kancelář, 15 respondentů se rozhodlo navštívit hotel na základě shlédnutí hotelového prospektu a 28 respondentů se rozhodlo navštívit hotel po shlédnutí internetové prezentace.

Na tuto otázku uvádělo několik respondentů více než 1 možnost.

4.6.1.2. Vyhodnocení otázky číslo 2 – Míra spokojenosti s recepčními službami

Graf č. 6 Vyhodnocení otázky číslo 2

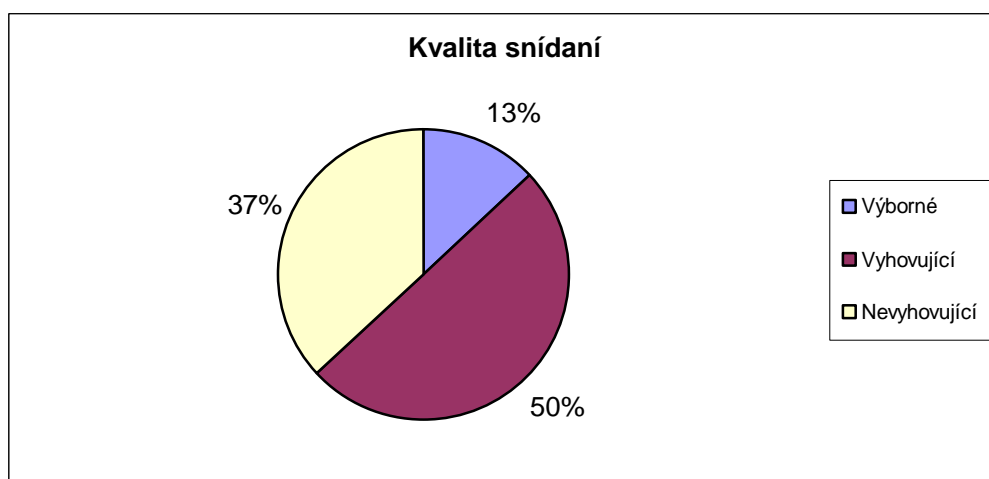


Zdroj: interní data firmy

Ze 100 dotazovaných 34 respondentů odpovědělo, že byli naprosto spokojeni s recepčními službami, 54 respondentů hodnotilo tyto služby jako průměrné a 12 respondentů bylo s recepčními službami nespokojeno.

4.6.1.3. Vyhodnocení otázky číslo 3 – Kvalita snídání

Graf č. 7 Vyhodnocení otázky číslo 3

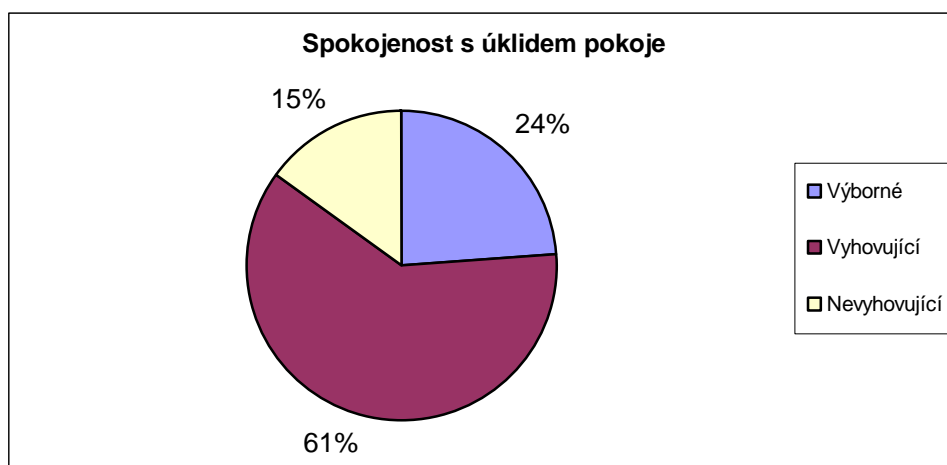


Zdroj: interní data firmy

Ze 100 dotazovaných 13 respondentů uvedlo, že jsou se snídaněmi naprosto spokojeni, 50 respondentů označilo snídání jako průměrnou a 37 účastníků hodnotí snídání jako nedostačující.

4.6.1.4. Vyhodnocení otázky číslo 4 – Spokojenost s úklidem

Graf č. 8 Vyhodnocení otázky číslo 4

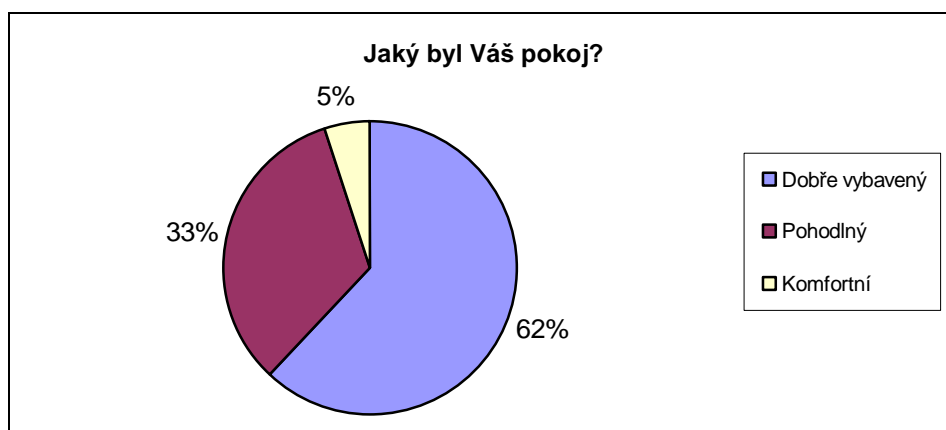


Zdroj: interní data firmy

Ze 100 dotazovaných 24 respondentů uvedlo, že jsou naprosto spokojeni s úklidem jejich pokoje, 61 respondentů hodnotí úklid pokoje jako průměrný a 15 respondentů bylo s úklidem nespokojených.

4.6.1.5. Vyhodnocení otázky číslo 5 – Spokojenost s pokojem

Graf č. 9 Vyhodnocení otázky číslo 5



Zdroj: interní data firmy

Ze 100 dotazovaných 62 respondentů uvedlo, že jejich pokoj byl dobře vybavený, 33 respondentů hodnotilo pokoj jako pohodlný a 5 respondentů hodnotilo pokoj jako komfortní.

4.6.1.6. Vyhodnocení otázek číslo 9 a 10 – Připomínky a návrhy

Poslední dvě otázky dotazníku byly položeny, aby management hotelu zjistil, co klienty ovlivnilo při výběru hotelu a také aby hosté uvedli své návrhy a připomínky, týkající se pobytu v hotelu. Vyhodnocení těchto otázek je záměrně zařazeno za otázku číslo pět, protože s ní úzce souvisí.

Na otázku číslo 9, tj. důvody, které ovlivnily hosty k výběru tohoto hotelu, byly nejčastější tyto odpovědi:

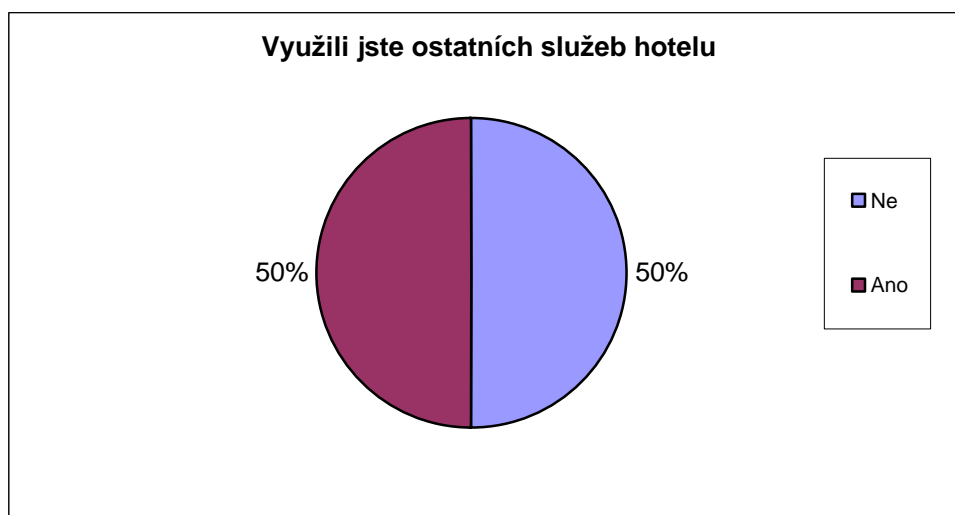
- nízká cena,
- dobrá poloha,
- doporučení přátel či známých,
- internetová prezentace.

Na otázku číslo 10, tj. připomínky či návrhy, které hosté mají, byly nejčastější tyto odpovědi:

- na pokoji chybí televizor,
- na pokoji chybí radiopřijímač,
- na pokoji není klimatizace,
- v hotelu není bar či restaurace,
- personál nemluví plynule cizím jazykem.

4.6.1.7. Vyhodnocení otázky číslo 6 – Využití ostatních služeb hotelu

Graf č. 10 Vyhodnocení otázky číslo 6

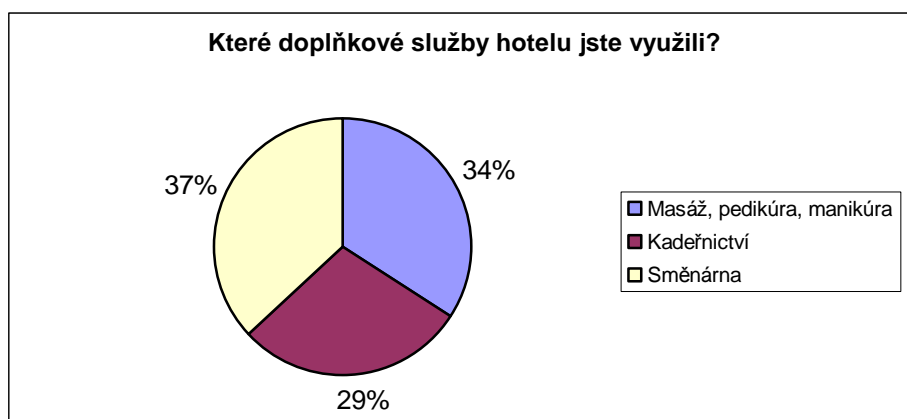


Zdroj: interní data firmy

Ze 100 dotazovaných využilo dalších služeb hotelu 50 respondentů. K této otázce se váží i otázky číslo 7 a 8, které zjišťují, které služby klienti využili a zda s nimi byli spokojeni či nikoliv.

4.6.1.8. Vyhodnocení otázky číslo 7 – Nejvyužívanější doplňkové služby hotelu

Graf č. 11 Vyhodnocení otázky číslo 7



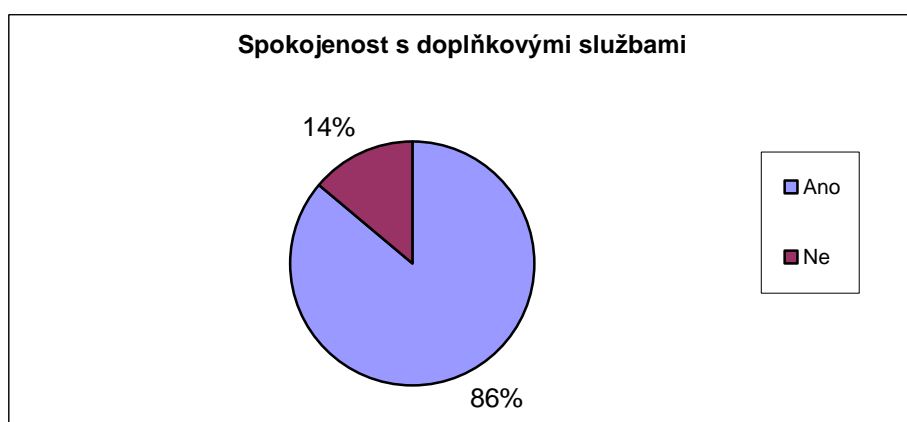
Zdroj: interní data firmy

Na tuto otázku odpovídalo pouze 50 respondentů, tj. ti, kteří na předcházející otázku odpověděli kladně.

26 respondentů využilo masérské služby, pedikúru či manikúru. 22 respondentů využilo kadeřnické služby a 28 respondentů využilo služeb směnárny.

4.6.1.9. Vyhodnocení otázky číslo 8 – Spokojenost s doplňkovými službami

Graf č. 12 Vyhodnocení otázky číslo 8



Zdroj: interní data firmy

Na tuto otázku odpovídalo opět pouze 50 respondentů, tj. ti, kteří odpověděli kladně na otázku číslo 6.

43 respondentů bylo s doplňkovými službami spokojeno, 7 respondentů hodnotí doplňkové služby jako nekvalitní.

4.6.1.10 Zhodnocení dotazníků u různých zájmových skupin

Tabulka č. 8 Počet zahraničních hostů, které ovlivnila k výběru hotelu internetová prezentace či hotelový prospekt

		Počet respondentů		Celkový součet
Typ dotazníku	Data	27	32	
Anglický	Součet z Hotelový prospekt		3	3
	Součet z Internetová prezentace		13	13
Německý	Součet z Hotelový prospekt	2		2
	Součet z Internetová prezentace	5		5
Celkem Součet z Hotelový prospekt		2	3	5
Celkem Součet z Internetová prezentace		5	13	18

Zdroj: autor

K určení počtu zahraničních klientů, které k výběru hotelu ovlivnila internetová prezentace či hotelový prospekt, slouží kontingenční tabulka, ze které můžeme snadno vyčíst výsledky:

- 13 anglicky mluvících hostů ovlivnila při výběru hotelu internetová prezentace,
- 2 německy mluvící hosty navštívili hotel díky shlédnutí hotelového prospektu,
- ze 100 dotazovaných bylo 27 německy mluvících respondentů.

Tabulka č. 9 Počet tuzemských hostů, kteří využili doplňkové služby hotelu a byli s nimi spokojeni

		Počet těch, kteří využili doplňkové služby	
Typ dotazníku	Data		Celkový součet
		17	
Český	Součet z toho spokojeno	14	14
	Součet z toho nespokojeno	3	3
Celkem Součet z toho spokojeno		14	14
Celkem Součet z toho nespokojeno		3	3

Zdroj: autor

Z uvedené kontingenční tabulky je zřejmé, že doplňkové služby využilo 17 tuzemských respondentů, z toho 3 respondenti byli s těmito službami nespokojeno a 14 respondentů hodnotilo tyto služby jako kvalitní.

4.7. SWOT analýza

SWOT analýza rozděluje faktory, působící na podnik do čtyřech základních kategorií:

- silné stránky (strengths);
- slabé stránky (weaknesses);
- příležitosti (opportunities);
- ohrožení (threats).

4.7.1. Silné stránky hotelu

Mezi silné stránky hotelu Garni p.v.t. patří:

- dobré umístění budovy hotelu;
- dopravní dostupnost;
- nízká cena poskytovaných služeb;
- poměrně dobrá kvalita poskytovaných služeb.

4.7.2. Slabé stránky hotelu

Mezi slabé stránky hotelu Garni p.v.t. lze zařadit:

- omezené finanční zdroje;
- vystupování a kvalifikace zaměstnanců;
- poměrně nízká kapacita hotelu;
- chybí stravovací zařízení;
- nekvalitní management hotelu;
- plýtvání náklady;
- slabá reputace a značka;
- organizační kultura;
- absence bezbariérového přístupu.

4.7.3. Příležitosti hotelu

Do příležitostí hotelu je možné zahrnout tyto faktory:

- kongresová turistika;
- růst mezd;
- expanze ekonomik ve vyspělých zemích;
- oslovení nových cílových trhů;
- rozvoj cestovního ruchu.

4.7.4. Ohrožení hotelu

- konkurence a její služby;
- sezónnost;
- vyšší zdanění příjmů;
- zvýšení cen vstupů (např. potraviny, služby prádelny atd.).

4.7.5. Zhodnocení faktorů

Z výše uvedených faktorů bylo vybráno deset nejdůležitějších k porovnání, na základě kterého lze určit které faktory jsou pro podnik nejpodstatnější a naopak které nejsou tak podstatné.

Tabulka č. 10 Deset vybraných faktorů působících na podnik

Číslo faktoru	Typ faktoru:	Skupina:
1.	Dobré umístění hotelu	silná stránka
2.	Konkurence a její služby	ohrožení
3.	Kongresová turistika	příležitost
4.	Nízká cena poskytovaných služeb	silná stránka
5.	Nízká kapacita hotelu	slabá stránka
6.	Chybějící stravovací zařízení	slabá stránka
7.	Sezónnost služeb	ohrožení
8.	Slabá reputace a značka firmy	slabá stránka
9.	Nové cílové trhy	příležitost
10.	Kvalita poskytovaných služeb	silná stránka

Zdroj: autor

Nyní byly mezi sebou porovnány (pomocí matice – viz. příloha č. 3) jednotlivé faktory a na základě tohoto porovnání mohou být stanoveny nejdůležitější faktory, působící na hotel Garni p.v.t.

Tabulka č. 11 Výsledky matice SWOT analýzy

Číslo faktoru	Absolutní četnost	Váha faktoru	Pořadí faktoru
1.	5	11,11%	5. - 6.
2.	3	6,67%	7. - 8.
3.	7	15,56%	1. - 4.
4.	7	15,56%	1. - 4.
5.	0	0,00%	10.
6.	1	2,22%	9.
7.	3	6,67%	7. - 8.
8.	5	11,11%	5. - 6.
9.	7	15,56%	1. - 4.
10.	7	15,56%	1. - 4.
SOUČET	45	100,00%	

Zdroj: autor

4.8. Návrh budoucí strategie hotelu

Návrh možností budoucího zkvalitnění služeb, ale nejen jich vychází ze strategie dosahování konkurenční diferenciací služeb, jejímž cílem je, aby zákazník nehleděl pouze na cenu, ale také na kvalitu a rozsah poskytovaných služeb.

Cena je ovšem pro hotel Garni p.v.t. jistou konkurenční výhodou, proto navrhovaná zlepšení nejsou finančně příliš náročná, aby hotel jejich realizací nebyl nucen zvýšit cenu poskytovaných služeb.

4.8.1. Vymezení oblastí, ve kterých jsou zlepšení navrhována

- recepce;
- snídaně;
- vybavení pokojů;
- prezentace hotelu na internetových portálech;
- webové stránky;
- informační nástroje uvnitř budovy hotelu;
- praktické zacházení s hostem;
- rozvoj kongresové turistiky.

4.8.2. Oblast recepce

První oblastí, kterou je nutné zkvalitnit, je činnost recepce, především recepčních. Bohužel s dosavadními recepčními nejsou hosté příliš spokojeni, což plyne zejména z výsledků zpracovaných dotazníků.

Největší problém vidí hoteloví hosté v nedostatečné znalosti cizích jazyků, zejména jazyka anglického a německého. Proto je nezbytné přijmout do pracovního poměru takové recepční, které budou plyně ovládat minimálně tyto světové jazyky.

Hlavním důvodem tohoto návrhu je skutečnost, že hotel stále více navštěvují hosté ze zahraničí a do budoucna, kdy se očekává s rozvojem služeb v cestovním ruchu v České republice další nárůst počtu zahraničních turistů, je znalost cizích jazyků přinejmenším nutností.

Změnu v této oblasti je možné provést propuštěním stávajících tří recepčních a přijetím nových recepčních, které projdou výběrovým řízením, u kterého by se posuzovaly odborné znalosti z oboru hotelnictví a cestovního ruchu, jazyková vybavenost (zejména znalost německého jazyka) a také komunikační schopnosti. Věk uchazečů a uchazeček by měl být mezi dvaceti a třiceti lety (dobrá možnost pro absolventy středních škol obchodních či hotelových).

Recepce by také měla aktivně spolupracovat s místním turistickým informačním centrem, které se nachází na náměstí Přemysla Otakara II., které nejen poskytuje různé zajímavé brožury či informace o různých akcích ve městě, ale především doporučuje turistům, kteří ve městě nemají rezervované ubytování, různá ubytovací zařízení (za provizi), a proto může pomoci i ke zvýšení tržeb hotelu.

4.8.3. Oblast snídání

Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 37% hostů nebylo spokojeno s kvalitou snídání, což do jisté míry negativně působí na celkový dojem hostů z pobytu v hotelu. Hosté nejsou spokojeni především s formou a množstvím podávaných potravin. Tato skutečnost vychází ze záznamů v knize přání a stížností, která je umístěna v recepci hotelu.

V současné době je ve valné většině tříhvězdičkových ubytovacích zařízeních standardem podávání snídání bufetovým způsobem, s rozmanitým výběrem různých druhů pokrmů, proto dalším návrhem na zkvalitnění služeb je nahradit dosavadní podávání snídání kontinentálním způsobem s omezenou šířkou potravin snídaněmi bufetovými, kdy hosté by měli možnost výběru z nabídky různých teplých i studených pokrmů.

Tato změna se zpočátku může negativně projevit ve zvýšených nákladech na snídaně, ale je zde předpoklad, že se zvýšení kvality snídání pozitivně projeví na celkovém dojmu hostů z pobytu v hotelu a mohou hotel doporučit svým známým či přátelům.

4.8.3.1. Kalkulace snídání

Přímé náklady

Tabulka č. 12 Kalkulace potravin a nápojů

<i>Druh potravin / nápojů</i>	<i>Množství</i>	<i>Cena</i>
rohlík 42 g	3 ks	6,00 Kč
máslo	40 g	2,50 Kč
paštika 48 g	1 ks	4,90 Kč
mazačí sýr	35 g	5,00 Kč
salám (tvrdý, měkký)	100 g	10,90 Kč
vejce	2 ks	6,00 Kč
corn flakes	50 g	6,00 Kč
jogurt	125 g	4,90 Kč
káva (turecká, rozpustná)	9 g	4,60 Kč
čaj	1 ks	1,00 Kč
voda	200 ml	1,40 Kč
džus	200 ml	5,00 Kč
mléko	200 ml	2,80 Kč
CELKEM		61,00 Kč

Uvedené ceny vycházejí z těchto zdrojů: www.ihypernova.cz, www.globus.cz.

Zdroj: autor

Přímé mzdy

Snídaně probíhají od 7 do 10 hodin, ale je nutné, aby snídaňová servírka byla přítomna na pracovišti od 6 do 11 hodin (z důvodu přípravy snídaní a závěrečného úklidu). Mzda, připadající na jednu hodinu práce činí 60,- Kč. Průměrný počet snídaní na jeden den je dvacet tři.

Tabulka č. 13 Kalkulace mzdových nákladů na jednu snídani

<i>Počet pracovních hodin za jeden den</i>	<i>Celková mzda za jeden den</i>	<i>Počet snídaní na jeden den</i>	<i>Mzdové náklady na jednu snídani</i>
5 hodin	300,- Kč	23 snídaní	13,04 Kč

Zdroj: autor

Správní režie

V této oblasti je nutné stanovit veškeré náklady související s provozem místnosti, ve které se snídaně konají (elektřina, voda, teplo, odpad, nájemné).

Tabulka č. 14 Kalkulace správní režie

<i>Výměra místnosti (v m²)</i>	<i>Podíl místnosti na celkové pronajaté ploše</i>	<i>Nájemné za místnost (měsíční)</i>	<i>Nájemné za místnost (denní)</i>	<i>Nájemné připadající na jednu snídani</i>
60	5,44%	8 540,- Kč	285,- Kč	12,40 Kč

Zdroj: autor

Celková pronajatá plocha činí 1 102 m². Nájemné včetně služeb (elektřina, topení, vodné, stočné, odvoz komunálního odpadu) činí měsíčně 157 000,- Kč.

Zisk

Zisk z této činnosti je stanoven na 15%.

Prodejní cena

Tabulka č. 15 Prodejní cena

<i>Druh nákladů</i>	<i>Částka</i>
Přímé náklady	61,00 Kč
Přímé mzdy	13,04 Kč
Správní režie	12,40 Kč
Zisk	12,90 Kč
CELKEM	99,30 Kč

Zdroj: autor

4.8.4. Vybavení pokojů

Tato oblast je pro hotel poměrně finančně náročná, ale alespoň částečná rekonstrukce pokojů je nezbytná.

Návrh v této oblasti se zaměřuje především na:

- dodatečné vybavení pokojů televizorem (na 20 pokojích není televizor);
- dodatečné vybavení pokojů radiopřijímačem (na 21 pokojích není radiopřijímač);
- výměna nočních stolků (celkem 78 kusů);
- výměna konferenčních stolků na pokojích (celkem 41 kusů);
- výměna lampiček (celkem 41 kusů).

4.8.4.1. Potřebné finanční prostředky na realizaci

Tabulka č. 16 Potřebné finanční prostředky

<i>Druh majetku</i>	<i>Počet kusů</i>	<i>Cena za kus</i>	<i>Cena celkem</i>
Televizor	20	3 000,- Kč	60 000,- Kč
Radiopřijímač	21	600,- Kč	12 600,- Kč
Noční stolec	78	1 400,- Kč	109 200,- Kč
Konferenční stolec	41	2 300,- Kč	94 300,- Kč
Lampička	41	120,- Kč	4 920,- Kč
CELKEM			281 020,- Kč

Zdroj: autor

Poznámka: Uvedené ceny jsou čerpány z těchto zdrojů: www.makro.cz, www.okay.cz.

4.8.4.2. Přehled přibližných tržeb

Tabulka č. 17 Přehled měsíčních tržeb

Sezóna	Přibližné příjmy	Přibližné náklady	Hrubý zisk
Zimní	293 000,- Kč	266 000,- Kč	27 000,- Kč
Letní	504 504,- Kč	326 000,- Kč	178 504,- Kč

Zdroj: autor

Zimní sezóna byla pro výpočet uvedený v této tabulce brána od 1. listopadu do 31. března, letní sezóna od 1. dubna do 31. října. Obsazenost byla započítána ve výši 40% v letní sezóně, 30% v sezóně zimní.

Na základě výsledků těchto výpočtů je možné konstatovat, že realizace tohoto návrhu je možná v letní sezóně, kdy hotel disponuje dostatečnými volnými finančními prostředky na jeho uskutečnění.

4.8.5. Presentace hotelu na internetových portálech firem, zprostředkovávajících rezervace

Hotel Garni p.v.t. využívá služeb široké škály firem, jejichž předmětem činnosti je zprostředkování prezentace ubytovacího zařízení na různých internetových portálech. Pokud hosté mají zájem o ubytování v některém z prezentovaných ubytovacích zařízení, kontaktují danou firmu, která následně osloví hotel s objednávkou, kterou hotel v případě volné kapacity potvrdí nebo v případě nedostatečné volné kapacity odmítne.

Některé z těchto firem si za tyto služby účtují měsíční paušální poplatky, které nejsou závislé na počtu hostů. Ostatní z těchto firem si účtují provizi (cca. 10 – 15%) z každého hosta, který se v hotelu prostřednictvím této firmy ubytoval.

Hotel platí za tyto služby 5 firmám paušální poplatek, i když zisk realizovaný prostřednictvím těchto firem je zanedbatelný a tyto náklady jsou neefektivně vynaložené.

V této oblasti je podstatně výhodnější spolupracovat s těmi firmami, které si za tyto zprostředkovatelské firmy účtují procentní provizi z uskutečněných rezervací.

Firmy, které si za tuto činnost účtují pouze provizi podle počtu uskutečněných rezervací:

- Region, spol. s r.o., která provozuje internetové portály www.pampeliska.cz a www.chata.cz;
- Hotel CZ, a. s., která provozuje internetový portál www.hotel.cz;
- Český hotel.CZ, která provozuje internetový portál www.ceskyhotel.cz;
- JSC TRAVEL, s. r. o., která provozuje internetový portál www.jsctravel.cz.

4.8.6. Webové stránky

Na základě výsledků zpracovaných dotazníků je zřejmé, že ucelená a kvalitní webová prezentace hotelu je velice podstatnou součástí reklamy, tedy nástrojů marketingového mixu. Vyplývá to ze skutečnosti, že do hotelu přijela téměř jedna třetina hostů na základě shlédnutí internetové prezentace.

Stávající webová prezentace je však nepřehledná a nepodává ucelené informace o hotelu, proto je nutné vytvořit novou webovou prezentaci s vlastní doménou (např. www.hotelgarnipvt.cz).

Kvalitní webové stránky by měly obsahovat:

- základní informace o hotelu (stručná historie, umístění, počet hvězdiček, kapacita, typy pokojů, počet jednotlivých pokojů);
- přehled všech služeb, které hotel nabízí;
- ceny služeb (sezónní, mimosezónní);
- fotogalerie;
- informace o akcích či slevách;
- kontakty (telefon, fax, e-mail).

Cena kvalitní webové prezentace se pohybuje kolem částky 15 000,- Kč bez DPH a obsahuje:

- Originální grafický návrh prezentace;
- 10 stránek prezentace;
- 15 fotografií nebo obrázků;
- Mapka jak se k Vám dostat ;
- Pole „Doporučte nás“;
- Objednávkový formulář;
- Statistika návštěvnosti;
- Formulář „Napište nám“;
- Optimalizace stránek pro tisk.

Zdroj: firma YCNEGA Technologies, s. r. o. se sídlem v Tišnově.

4.8.7. Informační nástroje

V hotelu se bohužel tyto nástroje v podstatě nevyskytují, i když jsou velice důležité. K těmto informacím mohou patřit například:

- informace o hotelu;
- informace o historii města;
- informace o kulturních, společenských či kulturních akcích ve městě;
- informace o atraktivitách v okolí města;
- nabídka restaurací, kaváren či barů apod.

4.8.7.1. Nástěnka

Nástěnka by měla být umístěna na dobře viditelném místě. Vhodná je korková tabule upevněná na stěně, na níž se připichují informace.

Informace je nutné průběžně aktualizovat. Písmo by mělo být velké a dobře čitelné. Nástěnka může být umístěna na recepci, kde se například potenciální hosté mohou dozvědět informace o hotelu či o cenách apod.

4.8.8. Praktické zacházení s hostem

Tato oblast je velice podstatná ke zvyšování celkového dojmu z pobytu v hotelu.

V této oblasti lze použít například:

- osobní uvítání vedoucím pracovníkem či jeho zástupcem;
- malé překvapení na uvítanou v hotelovém pokoji (kytice, ovocná mísa);
- splnění speciálních přání hostů (různé maličkosti např. půjčení deštníku, šitíčka, termosky či denního tisku).

4.8.9. Rozvoj kongresové turistiky

Především mimo hlavní sezónu může hotel nabízet své prostory pro konání různých seminářů, konferencí, školení, kurzů či jiných odborných akcí.

V hotelu Garni p.v.t. se nachází jedno patro, v němž se nachází 9 přednáškových místností s celkovou kapacitou 215 osob, dále sociální zařízení a plně vybavená kuchyňka.

Tyto prostory nemá hotel v dlouhodobém pronájmu, ale v případě zájmu je možné je za úplatu na různě dlouhou dobu využívat.

4.8.9.1 Výhody hotelu v oblasti rozvoje kongresové turistiky

- poměrně velké a prostorné přednáškové či školící místnosti (největší učebna má kapacitu 85 míst);
- větší počet menších místností pro práci v menších kolektivech;
- 2 salonky vybavené křesly a konferenčními stolky;
- možnost zapůjčení techniky (televizor, videorekordér, data projektor apod.);
- v prostorech hotelu je možné bezdrátové připojení k internetu;
- dobrá dostupnost úřadů, které jsou umístěny většinou v blízkosti centra města (finanční úřad, živnostenský úřad, magistrát města, úřad práce apod.).

4.8.9.2. Nevýhody hotelu v oblasti rozvoje kongresové turistiky

- nemožnost podávání večeří či konání večírků v restauraci (tuto oblast lze alespoň z části kompenzovat např. dovážkovou službou či zajištěním stravování v některé z blízkých restaurací);
- nedostatečná kapacita hotelu, která nedává při větším počtu účastníků určité akce možnost ubytování všech těchto hostů.

Hotel Garni p.v.t. je také schopen, ve spolupráci s dalšími firmami, zabezpečit pro účastníky celou řadu doprovodných akcí (např. kulturní, společenské či sportovní akce apod.).

5. ZÁVĚR

Prodejci služeb, zejména v oboru hotelnictví, musí neustále zdokonalovat způsob jejich nabídky a prodeje. Zákazníci již nehledí pouze na nízkou cenu, ale se stále se zvyšující konkurencí na trhu služeb, požadují stále vyšší kvalitu nabízených služeb, individuální přístup ke každému z nich, ale také chtějí mít ze svého pobytu v hotelu jedinečný zážitek. Proto je v současnosti, v době vysoké konkurence, nutné se určitým způsobem od konkurence odlišit.

K tomu, aby se hotel mohl od své konkurence jistým způsobem odlišit, musí management hotelu vědět, jaké služby zákazníci požadují a jak jim tyto služby nabídnout s cílem co nejvíce je uspokojit. K tomu, aby tento proces mohl být uskutečněn, je nutné provést určité analýzy, jejichž výsledkem je například zjištění, jaké jsou silné stránky hotelu, jaké hrozby mohou hotel postihnout či na základě dotazníkového šetření je možné určit, jak jsou doposud naši zákazníci s úrovní služeb spokojeni a pokud spokojeni nejsou, pak je možné provést nápravu těchto nedostatků.

Sledovaný hotel nabízí své služby na trhu s velmi vysokou konkurencí, a proto musí svým zákazníkům nabízet stále kvalitnější služby. Především v oblasti snídaní je nutné, aby hotelový management přistoupil k návrhu podávat snídaně bufetovým způsobem, což je dnes naprosto nezbytné. Dalším důležitým úkolem pro management hotelu je zvýšit jeho obsazenost v zimní sezóně. To je možné uskutečnit například využitím volných prostor v hotelové budově ke konání různých seminářů, školení apod. V daném hotelu je třeba věnovat pozornost i věcem, které dotvářejí celkový dojem hosta, např. zkvalitnění webové prezentace, instalace informačních materiálů v prostorách hotelu či různé pozornosti pro hosty. K tomu, aby sledovaný hotel mohl uspokojit i náročnější klientelu, je nutné dodatečně vybavit některé pokoje nábytkem či televizorem. Jednou z nejdůležitějších změn by mělo být propuštění stávajících recepčních, které podle názoru zahraničních zákazníků neumějí plynule mluvit žádným cizím jazykem a jejich nahrazení novými recepčními, především absolventy či absolventkami obchodních škol, kteří zvládnou aktivně používat alespoň jeden cizí jazyk a budou mít komunikační dovednosti, které jsou při jednání se zákazníkem velice podstatné.

Hlavním cílem všech činností by měla být spokojenost zákazníka. Klient, který je s poskytovanými službami spokojený, předává své pozitivní zkušenosti dál a rád se vrací znovu.

6. POUŽITÁ LITERATURA

Knížní publikace

BEDNÁŘ, F. *Management a marketing služeb*. 1. vyd. Brno : Janáčkova akademie Múzických umění, 2002. 46 s. ISBN 80-85429-70-5.

BERÁNEK, J., KOTEK, P. *Řízení hotelového provozu*. 3. vyd. Praha : MAG Consulting, 2003. 218 s. ISBN 80-86724-00-X.

HESKOVÁ, M. *Základy marketingu : přednášky*. 1. vyd. České Budějovice : ZF JU, 2000. 168 s. ISBN 80-7040-455-8.

JANEČKOVÁ, L., VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha : Grada Publishing, 2001. 180 s. ISBN 80-7169-995-0.

MORRISON, A.M. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1995. 523 s. ISBN 80-85605-90-2.

PARMOVÁ, D. *Řízení služeb : přednášky*. 1. vyd. České Budějovice : ZF JU, 2004. 96 s. ISBN 80-7040-673-9.

PARMOVÁ, D., PARMOVÁ, D. *Provoz služeb v cestovním ruchu*. 1. vyd. České Budějovice: ZF JU, 2003. 175 s. ISBN 80-7040-611-9.

ROLÍNEK, L., a kol. *Teorie a praxe managementu (vybrané kapitoly)*. České Budějovice: ZF JU, 2003. 95 s. ISBN 80-7040-613-5.

TOMEK, J. *Marketing podniku : Marketingové aktivity a tvorba marketingové strategie podniku*. 1.vyd. Praha : Aleko Praha, 1991. 115 s. ISBN 80-85341-02-6.

Internetové zdroje

FRIEDEL, L. *Tvorba a řízení strategie* [online]. Ostrava, duben 2003 [cit. 2. září 2006]. Dostupné na World Wide Web : <http://www.bestpractices.cz/modul.php?Action=Uvod&PRK_ID=8>.

Časopisy

COT business – nezávislý časopis pro profesionály v cestovním ruchu, 5/2001, 4/2005.

SUMMARY

The thesis is related to the sector of services in the hotel industry. This sector is in continuous progress that's why it is necessary for contemporary companies to diversify from the competitors. The most important aim for each company is to have a lot of satisfied customers because they are the best sign of each successful firm.

One of partial aims of this thesis was a thorough analysis of the historical advancement till the present days. The marketing and management methods of SWOT analysis, STEP analysis and a questionnaire have been used to elaborate the work. In addition, various marketing strategies which could be put to use for the hotel in question have been evaluated.

However, the main target of the work was a draft of such a marketing strategy that will appear the most advanced in the future.

The work result in finding that improvement in particular parts of business is essential for successful prospective operation. This improvement relates mainly to the reception, the breakfast serving, the upgrading of room furnishing and facilities. The issue of promotion presents another field where things should be improved. This applies to the web-sites, information on notice boards in the hotel and frebee available. To keep the hotel profitable during the winter months the work suggests holding conferences, seminars, workshops or various trainings.

KEY WORDS: *services, hotel industry, analysis, marketing strategy.*

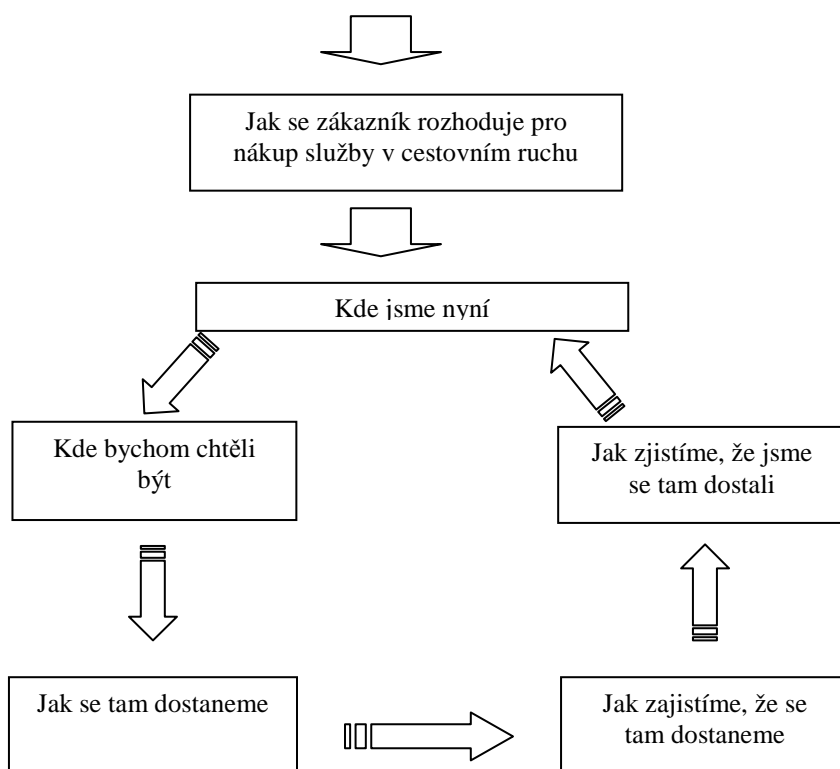
PŘEHLED PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Model systému marketingu

Příloha č. 2 – Model stanovení strategických cílů organizace

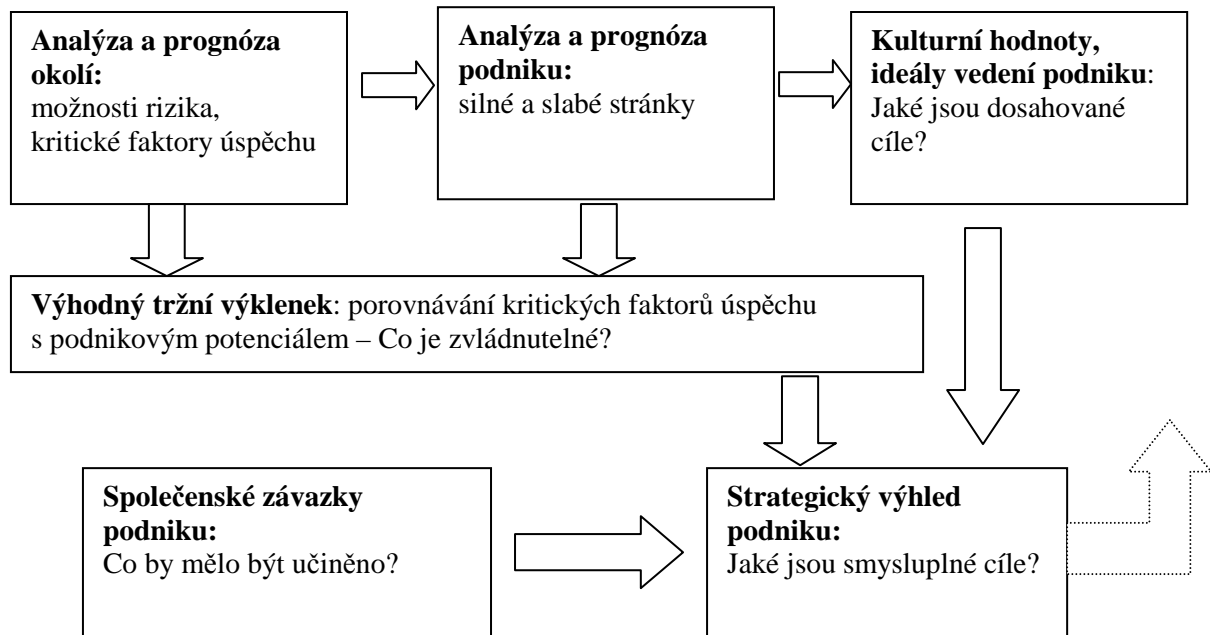
Příloha č. 3 – Matice SWOT analýzy

Příloha č. 1 Model systému marketingu



Zdroj: Morrison, 1995

Příloha č.2 Model stanovení strategických cílů organizace



Zdroj: Tomek, 1991

Příloha č. 3 – Matice SWOT analýzy

1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10
		3	3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9	10
			4	4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9	10
				5	5	5	5	5
				6	7	8	9	10
					6	6	6	6
					7	8	9	10
						7	7	7
						8	9	10
							8	8
							9	10
								9
								10

Zdroj: autor