



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra regionálního managementu

Bakalářská práce

Řízení služeb ve vybraném hotelu

Vypracovala: Michala Zemanová
Vedoucí práce: doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

České Budějovice 2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michala ZEMANOVÁ**
Osobní číslo: **E13517**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Řízení služeb ve vybraném hotelu**
Zadávací katedra: **Katedra regionálního managementu**

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

Cíl práce:

Práce je zaměřena na analýzu hotelu za použití manažerských analytických metod strategického řízení, analýzu vnějšího prostředí a makroprostředí zvolené firmy. V rámci řešení práce autorka provede návrh optimální změny řídicích procesů pro zvolené zařízení zaměřené na aktuální poznatky o řízení vzhledem k zajištění budoucí konkurenceschopnosti firmy. Cílem práce bude zanalyzování výše zmíněných podmínek trhu, vnitřního prostředí zvoleného podniku a vypracování kompletní dokumentace změn pro konkrétní zařízení dle aktuálních trendů v managementu.

Metodika práce:

V práci budou použity analytické metody historické, logické a komparační s využitím analýzy statistických údajů. Podnikatelský záměr bude doplněn příslušnou kvantitativní dokumentací.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Cíle a metodika, 3. Literární přehled, 4. Řešení problematiky, 5. Provedení analýzy, 6. Návrhová část, 7. Závěr, 8. Resumé, 9. Použitá literatura, 10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40-50 stran formátu A4**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

1. Barrow, C., Barrow, P., & Brown, R. (2012). The bussiness plan workbook: The definitive guide to researching, writing up and presenting a winning plan. USA: Kogan Page Publishers.
2. Bednářová, D., & Škodová-Parmová, D. (2010). Malé a střední podnikání. České Budějovice: EF JU.
3. Beránek, J., & Kotek, P. (2007). řízení hotelového provozu. Praha: MAG Consulting.
4. Bridges, W. (2006). Typologie organizace: Využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace. Praha: Management Press.
5. Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, a. s.
6. Dědina, J., & Malý, M. (2005). Moderní organizační architektura. Praha: Alfa Publishing.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová**
Katedra regionálního managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **17. dubna 2016**


doc. Ing. Ladislav Holínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Eva Cudírnová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 11. ledna 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum

Podpis studenta

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat doc. Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové za její cenné rady při zpracovávání práce, ochotu a odborné vedení. Dále děkuji majiteli hotelu panu Robertu Skálovi za jeho čas a vřelý přístup při poskytování informací.

Obsah

1. Úvod	2
2. Cíle a metodika	3
3. Literární přehled	5
3.1. Služby v hotelnictví.....	5
3.1.1. Základní služby	6
3.1.2. Doplnkové služby.....	8
3.2. Řízení služeb	12
3.2.1. Marketingový mix	12
3.2.2. Řízení nabídky a poptávky	18
3.2.3. Řízení vztahů se zákazníky (CRM).....	18
3.2.4. Revenue management.....	19
3.3. Řízení kvality služeb	20
3.3.1. Systémy řízení kvality	20
3.4. Ubytovací zařízení	22
3.4.1. Kategorie ubytovacích zařízení	22
4. Řešení problematiky	24
4.1. Obecné informace	24
4.2. Služby poskytované v hotelu Bílá růže	26
4.3. Lokalita	28
5. Analytická část	29
5.1. Analýza prostředí	29
5.2. SWOT analýza	30
5.2.1. Vyhodnocení analýzy	31
5.3. Dotazníkové šetření.....	33
6. Návrhová část	39
6.1. Věrnostní programy	40
6.2. Nové technologie	41
6.2.1. Rezervační systémy a servery	41
6.2.2. Webové stránky	42
6.2.3. Mobilní technologie a sociální sítě.....	42
6.3. Balíčky služeb	43
6.4. Vylepšení stravovacích služeb	47
6.5. Celkové zhodnocení	48
7. Závěr	50
8. Summary	51
9. Použitá literatura	52
10. Seznam grafů, tabulek a příloh	
11. Přílohy	

1. Úvod

V současné době, kdy je většina věcí nahrazována stroji a moderní technologie hýbou světem, je lidský kontakt vyhledávaným a ceněným faktorem a služby se tak stávají fenoménem. Lidé jsou ochotni utracet peníze za kvalitní službu a investovat tak do svých vlastních potřeb a tužeb.

Hotelnictví je jedním ze základních odvětví na trhu poskytujících služby zákazníkům. Hotely a cestovní ruch obecně přinášejí široký výběr různorodých služeb, na různých kvalitativních úrovních, s odlišným zaměřením a specializacemi, a tak i v rozdílných cenových hladinách. V první řadě je smyslem mé práce tyto nejrůznější formy poskytování služeb popsat a přehledně rozčlenit. Práce je zaměřena na základní pojmy, jako jsou význam služeb, jejich členění na základní a doplňkové, způsoby řízení služeb a řízení kvality služeb. Řešena je také problematika míst, kde jsou služby poskytovány, čili ubytovacích zařízení, jejich kategorie a klasifikace.

Pro praktické využití této práce byl vybrán konkrétní hotel. Na něm jsou aplikovány manažerské analýzy strategického řízení. Je analyzováno prostředí, ve kterém se podnik nachází, vývoj návštěvnosti a konkurence v tomto prostředí. Pomocí manažerských nástrojů je zjištěno postavení vybraného podniku a jsou rozpoznány nejpodstatnější faktory ovlivňující hotel z vnitřního i vnějšího prostředí. Zásadní částí práce je analýza zákazníků pomocí dotazníkového šetření, jelikož na základě zjištění potřeb a přání zákazníků a jejich celkové povahy je dosaženo cílů práce.

Cílem práce je na základě zjištěných výsledků z provedených analýz vytvořit návrhy změn pro zlepšení situace podniku. Návrhy vycházejí z poznatků o situaci podniku, o charakteru cílového segmentu zákazníků a z řešení problematiky se samotným majitelem zařízení. Zároveň návrhy změn sledují současné trendy a jsou v souladu s nimi. Cílem je tak i zavedení současných moderních trendů do řízení hotelu.

Potenciálním přínosem této práce je zlepšení celkové situace podniku, návrhy změn mohou směřovat k vyšší obsazenosti hotelu a k větší efektivnosti poskytování služeb, postupně také k větším tržbám a celkové ziskovosti podniku. Vytvořené moderní změny v řízení služeb jsou schopné vést také k lepší konkurenceschopnosti podniku a k zaujetí většího tržního podílu. Navíc v tomto odvětví jsou neustálé inovace a sledování aktuálních trendů nezbytností k přežití podniku.

2. Cíle a metodika

Cílem práce je zanalyzování vnitřních i vnějších podmínek trhu pro zvolené hotelové zařízení ve městě Písek. Následně determinovat postavení vybraného podniku na trhu, zjistit jeho kladné a záporné stránky a z toho vyvodit příslušné závěry. To vše bude sloužit jako podklad pro vytvoření návrhů změn pro zlepšení situace zvoleného hotelu a zajištění jeho budoucí konkurenceschopnosti.

Za účelem zjištění postavení zvoleného podniku na trhu je v práci použita manažerská analýza strategického řízení, kterou je SWOT analýza. Tato metoda se zaměřuje na zhodnocení vnějších, jakož i vnitřních podmínek podniku, soustředí se jen na nejdůležitější ze všech faktorů. Pro vybranou firmu byly tyto faktory vybrány na základě názorů autorky a jejich odborné konzultace s majitelem podniku, nejvyšším a jediným představitelem managementu podniku. K porovnání vybraných faktorů a vyhodnocení SWOT analýzy slouží metoda Fullerova trojúhelníku.

Stav a vývoj konkurence, zákazníků a návštěvnosti ve vybrané oblasti je zobrazován pomocí grafů vytvořených vlastní činností na základě dat a statistik z Českého statistického úřadu. Z internetových stránek tohoto institutu jsou čerpány především časové řady a tabulky sestavené vlastním výběrem požadovaného ukazatele, území a období. Ke specifikaci cílového segmentu zákazníků, jejich zvyků a požadavků, slouží dotazník vytvořený autorkou práce.

Teoretická část je vypracována za použití odborné literatury a časopisů z oblasti hotelnictví od tuzemských i zahraničních autorů. Vybraná literatura zajišťuje odbornost práce, z časopisů a magazínů jsou čerpány především aktuální trendy v hotelnictví. Tato část je zaměřena na výklad termínu služba. Jsou zde popsány vlastnosti služeb a jejich rozdělení. Dále se věnuje způsobům řízení služeb, a to především pomocí marketingového mixu, řízením nabídky a poptávky, customer relationship managementem a v neposlední řadě také revenue managementem. Popsána je kvalita služeb a základní manažerské přístupy k řízení kvality služeb. Poslední část je věnována nejružnějším ubytovacím zařízením, ve kterých jsou služby poskytovány. Jsou zde vyjmenovány jejich kategorie, druhy a jednotná mezinárodní klasifikace pomocí systému hvězdiček.

S pomocí výše uvedených metodických prostředků jsou zjištěny podmínky trhu na Písecku, požadavky zákazníků, vývoj poptávky v daném oboru a hlavní faktory

ovlivňující vybraný hotel. Na základě výsledků analýz jsou navržena řešení pro udržení konkurenceschopnosti podniku a jsou vypracovány optimální návrhy změn ke zlepšení situace podniku v závislosti na současných trendech. Tímto způsobem je dosaženo vytyčeného cíle práce.

Autorka předpokládá určité předběžné hypotézy. Z rozhovorů s vedením vybraného podniku je souzeno, že zásadním bodem pro podnik jak ve SWOT analýze, tak v dotazníkovém šetření bude velké množství stálých zákazníků a dlouhodobé spolupráce s obchodními klienty a sportovními týmy. Ti se tak stanou největší silnou stránkou podniku a zaujmou nejpočetnější podíl na výsledcích dotazníkového šetření. Zároveň je obáván nárůst konkurenčních zařízení, a tudíž přesun zákazníků ke konkurenci.

Návrhy na zlepšení postavení vybraného zařízení na trhu budou proto zaměřeny na zajištění budoucí konkurenceschopnosti podniku, na udržení stálých zákazníků a rozšíření cílového segmentu klientů. Návrhy budou doplněny zpracovanou finanční kalkulací.

Potvrdí-li se hypotéza, že hlavním aspektem úspěchu je velký počet stálých zákazníků, bude se první návrh týkat udržení a prohloubení loajality těchto hostů a zamezení jejich odchodu ke konkurenci. Toho lze dosáhnout pomocí věrnostních programů pro stále a pravidelné zákazníky.

Soustředit se na cílový segment zákazníků je nezbytné, obsazenost hotelu však může být efektivnější při rozšíření tohoto segmentu. V případě vybraného hotelu se jím mohou stát jednotlivci a úspěšným nástrojem pro jeho zaujetí balíčky služeb. Ty budou zpracovány na základě výsledků dotazníkového šetření a zjištění, po čem tento okruh zákazníků touží a co je pro něj důležité.

Dalším předpokladem je, že z výsledků analýz se prokáže nedostatečná propagace podniku. Majitel totiž nevyužívá žádné reklamní prostředky, letáky ani billboardy pro propagaci hotelu. Internetové stránky jsou zpracovány kvalitně, ale chybí registrace na rezervačních internetových serverech. Další návrhová řešení se pak mohou týkat určitých technologických změn: zlepšení webových stránek, registrace na již zmíněných internetových serverech, propagace pomocí sociálních sítí.

Cílem všech těchto zlepšení je zvýšení efektivity poskytování služeb v souladu s aktuálními trendy při současném vynaložení co nejmenších nákladů.

3. Literární přehled

3.1. Služby v hotelnictví

Službami chápeme poskytování nehmotných statků za účelem uspokojování potřeb zákazníků za úplatu. *"Službami obecně se rozumějí ekonomické statky, které mají převážně nehmotný charakter. V cestovním ruchu představují heterogenní soubor užitečných efektů určených k uspokojování potřeb účastníků cestovního ruchu."* (Orieška, 2010). Služby poskytované v hotelu jsou službami osobními, jsou poskytovány lidmi a lidem. Charakteristickými znaky služeb jsou nehmotnost, nedělitelnost, neoddělitelnost od poskytovatele a pomíjivost. Tyto charakteristiky budou nyní podrobněji vysvětleny.

- Nehmotnost - Služby jsou komplexem nehmotných statků, tedy úkonů, k jejichž spotřebě dochází v okamžiku jejich vzniku. Není možné se jich dotknout či je vidět. Odvozenou charakteristikou, která plyne z nehmotnosti, je neskladovatelnost, služby nelze produkovat do zásoby.
- Nedělitelnost - Jedná se o celistvý souhrn úkonů, který uspokojí potřebu až v celkovém efektu. Služba musí být poskytnuta celá a kompletní, aby došlo u zákazníka k pocitu uspokojení.
- Neoddělitelnost od poskytovatele - Služba je přímo vázána na poskytovatele, zejména na pracovníka, který přichází do styku se zákazníkem, a na jeho schopnosti. Úroveň jeho schopností udává také úroveň kvality poskytované služby.
- Pomíjivost - Uspokojení zákazníka, které vzniká bezprostředně po poskytnutí služby, po určité době vyprchává a zákazník je nucen vyhledat službu opětovně. Důsledkem této charakteristiky je, že služby nelze předem testovat či vyzkoušet. (Škodová Parmová, 2004)

Tabulka č. 1 – Znaky služeb

Znaky služeb	
Obecné znaky služeb (včetně služeb v cestovním ruchu)	Speciální znaky služeb (pouze služeb v cestovním ruchu)
<ul style="list-style-type: none"> • nemateriální charakter služeb • vysoká spotřeba živé práce při poskytování služeb • začlenění vnějšího faktoru do procesu poskytování služeb • soulad poskytování služeb s jejich spotřebou • pomíjivost služeb 	<ul style="list-style-type: none"> • časová a místní vázanost služeb na primární nabídku cestovního ruchu • komplexnost a komplementárnost • zastupitelnost služeb • mnohooborový charakter služeb • nezbytnost zprostředkování služeb • dynamika a sezónnost poptávky • nezbytnost poskytování informací o službách a jejich kvalitě • neanonymita spotřebitele služby

Zdroj: (Orieška, 2010)

Dále je popsáno rozdělení služeb na základní a doplňkové. Základními službami, které jsou poskytovány v oblasti hotelnictví, jsou služby ubytovací a služby stravovací. Tyto služby uspokojují základní potřeby hostů, avšak zásadní vliv na spokojenost hostů mají služby doplňkové. Doplňkové služby vytvářejí užitnou hodnotu a zvyšují atraktivitu, konkurenceschopnost a úroveň ubytovacího zařízení. Jejich kvalita výrazně ovlivňuje užitný efekt účasti na cestovním ruchu a rovněž spokojenost jeho účastníků. (Orieška, 1999)

3.1.1. Základní služby

Ubytovací služby

Ubytovací služby umožňují přenocování či dočasný pobyt účastníků cestovního ruchu mimo místo jejich trvalého bydliště. Vztah mezi ubytovatelem a ubytovaným hostem je upraven občanským zákoníkem.

Významnou roli při ubytování hosta, ale i během celého pobytu, hraje recepce a její pracovníci. Recepce tvoří společně s vrátnicí úsek příjmu hosta a je prvním místem, s nímž host přijde do styku, a také místem, na které se host vždy obrátí v případě dotazů

či problémů. Zaměstnanci recepce mají rozhodující vliv na rezervaci pokojů, příjem hostů, přidělování pokojů, vydávání klíčů, inkaso za ubytování, vyřizování vzkazů a předávání pošty, telefonní služby, komunikaci s hosty a podávání informací. Mimo to poskytují i drobné doplňkové služby v průběhu pobytu, mohou prodávat drobné suvenýry a mapy a také mohou mít na starosti směnářenské služby. U velkých hotelů a hotelových komplexů je zřízen pro rezervace samostatný úsek rezervací. (Křížek & Neufus, 2014)

Dalším úsekem je lůžková část neboli housekeeping, kde rozhodující roli hrají pokojské. Čistota pokojů a ostatních prostor, ve kterých host dočasně přebývá, je základním aspektem pro kvalitu ubytovacích služeb a celkový dojem ubytovacího zařízení. V rámci housekeepingu mohou být poskytovány další služby, a to služby prádelny, pokud jí hotel disponuje. (Beránek, 2013)

Stravovací služby

Vedle ubytovacích služeb jsou dalšími základními službami služby stravovací. Hlavní činností stravovacích služeb je příprava pokrmů a nápojů. Dle fáze uskutečnění je lze rozdělit do tří sfér, a to na sféru výroby, oběhu a přímé spotřeby. Mimo uspokojování základních potřeb hostů slouží také k poznávání národní gastronomie navštíveného státu. Plní tedy funkci stravovací a zároveň funkci společensko-zábavní. (Mlejnková, 2005)

Tomuto trendu se často věnují i autoři odborných časopisů ze světa hotelnictví, například v časopise Gastro&Hotel uvádí Šulcová (2015), že „*velmi populární je tzv. zážitková kuchyně, která v sobě snoubí nejen kvalitu podávaného jídla, ale i jeho samotnou prezentaci. Jde o vnímání jídla všemi smysly. Na vzestupu je také tradiční česká kuchyně, zejména pak práce s lokálními sezónními produkty. Stále oblíbeným gastronomickým zážitkem je „Live cooking“, kdy kuchař, v ideálním případě známá tvář ve světě vaření, připravuje jídlo přímo před hosty.*“

Hotelová zařízení nabízejí různé formy stravování. Může se jednat o ubytování jen se snídaní (tzv. Bed & Breakfast), polopenzi, která zahrnuje dvě jídla za den, zpravidla jimi jsou snídaně a večeře. Nebo o plnou penzi, kdy jsou poskytována všechna tři denní jídla. V současné době je stále více vyhledávanou formou stravování tzv. "all inclusive." V tomto případě je cena jídel a nápojů zahrnuta v ceně ubytování a obvykle je po celý

den k dispozici otevřený bar či jiné hostinské zařízení s různou nabídkou občerstvení pro hosty.

3.1.2. Doplnkové služby

Doplnkové služby dotvářejí nabídku hotelových zařízení. Je to souhrn určitých nadstandardních služeb, které se zaměřují na splnění potřeb a přání zákazníků. Některé tyto služby jsou poskytovány bezplatně, jiné jsou naopak placené.

Drobné doplnkové služby může poskytovat i úsek recepce. Z placených služeb můžeme zmínit dopravu zavazadel mimo prostory hotelu, telekomunikační služby, úschovu zavazadel, pronájem bezpečnostních schránek, odesílání poštovních zásilek, prodej suvenýrů či směnářenské služby, neplacené bývají telefonické buzení hostů, vyřizování vzkazů, půjčování různých předmětů a společenských her, poskytování informací o kulturních památkách, dopravních spojeních, místních obchodech a podobně. (Černý, 2004)

Úsek ubytování hostů zajišťuje služby jako praní a žehlení prádla, čištění obuvi či donášku jídla do pokoje. Nabídku služeb hotelu mohou dotvářet služby kadeřníka, holiče, manikúra a pedikúra, parkování vozidel či hlídání dětí.

Nejobvyklejšími doplnkovými službami jsou lázeňské a wellness služby, kongresové služby a animační služby. (Orieška, 1999)

Směnářenské služby

Podstatou směnářenských služeb je obchod s devizovými hodnotami, který je upraven devizovým zákonem. Devizovými hodnotami se rozumí peněžní prostředky v cizí měně, které se v praxi označují jako devizy a valuty. Devizy jsou peněžní prostředky v cizí měně, které jsou uloženy na účtech v tuzemských nebo zahraničních peněžních ústavech. Mezi valuty se řadí peněžní prostředky v cizí měně ve formě mincí, bankovek a státovek. *Obchodem s devizovými hodnotami se rozumí koupě nebo prodej devizových hodnot provedené na vlastní nebo cizí účet a jejich směna (konverze).* (Orieška, 1999)

Směnárnny i mimo-bankovní směnárnny, které jsou součástí ubytovacích zařízení nebo například cestovních kanceláří, jsou oprávněny aplikovat vlastní směnné kurzy a za poskytnuté služby si účtovat tzv. manipulační poplatek. (Hladká, 1997)

Lázeňské a wellness služby

Lázeňské služby využívají léčivé přírodní zdroje, jako jsou například léčivé vody, vřidelní plyny, emanace, peloidy a klimatické podmínky. Nejčastěji se jedná o léčivé vody, kterými jsou vody termální a vody minerální.

Termální vody jsou charakteristické svojí vyšší teplotou. Při vyvěrání dosahuje teplota alespoň 25 °C. Minerální vody se vyznačují tím, že obsahují minimálně 1 gram minerálních látek v 1 litru vody. Vzácnějšími přírodními léčivými zdroji jsou vřidelní plyny a emanace. Jsou to radioaktivní plyny, které vznikají při rozpadu některých radioaktivních prvků. Peloidy jsou hmoty, které vznikly v přírodě geologickými pochody, rozdělují se na rašeliny, slatiny, slatinné zeminy a bahno.

Lázeňské služby vyžadují odborně školený personál a jsou doplňovány léčebnou výživou, která je založena na pravidelném a vyváženém stravování. (Orieška, 1999)

Wellness služby naopak nevyžadují existenci přírodních léčivých zdrojů, orientují se na péči o zdraví, tělo a krásu. Cílem je trvalé zlepšování psychické, fyzické, intelektuální i emocionální pohody. Základním prvkem wellness jsou proto sportovně-rekreační aktivity, kterých je dosahováno primárně pomocí fitness a masáží, dalšími principy jsou zdravá strava, pravidelné cvičení, dostatek odpočinku, omezení stresu a alkoholu. (Beránek, 2013)

České lázeňské a wellness hotely se v posledních letech těší vysoké návštěvnosti zahraničních hostů, především Němců, Rusů a Arabů. Hosté, kteří mají možnost navštěvovat obdobná zařízení v Rakousku nebo Německu, přicházejí s vysokými nároky. Kromě lokality, kvalitního ubytování a stravy je zajímaví i outdoorové aktivity. Hotely bez alespoň minimální wellness zóny či vířivky nemají u takovýchto hostů šanci. (Šulcová, 2012)

Kongresové služby

Kongresové služby jsou definovány jako organizování kongresů, konferencí, symposií, seminářů, výstav a veletrhů. V Souvislosti s tím hovoříme také o event marketingu. Tyto služby umožňují výměnu zkušeností, získávání nových poznatků a informací, navazování pracovních kontaktů a především propagaci svého jména či značky pomocí určitého zážitku.

Poskytování kongresových služeb vyžaduje existenci specifických materiálně-technických podmínek. Ubytovací zařízení musí disponovat speciálními prostory s dostatečnou kapacitou, jedná se například o jednací místnost či kongresový sál. Tyto prostory by měly mít adekvátní akustiku, osvětlení a klimatizaci, měly by být přístupné bezbariérově a vybaveny tak, aby mohly sloužit pro více účelů. Organizování událostí, jejichž počet účastníků často přesahuje 300 osob, vyžaduje dostatek zkušeností a profesionality. (Orieška, 2003)

Hotel proto vždy musí zvážit, zda disponuje dostatečnými prostředky pro pořádání eventu, případně lze využít eventovou agenturu. Hoteloví manažeři této možnosti využívají často, i když se jedná o finančně nákladnější variantu, odpadají jim starosti s pořádáním akce. Eventové agentury přispějí svými zkušenostmi v určení motivu eventu, místa pořádání, programu a cateringu. (Šulcová, 2015)

Současným trendem v pořádání eventů je využívání moderních technologií, které umocňují zážitek z něj, například interaktivní podlahová projekce nebo foto-koutek. Dalším význačným trendem je využívání zdravých a kvalitních potravin v cateringu. Tento trend podporují i manažeři při konání školení. Výzkumy prokázaly 20% zvýšení psychické způsobilosti u jednotlivců, kteří jedli na meetingu ze zdravé nabídky potravin. (Isbell, 2014)

Animační služby

Animační služby slouží k aktivnímu a zábavnému využití volného času hostů. Jedná se především o aktivity sportovní, společenské, zábavní a rekreační. Jejich úmyslem je zvláště obohatit pobyt hostů, zábava, uspokojení, rozšíření kontaktů a zintenzivnit požitky z dovolené.

Animační služby, jako všechny služby, jsou závislé především na člověku - poskytovateli služby. U animačních služeb hovoříme o tzv. animátorovi. Pozice animátora klade na pracovníka velmi specifické nároky z hlediska odborného vzdělání dle oboru, na který se specializují. Animátorem může být pouze velmi pozitivně naladěný a aktivní člověk. Měl by splňovat určité osobnostní předpoklady, jako být přátelský, srdečný, veselý, trpělivý, komunikativní, pohotový, ochotný pomoci, odpovědný, plný fantazie, sympatický, vyrovnaný a schopný ustát psychické i fyzické zatížení. Dalším důležitým požadavkem na pozici animátora je jazyková vybavenost. (Orieška, 1999)

Realizace animačních služeb vyžaduje dostatečné prostory a materiálně technické vybavení jako jsou hřiště, pálky, míče, bazén, pódium, amfiteátr, projektor, místnost pro kutily a materiál pro ruční práce a další prostředky v závislosti na tom, o jaké animační aktivity se jedná. Příklady různých animačních služeb jsou uvedeny níže.

- Sportovní aktivity - fitness, spinning, bowling, squash, ricochet, bazén, golf, minigolf, tenis, pétanque, stolní tenis, kulečnick, vodní gymnastika, pěší výlety, jízda na koni (Lesová, 2004)
- Zábavní aktivity - hřiště pro děti a pískoviště, zpívání a hraní na hudební nástroje, knihovna, dětská herna, malování na sklo, kreslení, lití svíček, vyřezávání, malování na textilie
- Společenské aktivity - divadlo, promítání filmů, taneční akce a slavnosti - večer na uvítanou, maškarní bál, sportovní soutěže
- Rekreační aktivity - sauna, parní lázeň, masáže, solárium, manikúra, pedikúra (Orieška, 2010)

3.2. Řízení služeb

Všechny vyjmenované služby jsou poskytovány ubytovacím zařízením – určitým podnikem v cestovním ruchu. Výsledný efekt služby však není jen v rukou podniku, je ovlivněn také místem cestovního ruchu a ostatními podpůrnými organizacemi. Navíc na fungování služeb působí vlivy z makroprostředí, kterými jsou ekonomické, sociální, technologické, politické a ekologické vlivy. (Škodová Parmová, 2004)

Podnik může služby do určité míry řídit například pomocí nástrojů marketingového mixu, řízením nabídky a poptávky, řízením vztahů se zákazníky či pomocí revenue managementu. Vybrané metody, kterými lze služby řídit, jsou vysvětleny níže.

3.2.1. Marketingový mix

„Marketingový mix lze považovat za kontrolovatelné proměnné, které hotel využívá na dosažení vytyčených cílů.“ (Királ'ová, 2002)

Vytvoření marketingového mixu je základ strategie hotelu, která bere v úvahu kapacitu a možnosti hotelu vzhledem k vybranému segmentu zákazníků i nejvýznačnějším konkurentům na trhu. Tvorbě marketingového mixu musí předcházet výběr cílového segmentu zákazníků a analýzy vnitřního a vnějšího prostředí i silných a slabých stránek podniku.

Základní prvky marketingového mixu jsou product (výrobek či služba), price (cena), place (distribuce) a promotion (propagace). V hotelovém průmyslu, jako v celém cestovním ruchu, se uvádí 8 skupin marketingového mixu – tzv. „8 P“. Ke čtyřem základním skupinám se přidává navíc people (lidé), partnership (spolupráce), packaging (sestavování balíčků služeb) a programming (programová specifikace). Všechny tyto marketingové nástroje jsou vzájemně propojeny. (Křížek, & Neufus, 2014)

Product

Za produkt se považuje vše, co lze nabízet na trhu. Je reakcí na přání a potřeby zákazníků na trhu, které producent zjistí pomocí marketingového výzkumu. Produktem v hotelnictví se rozumí služba. Jedná se o již zmíněné služby ubytovací, stravovací a doplňkové, jejichž cílem je uspokojení potřeb hosta. Potřeby hostů se však neustále mění, proto je nezbytné neustále zkoumat tyto měnící se potřeby pomocí průzkumů trhu

a analýz. Následně také nabídku služeb obnovovat. Inovace a snaha odlišit se od ostatních mohou být klíčovými body pro úspěšnost podniku.

Tvorba produktu (nabídky služeb) je závislá na mnoha faktorech: na vybraném segmentu zákazníků a jeho potřebách, na umístění hotelu, typu a třídě ubytovacího zařízení. Velkou pozornost by měl podnik věnovat celkovému dojmu z prostor a vzhledu hotelu. Významnou částí produktu je odpovídající komfort v pokojích – jejich velikost, vybavení, čistota, osvětlení apod. (Beránek, & Kotek, 1996)

Stejně jako u průmyslových výrobků, prochází i služby určitým životním cyklem s různě dlouhými fázemi. (viz příloha č. 1)

Price

Za poskytnuté služby vzniká hotelu nárok na odměnu. Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který představuje zdroj příjmů, proto patří mezi nejdůležitější nástroje. Měla by být stanovena minimálně tak, aby pokrývala náklady na poskytnutí služby, zároveň by měla být na nejvyšší možné úrovni, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit. (Beránek, 2013)

Při tvorbě ceny se uplatňují 3 základní přístupy, a to nákladově orientovaná tvorba ceny, konkurenčně orientovaná tvorba ceny a poptávkově orientovaná tvorba ceny. Určujícím faktorem ceny v hotelnictví je také třída ubytovacího zařízení. Nižší ceny za ubytování mají za následek příliv zákazníků z nižších sociálních vrstev, mohou v zákaznících vyvolat i dojem, že služby, které jsou za tuto cenu poskytovány, nebudou na příliš vysoké úrovni.

K maximálnímu možnému využití ubytovacích kapacit a dosažení maximálních zisků slouží cenová diferenciacce. To je odlišení cen podle různých faktorů:

- Diferenciacce cen podle místa nebo času - Ceny jsou různé podle ročních období nebo všedních dnů a víkendů. V hotelnictví by měla být zohledněna rovněž sezónnost (nižší ceny v mimo sezónách).
- Diferenciacce cen dle cílové skupiny – Poskytování slev seniorům, studentům, dětem, členům turistických organizací, stálým hostům apod.

- Diferenciace cen dle počtu osob – Množstevní slevy. Poskytování zvýhodněných cen pro větší skupiny, firmy a zájezdy, kde se také umožňuje pobyt pro průvodce zdarma a jiné slevy.
- Diferenciace cen dle času rezervace – Cenová zvýhodnění za včasnou rezervaci (first minute) a za rezervaci na poslední chvíli (last minute).
- Smetanové ceny – Zvolení vysoké počáteční ceny s úmyslem dosažení co nejvyššího zisku.
- Průnikové ceny – Zvolení nízké počáteční ceny s úmyslem získání velkého tržního podílu.
- Psychologické ceny
- Cenová diferenciace dle délky pobytu – Slevy či zvýhodnění pro dlouhodobě ubytované hosty (Beránek, 2013)

O změnách je třeba rozhodovat s dostatečným předstihem, aby bylo možné o nich informovat zákazníky v katalogích a prospektech. Také je nutností sledovat reakce na tyto změny nejen zákazníků, ale i konkurentů. Tvorba cen i rozhodování o změnách je složitým úkolem hotelového managementu, do kterého je potřeba zahrnout mnoho aspektů. „*Správně stanovená cena je ta, která v zákazníkovi vyvolává pocit, že za své peníze a vynaložené úsilí na opatření produktu získává jeho nákupem skutečnou hodnotu.*“ (Jakubíková, 2009)

Place

Pojem „place“ chápeme jako distribuci, jejímž úkolem je co nejvíce přiblížit vyrobené produkty a služby spotřebitelům. Zajišťuje tedy spojení mezi hotelem a zákazníky (nabídkou a poptávkou). V oblasti služeb je typické, že se nedopravuje služba k zákazníkovi, ale zákazník se musí přemístit do místa poskytování služby. Hotel může využít přímých či nepřímých distribučních cest. (Királ'ová, 2002)

Přímá distribuce je realizována přímo mezi hotelem a hostem bez jakýchkoliv mezičlánků. Její výhody jsou nižší náklady, protože nemusí být placena provize žádnému zprostředkovateli, a osobní spojení mezi hostem a hotelem. Přímý prodej lze aplikovat písemně, telefonicky či osobně. (Beránek, 2013)

Nepřímá distribuce využívá při prodeji služeb zákazníků zprostředkovatelů a prostředníků. Těmi jsou v hotelnictví nejčastěji cestovní kanceláře a cestovní agentury. (Jakubíková, 2009)

Stále větší oblibě se v současnosti těší internetové rezervační systémy pro hotely. Největšími výhodami této formy distribuce jsou reklama, získávání nových zákazníků a přístup na nové trhy.

Promotion

V propagaci je využíváno komunikačního mixu. Jeho cílem je seznámení cílového segmentu zákazníků s produktem firmy a přesvědčit ho o nákupu, zvýšit frekvenci a objem nákupů, vytvořit věrné zákazníky, poznat je blíže a komunikovat s nimi. Komunikační mix zahrnuje podporu prodeje, reklamu, public relations, osobní prodej a přímý marketing. Každá z forem propagace je určitým způsobem specifická a má výhody i nevýhody. (Beránek, 2013)

Podpora prodeje představuje určitou časově omezenou akci, během níž se podnik snaží zaujmout co nejvíce zákazníků. Usiluje tak o zvýšení obrátu krátkodobými stimuly. Podporu prodeje může podnik realizovat slevovými kupony, vzorky zboží zdarma, soutěžemi, zvýhodněnými balíčky, věrnostními kartami, ochutnávkami, poskytnutím služby navíc zdarma, slevou z ceny, předvedením na různých akcích či dárkovými předměty. Významnou částí podpory prodeje je účast na různých výstavách a veletrzích, která patří mezi nejstarší komunikační nástroje. (Jakubíková, 2009)

Reklama je forma neosobní masové komunikace, představuje prostředky, které na dálku a bez osobního kontaktu působí na širokou veřejnost. Prostředky reklamy jsou: inzeráty v tisku, televizní a rozhlasové spoty, vnější reklama (billboardy, reklamy na dopravních prostředcích), reklama na internetu apod. Nevýhodou této formy propagace jsou vysoké náklady, naopak výhodou je oslovení velkého počtu zákazníků. (Királ'ová, 2002)

Public relations (PR) znamená budování pozitivních vztahů s veřejností. Veřejností se rozumí zákazníci, dodavatelé, konkurence, banky a úřady, jsou to skupiny osob, které mohou mít vliv na činnost firmy. Cílem public relations je vytvoření pozitivního obrazu o firmě a jejích produktech u veřejnosti. (Beránek, 2013)

Osobním prodejem se rozumí osobní kontakt mezi prodejcem a zákazníkem s cílem uzavření obchodu. Vyžaduje adekvátní chování prodávajícího tak, aby nepoškodil jméno firmy a neodradil zákazníky od koupě, ale naopak je ke koupi motivoval. Jeho nevýhodou je časová náročnost, naopak výhodou je okamžitá zpětná vazba, díky které se prodávající může udělat lepší představu o potřebách zákazníka a pružně na ně reagovat.

Přímý marketing zahrnuje direct mail, publicitu a hotelovou identitu. Direct mail je osobní typ média, jehož prostřednictvím oslovuje hotel vybrané cílové skupiny. Slouží k budování vztahu s hostem. Hostům, kteří již byli v hotelu ubytováni, jsou například zasílány děkovné dopisy, pohlednice, brožury, kalendáře a suvenýry. Zákazníky oblíbené jsou telefonické a on-line rezervace. Dalším nástrojem direct mailu jsou SMS zprávy.

Publicita je nízkonákladová činnost, která vede k propagaci hotelu mezi zákazníky. V zájmu zvyšování publicity jsou pořádány konference, vycházejí rozhovory v novinách či v televizi. Poslední složka přímého marketingu je hotelová identita, která je tvořena dlouhodobě budovanou image podniku. (Beránek, 2013)

People

Existují služby s vysokým či nízkým stupněm kontaktu se zákazníkem. Vždy je však lidský faktor zásadním při poskytování služeb. Proto je velmi důležitý správný výběr zaměstnanců, jejich vedení a motivace. Hosté očekávají příjemné a schopné pracovníky v hotelu, u kterých je samozřejmostí potřebná kvalifikace, znalost produktů a prostředí, zdvořilost, spolehlivost, komunikativnost a vystupování odpovídající třídě hotelu. K tomuto účelu mohou být vypracovány podklady k jednotnému stylu chování zaměstnanců a dojem umocní i jednotné uniformy.

Zaměstnanci musejí mít přesnou představu o tom, co se od nich očekává. Aby očekávání hostů nejen plnili, ale snažili se je i překonávat, je dobré vytvářet firemní kulturu, se kterou dochází ke vzniku loajality pracovníka k podniku. Je nezbytné o zaměstnance správně pečovat a brát v úvahu jejich potřeby.

Množství služeb vyžaduje navíc aktivní zapojení zákazníka. Podstatná je obzvláště jeho spokojenost. K tomu je potřeba znát jeho potřeby a snažit se je neustále uspokojovat

všemi prostředky. Spokojený host vytváří pozitivní reklamu hotelu. Avšak pokud je host nespokojený, dokáže se negativní reklama šířit daleko rychleji. (Beránek, 2013)

Partnership

Partnership neboli partnerství je kooperace především malých a středních podnikatelů, kteří se pomocí spolupráce snaží prosadit ve velké konkurenci. Partnerství nabízí množství výhod pro zúčastněné, umožňuje rozšíření nabídky, šetří náklady například na tvorbu propagačních materiálů, pomáhá snižovat rizika související s podnikáním.

Rozlišujeme dvě základní formy spolupráce, a to horizontální a vertikální. Horizontální spolupráce je kooperace subjektů ze stejného oboru a vertikální je partnerství subjektů z různých odvětví. (Beránek, 2013)

Ke spolupráci by mělo docházet nejen mezi jednotlivými podniky, ale též mezi podnikem a veřejným sektorem. V cestovním ruchu je důležitá i spolupráce s místními občany příslušné destinace. (Jakubíková, 2009)

Packaging

Packaging znamená sestavování balíků služeb. Jedná se o kombinování různých výrobků a služeb, které jsou pak jako celek nabízeny za souhrnnou cenu. Takováto komplexní nabídka služeb se nazývá balíček (package) či paket. Pakety by měli přesně odpovídat potřebám a přáním zákazníků, někdy pomáhají uplatnit méně atraktivní produkty jejich spojením s velmi žádanými službami.

Populární jsou také sestavovací nabídky, které umožňují hostům sestavit si vlastní balíček, který se skládá ze služeb základních (stravovací, ubytovací) a služeb doplňkových. Dobře sestavené pakety vedou ke zvyšování obsazenosti, zisků a pomáhají využít kapacity v mimosezónách. (Beránek, 2013)

Programming

Vytváření programové specifikace úzce souvisí s pojmem „packaging“, jelikož se jedná o určování programů k určitému balíčku služeb. Program může být vázaný na různé

regionální akce a kulturní příležitosti. Kvalitně vytvořený program zvyšuje prodejnost a konzumaci služeb zákazníky a rovněž počet hostů. (Beránek, 2013)

3.2.2. Řízení nabídky a poptávky

Základním cílem každého hotelu je, aby byl zákazník s poskytovanými službami spokojený a aby měl opakovanou touhu dané služby znovu vyhledávat. K tomu je vhodné znát své zákazníky a jejich poptávku po službách.

Žádný hotel nemůže vyhovovat požadavkům všech zákazníků na trhu. Každý host má odlišné potřeby a preference, na základě podoby těchto požadavků lze potenciální klienty seskupovat do skupin – segmentů. Výběr cílového segmentu je jedním z nejdůležitějších rozhodnutí hotelového managementu, protože se od něj odvíjí další strategie a fungování podniku. V okamžiku, kdy ubytovací zařízení zná svůj cílový segment, je možno zkoumat co, kdy, kde a jak zákazníci požadují a poznat tak povahu poptávky. (Királ'ová, 2002)

Znalost poptávky po službách je velice důležitá. U poptávky po službách je možné zjistit její velikost (objem poptávaných služeb), rychlost, velikost a předvídatelnost změny a loajálnost zákazníků. V cestovním ruchu jsou typické výkyvy v poptávce, které jsou dané takzvanou sezónností. Tyto výkyvy lze zmírňovat řízením poptávky, které je ovšem možné aplikovat pouze tehdy, je-li poptávka předvídatelná. Nejpoužívanějšími metodami řízení poptávky jsou marketingové nástroje, cenové stimuly, reklamní podněty či změna distribuční strategie. Pokud poptávka není předvídatelná, musí být použita strategie honby za poptávkou (např. pracovníci na krátkodobý pracovní poměr, sdílení kapacit s jinou firmou, nadlidské úsilí zaměstnanců – práce přes čas).

Kromě řízení poptávky je nutno dokázat řídit i své vlastní kapacity čili stranu nabídky. Pokud podnik zná dostatečně své zákazníky, jejich přání, potřeby a nákupní chování, může dle toho cíleně upravit svou nabídku. To vede k lepšímu využití kapacit a vyšší ziskovosti. (Škodová Parmová, 2004)

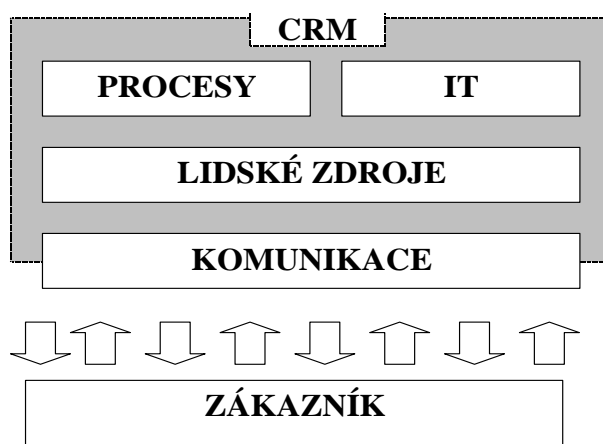
3.2.3. Řízení vztahů se zákazníky (CRM)

„Customer Relationship Management je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb.

Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran. Nezbytným předpokladem tohoto optima je vytvoření dlouhodobých partnerských vztahů se zákazníky.“ (Chlebovský, 2005)

Podstatou tohoto přístupu k řízení služeb je usilování o loajalitu zákazníka, a to individuálním přístupem ke všem stálým zákazníkům. Základní pilíře řízení vztahů se zákazníky jsou: lidé (aktivní účast zaměstnanců, pružná komunikace s klientem), data (jejich sběr, uchování a třídění), procesy (sjednocení procesů marketingů, prodeje a služeb) a technologie. (Škodová Parmová, 2004)

Graf č. 1 - Model CRM



Zdroj: (Škodová Parmová, 2004)

3.2.4. Revenue management

Revenue management je specifický způsob řízení hotelu zabývající se především obsazeností a cenovou politikou. Při aplikaci revenue managementu se sleduje průměrná obsazenost hotelu, celkové tržby a cenová politika konkurenčních zařízení. Na základě toho se posléze vytváří vlastní cenová strategie za účelem maximalizace tržeb ze služeb, které jsou neskladovatelné.

Pro úspěšné aplikování revenue managementu je důležité dobře znát segment zákazníků podniku, protože každý segment zákazníků je charakteristický různým nákupním chováním a rezervačním zvyklostem. Cena se pro každý segment zákazníků odvíjí od množství konzumace doplňkových služeb, délky pobytu, četnosti, s jakou mění své

plány, citlivosti na cenu a účelu pobytu. Je třeba odlišit zákazníky a nalézt nejvhodnější cenu pro ně i pro hotel. (Křížek & Neufus, 2014)

3.3. Řízení kvality služeb

Pro manažery je důležité řídit nejen služby samotné, ale také jejich kvalitu. Kvalitou chápeme schopnost služby uspokojit potřeby zákazníka. Je definována jako uspokojení všech požadavků a očekávání zákazníka v rámci dohodnuté ceny. Náplň pojmu kvalita je tvořena potřebami zákazníků a zahrnuje určující kvalitativní faktory jako bezpečnost, spolehlivost, hygiena, dosažitelnost služeb a harmonie s lidským a přírodním prostředím.

Stupeň kvality služeb se proto odvíjí od zákazníků, na které působí různé faktory: pohlaví a věk, společenské postavení, zdravotní stav, dosažené vzdělání, životní úroveň, životní styl, zkušenosti, vliv reklamy, názory odborníků apod. (Beránek, 2004)

3.3.1. Systémy řízení kvality

V praxi je uplatňováno několik způsobů, kterými lze řídit kvalitu. Nejobvyklejšími koncepcemi managementu kvality jsou:

- Koncepce norem ISO (International Organization for Standardization)
- Total Quality Management – TQM
- Koncepce podnikových standardů (Křížek & Neufus, 2014)
- Etický kodex

Koncepce norem ISO

Mezinárodní organizace pro normalizaci je nevládní organizací se sídlem v Ženevě. Vytvořila více než 18 tisíc mezinárodních standardů, které slouží jako návod k vypracování a uplatňování systému řízení kvality. Řízení kvality se odvíjí od norem ISO. Největší uplatnění má v Evropě. Členové organizace jsou normalizační instituce jednotlivých států. Zástupcem České republiky je Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. (Křížek & Neufus, 2014)

Koncepce systému TQM

Koncepci TQM zastřešuje Evropská nadace pro management kvality. Tato technika umožňuje srovnání s konkurencí i partnery. Je v rukou vrcholového managementu. Model TQM klade důraz na řízení kvality ve všech dimenzích organizace, soustřeďuje se na kvalitu a dlouhodobý úspěch prostřednictvím uspokojení zákazníka. Tato koncepce vyžaduje, aby byly výrobky kvalitní napoprvé, a aby na tomto výsledku měli zájem rovněž zaměstnanci. (Křížek & Neufus, 2014)

Koncepce podnikových standardů

Koncepce podnikových standardů přímo souvisí s rozvojem hotelových řetězců a franchisingových dohod. Standardy služeb do detailů popisují jednotlivé prvky poskytovaných hotelových služeb. Primárním úkolem těchto standardů je zajištění jednotnosti, také přispívají k vyšší kvalitě a ekonomické efektivitě poskytování služeb. Zásadou pro jejich zpracování je logické a přehledné řazení a srozumitelnost. Tyto standardy zpracovává každý podnik sám. (Křížek & Neufus, 2014)

Etický kodex

Etický kodex představuje soubor pravidel, která vycházejí z hodnot organizace. Je to písemný dokument, který zabezpečuje zlepšení podnikového prostředí.

V současnosti existuje v marketingové oblasti řada problému, jejichž význam narůstá od konce dvacátého století. V ubytovacích službách se jedná o problémy typu špatného jednání zaměstnavatelů k zaměstnancům nebo o etické dilema, zda nakupovat od místních dodavatelů a podporovat tak místní komunitu nebo nakupovat od levnějších zahraničních dodavatelů. Výsledkem toho je růst zájmu o etickou a společenskou odpovědnost. (Horner & Swarbrook, 2003)

Řešení těchto problémů přineslo vznik světového etického kodexu v cestovním ruchu, který se při implementaci setkal s velkou podporou mnoha států. V etickém kodexu jsou ukotvena pravidla pro podnikatele v cestovním ruchu, ale i pro návštěvníky. Týkají se etické reklamy, udržitelného rozvoje cestovního ruchu, životního prostředí a práv všech subjektů v cestovním ruchu. (Hesková, 2011)

3.4. Ubytovací zařízení

Ubytovací služby a všechny ostatní služby popsané v této práci jsou poskytovány v ubytovacích zařízeních. Ubytovacím zařízením chápeme místo, kde se za úplatu poskytuje krátkodobé ubytování účastníkům cestovního ruchu. Kromě běžných ubytovacích středisek sem řadíme i ubytovací prostředky, které také vytvářejí podmínky k přenocování, a rozumíme jimi například stany, obytné přívěsy apod. (Orieška, 1999)

3.4.1. Kategorie ubytovacích zařízení

Jednotlivá ubytovací zařízení se mohou lišit určitými znaky. Na základě těchto rozdílů je můžeme členit. Základní kategorie ubytovacích zařízení jsou:

- Hotel - Ubytovací zařízení s alespoň deseti pokoji pro hosty, disponuje vybavením pro přechodné ubytování, obvykle i stravování a službami s tím spojenými. Kvalita a rozsah služeb se pohybují na různých úrovních, na základě čehož se dále hotely člení do pěti tříd.
- Hotel garni - Ubytovací zařízení s nejméně deseti pokoji pro hosty, vyznačuje se omezenou nabídkou stravovacích služeb (například pouze snídaně).
- Motel - Ubytovací zařízení s alespoň deseti pokoji pro hosty, kterými jsou převážně motoristé. Proto se motel nalézá v bezprostřední blízkosti pozemních komunikací, silnic a dálnic. K dispozici by mělo být dostatečně velké parkoviště. Recepce a restaurace mohou být mimo budovu ubytovacího úseku.
- Botel - Ubytování poskytované v trvale zakotvené osobní lodi.
- Penzion – Ubytovací zařízení s pěti až dvaceti pokoji pro hosty s omezenou nabídkou doplňkových služeb, která se obvykle projevuje absencí restaurace. Vždy ovšem musí být k dispozici alespoň místnost pro stravování. (Hladká, 1997)

Dále rozlišujeme ostatní ubytovací zařízení, kterými jsou kemp, chatová osada a turistická ubytovna

Kemp je definován jako zařízení, ve kterém dochází k přenocování hostů ve vlastních ubytovacích prostředcích (stan, obytný přívěs) nebo v objektech provozovatele (chata, srub). Chatová osada je výhradně komplex objektů provozovatele (chaty, sruby,

bungalovy). Turistická ubytovna je jednodušší zařízení pro přechodné ubytování hostů, vyznačuje se větším počtem lůžek na pokoji a nižší cenou. (Orieška, 1999)

Podle určitých dominantních znaků lze ubytovací zařízení rozdělit především z marketingových důvodů podle několika aspektů:

Dle převládající doplňkové služby:

- Kongresové – semináře, kongresy, konference, veletrhy
- Lázeňské – léčivá podstata doplňkových služeb
- Wellness – relaxační aktivity, masáže, fitness
- Rodinné – zařízení zaměřené na rodiny s dětmi
- Sportovní – rozmanitá nabídka sportovních aktivit

Dle polohy:

- Přímořské
- Horské
- Městské
- Lázeňské
- Rekreační (Křížek, & Neufus, 2014)

Podle kvality a úrovně služeb se zařízení rozdělují do pěti kvalitativních tříd. K tomu slouží klasifikace ubytovacích zařízení a s třídami souvisí i různé cenové úrovně. Nejčastějším klasifikačním znakem jsou hvězdičky. Čím vyšší je kvalita služeb a širší nabídka, tím větším počtem hvězdiček je zařízení oceněno. V Evropské unii sjednocuje hodnotící kritéria mezinárodní systém Hotelstars Union a řídí se jimi i klasifikace v České republice.

- | | |
|-------|----------------------|
| * | Tourist |
| ** | Economy |
| *** | Standart |
| **** | First Class |
| ***** | Luxury (Černý, 2004) |

4. Řešení problematiky

Pro účely této práce byl zvolen hotel Bílá Růže. Toto zařízení se nachází v centru historického města Písek v jižních Čechách. Ulici, ve které hotel stojí, se původně říkalo K Putimské bráně, na mapě z 1. poloviny 19. stol. je označena jako Putimská, posléze se jmenovala Hálkova a od r. 1962 nese název Fráni Šrámka. Na místě, kde se nyní nachází hotel, stál původně dominikánský klášter. Po zrušení kláštera střídal objekt několik majitelů. Nejdříve byl prodán v roce 1787 Jiříkovi J. Beránkovi a M. Zuzaně Jiršové, která tu vystavěla dům. Roku 1796 připadl Václavu Jirešovi z Rytrstalu, od roku 1802 ho vlastnil Dominik Růžička a od roku 1854 František Gamisch. Předpokládá se, že jméno Bílá růže vzniklo na začátku 19. století podle jména majitele D. Růžičky.

Ve 20. století vznikly na místě kláštera 3 domy a budova hotelu získala číslo popisné 169. Samotný hotel byl postaven roku 1937, což z něj činí nejstarší hotel v Písku. Stavbu hotelu projektoval písecký architekt a továrník Václav Bartuška, který se mimo jiné podílel také na rekonstrukci píseckého divadla Fráni Šrámka v novoklasicistním stylu. Proto není náhodou, že v píseckém tisku bylo napsáno (15. 4. 1937) o hotelu Bílá růže, že stavba bude skutečnou ozdobou města nejen díky pohledu na řeku Otavu a na písecké lesy. („Bílá růže (hotel)“, 2016)

Po 2. světové válce byla budova znárodněna. Zásadním zlomem byl až rok 1991, kdy objekt připadl panu Procházkovi a hotel prošel celkovou rekonstrukcí. Roku 1993 se hotel dočkal rozšíření a několika přístaveb, když ho vlastnil pan Řihánek. Od roku 2005 vlastní hotel současný majitel pan Robert Skála, který také podrobil hotel rekonstrukci, jež změnila hotel do současné podoby. Tato poslední rekonstrukce trvala přibližně půl roku a byla prováděna za současného provozu hotelu. Rekonstruováno bylo vždy pouze jedno patro, které bylo zavřené, a ostatní patra byla přístupná pro hosty a provoz hotelu.

4.1. Obecné informace

Současná budova hotelu má 3 patra, ve kterých se nachází 24 pokojů a 2 svatební apartmány. Apartmány jsou uzpůsobené tak, že se dají rozdělit na dva samostatné pokoje. Budova je vybavena výtahem a je plně pokryta sítí Wi-Fi, která je pro hotelové

hosty k dispozici zdarma. Hotel disponuje také parkovištěm a vlastními krytými garážemi.

Díky svému vybavení a nabídce služeb je hotel Bílá růže ohodnocen v rámci oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení České republiky unií Hotelstars Union třemi a půl hvězdičkami. Správné označení je tedy Hotel Bílá růže *** SUPERIOR.

Hotel Bílá růže má celkem 7 zaměstnanců. Jedná se o:

- 4 recepční (jednu pozici zastává sám majitel pan Skála)
- 1 pokojská
- 1 pracovník ostrahy objektu
- 1 účetní/ provozní

Vedení je plně v kompetenci majitele, který má jedinou a nejvyšší rozhodovací pravomoc. Celý hotel vede sám a současně pracuje jako recepční. To mu poskytuje prostor ke kontaktu se zákazníky, kdy individuálně u jednotlivých hostů zjišťuje jejich spokojenost a získává zpětnou vazbu pomocí osobních rozhovorů s hosty. Jiným způsobem není spokojenost hostů zjišťována. A to ani v podobě recenzí na v současné době již běžných rezervačních serverech (Hotel.cz, Booking.com, apod.). Hotel Bílá Růže není od rekonstrukce doposud zapojen do žádného z těchto serverů. Na internetových stránkách hotelu rovněž není návštěvní kniha, do které by hosté mohli přispívat svými zkušenostmi a postřehy z pobytu.

Nejsou používány žádné propagační materiály jako letáky či billboardy, jelikož je majitel považuje za nepotřebné.

Majitel jako nejvyšší rozhodovací orgán také sám rozhoduje o cenách služeb a uplatňuje v praxi revenue management. To znamená, že nemá žádné stálé pultové ceny. Ceny určuje sám, podle okolností ubytování a typu ubytovávaných hostů. Nejvíce podstatné faktory jsou pro majitele při stanovení ceny délka pobytu, dlouhodobá spolupráce a typ zákazníka.

Obvykle se ceny pokojů včetně snídaně pohybují následovně:

Tabulka č. 2: Ceník ubytování

Typ pokoje	Cena včetně snídaně a poplatků v Kč
Jednolůžkový	1250 – 1350
Dvoulůžkový	1450 – 1800
Apartmán	2000 – 3000

Zdroj: Vlastní tvorba

Majitel cíleně vyhledává zákazníky, kterými jsou sportovní týmy a business klientela. S mnoha těmito skupinami udržuje dlouholeté obchodní vztahy. Dlouhodobě spolupracuje především s hokejovými kluby z Rakouska a obchodními klienty, kteří se ubytovávají od pondělí do pátku a tvoří většinou část zákazníků. Díky tomu je výrazně odbourán vliv sezónnosti na hotelové zařízení.

4.2. Služby poskytované v hotelu Bílá růže

Hotel Bílá růže nabízí velmi kvalitní ubytování přímo uprostřed historického centra města Písek na úrovni 3*** Superior. Splňuje všechny požadavky kladené na toto oficiální hodnocení, které je možné nalézt v příloze číslo 3 této práce. Ubytování je poskytováno včetně bufetové snídaně, ostatní stravovací služby jsou omezené, ačkoliv hotel disponuje dostatečnými prostředky a prostory pro rozšíření nabídky stravování. V jeho potenciálních možnostech je poskytování plně penze k ubytování, této možnosti však doposud není využíváno.

Ostatní služby odpovídají potřebám obvyklých hostů. Sportovní týmy vyžadují wellness služby, business klienti kromě toho využívají i nabídky kongresových služeb. Výčet všech poskytovaných služeb v hotelu je popsán níže, obrázkovou podporu ke službám a jednotlivým oblastem hotelu lze nalézt v příloze číslo 4 této práce.

Ubytovací služby

Hotel disponuje 24 pokoji a dvěma svatebními apartmány, které se v případě nutnosti dají rozdělit na dva samostatné pokoje. Celková maximální ubytovací kapacita je tedy 28 pokojů. Každý pokoj má vlastní sociální zařízení včetně vybavení, ručníků

a vysoušeče vlasů, barevného televizoru a přístupu k internetu. Výhled z pokojů je romantický pohled na řeku Otavu, písecké lesy nebo na centrum města.

Pokoje jsou přístupné pomocí klíčů. Zavedení elektronických karet majitel nezvažuje z důvodu finanční náročnosti a časté poruchovosti.

Stravovací služby

Snídaně zahrnuté v ceně ubytování jsou podávány v restauraci, která se nachází v hotelové hale. Jejich přípravu a servírování mají na starosti recepční, včetně ranního úklidu těchto prostor. V blízkosti haly i recepce se nachází lobby bar, kde si hosté v průběhu dne mohou dát kávu, čaj, alkoholické i nealkoholické nápoje. Obsluha baru spadá také do povinností recepčních. Proto je pult recepce šikovně propojen s barovým pultem. V létě je navíc v provozu letní vyhlídková terasa s výhledem na řeku Otavu. V prostorách hotelu se nachází také pizzerie, která ovšem v současnosti není v provozu. Její zprovoznění je v plánech majitele.

Kongresové služby

Z uzavíratelné hotelové haly a restaurace lze snadno vytvořit zvukotěsný kongresový sál, který je vhodný k pořádání kongresů, seminářů, školení, ale i svateb a rautů. Tato místnost pojme až 250 osob a lze k ní zpřístupnit i letní terasu.

Kongresový sál je vybaven i příslušnou technikou. Nabízí dataprojektor, fixní i mobilní projekční plátno, velkoplošný televizor, laserové ukazovátko, kopírku, tiskárnu a řečnický pult. Ke konání konkrétního eventu je hotel Bílá růže schopen zajistit také catering a například ke svatbám květinovou výzdobu a jiné služby. („Ostatní služby: Kongresy“, 2015)

Wellness služby

Relaxační centrum hotelu disponuje finskou saunou a odpočívací místností. Na přání hostů je možné objednat libovolné masáže od externích poskytovatelů těchto služeb. Této možnosti využívají především často ubytovávaní sportovci. O rozšíření nabídky wellness služeb nemá majitel hotelu zájem.

Služby recepce

Služby recepce jsou omezené. Recepční mají na starosti pouze ubytování a check out hostů. Poskytují informace o kulturních a společenských akcích ve městě a blízkém okolí, doporučují tipy na výlety. Jako dodatečnou službu nabízejí prodej zubních kartáčků a jiných hygienických prostředků. Na požádání objednávají masáže pro hosty a připravují saunu. Ráno je jejich povinností základní úklid prostor recepce a příprava snídaní, v rámci snídaní podávají hostům také kávu nebo čaj z lobby baru. Přes den mají na starosti obsluhu lobby baru.

Pracovníci recepce jsou celkem čtyři. Střídají se na ranních a nočních dvanácti-hodinových směnách, což zabezpečuje, aby recepce byla v provozu nonstop. V nočních hodinách je na hotelu přítomen také pracovník bezpečnostní služby.

4.3. Lokalita

Hotel Bílá růže se nachází v centru města Písek jen pár kroků od Velkého náměstí. Písek je atraktivní lokalitou z hlediska cestovního ruchu. Leží na území Jihočeského kraje, který je jedním z nejoblíbenějších cílů cyklistů, a nabízí mnoho atraktivit pro účastníky cestovního ruchu, ať už se jedná o národní kulturní památky, památky UNESCO, kulturní zážitky nebo přírodní zajímavosti. Město Písek má výhodnou polohu jako výchozí bod pro navštěvování všech těchto míst.

Mnoho atraktivit se nachází přímo v samotném městě Písek. Pyšní se bohatým kulturním životem, lze zde nalézt divadlo Fráni Šrámka, kino Portyč, Prácheňské muzeum či kulturní dům a galerii Portyč, kde se pořádají nejrůznější vernisáže. Největší zajímavostí města je nestarší kamenný most na území České republiky ze 13. století, který se táhne přes řeku Otavu. V Písku se zachovaly také některé židovské památky – hřbitov a synagoga. Za návštěvu stojí národní kulturní památka České republiky, kterou je zemský hřebčinec. Velkým zážitkem může být návštěva sladovny, kde jsou pořádány zážitkové výstavy pro rodiny s dětmi, které přináší odborné poznání zábavnou formou. Lákadlem města je také technické muzeum vytvořené v nejstarší vodní elektrárně v Čechách. V blízkosti města se nacházejí významné hrady a zámky jako například Orlík či Zvíkov. Na výlet je možné se vydat také k některé z rozhleden na Písecku, z nichž lze jmenovat Jarník či Velký Kamýk.

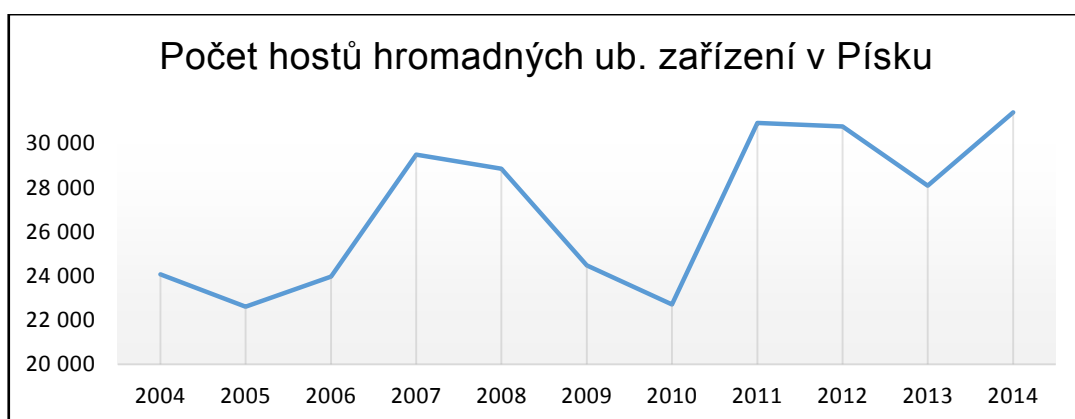
5. Analytická část

5.1. Analýza prostředí

Cestovní ruch v Písku je ovlivněn vývojem cestovního ruchu komplexně v celé České republice. Z provedených statistik bylo zjištěno, že tento vývoj je v posledních letech příznivý. Michaela Šulcová (2015) uvedla, že „v prvních třech čtvrtletích roku 2015 využilo služeb hromadných ubytovacích zařízení v Česku 13,7 miliónu hostů. V hlavní letní turistické sezoně přijelo a přenocovalo nejvíce hostů za poslední roky. Více k nám jezdí Číňané, ubylo naopak příjezdů z Ruska. Pokračoval také návrat domácích hostů do českých a moravských lázní. V lednu až září 2015 se v hromadných ubytovacích zařízeních ubytovalo o 11,4 % více hostů než ve stejném období loňského roku.“

Tisíce turistů ročně přichází také do Písku, láká je sem množství historických a kulturních zajímavostí. Tento počet přijíždějících turistů se neustále stupňuje, jak je možné vidět v následujícím grafu. Trend počtu hostů v ubytovacích zařízeních v Písku je stoupající. Velký propad počtu hostů lze vidět po roce 2008. Tento jev je zapříčiněn světovou finanční krizí, kdy došlo k velkému útlumu turismu vlivem špatné plošné ekonomické situace.

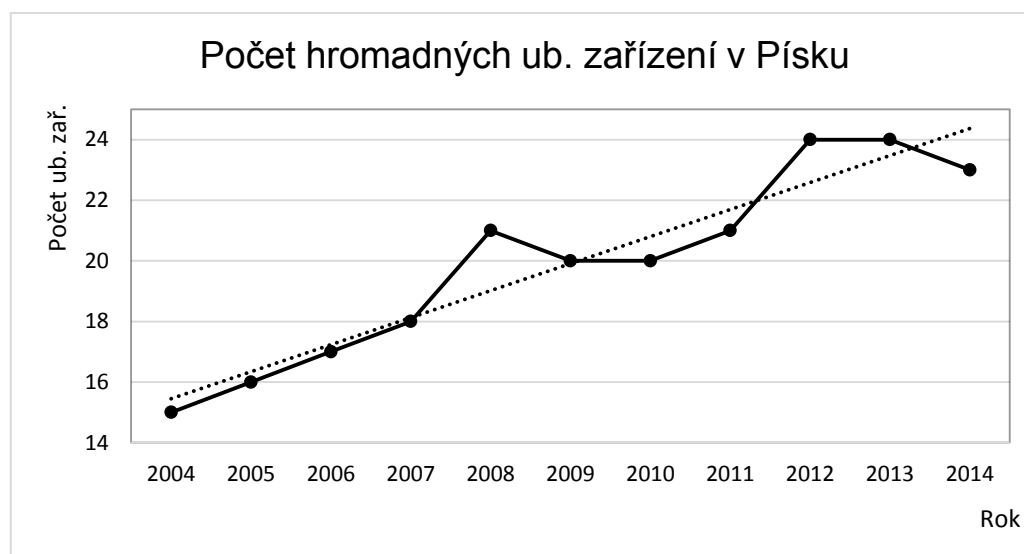
Graf č. 2: Počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních v Písku



Zdroj: Vlastní tvorba na základě údajů z ČSÚ

Avšak v důsledku přílivu turistů do města roste také počet ubytovacích zařízení, jelikož spatřují příležitost v rostoucí poptávce po službách. Do následujícího grafu byla zanesena data dle počtu registrovaných ubytovacích zařízení v dané lokalitě v jednotlivých letech od roku 2004. Podle spojnice trendu lze pozorovat jejich stoupající tendenci. To pro hotel Bílá růže může znamenat zvyšování konkurence vlivem stoupání počtu konkurenčních zařízení.

Graf č. 3: Počet ubytovacích zařízení v Písku



Zdroj: Vlastní tvorba na základě údajů z ČSÚ

5.2. SWOT analýza

Pro dosažení cílů této práce je nezbytné identifikovat postavení podniku na trhu v daném prostředí. To je determinováno pomocí sestavení a vyhodnocení SWOT analýzy, význačného manažerského nástroje.

SWOT analýza je užitečným a snadno použitelným nástrojem pro popis celkové situace podniku, který může sloužit jako podklad pro další rozhodování managementu a konstrukci strategií za účelem udržení konkurenceschopnosti podniku. Je to základní metoda pro posouzení vnitřního i vnějšího prostředí podniku. (Rolínek, 2003)

Její název vyplývá z anglických slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby). Silná stránka je konkurenční výhodou, která vyplývá z vnitřního prostředí firmy. Slabé stránky jsou naopak

konkurenční nevýhodou. Příležitosti jsou příznivé situace či pobídky z firemního okolí a hrozby jsou naopak nepříznivé aspekty z tohoto okolí. (Beránek, & Kotek, 1996)

SWOT analýza se zaměřuje na ty faktory vnitřního prostředí (silné a slabé stránky) a vnějšího prostředí (příležitosti a hrozby), které mají pro podnik největší strategický význam. (Rolínek, 2003)

Po konzultaci s majitelem hotelu, jako nejvyšším představitelem podnikového managementu, byly určeny následující faktory ovlivňující vybraný hotel:

- | | |
|----------------|--|
| Silné stránky: | 1) Množství stálých zákazníků |
| | 2) Úroveň oficiální klasifikace hotelu |
| Slabé stránky: | 3) Nedostatečná propagace |
| | 4) Nedostatek odborných znalostí v managementu |
| Příležitosti: | 5) Rozšíření segmentu zákazníků |
| | 6) Možnosti vzdělávání managementu |
| Hrozby: | 7) Rostoucí počet konkurenčních zařízení |
| | 8) Další ekonomická krize |

5.2.1. Vyhodnocení analýzy

K vyhodnocení těchto vybraných faktorů byla aplikována tzv. metoda Fullerova trojúhelníku, která zabezpečuje, aby byl každý faktor porovnán s každým. Faktory jsou zaneseny do Fullerova trojúhelníku a následně porovnávány. Při porovnávání faktorů je kladena otázka, který faktor má na podnik větší dopad, je důležitější nebo ho ovlivňuje ve větší míře. Ten je pak v trojúhelníku označen tmavou barvou.

Tabulka č. 3: Fullerův trojúhelník

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

Zdroj: Vlastní výzkum

Posléze byly v rámci vyhodnocování analýzy sečteny absolutní četnosti případů, kdy byly faktory označeny jako důležitější (označeny barevně) ve Fullerově trojúhelníku. Po převedení těchto absolutních hodnot na relativní četnost byly zjištěny tyto procentuální hodnoty u každé z oblastí SWOT analýzy:

- S 29%
- W 18%
- O 21%
- T 32%

Největší hodnoty byly vypočteny u silných stránek (S) a ohrožení (T). Z toho pro hotel Bílá růže vyplývá strategie „ST,“ která se nazývá strategií konfrontace. To znamená, že na hotel silně působí ohrožení plynoucí z vnějšího prostředí, je však díky svým silným stránkám dostatečně odolný pro jejich konfrontování.

Při dalším rozhodování by měly být více využívány silné stránky k odbourání ohrožení plynoucích z vnějšího prostředí. Při sestavování návrhů v této práci k tomu musí být přihlíženo. Zásadním faktorem silných stránek je dle počátečního očekávání množství stálých zákazníků. Strategie hotelu by měla být orientována na jejich udržení a umocnění jejich loajality.

5.3. Dotazníkové šetření

Dalším krokem analýzy prostředí podniku je dotazníkové šetření. Na trhu existuje mnoho skupin zákazníků, které mají společné určité charakteristiky. Znalost cílové skupiny zákazníků je klíčovým úkolem managementu každé firmy, jelikož z potřeb, přání a nákupního chování cílového segmentu se odvíjí nabídka a celková marketingová strategie firmy.

K identifikaci segmentu zákazníků hotelu Bílá růže, jejich potřeb a přání, byl vytvořen dotazník. Dotazník obsahuje celkem 9 otázek a je ke zhlédnutí v příloze č. 2., obsahuje otázky s danými odpověďmi k výběru, otázky otevřené i otázky hodnotící pomocí číselné škály.

Celkem bylo vytištěno 100 kusů dotazníků, které byly osobně předávány hostům panem majitelem nebo pracovníky recepce při odjezdu hostů po výslovné otázce, zda jsou ochotni vyplnit krátký dotazník o pobytu v hotelu. Obvykle měli hosté kladný přístup k vyplnění, protože zodpovězení všech otázek zabralo pouze necelé dvě minuty.

Dotazování probíhalo od 1. 8. 2015 do 3. 1. 2016. Odpovídalo celkem 37 žen a 63 mužů, žádný z respondentů nebyl ve věku od 0 do 15 let, 20 osob bylo ve věku od 16 do 25 let, 27 respondentů ve věku do 40 let, nejpočetnější kategorii návštěvníků tvořily osoby ve věku od 40 do 60 let (52) a 1 osoba důchodového věku.

Cílem dotazování bylo stanovit typický segment zákazníků, který vyhledává služby hotelu, rozpoznat kdo jsou hoteloví hosté, jaké jsou jejich potřeby a přání, jaký je účel jejich cesty a co od pobytu očekávají, případně jaké nedostatky pocítili při pobytu v hotelu. Zjišťováno bylo také, jakým způsobem se hotel dostává do povědomí zákazníků. Účelem dotazníku je následně na tyto cesty zaměřit propagaci hotelu, soustředit nabídku služeb na cílové segmenty pomocí návrhových řešení v poslední části práce a uspokojit tak požadavky cílového trhu.

Z výsledků dotazníku bylo zjištěno, že hlavním cílovým segmentem zákazníků je skupina hostů, kterou lze nazvat business klientelou. Tito hosté cestují převážně sami za účelem služební cesty, ubytování jsou obvykle 5 dní, a to od pondělí do pátku. Jedná se především o muže vyššího věku. Doplnkové služby, které tato skupina hostů využívá, jsou převážně služby kongresové a v menší míře také wellness služby. Nezbytností je pro ně připojení k internetu a rychlost při vyřizování rezervací.

Na druhém místě lze uvést v síle zastoupení v ubytování skupinu sportovních týmů. Jedná se převážně o hokejové týmy z Rakouska, se kterými má majitel dlouhodobé přátelské a obchodní vztahy. Jsou to mladí muži ve věku do 25 let. Tato skupina nejvíce využívá wellness služby. Okrajovou skupinu hostů tvoří jednotlivci, skupiny přátel či rodiny, kteří cestují za účelem trávení času se svými blízkými, poznávání památek a kulturního vyžití, provozování sportovních aktivit nebo odpočinku. Nabídka služeb pro tuto skupinu může vyplnit mezery v obsazenosti při současné a cílené orientaci prodeje na hlavní cílové skupiny zákazníků.

Otázka č. 1: Jak jste objevil/a hotel Bílá růže?

U první otázky měli hosté na výběr z pěti možností. Účelem této otázky bylo identifikovat hlavní informační zdroje, ze kterých se potenciální hosté mohou nejvíce dozvědět právě o tomto hotelu v Písku. Odpovědi potvrdily fakt, že většinu hostů tvoří business klientela, protože prostřednictvím zaměstnavatele se o hotelu dozvědělo 45 respondentů. Tuto odpověď volili především muži ve věkových kategoriích mezi čtyřiceti a šedesáti lety.

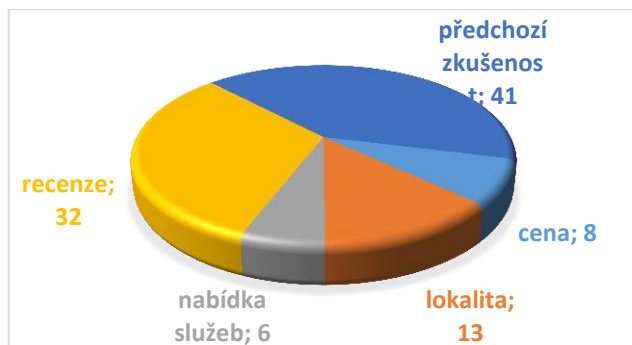
Dalším důležitým informačním zdrojem je doporučení od známých a přátel, kteří již hotel navštívili. U dvaceti osob rozhodl o výběru vedoucí organizované skupiny, dotazník byl pravděpodobně rozdělen určité skupině osob cestujících za společným zájmem, kterou může být sportovní tým. Nikdo z dotazovaných neoznačil odpověď reklamní prostředky (letáky, billboardy, noviny). Majitel není zastáncem těchto prostředků, a proto hotel touto formou nepropaguje.

Otázka č. 2: Proč jste se rozhodl/a právě pro tento hotel?

U této otázky bylo rovněž na výběr z uzavřeného počtu odpovědí. Cílem otázky bylo zjistit, co hosty na zařízení nejvíce zaujme, co je přiláká a ovlivňuje. Nejvíce hostů přijíždí do hotelu na základě předchozí kladné zkušenosti, velký počet se rozhodl pro výběr hotelu také na základě doporučení a recenzí. Pro menší množství hostů je určující lokalita, cena a nabídka služeb.

Možnost „cena“ volili převážně respondenti ve věku od 16 do 25 let. Možnost „předchozí zkušenost“ byla obvykle označena jednotlivci, kteří volili jako účel cesty služební cestu.

Graf č. 4: Určující faktor pro výběr hotelu



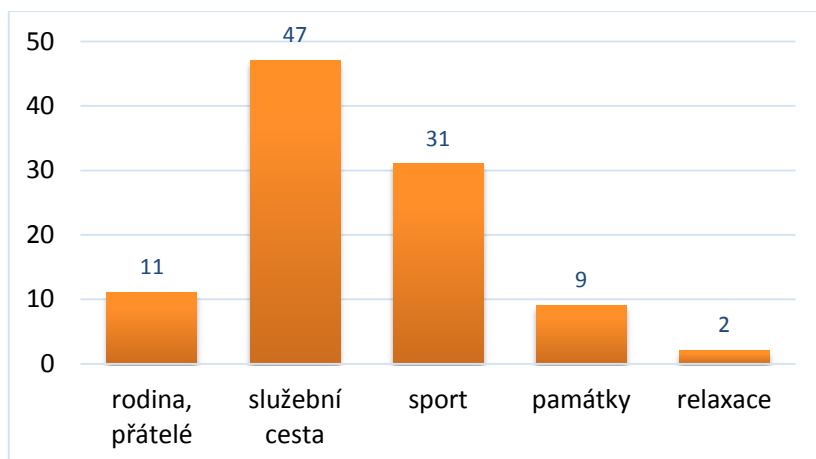
Zdroj: Vlastní tvorba na základě vlastního výzkumu

Otázka č. 3: Za jakým účelem cestujete?

Účel cesty je spjatý s očekáváním hostů, určuje, jaké služby budou čerpat, jaké představy mají o pobytu. Na základě výsledků z této otázky byly sestaveny návrhy na balíčky služeb pro hosty.

Největší část obsadili opět obchodní klienti (47%) a sportovní týmy (31%). Hosté, pro které by mohla být rozšířena nabídka služeb, jezdí do hotelu za účelem poznávání památek (9%). Celých 11% navštěvuje hotel za účelem trávení času s rodinou, přáteli či partnerem. Nepatrná část vyhledává v hotelu relaxaci.

Graf č. 5: Účel cesty



Zdroj: Vlastní tvorba na základě vlastního výzkumu

Otázka č. 4: Jaká je délka Vašeho pobytu?

V otázce číslo 4 měli respondenti na výběr ze čtyř možností odpovědí, zaškrtnuta měla být jedna odpověď. Nejvíce hostů zůstává v hotelu 3-5 nocí, tuto možnost vybralo celkem 45 dotazovaných. Jedná se o business klienty, kteří obvykle zůstávají v hotelu od pondělí do pátku. V tuto dobu je hotel nejvíce obsazen a o víkendech je dle poznatků majitele obsazenost slabá.

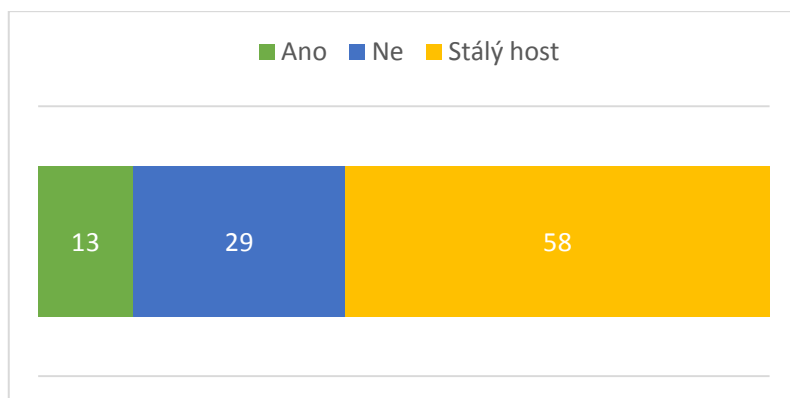
Více nocí nezůstává nikdo. Pouze jednu noc přenocovalo 22 dotázaných a to ti z nich, jejichž účelem cesty je sport, poznávání památek, relaxace nebo trávení času s rodinou, přáteli či partnerem. Na dvě noci zůstalo 33 respondentů výzkumu, obvykle zaškrtili tuto možnost sportovní skupiny, tedy mladí muži ve věku do 25 let, u kterých o výběru hotelu rozhodl vedoucí skupiny, ale není to pravidlem. Často tuto možnost zvolili i dotazovaní, jejichž účelem cesty je trávení času s rodinou.

Otázka č. 5: Jste v hotelu Bílá růže poprvé?

U otázky číslo pět bylo na výběr ze tří odpovědí. Cílem bylo zjistit, zda hotel navštěvují hosté opakovaně, což značí jejich spokojenost s hotelem, a zda je hotel také cílem turistů, kteří zkoušejí nová místa.

Odpověď „Ano“ zaškrtilo třináct dotazovaných. Podruhé či potřetí navštívilo hotel 29 dotazovaných a stálými hosty bylo celkem 58. Stálými hosty jsou starší muži s pracovním účelem pobytu, tím se opět potvrdil předpoklad, že většinu hostů tvoří pravidelní zákazníci, kterými je business klientela. Turistů zkoušejících nová místa je naopak minimum.

Graf č. 6: Četnost ubytování



Zdroj: Vlastní tvorba na základě vlastního výzkumu

Otázka č. 6: Následující body prosím oznámkujte jako ve škole

U otázky číslo šest bylo několik okruhů, které hosté známkovali číselnou stupnicí stejným způsobem jako ve škole. To znamená, že číslem 1 hodnotili daný úsek jako nejlepší a číslem 5 jako nejhorší. V tabulce níže jsou uvedeny průměry ze zakroužkovaných hodnot. V zájmu hotelu je, aby bylo číslo co nejnižší.

V tabulce jsou uvedeny jen okruhy služeb. V jednotlivých okruzích byly v dotazníku zahrnuty širší pojmy. U stravovacích služeb dotazovaní hodnotili také pestrost snídaní a služby lobby baru, ve službách recepce je zahrnut pracovní postoj recepčních, jejich přístup k řešení problémů, ochota a profesionalita. Dalším okruhem byly ubytovací služby, které zahrnují jejich úroveň, čistota v hotelu a vybavení. Nakonec byla hodnocena celková spokojenost hostů s pobytem.

Celkové výsledky hodnocení hostů jsou poměrně uspokojivé, nejlepších výsledků dosáhl úsek recepce, což svědčí o kvalitním výběru pracovníků recepce s profesionálním přístupem k zákazníkům. Naopak nejhorší výsledky má oblast stravovacích služeb. Výsledek je pravděpodobně zapříčiněn tím, že hotel nemá dostatečnou nabídku večeří nebo je malý výběr ve snídaňové nabídce. Přepokládá se vylepšení těchto výsledků po plánovaném otevření hotelové pizzerie.

Hodnocení zákazníků lze také vylepšit modernizací hotelového zařízení. Doporučen může být nákup nových sedacích souprav do lobby baru, které jsou v současnosti v poněkud opotřebovaném stavu.

Tabulka č. 4: Hodnocení služeb v hotelu

Dotazovaná oblast	Průměr výsledků
Stravovací služby	2,3
Ochota a přístup recepce	1,2
Úroveň ubytování, čistota	1,5
Celková spokojenost s pobytem	1,7

Zdroj: Vlastní tvorba na základě vlastního výzkumu

Otázka č. 7: Pokud jste byl/a s něčím nespokojena nebo Vám něco chybělo, uveďte prosím.

Tato otázka byla otevřená, respondenti měli možnost libovolně napsat své postřehy a nápady. Nejčastějším případem bylo, že otázka zůstala nevyplněná nebo bylo odpovědí slovo „nic.“ Některým hostům chybělo whirlpool, vadila jim opotřebovaná křesla v lobby baru, malý výběr ve snídaňovém bufetu, zima na pokoji a v několika případech absence večeří.

6. Návrhová část

Prostřednictvím provedených analýz byly potvrzeny předpokládané výsledky. Bylo prokázáno vše, co majitel očekával, jelikož to vychází z jeho přístupu a postojům k řízení. Pomocí dotazníkového šetření bylo tedy zjištěno a stvrzeno to, že převážnou většinu zákazníků tvoří business klientela, se kterou hotel dlouhodobě spolupracuje, a stává se tak i skupinou stálých zákazníků. Tito zákazníci navštěvují hotel pravidelně na základě předchozích zkušeností či na doporučení zaměstnavatele a jejich pobyt trvá obvykle od pondělí do pátku.

Další početnou skupinou jsou sportovní týmy, které rovněž navštěvují hotel pravidelně na základě předchozí zkušenosti či v závislosti na rozhodnutí vedoucího týmu. Jejich ubytování trvá jednu až tři noci.

Tyto dva segmenty zákazníků se ubytovávají po celý rok a odbourávají tak vliv sezónnosti, to je jejich největší výhodou. Tvoří také stabilní skupinu stálých zákazníků, a to se stalo největší silnou stránkou hotelu, jak bylo zjištěno pomocí SWOT analýzy. Kapacitu hotelu ovšem vyplňují především ve všední dny a o víkendech je kapacita hotelu nevyužitá. Tohoto faktu si je vědom i sám majitel hotelu. Z těchto výsledků vycházejí návrhy na zlepšení.

První návrh se orientuje na tyto zavedené segmenty zákazníků a na upevnění jejich loajality. Za tímto účelem jsou navrženy věrnostní programy pro stálé hosty, které zabezpečí udržení a opakované návštěvy těchto hostů.

Druhá část návrhových řešení je zaměřena na usnadnění komunikace s těmito skupinami hostů a to pomocí moderních nástrojů, jako jsou sociální sítě a webové stránky, rezervační servery a mobilní technologie. Tyto technologie zkracují dobu rezervace a zjednodušují celý proces, to je důležitým aspektem pro zaneprázdněnou obchodní klientelu hotelu. Mimo jiné slouží i jako účinný propagační nástroj.

Další část změn v řízení je zaměřena na proniknutí na nové trhy a získání nových segmentů zákazníků, které mohou vyplnit kapacity hotelu též o víkendech. Jedná se o jednotlivce a turisty, kteří navštěvují hotel za účelem trávení času s blízkými osobami nebo poznávání památek. Tento segment láká především atraktivita lokality a nabídky služeb, jak bylo zjištěno prostřednictvím dotazníkového šetření. Proto jsou navrženy

balíčky služeb zahrnující aktivity, které tyto segmenty vyhledávají. Může tak být využito i příležitostí, které trh nabízí.

Na závěr je prozkoumána problematika stravovacích služeb, která měla výrazně horší hodnocení ze strany zákazníků než ostatní provozní úseky. Je proto potřeba zjistit konkrétní příčiny nespokojenosti hostů a následně se je pokusit odstranit.

6.1. Věrnostní programy

Nejvýraznější silnou stránkou zjištěnou pomocí SWOT analýzy je množství stálých zákazníků. První návrhové řešení se proto bude týkat upevnění loajality těchto zákazníků, a to pomocí věrnostních programů.

Věrnostní program je marketingový nástroj, který stimuluje zákazníky k opakovanému nákupu. Patří mezi typické instrumenty marketingového mixu, mezi nástroje části promotion – podpora prodeje. Jeho účelem je odměnit zákazníky za jejich věrnost a přimět je k opakovanému nákupu služeb. Zároveň zabraňují přesunu zákazníků ke konkurenci.

Tyto programy mohou být poskytovány v několika formách: při opakované návštěvě dárek zdarma, sleva při příští návštěvě, poukázka na službu navíc při příští návštěvě, sleva při odběru určitého množství, sbírání bodů za nákupy.

Věrnostní program hotelu Bílá růže je možno uplatnit formou slevy z ceny při opakovaných návštěvách. Určitým způsobem je však toto již uplatňováno, protože majitel zohledňuje tento faktor při stanovování ceny v rámci revenue managementu. Určitou možností podpory prodeje v tomto smyslu může být například poskytnutí ubytování na pět přenocování v ceně čtyř přenocování.

Další způsob je poskytnout stálým zákazníkům určité služby zdarma. Například při opakovaných návštěvách mohou zákazníci získat:

- | | |
|--------------------------------------|------------------------------|
| • Kávu v lobby baru zdarma | náklady pro hotel cca 28 Kč |
| • Dárek na pokoj (čokoláda + svíčka) | náklady pro hotel cca 30 Kč |
| • Hodinu v sauně zdarma | náklady pro hotel cca 60 Kč |
| • Masáž na 30 min | náklady pro hotel cca 200 Kč |

6.2. Nové technologie

Jedním z významných faktorů úspěchu pro podnikatele v hotelnictví je dostupnost, aktuálnost a komplexnost informací. V současné době roste ve službách důležitost využití moderních technologií, výpočetní techniky a internetové sítě. (Orieška, 1999)

Především pro obchodní klientelu hotelu Bílá růže je důležitá rychlost vyřízení rezervace a snadná dostupnost informací. Z toho důvodu jsou doporučeny možnosti využití moderních technologií. Konkrétně se jedná o rezervační systémy a servery, webové stránky, využití mobilních technologií a sociálních sítí.

6.2.1. Rezervační systémy a servery

Rychlost vyřízení rezervace je v dnešní uspěchané době zásadní pro mnoho hostů, ještě výrazněji pak pro obchodní klientelu, která je cílovou skupinou hotelu Bílá růže.

Majitel úspěšného hotelu Atlantic hotel Patrick Burke potvrzuje v odborném časopise zaměřeném na hotelnictví, že za poslední rok došlo k jasnému posunu ve zkracování doby všech rezervací. Internet vše mění. Obchoduje se v dynamickém prostředí, kterému je potřeba se neustále přizpůsobovat. (Holland, 2015)

Z toho vyplývá, že i hotel Bílá růže by se měl těmto trendům přizpůsobit. V současnosti nevyužívá žádných internetových rezervačních serverů. Přitom množství rezervací uskutečněných přes tyto servery neustále roste. Navíc tyto servery slouží nejen jako nástroj pro rezervace pokojů, ale také jako efektivní nástroj propagace. Potenciální zákazníci si zde mohou prohlížet fotografie, nabídku služeb a informace o hotelu a porovnávat je s ostatními zařízeními v okolí.

Rezervace na těchto serverech je obvykle bezplatná, provozovatelé rezervačních serverů si pouze strhávají určitá procenta z ceny pobytu. Jako příklad rezervačních serverů, do kterých by se mohl hotel Bílá růže registrovat, lze uvést:

- www.booking.com
- www.hotely.cz
- www.hotel.cz
- www.hotel-pension.cz

6.2.2. Webové stránky

Webové stránky jsou nejpoužívanějším a také nejvyhledávanějším nástrojem internetu. Hotel Bílá růže má zpracované na pohled příjemné a přehledné webové stránky, které obsahují všeobecné informace o hotelu i o městě, formulář k odeslání rezervace za pomoci e-mailu, popis ostatních služeb a základní kontakty. Celkový design stránek je čistý a elegantní.

Webové stránky však nabízejí mnoho dalšího prostoru pro zlepšení kvality a k přiblížení nabídky hostům. Doplnit lze například:

- Návštěvní knihu
- Fotogalerii prostor restaurace, pokojů a wellness zóny
- Tipy na výlety
- Nabídku hotelových balíčků služeb
- Aktuality

Do návštěvní knihy mohou hosté psát své recenze, doporučení či nápady na zlepšení. Slouží jako podnět pro ostatní potenciální zákazníky, mnoho z nich si totiž hotel vybírá právě na základě těchto recenzí. Pro majitele mohou sloužit jako podklad pro zlepšování služeb. Fotogalerie pomáhá hostům k lepšímu utvoření obrazu o hotelu, hezké fotografie pokojů mají vliv na rozhodnutí hostů o koupi ubytování.

K popisu města Písek mohou přibýt různé tipy na výlety nejen ve městě, ale i v jeho okolí. Ty jistě potěší zákazníky, jejichž účelem cesty je poznávání památek. Tipy na výlety mohou přilákat více hostů stejně jako záložka aktualit, která může obsahovat aktuální informace o dění ve městě. Jednat se může například o festival, pouť, trhy či výstavu.

Na závěr autorka doporučuje doplnit nabídku na webových stránkách o pobytové balíčky, které jsou vytvořeny v rámci návrhů změn v řízení služeb.

6.2.3. Mobilní technologie a sociální sítě

Největším aktuálním trendem je využívání mobilních technologií a sociálních sítí v propagaci firmy. Současné chytré mobilní telefony umožňují komunikovat prostřednictvím mobilní i internetové sítě více než kdy dříve. Autorka doporučuje

optimalizaci webových stránek hotelu tak, aby byly přehledné a přístupné z mobilních zařízení.

„Předpokládá se, že do roku 2018 bude 35 % hotelových rezervací uskutečněno přes mobilní technologie. Pro hoteliéry se mobilní strategie stává rozhodující. V době, kdy mobilní technologie ovládají spíše nás než my je, je stále více na místě komunikovat s potenciálními i stávajícími hosty právě přes mobilní přístroje. Komunikace s nimi se zrychlí a celkově zefektivní.“ (Šulcová, 2015)

Dalším trendem je využívání sociálních sítí. Celosvětově rozšířenou sociální sítí je síť Facebook, která umožňuje bezplatné vytvoření profilu firmy, sdílení fotek a informací o hotelu. Může tak informovat stálé zákazníky, kteří se stanou příznivci tohoto profilu, o aktuálním dění v hotelu. Navíc umožňuje rychlé a levné rozšiřování do povědomí nových zákazníků. Facebook se tak stává nástrojem masové propagace a autorka doporučuje vytvoření profilu na této síti.

Další sociální sítě, které se mohou stát efektivním nástrojem propagace a získávání nových zákazníků, jsou: Twitter, Instagram, MySpace, LinkedIn apod.

6.3. Balíčky služeb

Balíčky služeb jsou jedinečným nástrojem prodeje služeb, jelikož jsou atraktivní pro zákazníky. Ti je vyhledávají, protože jsou obvykle poskytovány za výhodnou cenu, představují pohodlnější nákup, možnost předem naplánovat výdaje na cesty a protože jsou často specializované na právě jejich požadavky. Hotelu se tak mohou nejen výrazně zvýšit tržby, ale nabídka balíčků služeb v sobě nese i mnoho dalších výhod, kterými mohou být:

- Zvýšení prodeje
- Vyrovnání sezonních výkyvů
- Zvýšení atraktivity produktu
- Zefektivnění distribučních cest
- Budování dobrého jména hotelu
- Proniknutí na nové trhy (Kirářová, 2002)

Smyslem vytvoření následujících balíčků služeb je proniknutí na nové trhy a zaujetí širšího okruhu zákazníků kromě dominujícího segmentu business klientů. Balíčky mohou pomoci vyplnit mezery v obsazenosti hotelu, a to především ve dnech od pátku do neděle, kdy je obsazenost hotelu velmi slabá. Z výsledků dotazníkového šetření bylo stanoveno, že tyto segmenty vyhledávají především atraktivitu v dané lokalitě, způsob trávení volného času s blízkými a relaxaci. Proto bude navržen romantický balíček pro páry, poznávací balíček a relaxační balíček.

„Romantika ve dvou“

Romantický balíček pro dva je určen pro dvojici manželů, přátel či partnerů, kteří v dotazníku vyplnili účel cesty trávení času s rodinou, přáteli či partnerem nebo také relaxaci. Nabízí nejen romantiku, ale rovněž wellness služby a možnost odpočinku. Součástí balíčku je romantická večeře, ta může být podávána ve vlastních prostorách hotelu, majitel může využít i prostory pizzerie nebo může být formou poukázky do jiné restaurace v Písku, se kterou hotel uzavře dohodu.

Výhoda tohoto balíčku je, že může být nabízen celoročně, není omezován žádnými venkovními podmínkami či počasím.

Balíček obsahuje:

- 1x ubytování pro dvě osoby ve dvoulůžkovém pokoji
- 2x snídaně
- 2x masáž těla na 45 minut
- 1x romantická večeře při svíčkách (tříchodové menu)
- 1x láhev sektu na pokoji
- Parkování v hotelové garáži zdarma
- Wi-Fi připojení zdarma

Kalkulace ceny:

Tabulka č. 5: Kalkulace balíčku „Romantika ve dvou“

Prvek balíčku	Přibližná cena v Kč
Ubytování ve dvoulůžkovém pokoji pro 2 osoby včetně snídaně	1450,-
2x masáž těla	2 x 250= 500,-
2 x tříhodová večeře	2x350 = 700,-
Svíčka	8,-
Láhev sektu	130,-
Celkem	2788,-
Optická úprava ceny	2799,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Balíček „Za poznáním Písku“

Tento balíček je určen pro turisty ve věkových skupinách spíše od 26 let výše, jejichž účelem cesty je poznávání památek a určujícím faktorem pro výběr hotelu je lokalita, tedy město Písek. Proto je tento balíček orientován na poznávání města a jeho historie, a to prostřednictvím vstupenek do historických a kulturních objektů a poznávací jízdy historickým centrem města kočárem taženým koňmi. Balíček zahrnuje vstupenky do Prácheňského muzea, které se nachází v bývalém píseckém hradu. Jsou v něm k vidění stálé expozice o historii, kulturních a přírodních zajímavostech města a regionu. Dále balíček obsahuje dvě vstupenky na prohlídku zemského hřebčince, jenž je národní kulturní památkou.

Balíček může být poskytován pouze od března do října, protože je závislý na otevírací době zemského hřebčince v Písku. Případně je možné v zimních měsících vyměnit tuto komponentu za jiný prvek balíčku nebo ji vynechat a upravit cenu. V případě potřeby lze například hostům výměnou nabídnout dvě vstupenky do vodní elektrárny, která je unikátním technickým muzeem. Vstup do tohoto kulturně poznávacího objektu je ve stejné ceně jako vstup do zemského hřebčince, tj. 50 Kč/osoba a individuální prohlídku lze zde sjednat po telefonické domluvě po celý rok.

Balíček zahrnuje:

- 1x ubytování pro dvě osoby ve dvoulůžkovém pokoji
- Prodloužený check out do 15:00
- 2x snídaně
- 1 x okružní jízda historickým centrem města kočárem taženým koňmi (1 hod.)
- 2x vstupenka na prohlídku zemského hřebčince (národní kulturní památka)
- 2x vstupenka do Prácheňského muzea
- Parkování v hotelové garáži zdarma
- Wi-Fi připojení zdarma

Kalkulace ceny:

Tabulka č. 6: Kalkulace ceny balíčku „Za poznáním Písku“

Prvek balíčku	Přibližná cena v Kč
Ubytování ve dvoulůžkovém pokoji pro 2 osoby včetně snídaně	1450,-
Jízda historickým centrem kočárem taženým koňmi	1300,-
2x vstupenka na prohlídku zemského hřebčince	2x50=100,-
2x vstupenka do Prácheňského muzea	2x40=80,-
Celkem	2930,-
Optická úprava ceny	2999,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Balíček „Relaxace a pohoda“

Balíček s názvem „Relaxace a pohoda“ využívá zejména wellness služeb. Je zaměřen na odpočinek, načerpání energie a péči o tělo i mysl. Je určen pro zákazníky, kteří vyhledávají hotel za účelem relaxace. Rozhodující je pro ně obvykle nabídka služeb a vybavení relaxačního centra. Pokud by měl tento balíček úspěch a tento segment zákazníků by se rozšířil, doporučila by autorka na základě vlastního dotazníkového výzkumu doplnit nabídku wellness služeb o vířivou vanu.

Balíček může být poskytován po celý rok. Jeho čerpání zákazníkem není nijak omezeno.

Balíček obsahuje:

- 1x ubytování pro dvě osoby ve dvoulůžkovém pokoji
- 2x snídaně
- 2x masáž zad a šíje na 45 minut
- 2x vstup do městského bazénu v Písku na 2 hodiny (včetně vstupu do parní komory)
- Vstup do hotelové sauny na 2 hodiny
- 2x káva v lobby baru
- Parkování v hotelové garáži zdarma
- Wi-Fi připojení zdarma

Kalkulace ceny:

Tabulka č. 7: Kalkulace ceny balíčku „Relaxace a pohoda“

Prvek balíčku	Přibližná cena v Kč
Ubytování ve dvoulůžkovém pokoji pro 2 osoby včetně snídaně	1450,-
2x masáž zad a šíje	2 x 250= 500,-
2x vstup do bazénu na 2 hodiny včetně parní komory	2x63=126,-
Vstup do sauny	150,-
2x káva	2x 28= 56,-
Celkem	2282,-
Optická úprava ceny	2499,-

Zdroj: Vlastní zpracování

6.4. Vylepšení stravovacích služeb

Z výsledků dotazníkového průzkumu je v rámci otázky číslo šest evidentní patrný rozdíl v hodnocení jednotlivých úseků, a to především u stravovacího úseku (viz tabulka číslo čtyři). Je nutno tento úsek blíže prozkoumat a zjistit příčiny těchto nepříznivých výsledků.

Stravovací služby hotelu Bílá růže jsou v současné době tvořeny snídaněmi a lobby barem. Snídaně jsou podávány formou švédských stolů a obsahují obvykle: pečivo (rohlíky či housky a chléb), sýr, dva druhy salámu, máslo, med, džem, paštiku,

zeleninu, míchaná vajíčka, debrecínské párky, kukuřičné a jiné ovesné vločky do mléka. K tomu jsou nabízeny rozmanité nápoje jako čaj, kakao, voda, různé druhy kávy a džusů. Snídaně jsou velice pestré, ale jelikož jsou hosté nespokojeni se stravovacími službami, doporučuje se rozšíření této snídaňové nabídky. Doplnit lze například ovoce nebo ovocné saláty, jogurt a sladký zákusek v podobě domácího moučníku.

V dotazníkovém šetření zmínilo několik hostů svůj postřeh, že křesla v lobby baru jsou již značně použítá. Dojem ze stravovacích služeb lze proto zlepšit nákupem nového zařízení do těchto prostor. V současné době se v lobby baru nachází pět stolů s patnácti křesly. Kůže na křeslech je vlivem používání ošoupaná, dřevěné stoly jsou v poměrně dobrém stavu, jejich výměna tedy není nezbytně nutná, ale v rámci modernizace hotelu je žádoucí. Při požadavku minimalizace nákladů na kompletní renovaci nábytku by celková cena mohla činit cca 59.550 Kč dle následující kalkulace:

	cena za kus	počet kusů	celkem
Kavárenský stůl z oceli a masivu	2610 Kč	5 ks	13050 Kč
<u>Křeslo hotelové čalouněné</u>	<u>3100 Kč</u>	<u>15 ks</u>	<u>46500 Kč</u>
Částka celkem			59550 Kč

Stravovací služby by mohly být výrazně vylepšeny otevřením pizzerie, která se nachází v budově hotelu. V minulosti již tato pizzeria byla v provozu, neprovozoval ji však majitel hotelu, ale pronajímal ji. Hoteloví hosté oceňovali možnost večeří přímo v hotelu. V současnosti je pizzeria nevyužívána z důvodu řešení majetkových sporů. Je však plně vybavena a schopna provozu. Sám majitel plánuje její znovuotevření, jakmile to bude možné, čímž se předpokládá zlepšení hodnocení stravovacího úseku.

6.5. Celkové zhodnocení

Účelem prováděných analýz bylo zjistit celkovou situaci vybraného podniku a podmínky tržního prostředí. Výzkum celkového vývoje trhu a postavení podniku v něm prokázal vhodné předpoklady pro přežití a úspěšné fungování podniku. Na základě tohoto zjištění mohla pokračovat intenzivnější analýza, která odhalila

několik nedostatků v řízení služeb. Na odstranění těchto nedostatků byly sestaveny návrhy změn pro hotelový management.

Velkým nedostatkem je nedostatečná propagace hotelu. Majitel hotelu odmítá propagaci pomocí venkovní reklamy, billboardů a letáků. Jeden z návrhů je proto zavedení moderních technologií do řízení služeb. Důležitým krokem je registrace do internetových rezervačních serverů. V současné moderní době rezervuje velká část zákazníků ubytování právě přes tyto servery, které umožňují srovnání hotelových zařízení, ověření zákazníky a mimo jiné jsou také užitečným prostředkem reklamy a propagace. V tomto směru jsou důležité také webové stránky, které jsou zpracovány velmi přehledně a kvalitně. Přesto lze doporučit určitá zlepšení. Doplněny by měly být určité sekce jako například návštěvní kniha, do které by mohli zákazníci přispívat svými recenzemi, fotogalerie pokojů, restaurace a wellness zóny a sekce s aktualitami konajícími se v Písku a okolí. K propagaci hotelu může docházet i prostřednictvím sociálních sítí.

Nepříliš dobré výsledky se vyskytly v sektoru stravovacích služeb, proto je na tento sektor zaměřen jeden z návrhů. Doporučuje se zavést pestřejší výběr ve snídaňovém bufetu, výměna opotřebovaných křesel v lobby baru a znovuotevření hotelové pizzerie, kam by hosté mohli chodit na večeři.

Naopak velkou výhodou je vysoký počet stálých zákazníků. Převážně se jedná o stálé obchodní klienty, pravidelně se ubytovávají i sportovní týmy. K udržení těchto klientů a zajištění jejich loajality byl sestaven návrh věrnostních programů pro stálé zákazníky. Jedná se o podporu prodeje prostřednictvím poskytování určitých výrobků či služeb zdarma s účelem přesvědčení hostů k opakované návštěvě hotelu.

Poslední okruh návrhových řešení je zaměřen na rozšíření cílového segmentu zákazníků. Za tímto účelem byl zvolen nástroj packaging, tedy vytvoření balíčků služeb sestavených specificky dle přání zákazníků zjištěných v dotazníkovém šetření. Celkem byly rozlišeny 3 rozdílné okruhy potřeb zákazníků, na základě kterých jsou sestaveny 3 balíčky služeb. Jsou určeny pro turisty jednotlivce, kteří cestují za účelem trávení času se svými blízkými, relaxace a odpočinku a poznáváním památek.

Všechny popsané návrhy změn sledují aktuální trendy v odvětví a usilují o dlouhodobé udržení konkurenceschopnosti hotelu.

7. Závěr

Stanovené cíle této práce byly dosaženy pomocí návrhových řešení pro zavedení určitých změn v řízení služeb. Sestavené návrhy korespondují s aktuálními trendy v odvětví a s výsledky provedených analýz v této práci.

Celková analýza prostředí prokázala příznivý stav a vývoj trhu v oblasti Písecka. Turismus v této lokalitě je v expanzi a neustále se rozvíjí, to poskytuje příznivé podmínky pro zavedení vytvořených návrhů změn a jejich realizaci. Nevýhodou je, že s přílivem turistů a rozvojem turismu roste také počet konkurenčních zařízení ve městě Písek. Kromě toho je velkou hrozbou i případná ekonomická krize, která již v minulosti výrazně zasáhla hotelový průmysl, a došlo při ní k velkému propadu tržeb. Podnik by však měl být dostatečně silný a odolný na to, aby tyto krize překonal, a to především díky vysoké úrovni poskytovaných služeb, která vede k vysoké oficiální klasifikaci hotelu, a díky velkému počtu stálých a věrných zákazníků. Konkurenceschopnost vybraného podniku je navíc zajišťována a podporována pomocí nových změn a inovací, navržených v této práci.

Byla potvrzena počáteční hypotéza předpokládající velký potenciál podniku, který spatřovala ve vysokém počtu stálých zákazníků ubytovaných ve všední dny za účelem vykonávání pracovních povinností. V dotazníkovém šetření bylo prokázáno významné množství hostů obvykle mužského pohlaví ve vyšším věku se služebním účelem cesty. Tato skupina byla pojmenována jako business klientela a návrhová řešení musela být orientována na upevnění věrnosti této skupiny, která je pro podnik rozhodující. Mimo tohoto cílového segmentu byla z dotazníkového šetření rozpoznána také menšinová skupina turistů, cestujících jednotlivě či se svými blízkými za účelem společného trávení času, relaxace či poznávání památek a jiných zajímavostí v okolí. V této skupině byla spatřena příležitost k rozšíření segmentu zákazníků a většímu využití kapacity hotelu, obzvláště o víkendech, kdy není hotel obsazen cílovou business klientelou. Rozšíření segmentu zákazníků a zaujetí většího tržního podílu může být uskutečněno pomocí návrhových řešení v práci, a to prostřednictvím balíčků služeb lákajících nové zákazníky a moderních technologií.

Možným výsledkem zavedení návrhů změn vytvořených v této práci a jejich přínosem je zvýšení tržeb a zlepšení celkové situace podniku. Po jejich aplikaci je doporučeno opakovat analýzy a zjišťovat zpětnou vazbu hostů.

8. Summary

Goals of this theses were achieved by designed proposals, which serve to improve hotel services management. These proposals correspond with actual trends in hotel industry and with analysis results detected in this theses.

In a general environment analysis was proved positive market development in the region Písek. A tourism in this area is expanding so the conditions for the implementation of designed proposals are advantagegeous.

However, the influx of tourists and tourism expansion cause increasing of a competition in the city Písek. A big threat is also a potencial economic crisis, which in the past already significantly affected hotel industry and decreased companies profits. A selected hotel seems to be strong enought to confront all threats, especially because of a high level of an official clasification and because of many regular customers. The competitiveness of the selected company is also arranged by innovations created in this theses.

The hypothesis which says that a big potencial of a hotel is in a large number of regular business customers accomodated on weekdays, is confirmed. The questionnaire was filled by many guests who traveled for a business purpose. These guests were usually old men. These business clients are dominant for the hotel and some proposals designed in this theses are focused on securing their loyalty.

Some hotel guests are individual tourists. They travel alone or with their close relatives and friends. They would like to spend their holiday together by relaxing or sightseeing. This customer group could occupy hotel rooms on weekends so the hotel capacity could be used better. These tourists can be attracted by packages of services suggested in this theses or by modern technologies like social networks, mobile applications and websites.

An outcome of implementation of the created proposals is increase in profits. The overall situation of the company can be improved. It is reccomended to repeat the analysis after implementation of the proposals.

Key words: hotel management, services controlling, kinds of services, accommodation, marketing mix, quality of services

9. Použitá literatura

Literární díla

1. Baker, S., Bradley, P., & Huyton, J. (1994). Principles of hotel front office operations: a study guide. (1. ed.) London: Cassell.
2. Beránek, J., & Kotek, P. (1996). Řízení hotelového provozu (1. vyd.). Praha: Grada Publishing.
3. Beránek, J. (2004). Provozujeme pohostinství a ubytování (1. vyd.). Praha: MAG Consulting.
4. Beránek, J. (2013). Moderní řízení hotelového provozu (5., zcela přeprac. vyd.). Praha: MAG Consulting.
5. Cejthamr, V., & Dědina, J. (c2010). Management a organizační chování (2., aktualiz. a rozš. vyd.). Praha: Grada.
6. Černý, J., & Krupička, J. (2004). Moderní hotel: nový (2. vyd.). Úvaly: Ratio.
7. Goeldner, C., & Ritchie, J. (c2009). Tourism: principles, practices, philosophies. (11th ed.). Hoboken: Wiley.
8. Hesková, M. (2011). Cestovní ruch: pro vyšší odborné školy a vysoké školy (2., upr. vyd.). Praha: Fortuna.
9. Hladká, J. (1997). Technika cestovního ruchu (1. vyd.). Praha: Grada.
10. Horner, S., & Swarbrooke, J. (2003). Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času (1. vyd.). Praha: Grada Publishing.
11. Chlebovský, V. (c2005). CRM: řízení vztahů se zákazníky (Vyd. 1.). Brno: Computer Press.
12. Jakubíková, D. (2009). Marketing v cestovním ruchu (1. vyd.). Praha: Grada.
13. Királ'ová, A. (2002). Marketing hotelových služeb: předpoklady využití marketingu v hotelu, marketingová strategie, aktivizace marketingového mixu, koordinace marketingových činností. (Vyd. 1.). Praha: Ekopress.
14. Křížek, F., & Neufus, J. (2014). Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha (2., aktualiz. a rozš. vyd.). Praha: Grada.
15. Lesová, M. (2004). Hotelové sporty (1. vyd.). Praha: Vysoká škola hotelová (Praha).

16. Middleton, V., Fyall, A., & Morgan, M. (2009). *Marketing in travel and tourism* (4th ed.). Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
17. Mlejnková, L. (2005). *Služby společného stravování* (1. vyd.). Praha: Oeconomica.
18. Oriška, J. (1999). *Technika služeb cestovního ruchu* (1. vyd.). Praha: Idea servis.
19. Oriška, J., & Čech, J. (2004). *Kongresový cestovní ruch* (1. vyd.). Praha: IDEA SERVIS.
20. Oriška, J. (c2010). *Služby v cestovním ruchu* (1. vyd.). Praha: Idea servis.
21. Rolínek, L. (2003). *Management: studijní text: studijní pomůcka pro kombinované studium*. Č. Budějovice: ZF JU.
22. Škodová Parmová, D. (2003). *Provoz služeb v cestovním ruchu* (1. vyd.). Č. Budějovice: ZF JU
23. Škodová Parmová, D. (2004). *Řízení služeb: přednášky* (1. vyd.). Č. Budějovice: ZF JU.

Odborné časopisy:

1. Isbell, P. (2014). Vital concerns. *Hotels*, 2014(08), pp. 37-43.
2. Šulcová, M. (2012). Wellness turistika. *Gastro&Hotel*, 2012(04), pp. 14-15.
3. Šulcová, M. (2015). Čas večírků oslav a hostin přichází. *Gastro&Hotel*, 2015(06), pp. 17-23.
4. Šulcová, M. (2015). Mobilní technologie a hotelový marketing. *Gastro&Hotel*, 2015(05), pp. 27.
5. Šulcová, M. (2015). Čas večírků oslav a hostin přichází. *Gastro&Hotel*, 2015(06), pp. 17-23.
6. Šulcová, M. (2015). Českému cestovnímu ruchu se letos daří. *Gastro&hotel*, (06), pp. 3.
7. The big interview. (2015). *Hotel Business*, 2015(7), pp. 22.

Internetové stránky

1. Bílá růže (hotel). (2016). *Bílá růže (hotel)* [Online]. Retrieved February 07, 2016, from <http://www.ctenizpisku.cz/index.php/mista/31-b/421-bila-ruze-hotel>
2. Hotel Bílá růže, Písek (2015). *Hotel Bílá růže, Písek* [Online]. Retrieved March 08, 2016, from <http://www.hotely.cz/pisek/hotel-bila-ruze/>
3. Ostatní služby: Kongresy. (2015). *Ostatní služby: Kongresy* [Online]. Retrieved February 07, 2016, from <http://www.hotelbilaruze.net/ostatni-sluzby/>
4. Porovnání tříd. (2016). *Porovnání tříd* [Online]. Retrieved March 08, 2016, from <http://www.hotelstars.cz/porovnani-trid>
5. Vlastní výběr VDB: Vlastní výběr. (2016). Vlastní výběr VDB: Vlastní výběr [Online]. Retrieved January 05, 2016, from <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=uziv-dotaz#k=5&pvokc=43&uroven=70&w=>

10. Seznam grafů, tabulek a příloh

Seznam grafů

Graf č. 1 - Model CRM.....	19
Graf č. 2: Počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních v Písku.....	29
Graf č. 3: Počet ubytovacích zařízení v Písku.....	30
Graf č. 4: Určující faktor pro výběr hotelu.....	35
Graf č. 5: Účel cesty.....	35
Graf č. 6: Četnost ubytování.....	36

Seznam tabulek

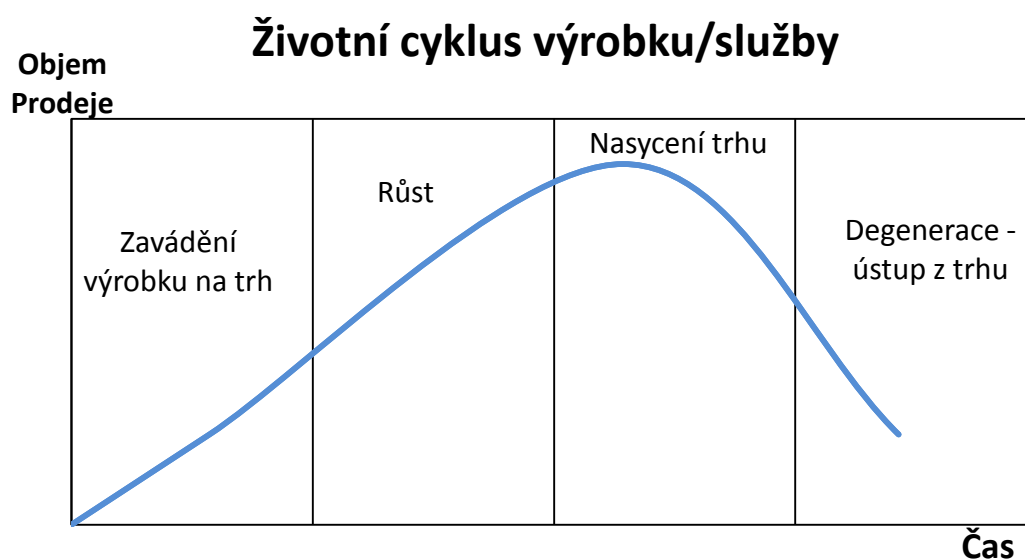
Tabulka č. 1 – Znaky služeb.....	6
Tabulka č. 2: Ceník ubytování.....	26
Tabulka č. 3: Fullerův trojúhelník.....	32
Tabulka č. 4: Hodnocení služeb v hotelu.....	37
Tabulka č. 5: Kalkulace balíčku „Romantika ve dvou“.....	45
Tabulka č. 6: Kalkulace ceny balíčku „Za poznáním Písku“.....	46
Tabulka č. 7: Kalkulace ceny balíčku „Relaxace a pohoda“.....	47

Seznam příloh

- Příloha č. 1 – Životní cyklus výrobku/služby
- Příloha č. 2 – Dotazník
- Příloha č. 3 – Povinné požadavky pro klasifikaci
- Příloha č. 4 – Obrázková dokumentace

11. Přílohy

Příloha č. 1 - Životní cyklus výrobku/služby



Zdroj: (Škodová Parmová, 2004)

Křivka grafu znázorňuje vývoj objemu prodeje v jednotlivých fázích životního cyklu výrobku či služby.

Fáze zavádění znamená průnik produktu na trh, produkt se snaží dostat do podvědomí zákazníků, což vyžaduje velké prodejní úsilí především pomocí reklamy. Podnik se snaží získat nové zákazníky, kteří se nebojí zkusit nové věci. Tato fáze se vyznačuje vyššími náklady na reklamu a nízkými zisky, růst prodejů je pozvolný. Výhodou je nízká konkurence.

Fáze růstu neboli rozvoje je fáze, kdy se produkt prosazuje na trhu. Výrazně se rozšiřují řady zákazníků a objem prodeje strmě stoupá. Tím se zvyšují i zisky, ovšem současně se také zvětšuje konkurence.

Postupně dochází k nasycení trhu, kdy se objem prodeje stabilizuje, noví zákazníci již nepřibývají. V důsledku konkurenčního boje dochází k poklesu cen a tím i zisků.

V poslední fázi ztrácejí zákazníci o produkt zájem, poptávka klesá. To vede buď k definitivnímu odstranění výrobku či služby z nabídky nebo je podnik nucen inovovat. Inovace je možná prostřednictvím vylepšení služby nebo rozšířením segmentu zákazníků. (Beránek, 2013)



Dotazník spokojenosti pro hosty

Jak jste objevil/a hotel Bílá růže?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> internet | <input type="checkbox"/> z reklamních prostředků
(letáky, billboardy, noviny) |
| <input type="checkbox"/> doporučení od přátel,
rodiny | <input type="checkbox"/> rozhodnutí vedoucího
skupiny |
| <input type="checkbox"/> zaměstnavatel | |

Proč jste se rozhodl/a právě pro tento hotel?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> cena | <input type="checkbox"/> recenze, doporučení |
| <input type="checkbox"/> lokalita | <input type="checkbox"/> předchozí kladná
zkušenost |
| <input type="checkbox"/> nabídka služeb | |

Jaký je účel Vaší cesty?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> dovolená s rodinou, přáteli,
partnerem | <input type="checkbox"/> sportovní turistika,
cykloturistika |
| <input type="checkbox"/> služební cesta | <input type="checkbox"/> návštěva památek |
| | <input type="checkbox"/> relaxace |

Jaká je délka Vašeho pobytu?

- | | |
|---------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 noc | <input type="checkbox"/> 3-5 nocí |
| <input type="checkbox"/> 2 noci | <input type="checkbox"/> více |

Jste v hotelu Bílá růže poprvé?

- Ano
- Ne, jsem zde podruhé či potřetí.
- Ne, jsem stálý host.

Následující body prosím oznámkuje (zakroužkujte) jako ve škole

(1 – nejlepší, 5 – nejhorší)

Stravovací služby, pestrost snídaní, lobby bar

1 2 3 4 5

Ochota a přístup recepce, řešení problémů

1 2 3 4 5

Úroveň ubytování, čistota, vybavení pokojů

1 2 3 4 5

Celková spokojenost s pobytem

1 2 3 4 5

**Pokud jste byl/a s něčím nespokojena nebo Vám něco chybělo,
uved'te prosím zde:**

.....

Vaše pohlaví je:

- žena
- muž

Váš věk je:

- 0-15
- 16-25
- 26-40
- 40-60
- 60 a více

Příloha č. 3 – Povinné požadavky pro klasifikaci

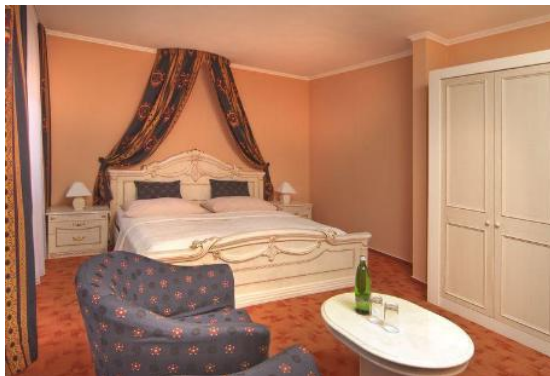


- *„100 % pokojů má barevnou TV včetně dálkového ovladače, rozhlas*
- *Telefon v pokoji, noční stolek, světlo ke čtení*
- *Přístup na Internet v pokoji nebo ve veřejných prostorách*
- *Topení v koupelně, vysoušeč vlasů, kosmetické ubrousky*
- *Zrcadlo na výšku postavy, místo pro uložení zavazadla/kufru*
- *Štítko, pomůcky na čištění obuvi, služba prádelny a žehlení*
- *Polštář a přikrývka navíc na požádání*
- *Recepce otevřena 14 hodin, telefonicky dostupná 24 hodin denně, personál hovořící dvěma jazyky (čeština/jeden světový jazyk)*
- *Místa k sezení v prostoru recepce, pomoc se zavazadly*
- *Centrální trezor nebo trezor na pokoji*
- *Přehledný systém vyřizování stížností“*

(„Porovnání tříd“, [2016])

Příloha č. 4 – Obrázková dokumentace

Ubytovací služby – hotelové pokoje



Stravovací služby – Lobby bar a restaurace



Kongresové služby – Kongresový sál



Wellnes služby – wellness zóna



Zdroj obrázků: (Hotel Bílá růže, Písek, 2015)