

Projekt zvýšení konkurenceschopnosti ve vybraném hotelu

Bc. Kamila Holubcová

Diplomová práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kamila Holubcová**
Osobní číslo: **M14700**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zvýšení konkurenceschopnosti vybraného hotelu**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě dostupných literárních zdrojů zpracujte teoretické poznatky týkající se konkurenceschopnosti firmy v oblasti hotelových služeb.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav úrovně služeb a okolí vybraného hotelu.
- Zpracujte projekt zvýšení konkurenceschopnosti hotelu na základě provedených analýz.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

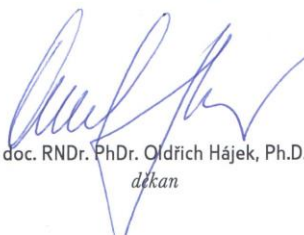
Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

GOELDNER, Charles R. a J. R. Brent RITCHIE. Tourism: principles, practices, philosophies. Eleventh ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, 2009, 624 p. ISBN 0470084596.
HOLLOWAY, J. Christopher, Claire HUMPHREYS a Rob DAVIDSON. The business of tourism. 8th ed. New York: Financial Times/Prentice Hall, 2009, 776 p. ISBN 0273717103.
HORNER, Susan a John SWARBROOKE. Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: [aplikovaný marketing služeb]. Praha: Grada, 2003, 486 s. ISBN 80-247-0202-9.
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Marketing v cestovním ruchu. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 288 s. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3247-3.
KIRÁL'OVÁ, Alžběta. Marketing hotelových služeb. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2002, 148 s. ISBN 80-86119-44-0.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **15. února 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 15. února 2016


doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
děkan




prof. Ing. Felicita Chromjaková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že vyrovnaní případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně11.4.2014.....


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá vytvořením projektu pro zvýšení konkurenceschopnosti hotelu AGH v Rožnově pod Radhoštěm. Práce je rozdělena na část teoretickou, praktickou a projektovou. Obsahem teoretické části je shrnutí poznatků z oblasti hotelnictví, služeb, konkurence a analytických metod použitých v práci. Praktická část je zaměřena na zjištění současného stavu hotelu pomocí analýzy nástrojů marketingové mixu, Porterovy analýzy, SWOT analýzy a analýzy konkurence, dále doplněna o metody sběru dat. Na základě provedených analýz a získaných informací, je vypracován projekt zvýšení konkurenceschopnosti hotelu. Na závěr je projekt podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, hotel, služby, kvalita, projekt, analýza konkurence

ABSTRACT

This thesis deals with creating a project to increase competitiveness of AGH hotel in Rožnov pod Radhoštěm. The thesis is divided into theoretical and practical part and project. The theoretical part is a summary of knowledge from the sphere of hospitality, services, competition and the analytical methods used in the thesis. The practical part is focused on the current state of the hotel using the tools of marketing mix analysis, Porter's analysis, SWOT analysis and competition analysis, completed by data collection methods. The project increasing the competitiveness of the hotel is made on the basis of created analysis and obtained information. At the end the project is subduced to time, cost and risk analysis.

Keywords: competitiveness, hotel, services, quality, project, competition analysis

Na tomto místě bych chtěla poděkovat paní doc. Zuzaně Tučkové, Ph.D. za vedení této diplomové práce a za věcné rady a odborné připomínky v průběhu jejího psaní.

Děkuji také manažerce hotelu AGH, paní Ing. Evě Frňkové, za vstřícnost a ochotu při poskytování rozhovoru a dalších cenných informací o hotelu.

Dále bych chtěla poděkovat své rodině, blízkým a přátelům za podporu a trpělivost v průběhu celého mého studia.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 HOTELNICTVÍ	13
1.1 VÝZNAM HOTELNICTVÍ	13
1.2 KATEGORIZACE UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ.....	14
1.3 KLASIFIKACE UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ	14
1.4 PROVOZ UBYTOVACÍHO ZAŘÍZENÍ	15
1.5 TRENDY V HOTELNICTVÍ	17
2 PODNIK SLUŽEB ORIENTOVANÝ NA ZÁKAZNÍKA	19
2.1 SPECIFIKA SLUŽEB CESTOVNÍHO RUCHU	19
2.2 CHARAKTERISTIKA SLUŽEB HOTELU	20
2.3 KVALITA SLUŽEB	21
2.4 KVALITA Z POHLEDU UDRŽITELNOSTI	22
3 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU (HOTELU)	24
3.1 ANALÝZA KONKURENCE V HOTELNICTVÍ	24
3.2 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	25
3.3 METODY ZJIŠŤOVÁNÍ KONKURENČNÍCH VÝHOD	26
3.3.1 SWOT analýza	26
3.3.2 Porterova teorie konkurenčních sil.....	27
4 ANALYTICKÉ METODY PRÁCE	28
4.1 MARKETINGOVÝ MIX	28
4.2 ANALÝZA „7S“	29
4.3 METODA POZOROVÁNÍ	30
4.4 METODA DOTAZOVÁNÍ.....	31
5 SHRUTÍ POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
6 CHARAKTERISTIKA HOTELU AGH****	35
6.1 HISTORIE.....	35
6.2 LOKALITA	36
6.3 NÁVŠTĚVNOST	37
7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU HOTELU S VYUŽITÍM NÁSTROJŮ MARKETINGOVÉHO MIXU	41

7.1	PRODUCT (SERVICE)	41
7.2	PRICE	43
7.3	PLACE	45
7.4	PROMOTION.....	46
7.5	PEOPLE.....	47
7.6	PARTNERSHIP	48
7.7	PACKAGING A PROGRAMMING.....	49
8	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ HOTELU S VYUŽITÍM METODY „7S“	50
8.1	TVRDÉ SLOŽKY.....	50
8.2	MĚKKÉ SLOŽKY.....	52
9	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ HOTELU	54
9.1	PORTEROVA ANALÝZA KONKURENČNÍCH SIL	54
9.1.1	Stávající konkurence	54
9.1.2	Potenciální konkurence	55
9.1.3	Substituční produkty	55
9.1.4	Vliv odběratelů.....	56
9.1.5	Vliv dodavatelů	56
9.2	ANALÝZA KONKURENCE	57
9.2.1	Identifikace konkurence	57
9.2.2	Srovnání konkurence.....	60
9.2.3	Souhrn analýzy konkurence	62
10	SWOT ANALÝZA HOTELU	64
10.1	SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY	65
10.2	PŘÍLEŽITOSTI A HROZBY	66
11	METODY SBĚRU DAT	67
11.1	POZOROVÁNÍ.....	67
11.2	INTERVIEW	68
12	SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI	70
III	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	72
13	PROJEKT ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI HOTELU AGH.....	73
13.1	IDENTIFIKACE PROJEKTU	73
13.1.1	Návrh projektu	73
13.1.2	Cíl projektu.....	74
13.1.3	Očekávané přínosy projektu.....	74
13.2	PRODUKT SLUŽEB.....	75
13.2.1	Úvod do projektu.....	75
13.2.2	Příprava podmínek spolupráce s partnery	77
13.3	NÁVRH POBYTOVÝCH BALÍČKŮ.....	78
13.3.1	PRODLOUŽENÝ VÍKEND RELAX.....	79
13.3.2	AKTIVNÍ DOVOLENÁ NA VALAŠSKU	81
13.3.3	KOUZELNÁ ZIMA NA VALAŠSKU.....	83

13.4	PROPAGACE A DISTRIBUCE PRODUKTU	86
13.5	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	89
13.6	NÁKLADY SPOJENÉ S REALIZACÍ PROJEKTU	90
13.7	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	92
14	SHRUNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	95
15	ZÁVĚR.....	96
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	98
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	100
	SEZNAM OBRÁZKŮ	101
	SEZNAM GRAFŮ	102
	SEZNAM TABULEK.....	103
	SEZNAM PŘÍLOH.....	104

ÚVOD

Cestovní ruch je dynamické a turbulentní odvětví, které má v dnešním světě obrovský význam. Jeho přínosy jsou nejenom hospodářské, ekonomické a sociokulturní, ale jeho umírněné formy přispívají také k zachování tradic, životního prostředí a je celkově významným faktorem regionálního rozvoje. Jedním z hlavních předpokladů realizace cestovního ruchu je rozvinutá infrastruktura. Hotelový průmysl a ubytovací služby jako takové, se rozvíjely současně s cestovním ruchem, a jsou neoddělitelnou součástí a předpokladem prosperity celého odvětví. Ubytovací služby, kterými se tato diplomová práce zabývá, procházejí rychlým vývojem, a musí se neustále přizpůsobovat novým požadavkům. Ovlivňují je jak globalizace, technologický pokrok a nové trendy, tak dynamický životní styl a specifické požadavky klientů.

S rozvojem cestovního ruchu roste i počet konkurentů v jednotlivých cílových místech, což vyvíjí nepřetržitý tlak na management hotelu, který se potýká s postupným snižováním obsazenosti hotelu a bojuje o každého zákazníka. Hotel by se měl snažit co nejvíce využít svůj potenciál, aby mohl stále náročnějšímu zákazníkovi poskytnout co nejkomplexnější nabídku kvalitních služeb a zvýšit tak svou atraktivitu a konkurenceschopnost.

Jsou to právě komplexní produkty služeb, které jsou mezi spotřebiteli v poslední době velmi populární, a které poskytují hotelům možnosti jak se specifikovat, nabídnout to nejlepší ze svých služeb, přidat větší hodnotu než konkurence a zanechat v zákazníkovi výjimečný pocit z pobytu.

Předmětem této diplomové práce je „Projekt zvýšení konkurenceschopnosti ve vybraném hotelu“. Vzhledem k postupnému ztracení konkurenční výhody hotelu AGH na místním trhu, a to hlavně z důvodu absence doplňkových služeb a poskytování většího množství služeb konkurencí, je předmětem práce navrhnout projekt, který by tyto dopady zmírnil.

Cílem teoretické části je shrnutí poznatků z oblasti hotelnictví, podniku služeb a konkurenceschopnosti podniku, jako také analytických metod. Praktická část se zabývá analýzou současného stavu hotelu AGH pomocí analýz jak vnitřního, tak vnějšího prostředí a taktéž zahrnuje analýzu konkurence nejbližšího prostředí hotelu. Na základě analýz, zjištěných informací a metod sběru dat, bude vypracován projekt ke zvýšení konkurenční schopnosti hotelu AGH, jehož předmětem bude návrh pobytových balíčků, díky kterým dojde k rozšíření portfolia služeb a zmírnění absence vlastních doplňkových služeb.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem práce je vypracování konkrétního projektového řešení na zvýšení konkurenceschopnosti hotelu AGH, ve snaze zvýšit povědomí o hotelu a poptávku po jeho službách a podpořit image kvalitního poskytovatele služeb, který je schopný konkurovat subjektům na místním trhu.

Stanoveného cíle bude dosaženo prostřednictvím dílčích cílů, konkrétně zpracováním odborné literatury zaměřené na oblast hotelnictví, konkurence a poskytování služeb, dále pak analýzou současného stavu nabídky služeb, prostředí a konkurence hotelu AGH a získáním primárních dat. Na základě provedených analýz a získaných informací, bude navržen projekt, který povede k co nejvhodnějšímu způsobu zvýšení konkurence, čímž bude zajištěno splnění cíle diplomové práce. Nakonec bude celý projekt podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

K dosažení cíle budou v praktické části aplikovány analytické metody, čemuž předchází jejich zpracování v teoretické rovině. Na základě dostupných informací bude zpracována charakteristika hotelu, a díky poskytnutí údajů z hotelového programu, sestaven přehled o obsazenosti hotelu a jeho tržbách. Dále budou aplikovány analýzy, které povedou ke zjištění současného stavu hotelu. Jako první bude provedena analýza marketingového mixu a analýza vnitřního prostředí hotelu, pomocí metody 7S. Ke zjištění stavu vnějšího prostředí, bude využito Porterovy analýzy a analýzy konkurence, která vychází z dostupných virtuálních dat. Pomocí SWOT analýzy bude shrnuto vnitřní i vnější prostředí hotelu a jejím výstupem bude definování silných a slabých stránek hotelu AGH, a také jeho příležitostí a hrozeb. K získání komplexních informací o hotelu, bude na závěr analytické části využito primárních dat, prostřednictvím kvalitativní metody výzkumu - pozorování a polostrukturovaného rozhovoru s manažerkou hotelu.

Závěry provedených analýz budou sloužit jako podklad pro projektovou část, tedy vytvoření produktu služeb, ke zvýšení konkurenceschopnosti hotelu AGH. Výsledný projekt bude nakonec podroben nákladové analýze, ve které budou vyčísleny veškeré náklady na jeho realizaci a implementaci, dále časové analýze, zachycující všechny činnosti související s projektem a nakonec rizikové analýze, která kvantifikuje možné rizikové situace, které by mohly v průběhu realizace projektu nastat.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 HOTELNICTVÍ

1.1 Význam hotelnictví

Vznik a poskytování ubytovacích služeb v jakékoliv podobě, je úzce spojen se vznikem směnného obchodu a je to jedno z nejstarších obchodních podnikání na světě, které sahá až do starověku. Ať už se doba posunula kamkoliv, účel ubytovacích zařízení je stále stejný, a to uspokojovat základní lidské potřeby. Cestovatelé, kteří by bez těchto zařízení nemohli tyto cesty realizovat, očekávají i po stoletích to samé – odpočinek, jídlo a bezpečí.

Hotelový průmysl se stal vyznaným faktorem ovlivňující národní ekonomiky většiny zemí a ve svých důsledcích i globálním fenoménem ovlivňujícím kulturní, ekonomické, sociální i politické vazby. Efektivní provozování hotelu se tak stalo záležitostí vysoce profesionálního přístupu a zapojení odborníků a znalostí z mnoha oblastí. (Křížek a Neufus, 2014, s. 11)

Nejznámějším a nejhojněji využívaným ubytovacím zařízením dnešní doby je **hotel**. Je to komplexní organizace otevřena 8 760 hodin v roce, skýtající nekonečné šance lidem, kteří ji řídí. Podle Királ'ové (2006, s. 11) „*hotelem rozumíme veřejné ubytovací zařízení, které poskytuje za úhradu přechodné ubytování a služby s ním spojené, a to celoročně nebo sezónně (maximálně 9 měsíců v roce).*“

Úkolem hotelu je spojovat lidi a často se zde odehrávají důležité historické události, protože jsou místem schůzek hlav států, diplomatů či specialistů, a mnohé z nich jsou zde také vyřešeny. Hotel je komplexní multidimensionální organizace, kde lidé žijí, baví se, jedí, cvičí, pracují, vdávají a žení se, onemocní, a je mnohem lepší dívat se na něj z tohoto hlediska, než jej považovat pouze za místo přechodného přespávání. (Királ'ová, 2006, s. 9)

Jakubíková (2009, s. 27) uvádí, že funkcí ubytovacích služeb obecně, je umožnit ubytování včetně uspokojení dalších potřeb, které s přenocováním souvisejí. Charakteristickým znakem je přechodný a dočasný charakter a rozsah ubytovacích a přidružených služeb je spojen s kapacitou materiálně technické základny. Spolu s rostoucími nároky hostů a zvětšující se konkurencí, hledají ubytovací zařízení příležitosti pro rozšíření své nabídky.

Podle Királ'ové (2006, s. 11) se zákazník cestovního ruchu neustále mění a vyvíjí, proto je stále těžší porozumět trhu a realizovat správný marketing. Hotel své služby poskytuje v určitém sociálně-ekonomickém prostředí, tudíž se musí přizpůsobit požadavkům vývoje dnešní doby. Kvalita poskytovaných služeb je stěžejním aspektem poskytování

ubytovacích služeb. Protože tyto služby poskytují lidé – zaměstnanci, je třeba brát neustále v úvahu i jejich potřeby a požadavky. Proto při dosahování primárního cíle každého hotelu, kterým je ziskovost a rentabilita, je úkolem také upokojování potřeb a požadavků nejenom hostů, ale také svých zaměstnanců.

1.2 Kategorizace ubytovacích zařízení

Kategorizace a klasifikace ubytovacích zařízení podle UNWTO se využívají po celém světě, včetně zemí Evropské unie. Kategorizace je proces, kdy dochází k zařazování ubytovacích zařízení podle druhů do kategorií. V souladu s platnou legislativou charakterizujeme jednotlivé kategorie následovně:

- **Hotel** – ubytovací zařízení disponující alespoň 10 pokoji pro poskytování přechodného ubytování a služeb s tím souvisejících (poskytování stravování během celého dne), člení se do pěti tříd. **Hotel garni** se člení do čtyř tříd a má vybavení jen pro omezený rozsah stravování.
- **Motel** – ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji členící se do čtyř tříd, poskytující přechodné ubytování zejména pro motoristy, nacházející se v blízkosti pozemních komunikací s možností parkování.
- **Penzion** – ubytovací zařízení s nejméně 5 a nejvýš 20 pokoji členící se do čtyř tříd s omezeným rozsahem společenských a doplňkových služeb.
- **Botel** – ubytovací zařízení umístěné na trvale zakotvené lodi, které se člení do čtyř tříd. (Orieška, 2010, s. 122; Ryglová, 2009, s. 43)

1.3 Klasifikace ubytovacích zařízení

Asociace hotelů a restaurací ČR a UNIHOST společně s Czech Tourism a Ministerstvem pro místní rozvoj ČR, stanovily jednotnou klasifikaci ubytovacích zařízení v ČR. Podle vybavení, úrovně a rozsahu poskytovaných služeb se ubytovací zařízení člení do klasifikačních tříd, které jsou označovány určitým počtem hvězdiček. Většina států EU zařazuje ubytovací zařízení do jedna až pěti hvězdiček, kterým poté odpovídá jak cenová úroveň, tak kvalita. Jednotný certifikační systém kategorií porovnává stav vybavení a rozsah služeb jednotlivých zařízení s požadavky na jednotlivé kategorie:

- * Tourist
- ** Economy
- *** Standard
- **** First Class
- ***** Luxury

Dodržování požadavků zařazení do kategorií a tříd má garantovat minimální kvalitu, rozsah a úroveň služeb v konkrétních třídách a kategoriích, což je důležité nejen z hlediska ochrany spotřebitele, ale certifikace také zvyšuje transparentnost a povědomí na trhu cestovního ruchu a v neposlední řadě by měla vést ke zvyšování poskytovaných služeb. (Orieška, 2010, s. 121-123; Ryglová, 2009, s. 45-46)

1.4 Provoz ubytovacího zařízení

Úkolem provozního managementu je zajistit každodenní, plynulý chod hotelu a dokonale organizovat jednotlivé činnosti. Spokojenost každého hosta je podmíněna péčí, kterou mu zaměstnanci věnují a jde o velké množství činností, procesů a detailů, které si host skládá do mozaiky, a která mu utváří konečný dojem z celkové služby. Management by se měl snažit zajistit co nejlepší spolupráci a propojenost všech hotelových úseků, které povedou ke komplexnosti služby a následně k uspokojení a spokojenosti zákazníka. (Orieška, 2010, s. 128)

Hotelové úseky

- **Ubytovací úsek** - nejdůležitější úsek celého hotelu, zajišťující ubytovací služby hostům během jejich pobytu v hotelu. Ubytovací úsek většinou vytváří nejvíce příjmů ze všech výnosových středisek a tyto příjmy obvykle dosahují více než 60 % z celkových příjmů. Tento úsek má dvě hlavní části:
 - **Front office** – tvoří přední, frontální linii, kde dochází k prvnímu kontaktu s hosty. Recepční pult je ohniskovým místem, kde probíhá převážná část komunikace s hostem od registrace, přes průběžné poskytování informací a služeb až do odhlášení. Front office dále zahrnuje např. Concierg (sekretářské služby, vrátný, dveřník, bagážista). Na tomto místě si hosté vytvářejí prvotní obrázek o hotelu. (Křížek a Neufus, 2014, s. 36)

- **Housekeeping** – obecně zajišťuje péči o celý hotel, o všechny hostovi přístupné prostory i zázemí pracovníků, ale především o lůžkovou část, kde se zajišťuje vlastní ubytování hosta. Jedná se o činnosti jako ubytování, předání pokoje hostu, průběžný úklid, zajištění bezporuchové funkce pokoje a jeho zařízení, obstarávání drobných služeb, úklid pokoje po odjezdu hosta aj. (Beránek a Kotek, 2007, s. 84)
- **Stravovací úsek** - úkolem stravovacího provozu hotelu je poskytovat celodenní stravování především ubytovaným hostům, ale také rezidentům či pasantům. Úsek stravování je velmi náročný na vybavení, provoz, údržbu nebo lidskou práci a tyto náklady jsou ve velkém nepoměru k potenciálu vygenerování výnosů. Stravovací středisko můžeme rozdělit na část **výrobní** (kuchyně, přípravny, sklady) a **odbytovou** (restaurace, bary, vinárny aj.). Mezi další služby toho úseku patří např. poskytování cateringových služeb při konferencích či slavnostních příležitostech, etážová služba aj. (Křížek a Neufus, 2014, s. 65; Beránek a Kotek, 2007, s. 86)
- **Technický úsek** – protože nevytváří žádné výnosy, je příkladem čistě nákladového střediska hotelu. Nicméně správná činnost tohoto úseku je s ohledem na složitost provozních technologií zásadní pro udržení kvalitativních nároků hotelových hostů i úsporu provozních nákladů. Spadají sem činnosti jako zajišťování údržby a oprav, technická údržba budovy i movitého vybavení, zákonné revize a certifikace, energetický management, odpadové hospodářství aj. (Křížek a Neufus, 2014, s. 105)

Moderní formy řízení hotelu

Podle Ryglové (2009, s. 47) s rozvojem cestovního ruchu dochází ke změnám v hotelovém průmyslu, kde se mění klasické řízení, prohlubují se koncentrace, dochází k růstu velikosti hotelových skupin a uplatňují se nové formy kooperace a řízení hotelů. V současné době rozeznáváme několik základních způsobů provozování hotelu:

- **Nezávislý hotel** – je provozován nezávisle na jiném subjektu a tento stav má vliv na know-how, marketing a rezervace, které nejsou zajišťovány přes globální distribuční systémy.

- **Rezervační a marketingový systém** – hotely, které zpravidla za roční členské a paušální poplatky využívají výhod členství v určité hotelové skupině, které přináší možnost využívat jak celosvětového rezervačního systému, tak obchodního jména a další služby mateřské společnosti, jako např. marketingové aktivity.
- **Smlouva o řízení** – jedná se o smluvní ujednání mezi vlastníkem objektu a manažerskou hotelovou společností, ve věci řízení hotelu pod jejím jménem, tedy o oddělení vlastnictví a provozování. Manažerská firma s sebou většinou přináší vlastní obchodní známku, know-how i rezervační systém a vlastník ji za tyto služby platí základní a motivační odměnu.
- **Franchising** - je rozšířený a oblíbený způsob provozování ubytovacích zařízení, který s sebou nese značné výhody. Vlastník objektu, který si prostřednictvím smlouvy nakupuje užívání známého jména a k tomu i know-how a asistenci a komplexní služby mateřské společnosti, může díky franchisingu šetřit hotovost a rychleji expandovat a uspět. Přestože se může franchisant v určitých oblastech rozhodovat samostatně a svobodně, prvořadě je dodržování a respektování standardů, manuálů a požadované kvality stanovených franchisorem. (Ryglova, 2009, s. 47-48; Křížek a Neufus, 2014, s. 35)

Jedna z nejmodernějších metod současnosti uplatňovaná v systému řízení firmy je **outsourcing**. Jeho podstatou je vyčleňování určitých podnikových činností z podniku a jejich přenesení včetně odpovědnosti na externího poskytovatele, který se zaváže je dlouhodobě zabezpečovat. Využitím outsourcingu firma deleguje podpůrné nebo vedlejší činnosti svého podnikání na externí firmu a koncentruje se na hlavní činnosti. (Beránek, Kotek, 2007, s. 117)

1.5 Trendy v hotelnictví

Podle UNWTO počet ubytovacích kapacit ročně vzrůstá o 2,5 % a míra obsazenosti se mění, ale průměrně činí celkem asi 65 % v běžném roce. Největší koncentrace světových hotelových kapacit je v Evropě, což představuje asi 44, 7 % a 27 % světových ubytovacích kapacit se nachází v USA. (Goeldner, Ritchie, 2009, s. 155)

V posledních letech značně ovlivnily ubytovací průmysl nové technologie. Přes 90 % hotelových společností má vlastní webové stránky a bezdrátové internetové připojení, jelikož většina business zákazníků si přeje mít na pokoji připojení. Rovněž vzrůstá počet online plateb za rezervace hotelových pokojů. (Goeldner, Ritchie, 2009, s. 156)

Trendem posledních let a také budoucnosti, je sjednocování hotelů v hotelové řetězce, které mají potenciál ke zvyšování produktivity a díky výhodám, které se pojí s velikostí společnosti. Mnoho velkých hotelových řetězců nabízí produkty téměř každé cenové kategorie, od luxusních hotelů, nabízející veškeré služby po turistické a levné motely.

Jelikož tyto řetězce prodávají své produkty agresivněji, inzerují intenzivněji, úzce spolupracují s velkými tour-operátory po celém světě, a kromě svých webových stránek zajišťují účinné distribuční sítě propojené s centrálními rezervačními systémy leteckých společností, je jejich význam v průmyslu mnohem větší, než by se od tohoto odvětví očekávalo. (Holloway, Humphreys, Davidson, 2009, s. 317)

Mezi další trendy patří hojně využívání centrálních rezervačních systémů, důraz na kvalitu a komplexnost služeb a využívání technik managementu orientovaných na výnos. (Goeldner, Ritchie, 2009, s. 159-162)

2 PODNIK SLUŽEB ORIENTOVANÝ NA ZÁKAZNÍKA

Účast na cestovním ruchu je spojena s uspokojováním různých potřeb, které mohou být individuální. Tyto nekonečné potřeby jsou podle Oriěšky (2009, s.20) uspokojovány volnými a veřejnými statky, zbožím a službami. Podstatou služby je činnost, jejíž hodnota je určená mírou užitku, který tato služba přináší. Od zboží se liší tím, že jde o nemateriální činnost, časově ohraničenou, která se nedá vytvářet do zásoby.

Ryglová (2009, s. 96) uvádí, že službami se obecně rozumí „ekonomická činnost lidí, jejímž výsledkem jsou nemateriální hodnoty, které se projevují jako užitečné efekty pro spotřebitele služeb“. Společnosti většinou nenabízejí pouze výrobek nebo službu, ale často jde o kombinace obou. Existují čtyři základní kategorie nabídky služeb:

- pouze hmatatelné zboží,
- hmatatelné zboží s doprovodnými službami,
- významná služba s doprovodnými výrobky a službami,
- ryzí služba.

Oriěška (2009, s. 20) uvádí, že potřeby účastníků cestovního ruchu nevystupují individuálně, ale zpravidla jako soubor vzájemně se podmiňujících potřeb, jejichž uspokojení vyžaduje komplexní služby.

Tyto služby cestovního ruchu jsou poskytovány mnoha subjekty nejen v samotném rekreačním prostoru, ale také v místě poptávky. Ke spokojenosti návštěvníka je nezbytná spolupráce mezi těmito subjekty, koordinace činností v daném rekreačním prostoru, v daném čase a koordinace z hlediska funkcí služeb cestovního ruchu. (Jakubíková, 2009, s. 23)

2.1 Specifika služeb cestovního ruchu

Preference a chování lidí, a s nimi související nabídka služeb a produktů cestovního ruchu, se neustále vyvíjí. Jakékoliv změny ve společnosti, které mají následný vliv na cestovní ruch, je třeba co nejdříve akceptovat a přizpůsobit jim nabídku cestovního ruchu, která je určována poptávkou, přestože tomu bývalo dříve naopak. Ryglová (2009, s. 98) uvádí, že

vedle obecných znaků má trh cestovního ruchu celou řadu zvláštností, vyplývajících jak ze strany poptávky, tak strany nabídky.

Mezi základní specifika služeb cestovního ruchu patří:

- ***Kratší expozitura služeb*** – nabídce služby je vyhrazen limitovaný čas a pro udělení dojmu na zákazníka máme mnohem méně času, než je tomu u zboží. Motivovat zákazníka k nákupu je možné jenom např. při návštěvě cestovní kanceláře.
- ***Význam psychologických faktorů*** – lidé mají tendence nakupovat služby cestovního ruchu podle toho, jak odpovídají jejich ideálu. Vzhledem k nehmotnému charakteru služeb proto mnohem více využívají emotivního a iracionálního uvažování a potřebují se s nabídkou hlavně ztotožnit, čemuž ve velké míře přispívá styl, úroveň komunikace a schopnosti personálu.
- ***Význam vnější stránky nabídky a image*** – charakter poskytovaných služeb je většinou nehmotný, proto se zákazníci rozhodují o nákupu na základě emocí a mnohem více se spoléhají na hmatatelné záchytné body nebo důkazy.
- ***Význam ústní reklamy*** – vzhledem k omezené možnosti zákazníků vyzkoušet si službu předem, se velmi zvyšuje význam referencí a rad jiných, ať už přátel, známých nebo třeba blogů a recenzí v tisku.
- ***Snazší kopírování služeb*** – služby, na rozdíl od výrobků můžeme jen těžce chránit patentem a jsou proto velmi snadno napodobitelné.
- ***Závislost na komplementárních firmách*** – vzhledem na požadavek komplexnosti služeb je nezbytné, aby spolu tito „dodavatelé zážitků“ spolupracovali a vzájemně se doplňovali, neboť jejich souhra vytváří konečné dojmy z celé destinace. (Ryglová, 2009, s. 99-100; Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011, s. 97-98)

2.2 Charakteristika služeb hotelu

Protože jsou lidé jedineční, je jejich hodnocení služeb subjektivní, a standard každého člověka se u dané služby důsledkem rozdílných faktorů různí. Při poskytování osobních služeb je důležitá nejen poskytovaná služba, ale i způsob, jakým je poskytována. Nejdůležitějším faktorem spokojenosti hosta v hotelu jsou právě služby, protože se při pobytu mimo domov chtějí cítit příjemně, a způsob poskytování služeb hodnotí přísněji než obvykle. Dobré jméno hotelu je budováno po celou dobu pobytu. Jestliže host

považuje určitý standard služeb za samozřejmý, stačí málo a jediná chyba může změnit jeho názor na hotel. Klíčem k úspěšnosti hotelu je porozumění potřebám hostů a jejich následné uspokojení, což vyžaduje nepřetržitou komunikaci s hosty. (Királ'ová, 2006, s. 12-15)

Za základní služby hotelu považujeme ubytovací a stravovací služby, což jsou služby představující pravou podstatu hotelu. Doplnkové služby, kterými v souvislosti s pokrokem museli provozovatelé svou základní nabídku rozšířit, závisí na typu a orientaci hotelu. Jsou to např. služby směnářské, služby zajišťovací (rezervace lístků, zajištění kadeřnických služeb, rezervace taxislužby, praní prádla), cateringové služby aj. (Beránek a Kotek, 2007)

2.3 Kvalita služeb

Kvalita představuje v rámci globálního konkurenčního boje, kdy je nabízena řada substitučních produktů, velkou konkurenční výhodu. Vzhledem k tomu, že jsou potřeby a požadavky na trhu stále náročnější, měl by se každý podnikatel zaměřit na neustálé zvyšování kvality poskytovaných služeb.

Kvalita je širokým pojmem a můžeme na ni nahlížet z mnoha pohledů. Univerzální definice není, ale obecně platí, že kvalita je to, co si zákazník přeje, plus to, co poskytovatel služby chce nebo může dodatečně přidat navíc, aby profiloval nebo diferencoval svou nabídku oproti konkurenci. (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011, s. 141).

Horner a Swarbrooke (2003, s. 386) uvádí, že kvalita se týká vlastností a prvků produktů, které ovlivňují jeho schopnost uspokojovat potřeby a přání zákazníka. Z jiného pohledu se kvalita posuzuje podle míry, do jaké služba splňuje svůj účel, který je obvykle definován souborem potřeb zákazníka.

Kvalita přitom nemusí být chápána jen jako něco nejlepšího nebo nejdražšího. Účastník cestovního ruchu obvykle kvalitou služeb rozumí soulad mezi svými představami o službách a skutečností. Rozhodující při posuzování kvality služeb je hodnocení zákazníkem, jehož potřeby a očekávání jsou uspokojovány prostřednictvím užitečných vlastností těchto služeb. Přestože je kvalita služeb vnímána jako subjektivní kategorie, má také objektivní stránky, které lze snadno ověřit či porovnávat. Měřitelnou může být například rychlost poskytnutí služby nebo přesnost procesu jejího poskytování. Zákazníci však v zásadě vnímají kvalitativní znaky služeb, jakými je např.:

- spolehlivost – schopnost poskytnout to, co bylo slíbeno,

- serióznost – schopnost vyvolat důvěru,
- celkový dojem – fyzická vybavenost, estetičnost prostředí, upravenost a vzhled personálu,
- zodpovědnost – ochota pomáhat zákazníkům a včas jim poskytovat informace a služby. Proto je nutné zaměřit se na vnímání kvality služeb zákazníkem. (Orieška 2010, s. 21-22)

Abychom mohli poskytovat kvalitní služby a řídit jejich kvalitu, musíme poznat své zákazníky. To je předpokladem toho, abychom nastavili parametry služeb tak, aby se střetávaly s jejich očekáváními.

2.4 Kvalita z pohledu udržitelnosti

V rámci kvality služeb je třeba věnovat pozornost jejím dalším aspektům, kterými jsou především společenská odpovědnost a udržitelnost.

Podle Horner a Swarbrooke (2003, s. 398) tyto „zelené“ otázky obecně kladou do jedné roviny s životním prostředím a aktuálními trendy, s čímž se můžeme často setkat v průmyslu cestovního ruchu u mnoha zemí. Trvalá udržitelnost se zabývá především vztahem mezi životním prostředím, společností a ekonomickými systémy. Můžeme ji chápat jako uspokojování potřeb současné generace bez ničení zdrojů, které to samé umožní budoucím generacím.

Ekologické otázky v hotelnictví

Všechna odvětví v cestovním ruchu jsou stále citlivější na problematiku ekologie, jelikož počty turistů celosvětově rostou, zdá se být tato cesta z pohledu udržitelnosti nevyhnutelná. Právě hotely jsou v pozici převzetí vedoucí úlohy v těchto otázkách, protože jsou často příjemci stížností v důsledku svých zavedených praktik. (Holloway, Humphreys, Davidson, 2009, s. 339)

Protože je hotelový a restaurační provoz velkým znečišťovatelem životního prostředí, vyžaduje zodpovědný přístup všech pracovníků hotelu, a je třeba pokusit se o sladění ekonomických a ekologických zájmů. Vedoucí pracovníci hotelu musí v sobě najít dostatek přesvědčení a odpovědnosti k tomu, aby se ekologické principy staly součástí podnikatelské filozofie a součástí řízení každého pracoviště hotelu. Nabízet služby vysoké kvality za současného plnění požadavků na ochranu životního prostředí, by mělo být cílem

hotelu. To vyžaduje osobní příklad vedoucích, přesvědčování a školení spolupracovníků a taky dle konkrétních hotelových podmínek zpracovat manuál, který bude obsahovat konkrétní opatření v oblasti *odpadkového hospodářství, úspory energií a tréninku zaměstnanců*. (Křížek a Neufus, 2014, s. 164)

Je třeba si také uvědomit, že ekologický management může přispět k naplňování obchodních cílů. Řada opatření je směřována na snížení spotřeby vody, energií, kancelářského materiálu atd., což znamená redukované náklady a tudíž jejich zavádění slouží mimo jiné ke snižování obchodních výdajů. Zájem o ochranu životního prostředí je možné chápat i jako jistou formu image, protože tím často získáme vyšší respekt u našich hostů, kteří mohou o hotelu v tomto směru hovořit. Pokud bude navíc hotel považovaný za „zelený“, získá tím určitou konkurenční výhodu a může přilákat nové, a snad i k větším výdajům ochotné zákazníky.

Příklady konkrétního šetření životního prostředí:

- třídit odpad v hotelu,
- zelený program na ručníky v koupelně,
- používat ekologicky šetrné prací a sanitární prostředky,
- používat recyklovaný toaletní a kancelářský papír,
- třídit biologicky rozložitelné odpady z přípravy jídel,
- instalace úsporných zdrojů světla,
- dvoustupňová splachovací zařízení u toalet,
- tepelná čerpadla, solární články aj.

Taková opatření mohou poskytnout podstatné úspory samotného hotelu, jakož i přispět ke zlepšení životního prostředí jako celku a pokud je to možné zajistit, aby byl cestovní ruch ve městě environmentálně udržitelný. ((Křížek, neufus, 2014, s. 164; Horner a Swarbrooke, 2003, s. 400-402)

Být společensky odpovědným podnikem vyžaduje systematický komplexní přístup navazující na obchodní strategii, hodnoty a poslání podniku. Předpokladem úspěchu je ale především zainteresování klíčových osob a jejich přesvědčení o efektivnosti, správnosti a účinnosti těchto aktivit. (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011, s. 145)

3 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU (HOTELU)

Žijeme v éře silné konkurence na lokálních i globálních trzích a pokud se hotely chtějí udržet „ve hře“, nemají jinou možnost, než být konkurenceschopné. Konkurence vzniká všude, kde organizace prodávají podobný nebo totožný produkt společnému cílovému trhu. Organizace se snaží přesvědčit zákazníka, který má možnost volby produktu, ke koupi právě toho jeho. O konkurenceschopnosti můžeme hovořit v případě, když má hotel potenciál vnímaný konkurencí. Být konkurenceschopný znamená vědět, co je normálem dnešní doby, kam směřuje vývoj a stejně tak důležité je poznat možnosti a nutnosti vlastní změny v požadovaném konkurenčním trendu. (Mikoláš 2005, s. 64; Horner a Swarbrooke, 2003, s. 376)

3.1 Analýza konkurence v hotelnictví

V oblasti cestovního ruchu, ať už v rámci využití volnočasových, ubytovacích nebo stravovacích služeb, existují velké rozdíly v míře konkurence v jednotlivých sektorech trhu. Konkurence může existovat na různých geografických úrovních, počínaje konkurencí mezi organizacemi sídlícími v jednom městě, konče až globální konkurencí mezi organizacemi sídlícími na různých kontinentech. (Horner, Swarbrooke, 2003, s. 376)

Aby mohla firma efektivně naplánovat své strategie, musí zjistit co nejvíce o své konkurenci. Ke zjištění možných oblastí konkurenčních výhod a nevýhod je třeba neustále porovnávat vlastnosti ceny a služeb, analyzovat efektivnost prodeje, distribuční kanály a způsoby komunikace konkurentů s hosty. Hledáme odpovědi nejčastěji na tyto otázky:

- Kdo jsou naši konkurenti?
- Jakou používají strategii?
- Jaké jsou jejich cíle?
- Jaké jsou jejich slabé a silné stránky?
- Jak obvykle reagují? (Kotler, 2007, s. 568)

Identifikace a vymezení konkurence

Podle Kotlera (2007, s. 569), by pro firmu nemělo být složité konkurenci identifikovat. Na té nejzřejmější úrovni může firma definovat konkurenci podle *produktové kategorie*, tedy

firmy, nabízející podobné produkty nebo služby, za podobné ceny stejným zákazníkům. Firmy mohou svou konkurenci vymezit také podle *odvětví*, což je skupina firem, které nabízí produkty nebo služby, jež představují blízké substituty.

Určení cílů konkurence

Ve chvíli, kdy firma zná své konkurenty, musí zjistit, co každý z nich od trhu chce a očekává a co je podnětem k jeho chování. Můžeme předpokládat, že všichni konkurenti chtějí maximalizovat své zisky, a že podle toho také jednají. Firmy se ale liší také v tom, jaký důraz kladou na krátkodobé zisky proti dlouhodobým a někteří mohou chtít oproti maximalizaci zisku spíše jeho uspokojení. (Kotler, 2007, s. 571-572)

Identifikace konkurenčních strategií

Ve většině odvětví se konkurence člení na skupiny podle toho, jaké strategie sledují. Tyto firmy, sledující na daném trhu stejnou nebo podobnou strategii, poté tvoří strategickou skupinu. Čím více jsou si strategie jednotlivých firem bližší, tím větší jsou konkurenty.

Hodnocení silných a slabých stránek konkurence

To, jestli dokáží firmy dostát svým strategiím a splnit své cíle, záleží na jejich zdrojích a schopnostech. Firma nejdříve sesbírá klíčové informace o podnikání konkurence za několik posledních let, přestože to vždy nemusí být snadné, a vytvoří si přesnější představu o silných a slabých stránkách konkurence. Toho může docílit pomocí marketingového výzkumu mezi zákazníky, dodavateli a dealery, a celkový dojem si doladit také díky sekundárním údajům, z osobní zkušenosti nebo z doslechu. (Kotler, 2007, s. 573)

3.2 Konkurenční výhoda

Výhoda je určitá přednost hotelu, zákazníkem pozitivně vnímaná hodnota, která je ve srovnání s konkurencí v některém aspektu vyšší. Spotřebitelé si přirozeně vybírají produkty přinášející nejvyšší hodnotu, a proto je klíčem k získání a udržení si zákazníků porozumění jejich potřebám a nákupnímu procesu lépe, než konkurence. Ať již firma nabízí nižší ceny než konkurence, nebo naopak větší užitek vykompenzovaný vyšší cenou, tím větší získá konkurenční výhodu, čím lépe se bude prezentovat jako dodavatel vyšší hodnoty pro cílové trhy. (Mikoláš, 2005, s. 77, Kotler, 2007, s. 490)

Podniky by měly ve svém fungování využívat takových faktorů, které jim umožní vytvořit a udržet úspěšnou existenci. Při využívání možných způsobů k získání konkurenční

výhody se v rámci podnikání využívá většinou kombinace různých metod. Jednou z nich může být identifikování silných a slabých stránek, které nám napoví, které oblasti našeho podnikání rozvíjet a kde naopak vynaložit snahu na odstranění našich slabostí. Mezi možné cesty k získání konkurenční výhody patří :

- racionalizace a snižování nákladů,
- inovace produktu,
- odlišení produktu,
- zlepšení distribučních systémů,
- environmentální aktivity,
- účinnější techniky propagace,
- fúze a akvizice, strategické aliance, franšízy aj. (Horner, Swarbrooke, 2003, s. 377)

3.3 Metody zjišťování konkurenčních výhod

Podle Mikoláše (2005, s. 77-78) k měření konkurenční výhody existuje více metod a technik, které se mezi sebou také kombinují. Mezi jedny z nejpoužívanějších metod patří SWOT analýza, PESTE analýza a Porterova teorie konkurenčních sil. Další, stále využívanější metodou, je Benchmarking, který spočívá v porovnávání s ostatními a vychází z hesla „znát a být nejlepší“.

3.3.1 SWOT analýza

SWOT analýza představuje komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení všech podstatných stránek a oblastí podniku (hotelu), včetně jeho současné pozice. Jádrem metody je klasifikace a ohodnocení faktorů, které spadají do čtyř základních skupin, podle toho, jestli vyjadřují silné nebo slabé stránky vnitřního prostředí organizace, anebo jestli se jedná o faktory vyjadřující příležitosti a hrozby vnějšího prostředí. SWOT vychází z předpokladu, že maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb, dosáhne organizace strategického úspěchu. (Křížek a Neufus, 2014, s. 98)

S (Strengths) – silné stránky představují konkurenční výhodu, která existuje uvnitř firmy. Může to být dlouhá historie, dobrá image nebo odbornost zaměstnanců hotelu aj.

W (Weaknesses) – slabé stránky představují konkurenční nevýhodu uvnitř firmy, kterou je třeba odstranit či minimalizovat. Může jimi být nedostatek manažerských schopností, zdrojů, postavení na trhu či vysoké provozní náklady.

O (opportunities) – příležitost je příznivá situace ve firemním okolí, ze které se snaží vylézt maximum a které mohou být využity k zajištění větších prodejů a vyšší výnosnosti. Může se jednat o objevení nového tržního segmentu, změny v legislativě nebo vstup do hotelového řetězce.

T (Threats) – hrozby jsou naopak nepříznivé situace v okolí, které mohou negativně ovlivnit jeho fungování. Mohou jimi být změny v právních předpisech, silná konkurence aj. (Királ'ová, 2006, s. 25-26; Beránek a Kotek, 2007, s. 131-132)

3.3.2 Porterova teorie konkurenčních sil

Vstup konkurence na současný trh je motivován dlouhodobou ziskovou přitažlivostí trhu nebo tržního segmentu. Michael Porter identifikoval pět sil, mezi kterými existují vzájemné vazby a které tuto ziskovost negativně ovlivňují.

- hrozba intenzivního soupeření mezi **stávajícími konkurenty** (velký počet silných a agresivních konkurentů, pokles tempa růstu prodeje, cenové války);
- hrozba **potenciální konkurence** (velikost vstupních a výstupních bariér);
- hrozba **substitutů** (sledujeme vývojové trendy cen substitutů, protože nahrazují naše výrobky a omezují ceny i zisk);
- hrozba **rostoucí kompetence zákazníků** (koncentrování a organizování zákazníci tlačí na snížení cen a vyžadují stále kvalitnější výrobky, mohou vyvolat značné napětí mezi konkurenty);
- hrozba **rostoucí kompetence dodavatelů** (v případě jejich koncentrace a neexistence substitutů mohou ovlivňovat výši cen a velikost dodávek).

Cílem konkurenční strategie subjektu je nalezení takového postavení, kdy může nejlépe čelit konkurenčním silám nebo je dokonce obrátit ve svůj prospěch. Důležitým krokem je dobře zpracovaná analýza konkurence podniku a na jejím základě vhodně navržená konkurenční strategie, která je hlavním prvkem úspěšnosti podniku v konkurenčním prostředí.

4 ANALYTICKÉ METODY PRÁCE

Analytické metody či techniky, jsou zpravidla časově i úkolově omezené postupy nebo způsoby provedení rozboru nějakého problému, stavu nebo skutečnosti. (Managementmania, © 2011-2013) V této diplomové práci budou zpracované jak v teoretické, tak v praktické rovině marketingový mix, Porterova analýza (viz. kapitola 3.3.2), SWOT analýza (viz. kapitola 3.3.1) a analýza 7S.

4.1 Marketingový mix

Marketingový mix představuje soubor nástrojů, jejichž vhodně zvolená kombinace umožňuje organizaci dosáhnout cílů prostřednictvím uspokojení potřeb a přání cílového trhu. Marketingový mix, ať už si ho firma sestaví jakkoliv, by měl především respektovat požadavky cílového trhu a jeho kontrolovatelné nástroje ovlivňovat a přizpůsobovat neustálým změnám na trhu. Klasická podoba marketingového mixu rozlišuje čtyři prvky, tzv. 4P, kterými jsou product – produkt, price – cena, place – místo, distribuce a promotion – propagace. V rámci tvorby marketingu služeb je tento proces obohacený o další prvky: People, Packaging, Programming a Partnership. (Jakubíková, 2009, s. 182; Ryglová, 2009, s. 102)

Product – produkt nebo služba představuje jádro marketingu hotelu a považuje se za něj to, co lze na trhu nabízet k pozornosti, k používání, ke spotřebě nebo k uspokojení přání a potřeb lidí. Je to složitá kombinace hmotných a nehmotných prvků, které vytvářejí hodnotu produktu nebo služby ve snaze přesvědčit zákazníka o jeho specifičnosti.

Price – cena požadovaná organizací musí být vyvážená tak, aby ji byli zákazníci ochotni platit a organizace dosahovala zisku. Cena spolu s kvalitou je základním kritériem ovlivňující výběr klienta a tato cena by měla přímo úměrně odpovídat obdržené hodnotě, kterou služba zákazníkovi přinesla a na druhé straně pokrýt náklady a zahrnovat zisk společnosti.

Place – místo, jedná se o distribuci produktů cestovního ruchu. Distribuční cesta představuje souhrn všech podniků nebo osob, které jsou nápomocny při převodu vlastnictví služby od výrobce ke spotřebiteli. U služeb se distribuce uskutečňuje přímo, nebo pomocí zprostředkovatele, nepřímo.

Promotion – propagace nebo marketingová komunikace označuje prostředky, jimiž firmy oslovují různé segmenty trhu, aby upoutaly jejich pozornost, informovali je o produktu

nebo službě a stimulovaly a přesvědčily zákazníka o koupi. Snažíme se toho dosáhnout komunikačním mixem, který může obsahovat přímé nástroje jako je osobní prodej, přímý marketing nebo nepřímé nástroje – reklamu, public relations nebo podporu prodeje.

People – lidé, pracovníci. Lidský faktor hraje v cestovním ruchu velmi významnou roli a je základním faktorem ovlivňujícím kvalitu služeb. Jedná se o nepřetržitou interakci zákazníků a pracovníků, tedy poskytovatelů služeb, na jejichž vhodném výběru často závisí úspěch.

Partnership – cestovní ruch je odvětví silně závislé na efektivní spolupráci a kooperaci různých zainteresovaných subjektů. Těm se vlivem vzájemné spolupráce mohou snížit náklady, mohou posílit vyjednávací schopnost ve vztahu k odpovědným činitelům a také společně vytvořit destinaci s komplexními službami, kde budou klienti spokojeni a ze které budou všichni profitovat.

Packaging – balíčky služeb, které představují sestavení několika vzájemně se doplňujících služeb, do podoby přitažlivé a výhodné nabídky pro zákazníka, obvykle za jednotnou cenu. Klasickým příkladem je zájezd, který kromě služeb dopravních, ubytovacích a stravovacích může zahrnovat služby kulturní, sportovní nebo wellness.

Programming – programování těsně souvisí s tvořením balíčků; jedná se o určité techniky, postupy, časové rozvrhy nebo mechanismy, které jsou nápomocny při vytváření zájmu o určitý balíček a při poskytování služby zákazníkovi. (Beránek a Kotek, 2007, s. 149-150; Ryglová, 2009, s. 102-117; Jakubíková, 2009, s.237-270)

4.2 Analýza „7S“

Analýza 7S firmy McKinsley, určená k analýze vnitřního prostředí organizace, patří do skupiny strategických modelů řízení vývoje společnosti. Pomocí této metody se hodnotí jednotlivé důležité struktury společnosti a na základě jejich zhodnocení dochází k jejímu dalšímu vývoji. Tento model se skládá ze sedmi proměnných, které můžeme rozdělit do dvou skupin, tzv. „tvrdých“ a „měkkých“ prvků.

- **Tvrdé prvky** – tyto složky jsou snadno definovatelné a identifikovatelné a dají se přímo ovlivnit managementem.

Strategy (strategie) – plánování cílů, které povedou k rozvoji firmy. Vymezuje cestu nebo směr, jakým se firma dopracuje k těmto vytyčeným cílům.

Structure (organizace) – představuje organizační schéma společnosti, tj. způsob, jakým je společnost organizovaná. Sleduje vztahy mezi jednotlivými pracovišti, jejich vzájemnou provázanost a hodnotí pracovní činnost.

Systems (systémy) – představují manažerské techniky a postupy, které určují jakým způsobem jsou provázané procesy a aktivity v podniku.

- **Měkké prvky** - lze obtížně vymezit a nelze je řídit přímými manažerskými nástroji. Lze je ale úspěšně ovlivňovat prosazovanými firemními hodnotami a způsoby chování. Tvrdé i měkké prvky jsou ale stejně důležité pro úspěch organizace a existují mezi nimi vzájemné vazby.

Staff (zaměstnanci) – rozumíme jimi pracovníky organizace na všech úrovních, vztahy mezi nimi, pracovní morálku, loajalitu vůči firmě atd. Jedná se o celkovou personální politiku společnosti.

Skills (dovednosti) – zahrnují veškeré návyky, profesionální dovednosti, znalosti a zkušenosti, kterými disponují zaměstnanci společnosti.

Shared values (hodnoty) – určuje, jak jsou definované, vnímané a sdílené hlavní hodnoty firmy, specifikované v jejím poslání a zda jsou v souladu s firemními strategiemi.

Style (styl řízení) – představuje způsob, jakým vedení komunikuje se svými zaměstnanci, spolupracovníky či zákazníky. Jakým způsobem přistupuje k problémům, jejich řešení a zobrazuje celkovou kulturu firmy. (Centre of industrial engineering, © 2013)

4.3 Metoda pozorování

Pozorování lidí, činností nebo situací, je způsob získávání primárních dat bez kladení jakýchkoliv otázek respondentům, tedy bez aktivní účasti pozorovaného. Předpokládá se přitom objektivita pozorovatele a jeho nezávislost na objektu tak, že se vzájemně neovlivňují. Předmětem pozorování mohou být pouze skutečnosti, které jsou dostupné smyslovému vnímání. Výhoda této metody spočívá v tom, že potřebné informace můžeme získat nezávisle na ochotě či neochotě pozorovaného a pokud o pokud zároveň neví, že je pozorován, nemůže záměrně změnit své chování a tím zkreslit sledovanou skutečnost.

Pozorování je však také velmi náročné na pozorovatele, především na jeho schopnost interpretace zjištěných údajů a může tak dojít ke subjektivnímu zkreslení skutečností. Získaná data mají pouze popisný charakter a pozorování bývá používáno především v kombinaci s jinými metodami sběru dat, především s osobním dotazováním.

Typy pozorování:

- Mechanické X Osobní
- Strukturované X Nestrukturované
- Zjevné X Skryté
- V přirozených podmínkách X V uměle vytvořených podmínkách
- Přímé X Nepřímé

V praxi se využívá více způsobů pozorování, nicméně pro účely této diplomové práce bude z hlediska subjektu využito *osobní* pozorování (pomocí smyslů a schopností pozorovatele), podle stupně standardizace *nestrukturované* pozorování (kdy je určen pouze cíl pozorování, sleduje se chování lidí nebo nějaký jev a další okolnosti záleží pouze na pozorovateli), *zjevné* i *skryté*, *v přirozených podmínkách*. (Kozel, 2006, s. 138)

4.4 Metoda dotazování

Primárním smyslem rozhovoru je kladení otázek respondentovi. To, jaký typ rozhovoru zvolíme, závisí zejména na charakteru a rozsahu zjišťovaných informací, časových i finančních limitech atd. V praxi se využívá osobní, písemný, telefonický a elektronický rozhovor. Osobní rozhovor je nejtradičnějším typem dotazování, který může být prováděn individuálně nebo skupinově.

Foret a Stávková (2003, s. 46) uvádí, že rozhovor je možné provádět dvěma způsoby, a to jako:

- *standardizovaný (strukturovaný) rozhovor*, jehož struktura je předem známá a připravená, je stanoveno, na co se bude tazatel ptát a trvá se na dodržení pořadí a formulace otázek, výhodou jsou dobře srovnatelné údaje,
- *nestandardizovaný (nestrukturovaný, volný) rozhovor*, který nemá předem závazně stanovenou strukturu a formulaci otázek, přestože je také předem promyšlený a

připravený. Záměrně je veden způsobem, aby se formou přiblížil co nejvíce volnému rozhovoru a zaměřuje se na zjišťování názorů a postojů respondentů.

Kozel (2006, s. 142) rozeznává kromě dvou zmiňovaných ještě polostandardizovaný (polostrukturovaný) rozhovor, kdy tazatel vede část rozhovoru podle stanovených otázek a zbytek dotazů volně doplňuje.

Vyhraněnou formou volného rozhovoru je tzv. *neřízený rozhovor*, který znamená co nejmenší zasahování tazatele do rozhovoru. Opakem je tzv. *řízený rozhovor*, který je také volný, ale tazatel usměrňuje a tématicky vede dotazovaného, aby příliš neodbočoval od tématu. Nejčastěji používaným je právě polostandardizovaný rozhovor. (Foret a Stávková, 2003, s. 46)

Pro účely této diplomové práce bude využito interview, tedy rozhovor tazatele pouze s jedním respondentem. Bude se jednat o polostandardizovaný rozhovor s předem připravenými otázkami, které tazatel volně klade respondentovi s cílem získat požadované informace. Tazatel musí být objektivní, mít znalost řešeného problému, být schopen vyvolat diskusi a vést ji tak, aby mu respondent poskytl potřebné informace.

Výhodou rozhovoru je jeho přizpůsobivost, tazatel může při rozhovoru navázat bližší kontakt s respondentem a získat poměrně hodně informací v krátkém čase. Rozhovor umožňuje klást složitější otázky, objasňovat jejich význam a pružně reagovat. Nevýhodou je např. v porovnání s dotazníkem ztráta anonymity a skutečnost, že tazatel může respondenta ovlivňovat jak v dobrém, tak ve špatném smyslu. (Kozel 2006, s. 146-147)

5 SHRNUÍ POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI

V první části této diplomové práce byly na základě prostudování dostupných literárních zdrojů shromážděny nejdůležitější poznatky z oblasti konkurenceschopnosti moderního hotelu.

Teoretická část je rozdělena do čtyř kapitol. Prvním teoretickým východiskem je hotelnictví, jakožto dynamicky se rozvíjející součást cestovního ruchu, jeho obecný význam a trendy posledních let. Tato kapitola objasňuje rozdíl mezi kategorizací a klasifikací ubytovacích služeb a také složitý provoz ubytovacího zařízení.

Druhá část se zabývá službami a jejich specifiky pro cestovní ruch a hotelnictví. Z pohledu konkurenceschopnosti je důležitá především jejich kvalita, se kterou souvisí otázka kvality z pohledu udržitelnosti zahrnující také ekologické aspekty provozu hotelu.

Konkurenci, se kterou se musí všechny podniky každodenně potýkat, objasňuje třetí kapitola. Pro úspěšnost v dynamickém konkurenčním prostředí je důležité znát své konkurenty a taky naše konkurenční výhody, které můžeme zjistit pomocí konkrétních metod (SWOT, Porterova analýza).

Teoretická část diplomové práce ve svém závěru představuje analytické metody práce, a sice Marketingový mix a analýzu 7S, které budou dále použity pro analýzu současného stavu hotelu, a také metody sběru primárních dat - pozorování a rozhovor. Veškeré teoretické poznatky se stanou podkladem pro praktickou a projektovou část této diplomové práce

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA HOTELU AGH****

Hotel AGH je čtyřhvězdičkový hotel s více než dvoustetletou tradicí, který je situován přímo v centru města, v těsné blízkosti rožnovského náměstí. Hotel, vystavěný v jedinečné architektuře, je nepřehlédnutelný i díky jeho netypické modré barvě. Díky své skvělé poloze a zároveň klidné lokalitě, je vyhledáván především firemní klientelou, ale pro široké možnosti volnočasových aktivit v okolí, je oblíben také mezi turisty. Hlavní náplní je poskytování ubytovacích a špičkových stravovacích služeb.

Následující tabulka přináší základní informace o společnosti AGH /AUTOMATY GASTRO HRSTKA/ a. s., která je vlastníkem hotelu AGH.

Tabulka 1 - Základní informace o hotelu AGH (vlastní zpracování)

Název hotelu	Hotel AGH
Adresa	Nerudova 142, Rožnov pod Radhoštěm, 75661
Vlastník	AGH/AUTOMATY GASTRO HRSTKA/ a. s.
Kapitál	33 591 000,- Kč Splaceno 100 %
IČO	14612194
DIČ	CZ14612194
Právní forma	Akciová společnost
Sídlo	Bayerova 494, Rožnov pod Radhoštěm, 75661
Statutární orgán	Stanislav Hrstka - předseda představenstva
Webové stránky	www.hotel-agh.cz

6.1 Historie

Hotel byl založen již roku 1783 Rudolfem Elcerem a v té době také nesl název po svém majiteli. V roce 1951 hotel koupila rodina Nováků a přejmenovala jej na Hotel Novák. Od roku 1958 až do roku 1991 se hotel stal majetkem státu a byl spravován Národním podnikem Ráj Valašského Meziříčí, v restituci roku 1991 byl opět vrácen rodině Nováků. V roce 1997 jej koupila firma AGH/AUTOMATY GASTRO HRSTKA/ spol. s r. o. a po sedmi letech dne 30. 4. 2004 došlo ke znovuotevření zcela zrekonstruovaného zařízení pod dnešním názvem Hotel AGH****. (Hotel AGH, © 2015)

6.2 Lokalita

Hotel AGH se nachází ve městě Rožnově pod Radhoštěm, ve Valašském regionu. Valašsko, spolu s dalšími třemi oblastmi, spadá do turistického regionu Východní Morava. Pro účely této práce můžeme oblast Valašsko ještě zúžit na mikroregionu Rožnovsko, což je dobrovolný svazek obcí založený dne 21. 10. 2012. Rozprostírá se na severovýchodě Zlínského kraje v okrese Vsetín. Mikroregion, na úpatí Beskyd, leží v chráněné krajinné oblasti Beskydy cca 60 km severovýchodně od Zlína, 50 km od Ostravy a tvoří jej 2 města a 7 obcí.

Tato oblast, typická pro své hory, smrkové lesy a rozlehlé louky a stráně je z turistického hlediska jednou z nejzajímavějších a nejatraktivnějších turistických oblastí v České republice. Valašsko, charakteristické pro svůj tradiční folklór, architekturu a čistou přírodu, bylo v roce 1973 vyhlášeno Chráněnou krajinnou oblastí.

Pobyt na Valašsku skýtá nespočet možností jak trávit volný čas v každém ročním období. Široké možnosti sportovního vyžití, odpočinku, historické památky a folklorní tradice jsou dominantou této oblasti. Ať už Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm, Pustevny a Radhošť, Rožnovské pivní lázně, stovky km cyklostezek, turistických tras, nebo nespočet ski areálů, dělají z této oblasti velmi oblíbený turistický cíl, kde si každý přijde na své. (Holubcová, 2014, s. 23)

Rožnov pod Radhoštěm

Toto turistické, kulturně-historické a průmyslové město, je považováno za srdce Valašska. V nadmořské výšce 387 m n. m. na rozloze 39, 47 km² žije cca 17 tisíc obyvatel. Jako turistický magnet působí Valašské muzeum v přírodě, které je nejstarším a největším svého druhu ve střední Evropě, a které ročně navštíví přes 200 tisíc turistů. V průběhu celého roku je zde pořádáno mnoho akcí a událostí, z toho nejznámější jsou tři několikadenní mezinárodní folklorní festivaly, které každoročně přilákají tisíce návštěvníků. V okolí města na řece Bečvě se nachází mnoho zajímavých míst (Pustevny, Radhošť, Soláň) a konají se zde různé kulturní a sportovní akce (Valašské divadelní léto, běh Emila Zátopka aj.). (Frňková, 2015, s. 22; Holubcová, 2014, s. 23)

6.3 Návštěvnost

Údaje potřebné pro analýzu návštěvnosti byly zjišťovány pomocí hotelového programu HotelTime, který je schopný vygenerovat měsíční i roční vytíženost lůžek i pokojů, statistiku obsazenosti dle národností, tržby jednotlivých oblastí a mnoho dalších.

Tabulka 2 - Návštěvnost hotelu AGH v letech 2014 a 2015

Rok	2014	2015
Pokojodny	8 758	8 715
Lůžkodny	17 149	17 021
Celkem osob	5 289	5 363
Počet příjezdů	2 425	2 547
Počet přenocování	4 409	4 378
Obsazenost pokojů	3 951 - 45 %	3 754 - 43 %
Obsazenost lůžek	5 199 - 30 %	5 220 - 30 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě programu HotelTime

Tabulka 2 znázorňuje vytíženost hotelu v posledních dvou letech. Vzhledem k tomu, že hotel disponuje 24 pokoji, maximální počet pokojodnů je 8 760 (24x365). V roce 2014 byly 2 pokojodny vyřazeny z důvodu údržby či nahodilých situací, v roce 2015 to bylo 45 pokojodnů. V roce 2015 byla obsazenost hotelu 43 %, kvůli menšímu počtu přenocování, přestože celkem přijelo více osob. V roce 2014 byla obsazenost hotelu 45 %.

Tabulka 3 - Vytíženost hotelu AGH v jednotlivých měsících roku 2014 a 2015

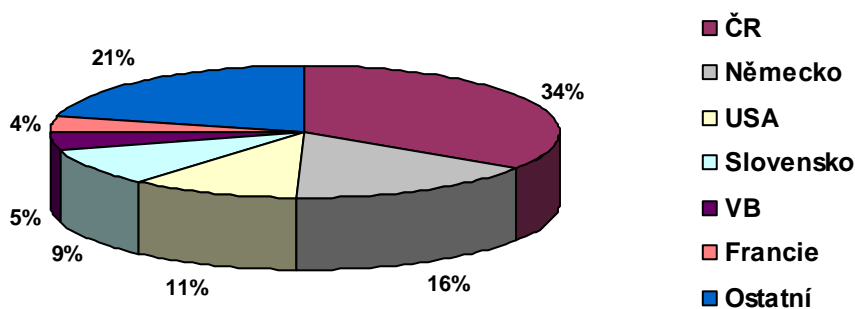
Vytíženost hotelu v %		
	2014	2015
Leden	41,53%	23,08%
Únor	53,72%	34,08%
Březen	32,93%	34,54%
Duben	48,33%	33,75%
Květen	48,12%	45,18%
Červen	51,67%	42,34%
Červenec	49,06%	56,12%
Srpen	43,15%	52,50%
Září	50,97%	58,24%
Říjen	46,51%	46,29%
Listopad	46,53%	51,54%
Prosinec	30,19%	38,58%
Celkem	45,11%	43,08%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě programu HotelTime

Nejvytíženějším měsícem v roce 2014, kdy obsazenost pokojů byla téměř 54 %, byl paradoxně únor, přestože první měsíce roku bývají většinou považovány za klidnější. Druhá polovina roku 2015 byla z pohledu obsazenosti hotelu poměrně úspěšná, jelikož ve čtyřech měsících přesahovala obsazenost 50 % a v měsíci září byla bezmála 60 %. Celkový průměr obsazenosti byl však o 2 % vyšší v roce 2014, jelikož začátek roku 2015 byl velice slabý, přestože letní sezóna přinesla nadprůměrnou obsazenost.

Pomocí programu HotelTime je také možné zjistit, jaký počet přenocování uskutečnili turisté a kolikrát přespali ostatní hosté. Jedinou nevýhodou je, že kategorie ostatní zahrnuje mimo firemní klientelu také seniory a děti, a tudíž nevíme přesný počet jednotlivých skupin. Po odhadu manažerky hotelu je však tato skupina tvořena minimálně z 90 % firemní klientelou. Co se týče struktury hostů za účelem cesty, bylo v roce 2014 67 % přenocování uskutečněno firemními hosty, kteří tímto tvoří podstatnou část hotelových návštěvníků. Nejpočetnější skupinou business hostů byli Češi, kteří zde přenocovali ve 22 %, ve 20 % to byli Němci, a ve 13 % hosté z USA. 33 % přenocování bylo uskutečněno turisty. V 68 % to byli Češi, 12 % přenocování uskutečnili hosté ze Slovenska a 6 % z Německa.

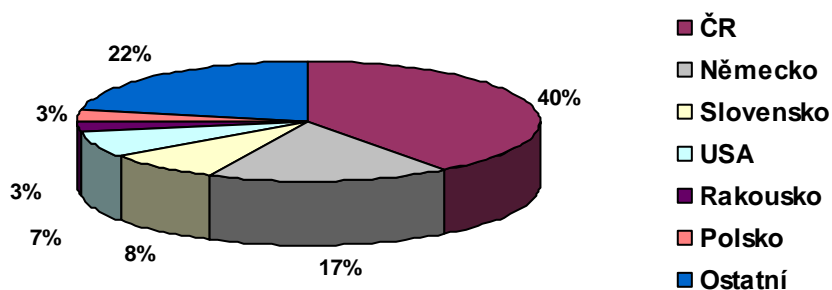
Hotel obecně nejvíce navštěvují Češi, kteří v roce 2014 uskutečnili 1 524 přenocování, což činí 34 %. Zahraniční klientela pokrývá obsazenost až z 65 %. Nejčastěji do hotelu přijíždějí hosté z Německa, Spojených států amerických, Slovenska, Velké Británie či Francie. Významnou část hostů tvoří zákazníci z ekonomicky vyspělých zemí, kteří upřednostňují vysokou kvalitu před cenami.



Graf 1: Návštěvnost hotelu AGH podle národností v roce 2014 (vlastní zpracování)

V roce 2015 se zvýšil počet přenocování turisty na 42 %, což může být přisuzováno vydařené letní sezóně. Nejčastějšími turisty byli opět Češi, kterých bylo 60 %, ve 12 % to byli Slováci a 5 % přenocování bylo uskutečněno Rakušany. Business hosté v hotelu přenocovali v 58 % a jejich složení bylo podobné jako v roce 2014.

V roce 2015 vzrostl počet přenocování uskutečněný tuzemskými návštěvníky na 40 %, což může být způsobeno celkově zvýšenou poptávkou Čechů po dovolené v tuzemsku. Druhými nejčastějšími turisty byli opět Němci, kteří tvoří podstatnou část zahraniční klientely hotelu. Oproti roku 2014 se mezi nejčetnější skupinu hostů dostali Rakušané a Poláci, kteří uskutečnili 3 % přenocování.



Graf 2: Návštěvnost hotelu AGH podle národností v roce 2015 (vlastní zpracování)

Vývoj tržeb

Hotelu AGH plynou příjmy především z poskytování ubytovacích služeb, restaurační činnosti, doplňkových služeb a drobného prodeje. Nejvyšších tržeb dosahuje stravovací úsek, jak znázorňuje Tabulka 4, jehož tržby se každoročně zvyšují. Naopak tržby z ubytování vykazují klesající trend, což může být způsobeno klesajícím počtem přenocování, vybíráním levnějších pokojů či poskytováním vyšších slev business klientele. Přestože tržby jednotlivých oddílů kolísají, celkové tržby vykazují pravidelně meziroční přírůstek a z informací vedení hotelu vyplývá, že hotel dosahuje dlouhodobě zisku. Z důvodu citlivosti dat však nebyly poskytnuty další podklady pro účely ekonomické analýzy.

Tabulka 4 - Tržby hotelu AGH v letech 2014 – 2015

	2013	2014	2015
Počet ubyt. osob	5 745	5 289	5 363
Tržby za ubytování	7 132 108 Kč	6 776 375 Kč	6 376 646 Kč
Tržby restaurace	7 876 621 Kč	8 476 189 Kč	8 906 356 Kč
Ostatní tržby	72 547 Kč	39 076 Kč	62 609 Kč
Tržby celkem	15 081 276 Kč	15 291 640 Kč	15 345 611 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací

Fluktuace zaměstnanců

Hotel AGH má stabilně okolo 30 zaměstnanců v závislosti na sezónnosti či aktuální potřebě. Každý úsek hotelu vyžaduje pro plynulý provoz určitý počet zaměstnanců a v případě, že někdo z pracovníků kolektiv opustí, vedení hotelu za něj hledá ihned náhradu. Potřeba brigádníků v sezóně, tedy v letních měsících a poté v plesové sezóně, se týká především restaurace, ostatní úseky mají po celý rok poměrně stabilní počet zaměstnanců. Celkový počet zaměstnanců každoročně přibývá, ale nejedná se o výrazné změny.

Tabulka 5 - Fluktuace zaměstnanců v letech 2013 – 2015 (vlastní zpracování)

Zaměstnanci hotelu	2013	2014	2015
Provozní	1	1	1
Manažerka	0	0	1
Recepční	4	4	4
Šéfkuchař	1	1	1
Kuchaři	3	3	3
Pomocné síly	4	4	4
Číšníci	4	5	5
Brigádníci	4	4	4
Provoz a údržba	2	2	2
Pokojské	2	2	2
Uklízečky	1	1	2
Celkem	26	27	29

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU HOTELU S VYUŽITÍM NÁSTROJŮ MARKETINGOVÉHO MIXU

Teoretickému zpracování marketingového mixu se věnuje kapitola 4.1 a stejně jak bylo uvedeno v teoretické rovině, marketingový mix hotelu AGH se skládá z 8P. Tyto nástroje jsou vzájemně provázány a umožňují hotelu dosáhnout stanovených cílů, prostřednictvím jejich vhodně zvolené kombinace s ohledem na požadavky trhu.

7.1 Product (service)

Hotel AGH poskytuje především ubytovací, stravovací a také některé doplňkové služby.

Ubytovací služby

Hotel nabízí komfortní ubytování v celkem 24 pokojích s celkovou kapacitou 47 lůžek s možností 20 přistýlek. K dispozici je 17 dvojlůžkových, 2 jednolůžkové, 1 třílůžkový pokoj a 4 unikátní apartmá. Pokoje jsou moderně a útulně zařízené, nadstandardně vybavené a každý jeden je originální. Jelikož je budova členitá, má každý pokoj svůj půdorys a každý je tedy jedinečný. Host si může vybírat ze tří typů barevných variací pokojů a to modrých, zelených a červených a všechny pokoje hotelu jsou nekuřácké.

Dvojlůžkové pokoje jsou podle své kategorie rozděleny na malé, střední a velké a to s manželskou postelí či oddělenými lůžky, z toho 1 pokoj je bezbariérový pro TP. Apartmá jsou pojmenována podle specifického tématu, ve kterém jsou navržena. V nabídce je apartmá Modrá laguna, které je laděno do příjemných modrých tónů, Valašské apartmá, které je zařízeno stylově s tradičními valašskými prvky, Císařské apartmá, které se nese v duchu luxusního zámeckého stylu s terasou, disponující vířivou vanou a nakonec Apartmá ve věži, které nabízí překrásný 360° výhled na Rožnov a okolí.

Součástí každého pokoje je koupelna se sprchovým koutem či vanou a sociálním zařízením. V koupelně je k dispozici také fén, ručník, osuška, základní hygienické potřeby a velkoplošné zrcadlo. Všechny pokoje jsou vybaveny pracovním stolem a židlemi či křesly, Smart TV s kabelovým příjmem, telefonem, trezorem, bezdrátovým připojením, minibarem a zatemňovacími závěsy. Pokoje jsou vyzdobeny obrazy s tematikou valašské krajiny, které doladují příjemnou atmosféru každého pokoje. (Hotel AGH/Ubytování, © 2015)

Gastronomické služby

Hotelová restaurace s výběrem „Á la carte“ a denního menu, je otevřena denně od 10 hod. do půlnoci. Hotelovým hostům jsou v ceně pokoje k dispozici bohaté snídaňové rauty, které se podávají ve všední dny od 6.30 (o víkendu od 7.30) do 10 hodin. Samozřejmostí je také etážový servis.

Restaurační prostory je možné rozdělit na několik částí, které se liší různými styly. Nejdominantnější částí je víceúčelový sál s kapacitou až 80 lidí. Je vystavěn ve dřevě, s velkým množstvím retro dekorací a sportovních trofejí, což z něj dělá velmi ojedinělý prostor. Díky ozvučení a videoprojekci, je ideálním místem pro školení, obchodní jednání, oslavy aj. Retro kavárna, nacházející se na balkóně nad sálem, je zařízena v retro stylu s množstvím starobylých a pamětních předmětů, a nabízí tak příjemné posezení v soukromí. Modrá restaurace zařízena naopak v moderním stylu, nabízí posezení v klidné a nekuřácké části, s kapacitou pro 30 osob. Další částí je lobby bar s kapacitou pro 30 osob, který nabízí klidné posezení u dobré kávy. V anglickém stylu je navržen lovecký salonek s krbem, s kapacitou pro 10 osob, který je ideální pro komorní oslavy, ničím nerušená setkání či obchodní jednání. V letních měsících je pro hosty k dispozici letní zahrádka, kde připravují kuchaři speciality na lánovém grilu.

Jídelní lístek je sestaven jak z tradičních a oblíbených pokrmů, tak si v něm přijdou na své i milovníci moderní a světové kuchyně. Všechna jídla jsou špičkové kvality, připravená z čerstvých surovin podle moderních technologií. Jídelní lístek je pro svou variabilitu poměrně stálý a je doplňován gastronomickými akcemi pro každý měsíc, které jsou věnovány sezónním specialitám, na jejichž základě je poté sestavováno celé menu. Cenová hladina nabízených pokrmů je mírně nadstandardní, nicméně vzhledem ke kvalitě a k úrovni hotelu je příznivá. Každý den restaurace nabízí v rámci denního menu dva pokrmy včetně polévky a vody s citronem. (Hotel AGH/Restaurace, © 2015)

Konferenční služby

Víceúčelový ozvučený sál s videoprojekcí, bezdrátovými mikrofony, LCD TV, video/DVD přehrávačem a bezdrátovým připojením, je ideálním místem pro konání nejrůznějších firemních akcí, konferencí, školení, prezentací, svateb, společenských a soukromých akcí či sledování sportovních přenosů na velkoplošném plátně. Součástí těchto akcí je také možnost kompletního cateringového servisu, zahrnujícího bohaté rauty či slavnostní menu.

7.2 Price

Ubytování

Cenová úroveň hotelu AGH odpovídá kategorii hotelu vyšší třídy. Ceník ubytování se liší podle toho, jestli je sezóna (1. června – 30. září, Silvestr (27. 12. - 1.1.)) a nebo se jedná o mimosezónní pobyt (1. ledna – 30. května, 1. října – 27. prosince). Základní pultové ceny uvedené v Tabulce 6 zohledňují také ceny konkurence. V cenách pokoje je započítána snídaně formou bohatého bufetu, bezdrátové připojení k internetu, hlídané parkoviště a ostatní poplatky.

Tabulka 6 - Ceník ubytování v hotelu AGH

Pokoj	Sezóna	Mimosezóna
Jednolůžkový - kateg. 1	1.280,-	1.280,-
Dvoulůžkový malý - kateg. 2		
1 osoba/noc / 2 osoby/noc	1.580,- / 1.750,-	1.490,- / 1.660,-
Dvoulůžkový střední - kateg. 3		
1 osoba/noc / 2 osoby/noc	1.790,- / 1.990,-	1.700,- / 1.890,-
Třílůžkový - kateg. 4		
1 osoba/noc / 2 osoby/noc	2.210,- / 2.450,-	2.100,- / 2.330,-
3 osoby/noc	2.650,-	2.510,-
Dvoulůžkový velký - kateg.5		
1 osoba/noc / 2 osoby/noc	2.100,- / 2.450,-	2.210,- / 2.330,-
Apartmá - kateg. 6		
1 osoba/noc / 2 osoby/noc	2.610,- / 2.900,-	2.475,- / 2.750,-
Císařské apartmá - kateg. 7		
1 osoba/noc / 2 osoby/noc	3.150,- / 3.500,-	2.990,- / 3.320,-
Přistýlka	390,-	
Postýlka	200,-	
Pes	200,-	

Zdroj: Vlastní zpracování na základě ceníku z webových stránek hotelu

(Hotel AGH, © 2015)

Hotel AGH nabízí zvýhodněné ceny v případě víkendového ubytování nebo dlouhodobějších pobytů. (Paradoxně nižší cena o víkendu, je v důsledku zaplnění hotelu ve všední dny business hosty, a menší obsazeností o víkendu). Hotel nabízí také romantické víkendové pobyty s doprovodnými službami, čemuž se bude více věnovat kapitola 7.7. Zvýhodněné ceny včetně možnosti stravování jsou uvedeny v Tabulce 7.

Tabulka 7 - Ceník pro rodinné, víkendové a speciální pobyty

Rodinné víkendové a týdenní pobyty	
Víkendová noc (páteční, sobotní)	1.320,- Kč
Víkend (2 noci, pá - ne)	2.640,- Kč
Prodloužený víkend (3 noci, pá - po)	3.960,- Kč
Týden (6 nocí)	7.800,- Kč
Stravování	
Plná penze (oběd - večeře)	300,- Kč/osoba
Polopenze (oběd nebo večeře)	150,- Kč/osoba
Pobyty s programem	
Relaxační víkendový pobyt	5.300,- Kč
Romantický pobyt v císařském apartmá	4.600,- Kč
Romantický víkendový pobyt	4.300,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě ceníku z webových stránek

(Hotel AGH, © 2015)

Stravování

Jak již bylo uvedeno, snídaně mají hoteloví hosté v ceně ubytování. Kolemjdoucí hosté, kteří chtějí využít snídaňového bufetu, platí 130,- Kč na osobu. U zvýhodněných balíčků mají hosté možnost dokoupit si buď plnou penzi za 300,- Kč na osobu, nebo polopenzi v ceně 150,- Kč na osobu. Restaurace nabízí „Á la carte“ menu, kde se ceny pohybují různě od použitých surovin a náročnosti na přípravu, jsou však vzhledem k úrovni hotelu mírně nadstandardní. Denní menu, zahrnující polévku a 0,3 vody s citronem, které se podává od pondělí do pátku, se pohybuje od 95 do 125 Kč. Jednotné menu při konání různých akcí se pohybuje 150,- Kč za osobu (polévka nebo předkrm + hlavní chod) a cena kombinovaného rautu (studený, teplý, dezerty) je 500,- Kč za osobu.

Konferenční služby

Hosté si mohou vybrat, ve které části hotelu si přejí pořádat své akce a události. Cena za prvních 5 hodin je 600,- Kč/hodinu a každá další hodina za 400,- Kč. Při ubytování

delegátů či hostů v hotelu, je cena snížena na 300,- Kč/hodinu. V ceně je zahrnuta příprava prostoru a technické vybavení. Hosté také mohou využít nabídky různých variant coffee breaku.

7.3 Place

Hotel AGH využívá jak přímých distribučních cest prostřednictvím recepce, tak nepřímou formu, zprostředkovaně pomocí rezervačních portálů. Recepce, která poskytuje přímý prodej služeb, je k dispozici 24 hodin denně. Objednávku pobytu mohou hosté učinit vyplněním rezervačního formuláře na webových stránkách hotelu, osobně, telefonicky či e-mailem. Pracovník recepce poskytuje hostům či potenciálním zákazníkům informace o veškerých službách hotelu a o všech případných dotazech souvisejících s ubytováním.

Nepřímý prodej provozovaný zprostředkovateli se uskutečňuje na základě podepsané smlouvy o zprostředkování. Cestovní kanceláře, agentury a rezervační nebo prezentační kanály, představující placenou i neplacenou formu. Placenými kanály jsou internetové katalogy firem a hotelové rezervační systémy, neplacených kanálů je celá řada. Hotel AGH spolupracuje s významnými českými i zahraničními rezervačními portály, kterými jsou:

- Booking (booking.com)
- HRS (hrs.com)
- Previo (hotel.cz)
- Expedia (expedia.com)
- Hotel DE (hotel.de)
- Availpro - chanel manager (availpro.com)

Rezervačním systémům náleží provize za zprostředkování 13 - 15 % měsíčně z ceny ubytování, násobené počtem rezervací uskutečněných prostřednictvím jejich portálu, zatímco v případě webových katalogů a prezentačních portálů, je platba za služby prováděna např. vždy jednou za rok. Další formou nepřímého prodeje je spolupráce s TIC v Rožnově pod Radhoštěm, které využívá tištěných materiálů k propagaci hotelu široké veřejnosti. Distribučním nástrojem je také direct mailing, který spočívá v zasílání noviněk či akčních nabídek VIP stálým i bývalým zákazníkům, kterým toto VIP členství zajišťuje 10% slevu na služby hotelu.

7.4 Promotion

Reklama

Jako většina moderních zařízení v dnešní době, využívá i hotel AGH ke své propagaci především internet. Internetová propagace zahrnuje jednak prezentaci hotelu v rámci různých prezentačních a rezervačních portálů, které nabízejí základní informace, jednak vlastní webové stránky (www.hotel-agh.cz). Stránky jsou velmi přehledně a precizně zpracované a nabízejí veškeré informace o hotelu. V roce 2015 prošly rekonstrukcí a dnes se v nich zorientují jak česky, tak anglicky a německy mluvící hosté. Fotografie a videa hotelových pokojů a virtuální prohlídka všech hotelových prostor, poskytne klientovi poměrně ucelenou představu o zařízení a vybavení hotelu. K dispozici jsou ceníky ubytování, pobytové balíčky, gastronomické akce a nabídka všech služeb a programů, které hotel svým hostům nabízí. V rámci InHouse Promotion, je v každém pokoji výchozím programem hotelová prezentace, zachycující nejen vizualizace všech hotelových prostor, ale také veškeré služby a možnosti hotelu, včetně záznamů významných událostí aj.

Dalším formou reklamy jsou billboardy, rozmístěné na třech hlavních směrech při příjezdu do města, které jsou doplněny poutači a ukazateli na cestu k hotelu.

Osobní prodej

Osobním prodejem v hotelnictví se rozumí přímá komunikace mezi recepční a členy obsluhy se zákazníkem, se kterým přicházejí do styku během poskytování služeb. Hotel u těchto pracovníků vyžaduje odbornou kvalifikaci a především komunikativnost, příjemné vystupování, ochotu a znalost aktuálních informací. Recepční jsou klíčovými zaměstnanci hotelu, jelikož s nimi klient přichází do styku nejčastěji a usilují tak o dosažení dobrých vztahů mezi hotelem a hostem. Recepční hotelu AGH jsou průběžně několikrát denně kontrolovány manažerkou hotelu, která dohlíží na bezproblémový chod recepce.

Public Relations

Společnost se snaží budovat dobré vztahy nejen se svými hosty, ale také s externími subjekty a svými zaměstnanci. Lidský faktor je v hotelnictví klíčový, a proto je velmi přínosné udržovat dobré a zdravé vztahy se všemi zainteresovanými osobami. Hotel AGH

se snaží vytvářet dobré jméno a image špičkového poskytovatele služeb. Hotel má vytvořenou podnikovou identitu, tedy logo, vizitky, prospekty, a také drobné upomínkové předměty jako propisky, sirky nebo otvíráky s motivem loga.

Zaměstnanci hotelu se pravidelně účastní veletrhů cestovního ruchu po celé České republice (Roadshow AHR, Konference AHR ČR) kde rozdávají brožurky, CD s prezentací hotelu a jiné propagační materiály, obsahující základní informace o hotelu a poskytovaných službách.



Obrázek 1: Logo hotelu AGH (Hotel AGH, © 2015)

Podpora prodeje

Aby hotel podpořil poptávku po svých službách, nabízí zvýhodněné balíčky ubytování. Ty se dělí do dvou kategorií na stálé a akční, vztahující se vždy k aktuálnímu dění v okolí. Stále zvýhodněné jsou víkendové pobyty, které jsou paradoxně levnější, než ubytování ve všední dny. Je to dáno tím, že přes týden je hotel využíván business hosty a o víkendu se snaží přilákat turisty na zvýhodněné ubytování.

Hotel AGH má smluvní dohodu s několika významnými podniky ve městě, kteří zde ubytovávají své obchodní partnery a hosty. Sleva pro tyto firmy je 15 % z pultové ceny.

Jak již bylo zmíněno, za určitou podporu prodeje se dá považovat i VIP členství stálých zákazníků, které přináší 10% slevu na hotelové služby.

7.5 People

Hotel AGH si je vědom důležitosti lidského faktoru a věnuje značnou pozornost výběru zaměstnanců, kteří se podílejí na charakteru služby a mohou ji do velké míry ovlivnit.

Hotel zaměstnává asi 30 pracovníků, v závislosti na sezóně či aktuální potřebě, na různých pozicích úseků: vedení, recepce, restaurace, kuchyně, úklid a údržba. Vedení hotelu tvoří majitel hotelu, provozní a manažerka hotelu, které jsou zodpovědné za bezproblémový

chod. Provozní hotelu, která je zároveň event manažerem, zodpovídá za úsek restaurace a kuchyně. Manažerka hotelu, zajišťující především marketing, má na starosti recepci a ubytovací úsek. Důraz je kladen především na pracovníky přicházející do přímého kontaktu s hostem. Jsou vyžadováni především kvalifikovaní zaměstnanci v oboru kuchař, číšník a absolventi hotelových či obchodních škol na pozice recepční. Praxe je však taková, že často místo odborné kvalifikace převládá praxe v oboru, zapálenost a chuť pracovat a učit se novým věcem. Odměny za práci jsou v porovnání s konkurenčními zařízeními v dané lokalitě nadprůměrné a zaměstnancům jsou minimálně třikrát ročně vypláceny mimořádné prémie. V hotelové restauraci mohou využívat velmi výhodného stravování a jsou také odměňováni za dlouhodobou práci. Přesto především úsek recepce a kuchyně vykazuje značnou fluktuaci. Přestože se opakovaně hlásí mnoho mladých absolventů, je velmi obtížné najít vhodné kandidáty, kteří by akceptovali vysoké pracovní nároky a zvládali i nestandardní situace.

7.6 Partnership

Hotel AGH spolupracuje s několika partnery. Úzce spolupracuje s T – Klubem kulturní agenturou, což je organizace zajišťující kulturní vyžití, nabízející širokou škálu programů na vysoké úrovni, nejen pro obyvatele města. Je velmi důležitým partnerem, protože v hotelu často ubytovává známé osobnosti, což pro hotel představuje významnou formu reklamy. Pro agenturu naopak představuje výhodu velmi nízká cena za jejich ubytování. Úzkou spoluprací má hotel také s Valašským muzeem, která se projevuje vzájemnou prezentací nejen na webových stránkách, ale také v rámci podpory prodeje a osobního doporučení. Hotel má smluvně zajištěno zvýhodněné vstupné do areálu skanzenu, v podobě celoročních permanentek, které je v rámci ubytování k dispozici pro víkendové turisty. Dalším partnerem jsou Rožnovské pivní lázně, kterým hotel rovněž ubytovává hosty, jelikož mají pouze malé ubytovací kapacity. Prostřednictvím spolupráce s místními podnikateli, hotel zajišťuje hostům na přání například kosmetické, kadeřnické nebo wellness služby či masáže. Partnerskými sportovními areály, poskytující zvýhodněné ceny, jsou golfový a tenisový klub v Rožnově pod Radhoštěm.

7.7 Packaging a programming

Sestavování výhodných pobytových balíčků je velmi oblíbenou formou podpory prodeje, které hotel AGH také využívá. Zatímco většina hotelů v okolí spolupracuje se slevovými portály nabízejícími komplexní balíčky za zvýhodněné ceny, hotel AGH tohoto druhu spolupráce zatím nevyužívá a balíčky jsou sestavovány svépomocí. Tyto nabídky jsou prezentovány na webových stránkách hotelu a vztahují se k aktuálním kulturním či společenským akcím v okolí nebo souvisí s ročním obdobím.

V rámci stálé nabídky jsou k dispozici tři pobyty s programem.

- *Relaxační víkendový pobyt* – 3 denní pobyt (2 noci) pro dvě osoby zahrnující pobyt v solné jeskyni, 30 min. masáž včetně infrasauny, rybičkovou terapii, aplikace tělové svíce, včetně 2x večeře o dvou chodech nebo vstupu do Valašského muzea.
- *Romantický pobyt v císařském apartmá* – 2 denní pobyt (1 noc) pro dvě osoby s tříchodovou večeří, šumivým vínem a jahodami na pokoji, s možností využití vířivé lázně.
- *Romantický víkendový pobyt* – 3 denní pobyt (2 noci) pro dvě osoby s 2x tříchodovou večeří, lahví Bohemia Rose sektu na pokoji, s možností využití vstupu do Valašského muzea pro dva.

Kompletní program a služby jednotlivých stálých balíčků jsou k nahlédnutí v příloze P I.

V případě zájmu hosta o sestavení speciálního balíčku na míru, či zajištění specifických služeb, je hotel vždy ochoten vyjít vstříc a snaží se o maximální uspokojení klientova přání.

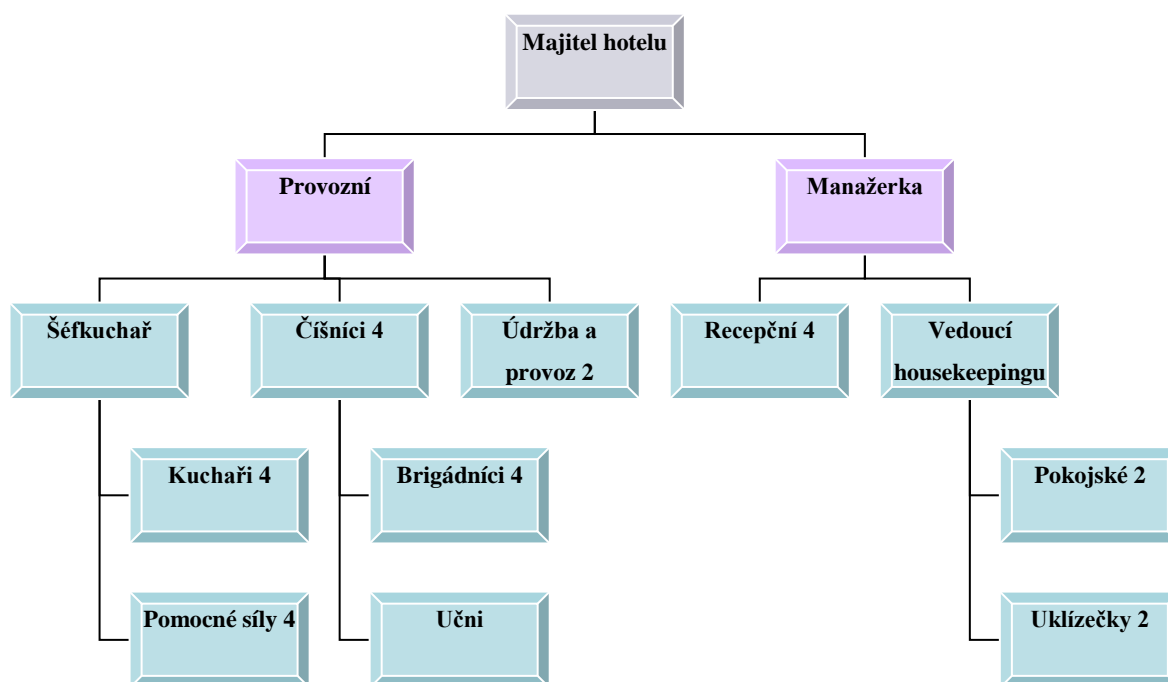
8 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ HOTELU S VYUŽITÍM METODY „7S“

K interní analýze hotelu AGH bude využita metoda 7S firmy McKinsey, teoreticky zpracovaná v kapitole 4.2, díky které bude možné lépe identifikovat silné a slabé stránky hotelu.

8.1 Tvrdé složky

Struktura (organizace)

Hotel AGH má liniovou organizační strukturu, jak můžeme vidět na Obrázku 2, která je odpovídající a dostačující velikosti hotelu. Tento typ struktury má přímou (příkazovací) pravomoc a je charakteristický zejména jednoznačnými vztahy mezi nadřízenými a podřízenými. V čele organizační struktury stojí majitel hotelu, který je zároveň autonomním manažerem, a kterému se v podstatě zodpovídají všichni zaměstnanci. Mezi liniové vedoucí patří provozní hotelu, které se zodpovídá šéfkuchař, číšníci a pracovníci údržby a servisu. Tito lidé, mající pod sebou ještě další zaměstnance, jsou zodpovědní za vykonávané činnosti v rámci svých úseků. Manažerka hotelu, jakožto bývalá vedoucí recepce, má v kompetenci recepci a také ubytovací úsek, který dále řídí vedoucí housekeepingu.



Obrázek 2: Organizační struktura hotelu AGH (vlastní zpracování)

Strategie

Strategickým záměrem společnosti, je být špičkovým hotelovým zařízením na Rožnovsku, s maximální orientací na spokojenost zákazníka. Velkou konkurenční výhodou hotelu AGH, na rozdíl od ostatních velkých hotelů v Rožnově, je strategická poloha přímo v centru města, a také dlouholetá tradice. Díky postupnému nátlaku ze strany konkurenčních zařízení v oblasti výstavby wellness center, a také díky poptávce ze strany turistů po tomto vybavení, bylo v letech 2007 jednáno o projektu výstavby vlastního wellnessu, od kterého bylo v tomtéž roce upuštěno, jak kvůli chráněným městským pozemkům, tak finanční krizi. Právě absence wellness centra nutí vedení hotelu zvyšovat standard a kvalitu v ostatních oblastech.

Jelikož je hotel zaměřen převážně na firemní klientelu, bude pro její udržení či rozšíření, vhodné připravit zvýhodněné podmínky i ceníky. Preferovaným segmentem jsou také turisté, zahrnující převážně páry či seniory a pro jejich zvýšený zájem o hotel se budou sestavovat balíčky služeb, zahrnující mimo jiné také chybějící wellness služby, díky kterým by mohli dát hosté přednost jiným zařízením. Z tohoto důvodu bude nutné zapracovat na celkové propagaci hotelu jako kvalitního poskytovatele služeb, ať už v oblasti PR či podpory prodeje, právě prostřednictvím tvorby balíčků na 3 a více dnů.

Strategií hotelu je nadále splňovat mezinárodní normy čtyřhvězdičkového hotelu, poskytovat služby nejvyšší možné kvality a do budoucna zvážit možnost zvýšení kategorie připojením dodatku „Superior“.

Systémy (procesy)

Hotel AGH využívá možnosti hotelového a rezervačního systému HotelTime, který podporuje činnost celé recepce a pokladní systém Septim od společnosti ASW, který je stěžejním systémem ve firmě. Tento systém částečně řeší skladové hospodářství hotelové restaurace i baru a je jím zajištěn také drobný prodej na recepci. Ačkoli systém Septim nabízí také moduly pro ostatní části provozu, jako je pokladní systém kuchyně či hotelový systém, není těchto možností doposud využíváno, přestože právě v této oblasti dochází k drobným problémům souvisejícím právě s komunikací či zásobami. Vnitropodniková komunikace je řízena prostřednictvím e-mailové pošty či telefonu. Hotel mimo jiné využívá autorizační systém webových stránek, díky kterým je lze samostatně spravovat.

Kamerový systém, který je ochranou proti nežádoucím vlivům, je rozmístěn na všech strategických místech, jako je parkoviště, vstup do restaurace z ulice, hotelový bar či recepce.

8.2 Měkké složky

Zaměstnanci (spolupracovníci)

Jak již bylo řečeno, lidé jsou jedním z nejdůležitějších faktorů úspěšného fungování hotelu. Jelikož se spolupodílí na vytváření služeb a tedy celkového dojmu, je jejich výběr, řízení a motivování velice důležité. Pokud se budou naši zaměstnanci v práci cítit příjemně a budou v přátelském a konstruktivním kolektivu, bude to předpokladem toho, aby byli dobře naladěni a působili tak i na hosty. Kolektiv zaměstnanců hotelu AGH se může pyšnit takovou přátelskou atmosférou, jelikož jsou téměř všichni dlouhodobými kolegy, což se projevuje např. sebraností v běžném provozu. Cílem hotelu je kromě dosažení zisku především maximální spokojenost hostů, o což se všichni zaměstnanci nepřetržitě snaží. Je důležité zainteresovat zaměstnance tak, aby sdíleli firemní hodnoty a měli vlastní zájem na úspěchu firmy, protože jen tak jde docílit spokojenosti na všech stranách. Loajalita vůči firmě a dobře odvedená práce by měla být samozřejmě náležitě ohodnocena, což se v hotelu daří, a proto je zde kromě úseku recepce také poměrně nízká fluktuace. Důležitostí lidského faktoru se tato práce zabývá více v kapitole 7.5.

Schopnosti

Zaměstnanci hotelu musí bezesporu disponovat určitými znalostmi, schopnostmi a zkušenostmi. Ať už provozní a manažer hotelu nebo kuchaři a číšníci, všichni musí v rámci své profese ovládat jednak určité specifické znalosti získané studiem, jednak zkušenosti a dovednosti získané praxí. Hodně však dělá pozitivní přístup k práci, ochota a snaha učit se novým věcem a zdokonalovat se, což může být někdy mnohem více než oslnivý životopis. Zejména na úseku recepce nastává problém s výběrem vhodných kandidátů, jelikož nemají dostatečnou kvalifikaci a zkušenosti. Mírně podprůměrná je v hotelu jazyková vybavenost číšníků, což nemusí vždy udělat dobrý dojem na zahraniční hosty. Hotel by měl proto věnovat zvýšenou pozornost rozvoji svých zaměstnanců, především v oblasti jejich komunikačních dovedností, zdokonalování jazykové vybavenosti a dalších odborných

dovedností, pro co nejbezchybnější výkon dané profese. V této oblasti má hotel mezery, jelikož svým zaměstnancům neposkytuje žádné kurzy ani vzdělávací programy.

Styl řízení

Provozní a manažerkou hotelu je využíván operativní přístup a rychlé rozhodování, které si efektivní řízení hotelu žádá. V hotelu nejsou využívány žádné moderní styly řízení.

Zaměstnanci jsou vedeni liberálním v kombinaci s autokratickým stylem vedení. Je vyžadováno, aby si každý pracovník plnil své povinnosti v souladu s vnitřními směrnicemi hotelu a byl za svou práci zodpovědný. Chybí zde pravidelné meetingy, v rámci kterých by byli zaměstnanci seznamováni s hodnotami a cíli podniku a v rámci kterých by byl prostor k otevřené diskuzi, vyjádření názorů či zpětné vazbě odvedených výkonů celého kolektivu. To vede k neefektivnímu vynakládání úsilí zaměstnanců a zbytečnému oslabování pozice hotelu v konkurenčním prostředí.

Sdílené hodnoty

Aby mohl hotel vytvářet zisk a vykazovat celkovou prosperitu, potřebuje spokojené a vracející se klienty. Cílem hotelu je poskytovat zákazníkům služby vysoké kvality, díky kterým pro ně bude pobyt zážitkem a motivem znovu se vrátet. To vyžaduje sebranost a dobře odvedenou práci celého kolektivu. Zaměstnanci jsou obeznámeni s tím, že spokojenost klienta je pro prosperující hotel klíčová a proto je od nich vyžadována profesionalita, spolehlivost, důvěryhodnost a respekt. Ve sdílení ostatních hodnot má však hotel značné mezery a dlouhodobější vize nebo cíle podniku jsou známy pouze vedení. Meetingy, kde by se těmto záležitostem věnovala určitá pozornost, by mohly tento problém částečně vyřešit. V rámci hotelu také chybí interní předpisy, vnitřní sdělení či etický kodex, ze kterých by jasně vyplývaly požadavky, práva a způsobilosti.

Kromě orientace na spokojenost zákazníků patří mezi žádané hodnoty neustálé vytváření dobrého jména společnosti a profesionální přístup.

9 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ HOTELU

Tato kapitola se bude zabývat vnějšími činiteli, kteří každodenně ovlivňují hotel AGH. Pomocí jejich analýzy bude možné odhalit současnou situaci hotelu a následně stanovit kroky a postupy ke zvýšení jeho konkurenceschopnosti.

9.1 Porterova analýza konkurenčních sil

Tato analýza je orientovaná na současnou situaci hotelu a vychází ze systematického působení pěti faktorů, které ovlivňují podnik. Jsou jimi stávající konkurence v odvětví, hrozba potenciální konkurence, vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů a hrozba substitutů. Cílem této analýzy je zhodnotit danou situaci tak, aby bylo možné nalézt co nejvýhodnější postavení pro hotel AGH, ve kterém se dokáže bránit konkurenčním silám a co nejvíce prosperovat.

9.1.1 Stávající konkurence

Hotel AGH se nachází v oblasti s poměrně velkou koncentrací konkurence, ať už se jedná o ubytovací zařízení podobné klasifikace nebo o restaurační zařízení. Největšími konkurenty v Rožnově pod Radhoštěm jsou hotely Eroplán, Horal a Energetic, které spadají do stejné kategorie jako hotel AGH. V nejbližším okolí se nacházejí další významní konkurenti, jejichž analýzou se bude blíže zabývat kapitola 9.2. Vzhledem k tomu, že tržby restaurace tvoří více než 50 % celkových tržeb hotelu, je třeba brát v potaz také konkurenci v oblasti restauračních zařízení.

V Rožnově pod Radhoštěm se nachází až na 40 stravovacích zařízení různého zaměření, ale ne všechna představují pro hotel konkurenci. Vzhledem k tomu, že hotelová restaurace nabízí vyhlášenou špičkovou gastronomii od moderní kuchyně až po tradiční valašské pokrmy, opravdovou konkurenci představuje asi jen 7 restaurací ze zmíněného počtu. Jsou jimi restaurace výše zmíněných hotelů, ale pouze hotel Eroplán se kvalitou přibližuje hotelu AGH. Oblíbenými restauracemi jsou Braserie Avion, El Greco, Grillbar či nedávno otevřený restaurant Albert Málek, které jsou představiteli kvalitní gastronomie různého zaměření. Žádná z těchto restaurací však nedisponuje takovou variabilitou pokrmů, tradicí či velikostí prostorů jako restaurace hotelu AGH, což se dá považovat za konkurenční výhodu.

9.1.2 Potenciální konkurence

Hotelnictví je vzkvétající a stále se rozvíjející oblastí a vzhledem k tomu, že se pohybujeme v turisticky poměrně atraktivní oblasti, je zde určitá hrozba vstupu nové konkurence. Je však potřeba si uvědomit, že k výstavbě nebo rekonstrukci ubytovacího zařízení a pořízení jeho vybavení, je zapotřebí velké počáteční investice. Další bariérou vstupu do odvětví je vybudování dobrého jména a boj s existující konkurencí. Není lehké prosadit se mezi již fungujícími hotely, které si za čas svého fungování vybudovaly určité jméno a získaly své stálé klienty. Ve zkoumané lokalitě momentálně nehrozí výstavba žádného ubytovacího zařízení, které by mohlo výrazněji ohrozit fungování hotelu AGH. Hrozba potenciální a existence stávající konkurence, však zapříčiňuje neustálé vylepšování portfolia služeb a oslovování nových segmentů potenciálních zákazníků. Požadavky na hotely splňovat kritéria komplexního zařízení, vyvíjí neustálý tlak na zdokonalování poskytovaných služeb, růst nabídky a kvality a snahu o maximální diferenciaci produktu.

9.1.3 Substituční produkty

Za substituty hotelu AGH lze považovat nejrůznější ubytovací zařízení, kterými jsou penziony, ubytovny, ubytování v soukromí a jiná ubytovací zařízení v Rožnově pod Radhoštěm, kterými může zákazník nahradit náš hotel. Protože je primárním účelem hotelu AGH poskytování ubytovacích a stravovacích služeb, můžeme za substituty považovat všechna zařízení, kde se zákazníkovi dostane uspokojení potřeby jídla a spánku. Vzhledem k všeobecně nižší úrovni těchto subjektů, však pro hotel nepředstavují významné riziko. Pokud tedy předpokládáme, že zákazník hotelu vyžaduje určitý standard služeb, na který je zvyklý, budeme za substituty považovat pouze ostatní hotelová zařízení, mezi kterými se klient může rozhodovat, nikoli například ubytování v soukromí či na ubytovně. Zde se zákazník může rozhodovat na základě již získaných zkušeností, doporučení, reklamy či intuice. Aby hotel minimalizoval hrozbu substitutů, je potřeba co nevíce diferencovat produkt a odlišit se od konkurence. Specifičnost a jedinečnost nám může pomoci k zaujmutí potenciálních zákazníků nebo k vytvoření stálé klientely, které budou naše služby vyhovovat. Za substituty hotelu AGH můžeme považovat již zmiňované hotely v Rožnově pod Radhoštěm, které budou více rozebrány v kapitole 9.2.

9.1.4 Vliv odběratelů

Odběratele v tomto případě představují hosté, kteří hotel navštěvují za účelem ubytovacích či stravovacích služeb. Vzhledem k tomu, že je konkurence v okolí poměrně vysoká, zákazník disponuje omezeným zdrojem finančních prostředků a při výběru si dává záležet, aby dostal co nejvíce za co nejméně, je vliv odběratelů podstatný. Zákazníci se často rozhodují na doporučení přátel a známých, podle reklamy, trendů či předešlých zkušeností. Přestože některé faktory nemůžeme ovlivnit, vždy a za každých okolností bychom se měli jako celek snažit udělat co nejlepší dojem a snažit se o maximální uspokojení všech potřeb klienta. Existence i prosperita hotelu je závislá na zákaznících, a proto by měla být jejich spokojenost na prvním místě. Klientela hotelu je tvořena z velké části firemními hosty a doplňkový segment tvoří turisté. Hotel má smluvní dohodu s několika významnými podniky ve městě, které zde ubytovávají své obchodní partnery a hosty, a sleva pro tyto firmy je 15 % z pultové ceny. Dalším benefitem pro stálé zákazníky je tzv. VIP členství, které představuje 10% slevu na služby restaurace. Vzhledem k poměrně velké cenové konkurenci hotelů ve městě a nulovým nákladům klienta na přechod ke konkurenci, je jednou z možností řešení této situace diferenciací, vyšší kvalitou či poskytováním nadstandardních služeb nebo pozorností v rámci produktu.

9.1.5 Vliv dodavatelů

Nepřetržitý hotelový provoz vyžaduje neustále zásobování surovinami a dalšími produkty dodavateli. Nejdůležitější jsou dodávky čerstvých surovin, potravin a potravinářských výrobků, alkoholických a nealkoholických nápojů, kancelářského materiálu, hygienických potřeb a ložního materiálu. Mezi dodavatele lze řadit také energetické a plynárenské společnosti, telekomunikační společnosti a poskytovatele Internetu. Hotel AGH využívá také služeb servisních společností, které zajišťují údržbu a servis elektrických zařízení, výtahu, klimatizací, informačních technologií atd. Outsourcing hotel využívá v oblasti praní a čištění, ostrahy, správy počítačové sítě či reklamních služeb.

Bezproblémový a nepřetržitý chod hotelu vyžaduje velké množství dodavatelů a partnerů, na kterých je hotel v mnoha případech závislý. Výběr dodavatelů by se tedy měl řídit nejenom cenou, ale především rychlostí a spolehlivostí. Dodavatelé těchto služeb jsou si vědomi své poměrně snadné zastupitelnosti, a proto se snaží svým odběratelům zajistit přidanou hodnotu, jako jsou slevy či odměny za věrnost atd. Hotel AGH má za léta svého fungování vybudovanou poměrně stabilní základnu spolehlivých dodavatelů. Vyjednávací

sílu dodavatelů tedy můžeme považovat za méně významnou, neboť případný přechod k jinému dodavateli není nijak problematický ani nákladný.

9.2 Analýza konkurence

Analýza konkurence slouží k identifikaci hlavních konkurentů, díky které budeme moci určit postavení hotelu v tomto konkurenčním prostředí a následně přejít k opatřením zajišťujícím konkurenční výhodu. Analýza konkurence má přinést základní shrnutí poznatků o nabídce jednotlivých hotelů. V rámci celkového srovnání pak bude snazší odhalit pozitiva a negativa hotelu.

9.2.1 Identifikace konkurence

V Rožnově pod Radhoštěm a jeho okolí, je velké množství ubytovacích zařízení různých kategorií, které konkurují našemu hotelu. Pro účely této analýzy byla identifikována srovnatelná konkurenční zařízení, tedy hotely 4*+. Bylo vybráno 5 hotelů z nejbližšího okolí, které hotel AGH nejvíce ovlivňují.

Hotel Eroplán**Superior**

Hotel Eroplán je situován v Rožnově pod Radhoštěm u křižovatky vedoucí na Slovensko či Ostravu. Tato strategická poloha je pro hotel výhodou i nevýhodou zároveň. Je velmi dobře viditelný ze všech směrů díky poloze i netradičním světelným prvkům a venkovním poutačům, na druhou stranu si hosté stěžují na hluk ze silnic, u kterých hotel stojí.

Hotel je postaven v moderním stylu a v nedávné době k němu bylo přistaveno futuristicky vyhlížející kongresové centrum ve tvaru jedlové šišky, a také wellness centrum. Hotel, zaměřený převážně na firemní klientelu, se snaží zvýšit počet turistů cenově zvýhodněnými wellness pobyty či společenskými a kulturními akcemi. Hotel disponuje celkem 104 lůžky vč. přistýlek v 50 pokojích typu jednolůžkový, standardní dvoulůžkový, dvoulůžkový lux s francouzskou postelí, apartmá, luxusní apartmá a pokoj s privátní saunou.

Hotelová restaurace, nabízející mezinárodní i moravskou kuchyni, pojme až 100 osob. Hotel dále disponuje salonkem, Snack barem a prostornou letní terasou. Hotel je díky novému kongresovému centru s kapacitou až 200 osob zacílen na pořádání firemních akcí, konferencí, oslav či svateb. Návštěvníkům je k dispozici wellness centrum nabízející

whirpool, finskou, parní saunu, infrasaunu a různé druhy masáží. Mimo jiné k hotelu patří chatová osada cca 200 metrů od hotelu, která nabízí možnost letního ubytování v 9 bungalovech pro nenáročné hosty. (Hotel Eroplán)

Wellness Resort Energetic****

Wellness Resort Energetic je situován do přírody v Rožnově pod Radhoštěm. Nabízí ubytování v 59 jednolůžkových a dvojlůžkových pokojích, rodinných a luxusních apartmá, kategorie standard a superior. Součástí hotelu je dependance Forman*** s dalšími 19 pokoji. Hotelová restaurace nabízí moderní českou kuchyni i gurmánské speciality, tradiční valašskou kuchyni lze ochutnat ve stylové kolibě Kordulka připadající k resortu. Dalšími prostory jsou lobby bar a letní terasa.

Hotel Energetic disponuje wellness centrem, které nabízí vyhříváný bazén, parní a klasickou saunu, whirpool a mimo to také velké množství wellness procedur a masáží. Zajímavostí je luxusní solárium s dotykovým ovládáním a efekty vodní mlhy, vůní či hudebními kanály, vibrosauna nebo rybičková terapie Garra Rufa. Hotel se zaměřuje převážně na turisty, ať už jde o páry, seniory či rodiny s dětmi a ve stálé nabídce má 5 pobytů zaměřených na všechny zmíněné segmenty. Je zde také možnost uspořádání firemních akcí, ale vzhledem k tomu, že hotel v některých ohledech nesplňuje vysoké požadavky firemní klientely a ani zázemí pro tyto akce není ideální, nejsou tyto služby ve velkém využívány. Výhodou hotelu je zázemí pro sportovce, jelikož hotel disponuje vlastním fitness centrem, multifunkční halou s tenisovými a badmintonovými kurty, hernou nebo dětským koutkem. (Wellness resort Energetic)

Wellness & Spa hotel Horal****

Hotel Horal je situován v Rožnově pod Radhoštěm u hlavního tahu na Slovensko, cca 400 metrů od hotelu Eroplán. Hotel je polohován u silnice přední částí budovy, kde se nachází recepce a restaurace, tudíž hluk ze silnice téměř nezasahuje pokoje umístěné ze zadní části budovy. Hotel je zařízen v moderním, útulném stylu s dominancí dřeva. Disponuje 42 pokoji a apartmány v kategorii standard a komfort s celkovou kapacitou 102 lůžek. Hotel je oproti ostatním hotelům zaměřen převážně na turisty, zejména na rodiny s dětmi, a je v tomto ohledu poměrně úspěšný. Spolupracuje s několika slevovými portály a nabízí pestrou škálu balíčků služeb.

Stravování probíhá v hotelové restauraci, která je klasická, bez zážitkové gastronomie a jejíž součástí je i dětský koutek. Dalšími prostory jsou útulná vinárna s krbem, salonek

s kapacitou 45 míst a banketka s kapacitou 20 míst. Nově vybudovaný kongresový sál s kapacitou až 100 míst a veškerým vybavením, je ideálním místem pro konání firemních či jiných akcí. Součástí hotelu je vnitřní bazén a wellness centrum na vynikající úrovni. Kromě klasické whirlpool a finské sauny nabízí bylinnou a solnou parní saunu, tepidárium, nabídku masáží a kosmetických ošetření. Příznivce sportu potěší vlastní fitness, půjčovna kol či tenisový kurt. (Wellness a Spa hotel Horal)

Hotel Troyer****

Hotel Troyer je luxusní wellness hotel, nacházející se v Trojanovicích ve Frenštátě pod Radhoštěm. Hotel, který je kritiky velmi dobře hodnocen, získal v roce 2012 ocenění Czech Hotel Awards v kategorii Spa a Wellness. Je situován v přírodě Moravskoslezských Beskyd v blízkosti lanové dráhy na Pustevny. Hotel se zaměřuje na business klientelu, konferenční skupiny, páry a turisty. Nabízí ubytování v pokojích typu Standard a Panorama a také třech typech suity. Součástí všech pokojů je sprchový masážní box s parní kabinou. Standardně nabízí 8 druhů pobytových balíčků zaměřených převážně na páry. Hotelová restaurace, vyhlášená kvalitní gastronomií, se skládá ze tří částí: hlavní restaurace, zimní zahrady a kavárny. Atmosféru i chuť tradiční valašské koliby, si hosté mohou vychutnat v Selské jizbě a pro nespavce je k dispozici také noční bar s krbem. Hotel má dlouholetou zkušenost s pořádáním kongresů, konferencí, oslav a svateb a disponuje pro tyto účely dvěma sály s celkovou kapacitou 80 osob nebo také banketkou pro 40 osob. Hotelový wellness zahrnuje bazén, whirlpool, finskou, parní a infra saunu. K výběru je velká škála masáží a kosmetických služeb. Hotel nabízí mnoho volnočasových aktivit jako 18 jamkový adventure minigolf, tenisové hřiště s možností volejbalu či fotbalu, bowling, billiard, laserovou střelnici či fitness centrum. (Troyer, © 2015)

Hotel Sport Art Centrum****

Hotel Sport Art Centrum je menší moderní wellness hotel, zasazený do přírody Beskyd v obci Prostřední Bečva, nedaleko hlavní cesty na Slovensko. Hotel poskytuje ubytování v 15 dvoulůžkových a trojlůžkových pokojích o celkové kapacitě 36 míst. Hotel se specializuje převážně na turisty, kterým stabilně nabízí pobytové a zvýhodněné balíčky a hojně své služby nabízí na slevových portálech. Pro účely školení či seminářů nabízí plně vybavený konferenční sál s kapacitou 50 osob.

Vyhlášená a velmi oblíbená je hotelová restaurace, slibující gastronomický zážitek v podobě regionálních delikates i moderních receptů z čerstvých a místních surovin.

Součástí hotelu je wellness centrum, které zahrnuje bazén s vodními atrakcemi, vířivé vany, whirlpool, saunu, páru, Kneippův chodník, tepidárium. V nabídce je také škála masáží.

Sportovce potěší cyklostezka vedoucí přímo vedle hotelu, venkovní tenisový kurt, beach volleyball nebo fotbalové hřiště. Při nepříznivém počasí mohou hosté využít multifunkční sportovní halu s kurty pro tenis, badminton aj. Součástí je také posilovna, cyklocentrum nebo stolní tenis. (Sport Art Centrum, © 2013-2016)

9.2.2 Srovnání konkurence

Na základě analýzy konkurenčních zařízení, byly jednotlivé poznatky pro přehlednost shrnuty do následující tabulky, ve které jsou hotely porovnávány podle stěžejních kritérií. Aby bylo možné vyhodnotit nejlepší výsledky, byla jednotlivá kritéria hodnocena hvězdičkami podle objektivních údajů nebo v některých případech subjektivně, na základě získaných informací. Hvězdičky představují bodovou škálu od 1-5, tedy 5* představuje nejlepší výsledek. U otázek ano/ne, byla kladná odpověď hodnocena *, záporná zůstala bez bodu.

Tabulka 8 - Souhrnné srovnání konkurence dle vybraných kritérií (vlastní zpracování)

Hodnocený element	Hotel AGH	Hotel Eroplán	Hotel Energetic	Hotel Horal	Hotel Troyer	Hotel Sport Art Centrum
Kategorie	****	**** ⁺	****	****	****	****
Poloha	Rožnov p. R. – centrum *****	Rožnov p. R. – okraj města ****	Rožnov p. R. – v přírodě ***	Rožnov p. R. – okraj města ****	Frenštát p. R. - Trojanovice ***	Prostřední Bečva – v přírodě ***
Kapacita (pokoje/lůžka)	24/47 ***	50/94 ****	78/160 *****	42/102 ****	25/50 ***	15/36 **
Cena dvojlůžko/standard/noc	1 990 Kč ***	1 500 Kč ****	1 700 Kč ****	1 490 Kč ****	2 680 Kč ***	1 850 Kč ****
Snídaně v ceně	ano *	ano *	ano *	ano *	ano *	ne
Parkování	ano *	ano *	ano *	ano *	ano *	ano *
Wellness	ne	ano *	ano *	ano *	ano *	ano *

Konferenční prostory	ano (víceúčelový sál) ***	ano (kongresové centrum) *****	ano (salonky, sportovní hala) ***	ano (kongresové centrum, salonek, banketka) *****	ano (sály, banketka) ****	ano (sál) ***
Pobyty, balíčky	ano (5) *	ano (dle akcí) *	ano (6) *	ano (6) *	ano (8) *	ano (7) *
Ostatní služby	půjčovna kol, rozvoz hostů, vstup do VMP zdarma ***	vstup do VMP s 50 % slevou, zajištění velké škály zábavních prvků ***	fitness, multifunkční hala, herna, dětský koutek, solárium, rybičková terapie ****	fitness, půjčovna kol, tenisový kurt, dětský koutek ****	adventure minigolf, tenisové hřiště, bowling, laserová střelnice, biliard, fitness *****	fitness, tenisový kurt, Beach volleyball, multifunkční sportovní hala, cyklocentrum *****
Spolupráce se slevovými portály	ne	ano (slevomat) *	ano (skrzc.cz, newgo.cz) *	ano (ilovetravel.cz, slevomol.cz, slevovat) *	ne	ano (slevomol.cz, slevoteka.cz, slever.cz, raketa.cz) *
Silné stránky	+ umístění v centru + vzhled a atmosféra hotelu + zážitková gastronomie	+ strategická poloha + kongresové centrum + pořádání společenských akcí + propagace hotelu	+ poloha v přírodě + nový hotel + sportovní hala + wellness v ceně pobytu + wellness terapie	+ strategická poloha + vlastní bazén + vlastní prádelna + venkovní terasa s dětským hřištěm + kvalitní wellness	+ wellness hotel roku 2012 + klidná lokalita, v přírodě + vyhlášená kuchyně + široká nabídka aktivit + wellness v ceně pobytu	+ klidná lokalita v přírodě + sportovní hala + vyhlášená kuchyně + vlastní bazén + wellness v ceně pobytu
Slabé stránky	- absence wellness či fitness centra - chybějící spolupráce se slevovými portály - málo doplňkových služeb	- hluk ze silnic - málo ostatních služeb - absence zážitkové gastronomie	- vzdálenost od centra - restaurace otevřena do 22 hod. - sauny v provozu od 17 hod. - vzhled restaurace i hotelu	- poloha u silnice - kuchyně do 21.30 hod. - průměrná gastronomie - placený wellness pro hotelové hosty	- horší dopravní dostupnost - vyšší cenová hladina - nedostateční izolace proti hluku	- umístění hotelu - malá kapacita - snídaně není zahrnuta v ceně pobytu

Hodnocení na Booking.com	9.3 ****	8.9 ***	9 ****	8.7 ***	9.4 *****	9.2 ****
Celkem *	28	33	32	33	31	29

9.2.3 Souhrn analýzy konkurence

Z předcházející analýzy konkurence vyplývá, že největšími konkurenty hotelu jsou hotely Eroplán a Horal, které se nacházejí ve stejném městě a jsou také nejblíže hotelu AGH. Oba hotely splňují požadavky kategorie 4* jako hotel AGH, hotel Eroplán však v roce 2014 obhájil také dodatek Superior, což vypovídá o jeho kvalitě a nabídce poskytovaných služeb. Potencionální klientela, která míří do této lokality, si tak může vybírat mezi těmito hotely podle vlastních preferencí, např. podle škály poskytovaných služeb, což je právě oblast, ve které hotely nejvíce soupeří a která rozhodne, který hotel si klient pro svůj pobyt nakonec vybere. Jednou z nejsilnějších stránek hotelu AGH je jeho poloha přímo v centru města a dobré jméno, což může být spolu s příznivou cenou rozhodujícím faktorem, proč si zákazník nevybere jiné hotely. Oba konkurenční hotely disponují wellness centrem a nabízejí větší množství služeb, což navíc při nižší ceně za noc a daným službám, oproti hotelu AGH, dost znevýhodňuje jeho situaci. Oba hotely disponují také lepšími možnostmi pro segment turistů a rodin s dětmi, a také díky lepší propagaci nejenom na slevových portálech, mají i přes téměř dvojnásobnou kapacitu vyšší obsazenost než hotel AGH. Oba konkurenční hotely disponují mimo jiné kvalitními kongresovými centry, což by mohlo do budoucna pro hotel představovat problém v podobě přecházení klientely ke konkurenci, v důsledku zaostávání vlastních technických a technologických možností.

Hotel Energetic, který přestože má wellness a fitness centrum, sportovní halu a mnoho dalších služeb, nepředstavuje pro hotel takovou konkurenci, jako předešlé hotely. Jedním z důvodů je, že kompletně zrekonstruovaný hotel se otevřel teprve před pěti lety, což znamenalo vstup do poměrně velkého konkurenčního prostředí zaběhlých hotelů. Hotel svým vzhledem vyhlíží spíše nižší kategorií a ani průměrné gastronomické služby mu nepříspěly k vytvoření stejně dobrého jména, jako mají výše zmiňované hotely. Pro firemní klientelu a náročnější turisty je hotel vzhledem k ceně neodpovídající, což je důsledkem nižší obsazenosti hotelu.

Hotel Troyer je asi nejkvalitnějším hotelem ze všech zkoumaných, čemuž dopomáhá získané ocenění Czech Hotel Awards v oblasti Spa a Wellness. Hotel disponující kvalitním wellness centrem, má mimo jiné vyhlášenou gastronomii a velmi dobré kulturní a společenské vyžití pro své hosty. Jeho nabídka volnočasových služeb daleko předčí ostatní hotely. Hotel však mírně zaostává v oblasti architektury hotelu a designu jednotlivých pokojů, které ničím neohromují. Pro hotel AGH nepředstavuje největší konkurenci jen proto, že se nenachází v nejbližší konkurenční oblasti, jelikož hosté mířící do VMP, Rožnovských lázní či průmyslového areálu Tesla, jsou raději ubytováni přímo ve městě.

Hotel Sport Art Centrum je poměrně nový hotel, který si stihl za krátkou dobu díky svým skvělým službám vybudovat poměrně dobré jméno. Je vyhledáván především turisty díky širokým možnostem sportovního vyžití jak v hotelu, tak celém okolí. Výhodou je příznivá cena ubytování zahrnující neomezený vstup do wellness centra a vyhlášená výborná moderní kuchyně. Pro hotel nepředstavuje největší konkurenci vzhledem k malé kapacitě hotelu a k zaměření na turisticko-sportovní segment.

10 SWOT ANALÝZA HOTELU

SWOT analýza vychází z předpokladů, že zkoumaný hotel dosáhne úspěchu maximalizací svých předností a využitím příležitostí a zároveň minimalizací svých nedostatků a vnějších hrozeb. Tato analýza, která je rekapitulací předchozích výzkumů, dopomůže k ucelenému přehledu o hotelu a stane se východiskem následných návrhů a zlepšení.

Tabulka 9 - SWOT analýza hotelu AGH (vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • atraktivní lokalita na Valašsku • umístění hotelu v centru města • vlastní parkování • architektura a design hotelu • dobré jméno hotelu a jeho tradice • popularita díky návštěvě významných hostů • pořádání kulturních a společenských akcí • kvalita gastronomie • vybavení pokojů • vysoké hodnocení na rezervačních portálech • webové stránky • věrnostní benefity • gastronomický kalendář • kvalifikovaný a profesionální personál • sehraný kolektiv 	<ul style="list-style-type: none"> • menší kapacita • vyšší cenová hladina • absence wellness nebo fitness centra • nedostatek volnočasových aktivit v hotelu • nedostatek doplňkových služeb • absence dětského koutku, pískoviště nebo jiného vyžití pro děti • styl řízení • tok informací v hotelu • jazyková vybavenost personálu restaurace • absence vzdělávacích kurzů pro zaměstnance • sdílení hodnoty a cíle hotelu • nedostatečný marketing • absence spolupráce se slevovými portály • obsazenost víkendů a nepracovních dní
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • využití volné kapacity o víkendech • zaměření na segment turistů • vytvoření balíčků pro turisty • spolupráce se slevovými portály 	<ul style="list-style-type: none"> • sílící konkurence a zlepšování jejích služeb • citlivost sektoru cestovního ruchu na zvraty v ekonomice (finanční krize)

<ul style="list-style-type: none"> • výstavba fitness centra • udržení maximální diference produktu a vysoké kvality • marketingová podpora • spolupráce s partnery v oblasti podpory prodeje • jazykové a rekvalifikační kurzy pro zaměstnance • zvýšený zájem obyvatel o dovolenou v tuzemsku a tudíž i o Valašsko • příliv zahraničních turistů do Česka jakožto bezpečné země • spolupráce s městem prostřednictvím Karty hosta Rožnova zaručující slevy • kulturní akce pořádané na Rožnovsku 	<ul style="list-style-type: none"> • nárůst počtu slevových portálů • malé možnosti na rozšíření kapacity a výstavbu wellness centra • odchod významných firemních klientů ke konkurenci se širší nabídkou služeb • fluktuace zaměstnanců a problém se získáním kvalitních pracovníků • zaostávání a zastarávání hotelu • zhoršení bezpečnostní situace v EU a obnovení hranic (uzavřenost států)
---	---

10.1 Silné a slabé stránky

Bezesporu nejsilnější stránkou hotelu AGH, je jeho poloha v těsné blízkosti rožnovského náměstí, a také vlastní parkování, se kterým má město značný problém. Celkový design a řešení hotelu upoutá pozornost, čemuž přispívá i světle modrá fasáda. Zajímavý je také interiér, jehož jednotlivé prostory jsou laděny každý do jiného stylu, což mu dodává na členitosti a jedinečnosti. Zvýšenou popularitu hotelu přinesla nedávná návštěva prezidenta republiky a mnoha známých osobností. Velmi silnou stránkou je kvalitní gastronomie a pořádání každoměsíčních kulinářských akcí v souvislosti s typickými surovinami nebo svátky či tradicemi, propagovanými v gastronomickém kalendáři. Hotel je také častým pořadatelem plesů, firemních večírků či rodinných oslav. Díky nízké fluktuaci pracovníků hotel disponuje sehraným kolektivem kvalifikovaných a zkušených zaměstnanců. Zrekonstruované moderní a přehledné webové stránky ve třech jazycích, jsou další chloubou podniku. Díky dobrému jménu a poskytování kvalitních služeb, hotel získává poměrně hodně vysoká hodnocení na rezervačních portálech, což je lákadlem a zároveň zárukou potenciálním klientům.

Slabou stránkou hotelu je jeho vyšší cenová hladina v poměru s menší nabídkou ostatních doplňkových služeb, což může být příčinou menší návštěvnosti hotelu turisty oproti

firemní klientele. Pro mnoho turistů je wellness již samozřejmostí při výběru hotelu, což spolu s absencí fitcentra či jiného volnočasového vyžití v hotelu, představuje poměrně velkou slabinu hlavně do budoucna. Další slabou stránkou je celková vnitropodniková kultura, díky jejímu nejasnému vymezení dochází k nedostatečnému sdílení hodnot a cílů hotelu. Mezi vnitropodnikové nedostatky také patří malé nebo žádné investování do vzdělávání a rekvalifikace zaměstnanců, což se projevuje např. průměrnou jazykovou vybaveností některých zaměstnanců restaurace. Hotel by měl zapracovat na zlepšení marketingu, jak tradičními cestami, tak např. prostřednictvím oblíbených slevových portálů, což by mohlo pomoci zvednout návštěvnost hotelu o víkendech.

10.2 Příležitosti a hrozby

Největší příležitostí hotelu do budoucna, je bezesporu zvýšení návštěvnosti hotelu o víkendech během roku, zaměřením se na turistický segment, prostřednictvím zvýhodněných pobytových balíčků. K jejich lepší propagaci by mohl hotel do budoucna využít slevových portálů nebo klasických cest, ve kterých má určité nedostatky. Jako na příležitost můžeme také pohlížet na celkově zvýšený zájem obyvatel o dovolenou v tuzemsku a příliv zahraničních hostů do ČR, jakožto do bezpečné země. Poměrně velké možnosti skýtá účelová spolupráce s městem, a také s některými podniky, která by přinesla prospěch všem zainteresovaným subjektům. Příležitostí pro hotel je také stále větší počet kulturních, sportovních a společenských akcí v Rožnově, které lákají množství turistů a tedy i potenciálních klientů.

Za hrozbu pro hotel můžeme považovat některé politické a ekonomické problémy, jako je celosvětová finanční krize, snížení reálných mezd nebo celkové zhoršení bezpečnosti v souvislosti s aktuálním děním, což bohužel nemůžeme ovlivnit. Nepřetržitou hrozbou je konkurence, která má stejně jako my, tendence zdokonalovat se a poskytovat stále lepší služby. S tím souvisí hrozba zastarávání hotelu a zaostávání za konkurencí, což může být příčinou odchodu našich významných klientů ke konkurenci. Velkou hrozbou pro hotel do budoucna je malá pravděpodobnost výstavby wellness centra v důsledku postrádání volných prostor, což může znamenat rapidní snížení konkurenceschopnosti v důsledku požadování těchto služeb v rámci ubytování.

11 METODY SBĚRU DAT

K získání kompletních informací o hotelu bude docíleno kvalitativním výzkumem prostřednictvím nestandardizovaného pozorování a pomocí polostrukturovaného rozhovoru. Zjištěné informace budou sloužit jako podklad pro projektovou část diplomové práce.

11.1 Pozorování

Získávání primárních dat prostřednictvím nestandardizovaného pozorování probíhalo průběžně v rámci běžného výkonu pracovní činnosti v době od července 2015 do března 2016. Během této doby jsem měla možnost poznat provoz hotelu na téměř všech jeho pracovištích při různých situacích v průběhu celého roku. Cílem bylo získat ucelený přehled o celkovém fungování hotelu, jednotlivých probíhajících procesech, zákaznických a zaměstnancích, aby se tyto informace staly stěžejním podkladem této diplomové práce.

Při práci v recepci v přímém kontaktu s hosty jsem zjistila mnoho užitečných informací, jako např. strukturu zahraničních hostů, jejich nejčastější dotazy, zpětnou vazbu a spokojenost se službami při placení aj. Ve většině případů byli hosté se službami hotelu spokojeni a doporučili by je svým známým. Wellness služby by většina klientů uvítala, prioritní jsou ale volnočasové aktivity a akce v okolí.

Při práci v hotelové restauraci jsem mohla pozorovat spokojenost zákazníků s připravenými pokrmy, jednání a pracovní nasazení číšníků a kuchařů. Hotelová restaurace má opravdu výborné kuchaře, kteří dokáží ustát i velmi stresové situace a pokaždé připravit jídla v nadstandardní kvalitě, díky kterým se hosté do restaurace opakovaně vrací. Při zátěžových situacích jako jsou plesy, firemní akce nebo prázdninové víkendy, se číšníci ukázali jako profesionálové a i velmi vypjaté momenty zvládli poměrně dobře. Celkový provoz hotelu je díky dobré spolupráci provozní, manažerky a celého personálu plynulý a bez větších problémů, což se projevuje i na příjemné atmosféře v hotelu.

Pozorování mělo přirozený průběh, bylo skryté a průběžné a z nabytých zkušeností jsem si postupně utvořila vlastní názor a pohled na fungování hotelu AGH a tyto informace sloužily především jako podklad pro analytickou část této diplomové práce.

11.2 Interview

Další použitou metodou sběru primárních dat bylo vedení osobního rozhovoru s manažerkou hotelu. Paní Ing. Eva Frňková, je manažerkou hotelu AGH cca rok a jelikož předtím pracovala 4 roky na recepci, má skutečný přehled o aktuální situaci a aktivitách a procesech probíhajících v hotelu. Paní manažerce byly položeny následující otázky za účelem zjištění názoru zainteresované osoby a získání uceleného pohledu na hotel.

1. *Jak vnímáte současnou nabídku služeb hotelu?*

To záleží na kategorii hosta. Business klientela vnímá nabídku našich služeb jako nadstandardní, turistům může scházet wellness centrum, kongresový turista může postrádat vhodné konferenční prostory.

2. *Jak byste hodnotila nabídku služeb hotelu v porovnání s konkurencí ve městě?*

Bohužel jsme jediným čtyřhvězdičkovým hotelem ve městě, který nedisponuje wellness centrem. Zároveň jsme však zákazníky Tripadvisor, Booking a Hotel.cz hodnoceni jako nejlepší hotel v Rožnově pod Radhoštěm. Je to tedy o preferencích hosta.

3. *Co je v rámci poskytování služeb nejsilnější stránkou a co nejvíce oceňují zákazníci?*

Poloha v centru, původní architektura (r. výstavby 1783), originální pokoje i jejich nadstandardní vybavení, špičková gastronomie.

4. *Co naopak považujete za největší slabinu a na co si hosté stěžují?*

Hluk v pokojích nad kuchyní (odvětrávání), absence wellness centra.

5. *Sledujete aktuální dění a trendy v oblasti poskytování služeb v hotelnictví?*

Trendem současnosti je např. poskytovat konferenční prostory nebo nabízet balíčky zážitků – tzn. sestavování programu (kulturních, gastro, sportovních) pro hosty, spojení akce hotelu s významnou událostí v okolí, zahrnutí známých osobností do programu – podobně k tomu přistupuje Resort Valachy.

6. *V čem vidíte největší potenciál hotelu do budoucna?*

Výstavba nových pokojů a wellness centra.

7. *Jak vnímáte nabídku balíčku služeb, který se prodává jako celek za zvýhodněnou cenu?*

Pokud na ni zákazník reaguje pozitivně, je pozitivní i pro ubytovatele. Sledování potřeb zákazníků je jedním z předpokladů efektivního prodeje. Cena balíčku je pro hosta zvýhodněná, ubytovatel zase předpokládá vyšší množství odebraných služeb.

8. *Jsou balíčky služeb cestou ke zvýšení návštěvnosti hotelu turisty o víkendech?*

Určitě ano. Dnešní turista již nevyhledává jen nocleh se snídaní, ale přenechává veškerou starost o svůj program na ubytovateli a preferuje maximální počet možností vyžití na jednom místě.

9. *Jakou cestou byste balíčky služeb propagovala? Vidíte potenciál ve slevových portálech?*

Potenciál slevové portály mají zejména z marketingového hlediska. Otázkou je, zda je ubytovatel schopen a ochoten přistoupit na vysokou výši provize a chápat ji jako cenu za obsazenost a všeobecné povědomí o hotelu. Balíčky lze za cenu bez provize nabízet na webových stránkách hotelu, kde je však mnohonásobně nižší návštěvnost zákazníků. Ideální je patrně kombinace výše zmíněných s ohledem na sezónní výkyvy.

10. *Jakým způsobem byste zvýšila konkurenceschopnost hotelu vzhledem k široké nabídce poskytovaných služeb konkurenčními hotely?*

Vzhledem k chybějícímu wellness se snažíme hostům nabídnout jiné služby v rámci ceny pobytu. V současné době nabízíme vstup do všech areálů VMP zdarma. Další služby by se odvíjely od navázaných spoluprací či rozšíření obecně poskytovaných služeb.

11. *S jakými subjekty by hotel rád navázal spolupráci v oblasti podpory prodeje?*

S kosmetickým salonem Mozaika, který svými službami může pokrýt část služeb, které našemu hotelu chybí. Navíc je situován 10 m od hotelu, hosté by to tak měli z hotelu doslova pár kroků. S Rožnovskými pivními lázněmi, které nabízí širokou škálu procedur a lázeňských služeb a zároveň jsou vyhledávaným turistickým cílem města.

S Městským úřadem, který se v rámci programu destinačního managementu snaží pozvednout úroveň cestovního ruchu v RpR.

12 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Cílem praktické části bylo přiblížit současnou situaci hotelu AGH.

Hotel AGH je 4* hotel v Rožnově pod Radhoštěm, který se zaměřuje především na poskytování ubytovacích služeb v moderně zařízených pokojích, nabízí špičkové gastronomické služby a také konferenční služby. Z programu HotelTime vyplynulo, že hotel, který je zaměřený převážně na firemní klientelu, je průměrně vytížen z 45 %. Ať už z řad business klientů nebo turistů, hotel nejčastěji navštěvují hosté z Česka, Německa, Slovenska a USA.

Kapitola 7, zabývající se analýzou marketingového mixu, přinesla rozbor jeho jednotlivých prvků, díky kterým se snaží dosáhnout stanovených cílů a uspět v konkurenčním prostředí. Kvalitní služby za ceny odpovídající kategorii hotelu vyšší třídy, které hotel distribuuje především prostřednictvím recepce a rezervačních portálů, jsou propagovány na zrekonstruovaných webových stránkách hotelu, rezervačních portálech, podpořeny PR aktivitami a budováním image a identity podniku. Důležitost lidského faktoru se projevuje při výběru zaměstnanců a spolupráci s partnery v oblasti podpory prodeje. V oblasti balíčků služeb nabídka hotelu mírně pokulhává, což je příležitostí do budoucna.

Zmapování vnitřního prostředí bylo provedeno pomocí metody 7S v Kapitole 8, z čehož vyplynuly určité nedostatky hotelu. Jsou jimi například podprůměrné jazykové znalosti některých číšníků, absence kurzů a vzdělávacích programů pro zaměstnance, sdílení podnikových hodnot a cílů. Naopak silnými stránkami hotelu se jeví jeho organizace, která je vymezena jednoznačnými vztahy mezi nadřizenými a podřizenými, hotelové systémy podporující činnost recepce a pokladní systém nebo třeba sehranost pracovního kolektivu hotelu.

K analýze vnějšího prostředí v Kapitole 9 byla zvolena Porterova analýza a analýza konkurence. V rámci Porterovy analýzy bylo zjištěno, že stávající konkurence a odběratelé mají na hotel nejsilnější vliv. Největší konkurenci představují především hotely ve městě, které disponují větší nabídkou služeb. Vliv odběratelů, tedy zákazníků, je podstatný právě především díky velké konkurenci a možnosti výběru. Naopak silným vlivem na hotel nepůsobí potenciální konkurence, jelikož vstup do odvětví vyžaduje vysoké investice a dodavatelé, kteří jsou si vědomi své snadné zastupitelnosti. Kapitola 9.2 přinesla poměrně podrobnou analýzu konkurence, která odhalila, že největšími konkurenty jsou hotely

Eroplán a Horal ve městě, a díky které dostaly silné a slabé stránky hotelu mnohem jasnější rysy.

SWOT analýza, která je předmětem 10 Kapitoly, shrnuje výsledky předešlých analýz, a je tak výchozím bodem pro projekt. Z analýz vyplynulo hned několik skutečností, které i přes mnoho silných stránek hotel znevýhodňují. Jedná se především o absenci wellness nebo fitness centra, nedostatek volnočasových a doplňkových služeb, pokulhávající marketing nebo nízkou obsazenost hotelu o víkendech. Kvalitativní výzkum v Kapitole 11, a sice pozorování a rozhovor s manažerkou hotelu jen potvrdil, že příležitostí hotelu do budoucna je především zvýšení volné kapacity o víkendech prostřednictvím výstavby wellness centra, vytvořením balíčků pro turisty, marketingovou podporou a spoluprací s partnery v oblasti podpory prodeje.

Výsledky provedených analýz směřují k vícero návrhům, jejichž realizace by mohla pomoci ke zvýšení konkurenceschopnosti hotelu AGH. Vzhledem k tomu, že konkurenční hotely disponují wellness nebo fitness centrem, jejichž výstavbu hotel z nedostatku volného prostoru nemůže prozatím realizovat, bude se i po dohodě s vedením hotelu projekt ubírat diferenciací služeb v podobě komplexních produktů služeb.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

13 PROJEKT ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI HOTELU

AGH

Cílem projektové části diplomové práce je na základě provedených analýz navrhnout projekt, který povede ke zvýšení konkurenceschopnosti hotelu AGH na místním trhu. Z analytické části vyplynulo, že se hotelu nabízí více příležitostí, jak toho dosáhnout.

13.1 Identifikace projektu

13.1.1 Návrh projektu

Předmětem projektu bude návrh komplexních balíčků služeb, jejichž realizace s sebou přinese využití hned několika příležitostí, které byly specifikovány ve SWOT analýze. Pobytové balíčky budou zaměřeny na segment turistů – převážně páry a seniory, ve snaze zvýšit obsazenost hotelu o víkendech a mimo sezónu. Tyto balíčky by měly částečně řešit menší zájem turistů o hotel z důvodu absence doplňkových služeb a wellness centra. Komplexní produkty budou zastřešovat vícero rozličných služeb, které se chovají a prodávají jako celek, přičemž zabezpečí různorodost pro specifické potřeby a očekávání potenciálních zákazníků, kteří budou mít možnost vybrat si podle svých preferencí. Turisté tak vedle primárního cíle cesty – návštěvy Rožnovska, budou moci svůj pobyt spojit například s aktivním nebo relaxačním programem. Výhodou těchto komplexních balíčků služeb je větší přehled potenciálních turistů o budoucích výdajích a možnosti naplánovat si jednotlivé aktivity a s nimi spojené náklady. Tyto balíčky služeb, které se v posledních letech těší poměrně velké oblíbenosti, najdou své kupce především v klientech, kteří rádi přenechávají starost o svůj program na ubytovateli a kupují již předem známé služby za stanovenou cenu. Vzhledem k tomu, že se v oblasti Rožnovska nachází velké množství volnočasových aktivit, mají tyto balíčky služeb poměrně velký potenciál, což se potvrdilo i u konkurenčních hotelů. Jelikož hotel AGH jako jediný ze 4* hotelů ve městě nedisponuje wellness centrem, budou se tyto balíčky diferencovat od konkurenčních nabídek, které jsou zaměřeny převážně na wellness pobyty. Tato situace dává prostor a vybízí ke spolupráci s partnery prostřednictvím zakomponování jejich služeb do nabídky balíčků, z čehož budou profitovat obě strany.

13.1.2 Cíl projektu

Cílem projektu je zvýšit konkurenceschopnost hotelu prostřednictvím komplexních balíčků služeb, díky kterým dojde ke zvýšení obsazenosti hotelu, především mimo sezónu.

Budou sestaveny luxusní pobytové balíčky služeb, zacílené na páry a seniory, které se budou vyznačovat komplexností a kvalitou poskytovaných služeb. Cílem není přilákat kvanta turistů, prostřednictvím slevových voucherů, ale klienty, kteří jsou ochotni za kvalitu zaplatit přiměřenou cenu, která však s přihlédnutím na poskytované služby nebude přesahovat ceny konkurence.

Cílem projektu je také navázat spolupráci s partnery v oblasti podpory prodeje, jejichž služby zakomponované do pobytového balíčku nám částečně umožní zmírnit dopad absence wellness centra a jiných doplňkových služeb. Díky této spolupráci a sestavení atraktivního balíčku služeb, dojde k udržení turisty v destinaci co nejdéle, z čehož budou profitovat všechny zainteresované subjekty.

Dílčí cíle projektu:

- zvýšit obsazenost hotelu,
- zaměření se na segment turistů,
- udržení turistů v destinaci co nejdéle,
- navázání spolupráce s podnikatelskými subjekty ve městě,
- jít cestou diferenciací produktu a podpořit image poskytovatele vysoce kvalitních služeb (kvalita nad kvantitou),
- posílení marketingové komunikace.

13.1.3 Očekávané přínosy projektu

Od zavedení pobytových balíčků služeb se očekává především splnění výše uvedených podcílů tohoto projektu. Hlavním cílem je zvýšit obsazenost hotelu, která se průměrně pohybuje okolo 44 %, na cca 50 – 55 % v ročním horizontu. Hotel se zaměří na segment turistů, který do této doby mírně opomíjel a díky vhodně sestavným balíčkům dojde k udržení turistů v destinaci nejméně 4 dny. Komunikace s hostem by měla pokračovat i po skončení pobytu, kdy by se hotel měl snažit získat hodnocení hosta a s jeho připomínkami pracovat na dalším zkvalitnění služeb. Pro zvýšení obsazenosti hotelu je nutné provést

určité kroky, které povedou ke zvýšení povědomí o hotelu. Cílem je posílení propagace především v oblasti internetové komunikace, podpory prodeje a přímého marketingu.

13.2 Produkt služeb

13.2.1 Úvod do projektu

Jak již bylo uvedeno, předmětem projektu bude sestavení pobytových balíčků, v rámci kterých budou zakomponovány také služby jiných podnikatelských subjektů, které nahradí absenci vlastních doplňkových služeb hotelu. Tyto subjekty, které dají hotelu možnost nabízet jejich služby v rámci pobytových balíčků, které povedou ke zvýšení návštěvnosti hotelu turisty, poskytnou hotelu za dané služby určitou slevu. Profitovat bude jak hotel, tak poskytovatelé služeb, kterým se díky vzájemné spolupráci zvýší návštěvnost a tedy i tržby.

Partnery v oblasti podpory prodeje jsou Valašské muzeum v přírodě, Rožnovské pivní lázně, kosmetický salon Mozaika a Pustevny, s.r.o.

Valašské muzeum v přírodě je partnerem hotelu AGH již dlouhodobě. Jelikož se jedná o jedno z největších turistických lákadel na celém Valašsku a drtivá většina turistů do skanzenu míří, je pro hotel velmi výhodné nabízet vstup do muzea v rámci ceny ubytování. Hotel má celoročně zakoupený určitý počet permanentek za výhodnou cenu, které jsou poté k dispozici turistům v rámci víkendových pobytů. Spolupráce se projevuje vzájemnou prezentací nejen na webových stránkách, ale také v rámci podpory prodeje a osobního doporučení.

Rožnovské pivní lázně jsou obrovským tahákem města posledních let. V roce 2010 se lázně otevřely a obnovila se tak 300letá tradice pivovarnictví a lázeňství v Rožnově. Pivní lázně mají velmi širokou nabídku nejrůznějších balíčků procedur, ale protože disponují jen pár vlastními pokoji, jsou poměrně závislé na ubytování svých hostů v okolních hotelech. Nejvíce spolupracují s hotely Bečva a Relax, což jsou 3* hotely, které svým vybavením a vzhledem neodpovídají konceptu luxusního prostředí, které pivní lázně poskytují svým klientům. Dalšími partnerskými hotely pivních lázní jsou i hotely Eroplán a Horal, které však díky své vzdálenosti vyžadují přepravu spíše autem, než-li pěší chůzí. Spolupráce mezi hotelem AGH a pivovarem již nějakou dobu probíhá, kdy v rámci Rothschildovy péče nabízí pivovar ubytování v hotelu AGH, který mu poskytl zvýhodněnou slevu 1 150 Kč za noc/pár. Jelikož je pivovar vzdálen od hotelu asi 7 minut

chůze, což je nejbližší ze všech konkurenčních hotelů, je rozšíření vzájemné spolupráce nasnadě. V rámci navrhovaných balíčků, budou zakomponovány některé služby pivních lázní, které bude mít hotel s 15% slevou.

Mozaika zdraví a krásy je kosmetický salon vzdálený cca 10 metrů od hotelu AGH. Poskytuje kosmetické a kadeřnické služby, manikúru i pedikúru, nespočet masáží, lymfodrenáže či myostimulátor. Nabízí tak komplexní nabídku v péči o krásu a zdraví na jednom místě. Hotel, který z důvodu nedostatečného prostoru nedisponuje těmito službami, které hosté při svém pobytu často vyžadují, naváže s Mozaikou spolupráci v rámci zakomponování jejich služeb do konkrétních balíčků. Po dohodě vedení obou subjektů by se mělo jednat o 10% slevu na veškeré služby. Jelikož se jedná o vzdálenost pár kroků, hosté ani nepocítí, že by opustili hotel.

Pustevny, s.r.o. je společnost zastřešující služby poskytované na Pustevnách. Jelikož jsou Pustevny cílem většiny turistů přijíždějících na Valašsko, je výhodné zakomponovat některé služby Pusteven do balíčků. Je zde mnoho vyžití jak v letních, tak zimních měsících, a na své si přijdou jak milovníci zimních sportů, cykloturistiky, pěší turistiky, tak obdivovatelé architektury, díky jedinečným stavbám Dušana Jurkoviče.

Město Rožnov pod Radhoštěm se snaží v rámci destinačního managementu aktivně spolupracovat s místními podniky cestovního ruchu a na základě této spolupráce vytvořil pro sezonu 2016 **Kartu hosta**. Cílem Karty hosta města Rožnova, která je především marketingovým nástrojem, je:

- zvýšit spokojenost zákazníků a přilákat nové hosty
- navýšit počet dní strávených ve městě (regionu) a tím zvýšit počet noclehů v ubytovacích zařízeních
- zvýšit pravděpodobnost další návštěvy

Vlastnictví karty hosta zajistí turistovi výrazné slevy vstupů na největší atraktivitu města Rožnova. Podmínkou získání karty je ubytování se na minimálně dvě noci v Rožnově pod Radhoštěm a pak už může turista libovolně čerpat slevy na vstupy, které budou v podobě jedinečných papírových kuponů s vodotiskem na Kartě hosta. Akce Karta hosta by měla být spuštěna začátkem května 2016 a bude k dispozici pro všechny hosty na recepci hotelu, který ji jako nástroj podpory prodeje zahrne do navrhovaných balíčků.

Atraktivita a jejich slevy na Kartě hosta:

- Valašské muzeum v přírodě (sleva 50 % na základní vstupné do všech tří areálů)
- Rožnovské pivní lázně (sleva 30 % na Pohádkové lázně, 1/3 piva a pralinka z nové Málkovy čokoládovny zdarma)
- Jurkovičova rozhledna (33 % sleva na základní vstupné) nebo výrazná sleva na půjčení kol v TIC
- Ranč Bučiska (30% sleva na jízdu na koni)
- Gibon park (sleva 20 % na libovolný počet atraktivit)

13.2.2 Příprava podmínek spolupráce s partnery

V případě partnerství s Valašským muzeem v přírodě se jedná o smluvní spolupráci, která nevyžaduje konkrétní smlouvy. Spolupráce s Rožnovskými pivními lázněmi, salonem Mozaikou a Pustevnami na tomto projektu, bude dle manažerky hotelu postavena také pouze na ústní dohodě.

Hotel AGH naváže již na fungující spolupráci s pivními lázněmi, které mu poskytnou slevu 15 % na Léčebnou pivní kůru partnerskou speciál, která bude nabízena v balíčku Prodloužený víkend Relax. Vzhledem k 90 minutovému trvání kůry a vytíženosti lázní, bude tato pivní kůra poskytnuta nejlépe ve všední dny, popřípadě podle domluvy a aktuální vytíženosti. Stejná sleva se bude vztahovat na Léčebnou kůru harmonizační v délce 80 min, v rámci balíčku Kouzelná zima na Valašsku. Jelikož je tato kůra méně náročná na vybavení i personál, bude podle domluvy poskytnuta kterýkoliv den v týdnu.

Salon Mozaika zdraví a krásy poskytne po dohodě hotelu 10% slevu na veškeré služby, konkrétně na masáž obličeje a masáž lávovými kameny v délce 30 min, v rámci balíčku Prodloužený víkend Relax a na klasickou masáž pro pár v délce 2 x 40 min v balíčku Aktivní dovolená na Valašsku. Masáže budou po domluvě mezi recepcí hotelu a Mozaiky stanoveny na kterýkoli den vyjma neděle, přičemž v první řadě se budou domlouvat termíny léčebných kůr s vytíženějším pivovarem a následně masáže v Mozaice.

Společnost Pustevny, s.r.o. poskytne hotelu AGH slevu 10 % na zpáteční jízdenku lanovkou na Pustevny pro dva v rámci balíčku Aktivní dovolená na Valašsku a na celodenní skipas v areálu Pusteven pro dva v balíčku Kouzelná zima na Valašsku.

Hosté při check-inu obdrží speciální papírové kupony s razítkem hotelu na služby v rámci jejich balíčku, které odevzdají na místě při využívání služeb. Partneři poté měsíčně nebo čtvrtletně vyfakturují hotelu cenu včetně slevy za poskytnuté služby, na základě obdržených kuponů.

Poskytování každého balíčku bude omezeno na určité měsíce v roce podle jeho zaměření (viz. popis balíčku v Kapitole 12.3), ale budou probíhat také současně. Spolupráce na tomto projektu se započne v měsíci září 2016, kdy bude spuštěn balíček Aktivní dovolená na Valašsku a o jejím dalším pokračování se bude jednat na konci srpna 2017, kdy se po roce realizace zhodnotí přínosy projektu a celkové spolupráce. Pokud se spolupráce osvědčí a pobytové balíčky budou žádané, bude jejich nabídka bez omezení pokračovat.

13.3 Návrh pobytových balíčků

Při tvorbě produktů byly zohledněny výsledky analytické části práce a byly navrženy 4 denní pobyty (3 noci), které mají pomoci navýšit obsazenost hotelu především o víkendech mimo sezónu. V případě obsazenosti hotelu o víkendech a zájmu turistů o pobyt během všedních dnů, bude tato varianta umožněna, ovšem s přednostním právem ubytování business hostů. Balíčky služeb jsou zacíleny na turisty, kteří si dle svých preferencí mohou vybrat pobyt zaměřený spíše na relax nebo na aktivitu. Díky atraktivnosti lokality a přítomnosti přírodního, kulturního i historického vyžití, mohou být vytvořeny 4 denní pobyty, tedy prodloužené víkendy, které jsou pro turisty optimální. Na rozdíl od 3 denních pobytů (2 noci), kdy má turista v podstatě pouze jeden celý den, nebo 5 denních pobytů, které si však jen málokdo vzhledem k pracovní vytíženosti může dovolit, se jeví tyto prodloužené víkendy jako ideální kompromis.

Cílem je vytvořit skupinu jednotlivých služeb, které by jednotlivě vyšly zákazníka mnohem draž, a spojit je do jednoho balíčku, který se prodává za jednotnou cenu a tvoří tak komplexní nabídku pro konečného zákazníka. Jádrem produktu je poskytnutí ubytování a kvalitního stravování a s ohledem na zaměření pobytu dalších doplňkových služeb, které tvoří jeho charakter.

13.3.1 PRODLOUŽENÝ VÍKEND RELAX

- 3 x ubytování pro 2 osoby ve dvojlůžkovém pokoji
- 3 x snídaně formou bohatých bufetových rautů
- 2 x balená voda a ovoce na pokoji při příjezdu
- 2 x večeře o dvou chodech s možností výběru
- 1 x večeře v pivovarské hospůdce v podobě velkého grilovaného kolene nakládaného v pivu s pečivem nebo halušky s brynzou
- 1 x vstup pro dva do Valašského muzea v přírodě (všechny 3 areály)
- 1 x léčebná pivní kúra partnerská speciál 90 min v Rožnovských pivních lázních - (aromaterapie v parní bylinné sauně, peelingová rukavice pro vlastní peeling celého těla, koupel v pivu + kvasnicová maska na obličej či dekolt, relaxace – zábal v psaníčku), 2 x 0,5 l piva
- 1 x masáž obličeje v salonu Mozaika pro ni – 30 min
- 1 x masáž lávovými kameny v salonu Mozaika pro něj – 30 min
- karta hosta Rožnova se slevovými kupony do VMP, na Jurkovičovu rozhlednu, do Gibon parku, na Ranč Bučiska nebo do Rožnovských pivních lázní
- wifi, parkování, pokojový servis
- pozdní check-out (do 12 hodin)

Popis produktu

Produkt *Prodloužený víkend RELAX*, je čtyřdenním pobytem pro dva, který slibuje odpočinek, hýčkání a dobré jídlo spolu s poklidným poznáváním toho nejlepšího z Valašska. Dominantní službou toho balíčku je speciální pivní partnerská kúra v Rožnovských pivních lázních, která je zakončena večeří ve stylové pivovarské hospůdce. Tato 90 minutová kúra bude po domluvě prováděna některý ze všedních dnů, vzhledem k vytíženosti pivních lázních o víkendu. Masáže budou orientovány na přání hosta ve stejný nebo jiný den jako pivní kúra a budou prováděny po domluvě zároveň nebo za sebou. Kromě jedné večeře v pivovarské hospůdce, je v ceně zahrnuta 2 x večeře v hotelové restauraci o dvou chodech, s možností výběru ze tří polévek a tří hlavních jídel. V ceně pobytu je také 1 x neomezený vstup pro dva do všech areálů Valašského muzea

v přírodě, kde mohou hosté načerpat autentické atmosféry. Od května 2016 budou na recepci hotelu k dispozici Karty hosta, které klienti obdrží při check-inu. Ty jim zajistí výrazné slevy na další atraktivitu v Rožnově. Výhodou je také pozdní check-out, který umožní turistům aktivity i během nedělního dopoledne. Tento produkt bude zákazníkům k dispozici od října do května, přičemž sezónní měsíce nejsou zahrnuty z důvodu celkové vyčerpání všech subjektů.

Cena produktu

V rámci ceny produktu je potřeba zohlednit víc druhů nákladů, které jsou potřebné k vypočítání konečné ceny produktu. Také je nutné vzít v úvahu, že zákazníci od těchto balíčků služeb očekávají jisté cenové zvýhodnění, než kdyby služby kupovali jednotlivě, a proto je běžné uvést běžnou cenu před slevou a poté zvýhodněnou cenu za balíček. Kromě samotných nákladů musíme zohlednit i umístění hotelu. Vzhledem k tomu, že je Rožnov pod Radhoštěm velmi oblíbeným a navštěvovaným místem s dlouholetou tradicí, a poloha hotelu přímo v centru, je možné stanovit cenu mírně vyšší, než kdyby se jednalo o stejný produkt v méně známé nebo špatně dostupné lokalitě.

- Ubytování – víkend, tedy 2 noci pá-ne, je v hotelu stabilně nabízen za cenu 2 640 Kč pro dvě osoby, včetně snídaně, wi-fi, hlídaného parkoviště a pozornosti v podobě vody a ovoce na pokoji při příjezdu. Protože se jedná o prodloužený víkend, bude jeden den všední (čt nebo po) a tato noc/2 osoby je ve středně velkém pokoji nabízena za 1 990 Kč. Aby byl balíček atraktivní, bude tato noc účtována jako víkendová, tedy za 1 320 Kč. Celková cena za ubytování bude **3 960 Kč**.
- Stravování – v rámci pobytu bude zahrnuta 2 x večeře o dvou chodech, s možností výběru polévek i hlavních jídel. Cena menu byla vyčíslena na 250 Kč na osobu x 4 = **1000 Kč**. Hotel však v rámci balíčků poskytne slevu 50 Kč na jednom menu. Jedna z večeří bude probíhat v pivovarské hospůdce (velké grilované koleno s pečivem) a její cena je vyčíslena na **200 Kč**.
- Vstup do Valašského muzea v přírodě – hotel zakupuje permanentky za 350 Kč obsahující 10 vstupů. Jeden neomezený vstup do všech areálů vychází na 35 Kč x 2 = **70 Kč**. Klient by za vstup do všech tří areálů zaplatil na pultu VMP 200 Kč/os, takže se jedná o výraznou slevu.

- Léčebná pivní kúra partnerská speciál – pultová cena pivních lázní je 1 490 Kč/pár. Vzhledem ke sjednané slevě 15 % je cena **1 267 Kč**.
- Masáž obličeje i masáž lávovými kameny stojí 290 Kč x 2 = 580 Kč. Vzhledem ke sjednané slevě 10 % je konečná cena masáží **522 Kč**.
- Karta hosta se slevami je v kompetenci města, takže hotel nemá v souvislosti s ní žádné náklady.

Celkové náklady na jednotlivé služby zakomponované do pobytového balíčku *Prodloužený víkend Relax* jsou vyčísleny v Tabulce 10. Vzhledem ke kvalitě poskytovaných služeb a jejich komplexnosti a exkluzivitě je cena balíčku v porovnání s podobnými pobyty konkurenčních hotelů velmi příznivá. Konečná cena za balíček bude zaokrouhlena na **6 820 Kč**.

Tabulka 10 - Celkové náklady na pobyt Relax (vlastní zpracování)

Druh nákladu	Cena původní	Cena po slevě
Ubytování	4 630 Kč	3 960 Kč
Stravování	1 200 Kč	1 000 Kč
Vstup do VMP	400 Kč	70 Kč
Léčebná pivní kúra	1 490 Kč	1 267 Kč
Masáže	580 Kč	522 Kč
Celkem za pobyt	8 300 Kč	6 819 Kč

13.3.2 AKTIVNÍ DOVOLENÁ NA VALAŠSKU

- 3 x ubytování pro 2 osoby ve dvojlůžkovém pokoji
- 3 x bohatá snídaně formou bohatých bufetových rautů
- 2 x balená voda a ovoce na pokoji při příjezdu
- 3 x večeře o dvou chodech s možností výběru
- 1 x vstup pro dva do Valašského muzea v přírodě (všechny 3 areály)
- 1 x zpáteční jízdenka pro dva lanovkou na Pustevny
- turistická mapa okolí s tipy na oblíbené trasy a výlety
- 1 x klasická masáž v délce 40 min pro oba v salonu Mozaika
- Nordic walking hole k zapůjčení zdarma

- možnost zapůjčení horských kol zdarma
- karta hosta Rožnova se slevovými kupony do VMP, na Jurkovičovu rozhlednu, do Gibon parku, na Ranč Bučiska nebo do Rožnovských pivních lázní
- wifi, parkování, pokojový servis
- pozdní check-out (do 12 hodin)

Popis produktu

Pobyt *Aktivní dovolená na Valašsku* je čtyřdenní pobyt pro dva, který je vytvořen převážně pro milovníky aktivní dovolené spojené s poznáváním krás okolí a výborným jídlem. V ceně pobytu je zahrnuta 1 x zpáteční jízdenka pro dva lanovkou na Pustevny, turistická mapa okolí s vyznačenými oblíbenými trasami různých náročností nebo také možnost zapůjčení Nordic walking holí. Pro nutnou relaxaci je do balíčku zahrnuta klasická 60 minutová masáž pro oba, která bude po domluvě směřována na pátek nebo sobotní dopoledne. Dále je možnost zapůjčení horských kol pro hosty, kteří by nechtěli celý pobyt zasvětit cykloturistice a nebrali si tak vlastní kola. Večeře o dvou chodech budou podávány v hotelové restauraci a hosté budou mít na výběr ze tří polévek a tří hlavních chodů každý večer. V ceně pobytu je také 1 x neomezený vstup pro dva do všech areálů Valašského muzea v přírodě, kde mohou hosté načerpat autentické atmosféry. Od května 2016 budou na recepci hotelu k dispozici Karty hosta, které klienti obdrží při check-inu. Ty jim zajistí výrazné slevy na další atraktivitu v Rožnově. Výhodou je také pozdní check-out, který umožní turistům aktivity i během nedělního dopoledne. Tento produkt bude zákazníkům k dispozici celoročně, vyjma měsíce prosince, ledna a února.

Cena produktu

- Ubytování – **3 960 Kč** (totožné s balíčkem Prodloužený víkend Relax)
- Stravování – v rámci pobytu bude zahrnuta 3 x večeře o dvou chodech, s možností výběru polévek i hlavních jídel. Cena menu byla vyčíslena na 250 Kč na osobu x 6 = **1 500 Kč**. Hotel však v rámci balíčků poskytne slevu 50 Kč na jednom menu.
- Vstup do Valašského muzea v přírodě – hotel zakupuje permanentky za 350 Kč obsahující 10 vstupů. Jeden neomezený vstup do všech areálů vychází na 35 Kč x 2 = **70 Kč**. Klient by za vstup do všech tří areálů zaplatil na pultu VMP 200 Kč/os, takže se jedná o výraznou slevu.

- Zpáteční jízdenka na Pustevny - 150 Kč/os x 2 = 300 Kč. S 10% slevou je cena **270 Kč**.
- Klasická masáž celého těla v délce 40 min v salonu Mozaika – 330 Kč/os x 2 = 660 Kč. Po 10% slevě jsou masáže v ceně **594 Kč**.
- Hotel disponuje horskými koly i čtyřmi páry Nordic walking holí, takže mu nevznikají náklady v souvislosti s pořizováním této výbavy.
- Karta hosta se slevami je v kompetenci města, takže hotel nemá v souvislosti s ní žádné náklady.

Celkové náklady na jednotlivé služby zakomponované do pobytového balíčku *Aktivní dovolená na Valašsku* jsou vyčísleny v Tabulce 11. Vzhledem ke kvalitě poskytovaných služeb a jejich komplexnosti, je cena balíčku v porovnání s podobnými pobyty konkurenčních hotelů velmi příznivá. Konečná cena za balíček bude zaokrouhlena na **6 095 Kč**.

Tabulka 11 - Celkové náklady na pobyt Aktivní dovolená na Valašsku (vlastní zpracování)

Druh nákladu	Cena původní	Cena po slevě
Ubytování	4 630 Kč	3 960 Kč
Stravování	1 500 Kč	1 200 Kč
Vstup do VMP	400 Kč	70 Kč
Jízdenka na Pustevny	300 Kč	270 Kč
Masáže	660 Kč	594 Kč
Celkem za pobyt	7 490 Kč	6 094 Kč

13.3.3 KOUZELNÁ ZIMA NA VALAŠSKU

- 3 x ubytování pro 2 osoby ve dvojlůžkovém pokoji
- 3 x snídaně formou bohatých bufetových rautů
- 2 x balená voda a ovoce na pokoji při příjezdu
- 2 x večere o dvou chodech s možností výběru
- 1 x karamelový punč na baru pro oba
- 1 x celodenní skipas v areálu Pusteven pro dva (1 x lanovkou na horu a dolů + všechny vleky)

- léčebná kúra harmonizační 80 min v Rožnovských pivních lázních – aromaterapie v parní bylinné sauně, peelingová rukavice pro vlastní peeling celého těla, relaxace – zábal v psaníčku)
- 1 x večeře v pivovarské hospodě v podobě velkého grilovaného kolene nakládaného v pivu s pečivem nebo halušky s brynzou
- 1 x vstup pro dva do Valašského muzea v přírodě (všechny 3 areály)
- karta hosta Rožnova se slevovými kupony do VMP, na Jurkovičovu rozhlednu, do Gibon parku, na Ranč Bučiska nebo do Rožnovských pivních lázní
- wifi, parkování, pokojový servis
- pozdní check-out (do 12 hodin)

Popis balíčku

Pobyt *Kouzelná zima na Valašsku* je čtyřdenní pobyt pro dva, který zahrnuje jak aktivní odpočinek v podobě lyžování v překrásném prostředí Pusteven, tak relax v luxusním prostředí Rožnovských pivních lázní, doladěný výborným jídlem. Pro hosty je připraven welcome drink v podobě karamelového punče na baru. V ceně balíčku je zahrnutý celodenní skipas pro dva v areálu Pusteven, které disponují 2,8 km sjezdovek, lanovkou a třemi vleky. Pro zahřátí hostů je vybrána 80 minutová harmonizační kúra v pivních lázních, která bude po domluvě poskytnuta některý ze dnů mimo víkend. Jedna z večeří se uskuteční v pivovarské hospůdce, kde budou klienti moci ochutnat místní vyhlášená piva. Ostatní večeře budou podávány v hotelové restauraci, kde budou mít hosté na výběr ze tří polévek a tří hlavních jídel oba z večeří. V ceně pobytu je také 1 x neomezený vstup pro dva do všech areálů Valašského muzea v přírodě, kde mohou hosté načerpat autentické atmosféry. Od května 2016 budou na recepci hotelu k dispozici Karty hosta, které klienti obdrží při check-inu. Ty jim zajistí výrazné slevy na další atraktivitu v Rožnově. Výhodou je také pozdní check-out, který umožní turistům aktivity i během nedělního dopoledne. Tento produkt bude zákazníkům k dispozici od prosince do března.

Cena produktu

- Ubytování - **3 960 Kč** (totožné s předchozími pobyty)

- Stravování – v rámci pobytu bude zahrnuta 2 x večeře o dvou chodech, s možností výběru polévek i hlavních jídel. Cena menu byla vyčíslena na 250 Kč na osobu x 4 = **1000 Kč**. Hotel však v rámci balíčků poskytne slevu 50 Kč na jednom menu. Jedna z večeří bude probíhat v pivovarské hospůdce (velké grilované koleno s pečivem) a její cena je vyčíslena na **200 Kč**. Karamelový punč jako welcome drink - 45 x 2 = **90 Kč**.
- Vstup do Valašského muzea v přírodě – hotel zakupuje permanentky za 350 Kč obsahující 10 vstupů. Jeden neomezený vstup do všech areálů vychází na 35 Kč x 2 = **70 Kč**. Klient by za vstup do všech tří areálů zaplatil na pultu VMP 200 Kč/os, takže se jedná o výraznou slevu.
- Celodenní skipas v areálu Pusteven pro dva (1 x lanovkou na horu a dolů + všechny vleký) 380 Kč x 2 = 760 Kč. S 10% slevou je cena **684 Kč**.
- Léčebná kúra harmonizační (80 min)– pultová cena pivních lázní je 299 Kč/os. Vzhledem ke sjednané slevě 15 % je cena **508 Kč**.
- Karta hosta se slevami je v kompetenci města, takže hotel nemá v souvislosti s ní žádné náklady.

Celkové náklady na jednotlivé služby zakomponované do pobytového balíčku *Kouzelná zima na Valašsku* jsou vyčísleny v Tabulce 12. Vzhledem ke kvalitě poskytovaných služeb a jejich komplexnosti, je cena balíčku v porovnání s podobnými pobyty konkurenčních hotelů velmi příznivá. Konečná cena za balíček bude zaokrouhlena na **6 315 Kč**.

Tabulka 12 - Celkové náklady na pobyt Kouzelná zima na Valašsku (vlastní zpracování)

Druh nákladu	Cena původní	Cena po slevě
Ubytování	4 630 Kč	3 960 Kč
Stravování	1 290 Kč	1 090 Kč
Vstup do VMP	400 Kč	70 Kč
Celodenní skipas Pustevny	760 Kč	684 Kč
Léčebná kúra harmonizační	598 Kč	508 Kč
Celkem za pobyt	7 678 Kč	6 312Kč

13.4 Propagace a distribuce produktu

Úspěch projektu a naplnění jeho cílů do jisté míry závisí na úspěšném uvedení nového produktu na trh. S tím souvisí vhodně zvolené nástroje distribuce a propagace. Balíčky služeb budou distribuovány především prostřednictvím vlastních webových stránek a specializovaných serverů, které jsou zároveň účinnou formou reklamy. Jako přímého nástroje marketingu bude využit direct mailing, virální marketing a osobní prodej.

Webové stránky hotelu

Balíčky služeb budou umístěny v sekci Ubytování/Pobyty s programem a také na úvodní stránce jako novinka. Základní ubytovací služby hotelu jsou distribuovány přes mnohé české i zahraniční rezervační portály, na kterých dosahuje hotel poměrně vysokých hodnocení. Potenciální zákazník, který bude mít o služby hotelu zájem, se tak díky návštěvě webových stránek hotelu dozví i o balíčcích služeb, které pro něj mohou být atraktivní.

Specializované servery

Novou distribuční cestou a zároveň formou propagace hotelu a podpory prodeje, bude umístění pobytových balíčků na specializované servery. Po srovnání serverů v této oblasti byly vybrány tři, které patří mezi hojně navštěvované a také při zadání hesla „víkendové pobyty“, „romantické pobyty“ a „pobytové balíčky“ do internetových vyhledávačů seznam.cz a google.com, zaujímaly tyto portály přední pozice. Jedná se o tyto specializované servery na pobytové balíčky – **www.pobytovebalicky.cz**, **www.romanticky-pobyt.cz** a **www.vikendovepobyty.eu**

Portál www.pobytovebalicky.cz nabízí záznam v katalogu v jedné kategorii dle volby zákazníka – v případě hotelu AGH by se jednalo o kategorii Hotely****. Tato služba umožňuje záznam obsahující text do 1 000 znaků, 3 fotografie, odkaz na webové stránky a zveřejnění aktuálních nabídek 6x ročně. Server dále slibuje prezentaci libovolného počtu balíčků, které by byly podle charakteru umístěny v příslušných sekcích (např. víkend, relax, romantika, wellness, senioři).

Na server www.romanticky-pobyt.cz by byly umístěny především stávající pobyty hotelu, které se nesou v duchu této tematiky. Byly by zařazeny do sekce Romantické pobyty na Moravě.

A nakonec server www.vikendovepobyty.eu, je asi nejnavštěvovanějším z uvedených a má tradici již 8 let. Nabízí mimo jiné kategorii Prodloužené víkendy, kde by byly nově vytvořené balíčky umístěny. Bylo by možné ale také využít kategorie Romantické pobyty, Pobyty na horách nebo Pobyty pro seniory, v závislosti na orientaci balíčku.

Direct mailing

Formou přímé propagace bude tzv. direct mailing, což je poměrně účinná a téměř bezplatná forma propagace. Je však nutné, aby direct mailing respektoval zákon o regulaci reklamy a zákon o ochraně osobních údajů. Hotel si u hostů, kteří si rezervují ubytování přes rezervační formulář webových stránek, ukládá e-mail do databáze. E-maily hostů, kteří si objednávají ubytování jinou cestou, se shromažďují pomocí informačního formuláře, který hosté během pobytu vyplňují. V případě, že hosté svůj e-mail sdělit nechtějí, by je měl hotel motivovat vidinou zasílání aktuálních informací, akčních nabídek nebo sezónních či gurmánských akcí. Tyto informace by pak byly zasílány jak stálým, tak bývalým klientům, kteří dali souhlas se zasíláním novinek na svůj e-mail a hotel by tak udržoval přiměřenou komunikaci se svými klienty.

Hotel k těmto službám nevyužívá outsourcingu, komunikace s hosty je v kompetenci recepčních, které mají tyto činnosti v náplni práce, čímž se ušetří náklady na externího poskytovatele služeb.

Virální marketing

Tento druh komunikace prostřednictvím sociálních sítí nabývá v posledních letech obrovského významu a téměř všechny firmy, které se chtějí „udržet ve hře“, komunikují se svými zákazníky prostřednictvím některé ze sítí. Hotel AGH již propaguje nabídku služeb na Facebooku, kde umísťuje převážně gastronomické, kulturní a společenské akce. Nabízí se zde také umístění nabídky akčních programů ubytování a pobytových balíčků, které by byly vždy aktuálně šířeny mezi propojenými uživateli (přátelé, fanoušci). Pokud se hotel nerozhodne využít také placené reklamy na Facebooku, jedná se o poměrně účinnou a navíc bezplatnou formu propagace.

Osobní prodej

Výše v popisu jednotlivých balíčků byly uvedeny měsíce, v rámci kterých budou produkty potenciálním zákazníkům k dispozici. Vzhledem k tomu, že se v určitých měsících budou minimálně dva balíčky krýt a jednotlivé služby budou probíhat jak v pivních lázních, tak

v Mozaice a jelikož jejich kapacit není neomezená, bude moci současně v jednom víkendu probíhat jen několik těchto pobytů. Plánování jednotlivých procedur a v rámci balíčků budou mít v kompetenci recepční, které budou ve spojení s recepcemi jak pivních lázní, tak Mozaiky a při rezervaci pobytu hostem sjednají konkrétní termín a čas jednotlivých služeb. Všechny subjekty tak budou mít přehled kdy a v jaký čas se budou poskytovat konkrétní procedury jakým párům. Proto v určitém termínu, kdy budou poskytovatelé služeb již vytíženi, bude hotel hosty směřovat na jiný termín, nebo jim nabídne ubytování v hotelu, avšak s alternativními službami.

Jak tyto skutečnosti, tak nová spolupráce se specializovanými servery, bude vyžadovat aktivní a pohotový přístup recepčních, které budou mít vyřizování těchto záležitostí ve své kompetenci. Bude proto v této oblasti navrženo školení pro recepční, které bude zaměřeno na stěžejní oblasti.

Návrh školení pro recepční

Cílem tohoto návrhu je zvýšení kvalifikace, prohloubení dovedností a také motivace k aktivnímu využívání získaných dovedností. Jednodenní školení pracovníků recepce externím poskytovatelem služeb by se zaměřovalo především na tyto oblasti:

- zdokonalení komunikačních dovedností (interpersonální komunikace, verbální a nonverbální komunikace),
- oblast recepce - zaměření na činnosti související s recepcí od běžných rutinních procedur, až po problematické pobídkové prodeje, důležitost informačních toků,
- efektivní komunikace v oblasti rezervací - jak zvýšit prodej ubytovacího zařízení a způsoby, jak vylézt ze stávajících rezervací maximum,
- vyřizování reklamací a stížností – řešení stížností, připomínek klientů, standardních i méně standardních situací.

Pro toto jednodenní školení byla vybrána agentura PEFEK training & consulting, která školení připraví na míru podle stanovených požadavků a potřeb hotelu, slibuje individuální přístup a praktické ukázky. Školení se zúčastní také manažerka hotelu, která seznámí recepční se systémem plánování a rezervování pobytových balíčků, včetně komunikace s partnerskými podniky, ohledně časového rozložení poskytování služeb.

13.5 Časový harmonogram projektu

Pro detailní popis realizace projektu, od základní myšlenky až po jeho propagaci, je zvolen časový harmonogram jednotlivých činností (Tabulka 13). V první řadě je nutné dospět k rozhodnutí rozšíření nabídky služeb, díky čemuž hotelu vzroste obsazenost. Následně přichází návrh a příprava produktu – jak by měl být sestaven a co by měl zahrnovat, aby splňoval požadavky hotelu, a zároveň byl atraktivní pro zákazníky, jeho specifika, předběžná cena balíčků. Je nutné stanovit konkrétní cíle projektu, kterým se díky němu chceme přiblížit a vyčíslit také předběžné náklady na implementaci pobytových balíčků. Vzhledem k tomu, že komplexní balíček vyžaduje spolupráci s partnery, bude dalším krokem jejich oslovení, představení návrhu produktu a jednání o podmínkách a o slevách. Po dohodě přichází na řadu kompletní zpracování produktu, tedy balíčků služeb včetně jednotlivých specifik a cenových kalkulací, které bude následně prezentováno vedení hotelu. Po schválení či úpravách projektu následuje jednodenní školení recepčních, které bude mít za cíl zdokonalení jejich komunikačních dovedností a informování o systému plánování a rezervací v souvislosti s novými balíčky. Posledním krokem je propagace hotového produktu, tedy umístění nových pobytových balíčků na webové stránky hotelu, specializované servery, Facebook a zasílání informací o novinkách stálým a bývalým klientů.

Tabulka 13 - Hlavní činnosti projektu a doba jejich trvání (vlastní zpracování)

Popis činností	Doba trvání (dny)
Rozhodnutí o zavedení produktu	1
Návrh a příprava produktu	7
Stanovení cílů projektu, předběžných nákladů	1
Jednání s partnery o spolupráci a slevách	3
Zpracování produktu	3
Prezentace projektu vedení hotelu	1
Schválení projektu	1
Školení recepčních	1
Propagace produktu	7
	25
Realizace projektu/ Využívání marketingových nástrojů	365
Vyhodnocení přínosů projektu	3

Z Tabulky 13 je patrné, že doba přípravy a implementace projektu pobytových balíčků je zhruba 25 dnů. Propagace na začátku projektu bude téměř stejná, jako po celou dobu

realizace projektu, přičemž v první fázi je spojena s náklady na umístění balíčků na webové stránky a na specializované servery. Tato reklama poté bude fungovat po celou dobu realizace projektu, tedy po celý první rok, na jehož konci dojde vyhodnocení přínosů projektu a jeho pokračování nebo případné modifikaci.

13.6 Náklady spojené s realizací projektu

Pro komplexnost projektu je třeba vyčíslit náklady spojené s jeho realizací, přestože se nejedná o velké položky. Hlavními náklady tohoto projektu je mzda + odměny paní manažerky hotelu, která má tuto oblast v kompetenci, školení recepčních a náklady spojené s propagací balíčků služeb.

- **Mzda:** Manažerka hotelu má hrubou měsíční mzdu 23 000 Kč. Tomuto projektu se bude intenzivněji věnovat po dobu cca 21 dní a asi 40 % času své pracovní doby. Jestliže manažerka pracuje průměrně 25 dní v měsíci, celkové náklady na mzdu tak budou činit $23\,000 \times 0,84 \times 0,4 = 7\,728$ Kč.
- **Reklama**
 - **webové stránky** – Umístění nového produktu tří balíčků služeb do sekce Ubytování/Pobyty s programem a také na úvodní stránku, jako upozornění na novinku. Webmaster si za tyto služby účtuje **1 500 Kč**. Další formou reklamy je zasílání e-mailů hostům, kteří budou touto formou upozorněni na nově probíhající akce. Touto činností se budou průběžně zabývat recepční hotelu v rámci výkonu své práce, takže tato položka nespadá do nákladů projektu.
 - **specializované portály** – Umístění víkendových pobytových balíčků na portálu www.pobytovebalicky.cz by bylo spojeno s ročním nákladem **3 800 Kč** včetně DPH. Zadání balíčků je zcela zdarma, tato částka se účtuje v případě, že si zákazník prostřednictvím tohoto portálu pobyt zarezervuje. Zveřejnění balíčků na serveru www.romaticky-pobyt.cz by bylo spojeno s roční paušální částkou **2 700 Kč** vč. DPH. Služba zahrnuje možnost vložení vícero balíčků včetně rozsáhlé fotogalerie. Portál www.vikendovepobyty.eu si za své reklamní a zprostředkovatelské služby účtuje čtvrtletní poplatek 1 200 Kč, což ročně vychází na **4 800 Kč**.

- **Školení recepčních:** Jednodenní školení recepčních bude zajišťovat firma PEFEK training & consulting, prostřednictvím vyškoleného lektora. Cena školení, včetně tištěných materiálů a pomůcek, vychází 1 990 Kč na osobu. Školení bude probíhat v salonku hotelu AGH, která pro školení poskytne potřebnou techniku jako je data projektor, flipchart či laserová ukazovátka. Hotel si účtuje cenu 600 Kč/hod za pronájem prostoru a potřebné techniky. Do ceny školení je nutné zahrnout také oběd v ceně 100 Kč/os a coffee break v ceně 150 Kč/os. Školení se zúčastní 4 recepční a manažerka hotelu. Celková cena školení pro 5 osob včetně občerstvení vyjde na **15 050 Kč**.

Tabulka 14 - Celkové náklady na projekt (vlastní zpracování)

Náklad	Celkem
Mzda manažerky	7 728 Kč
Webové stránky	1 500 Kč
Umístění na portály	11 300 Kč
Školení	15 050 Kč
Celkem	35 578 Kč

Celkové náklady ve výši **35 578 Kč**, spojené s realizací projektu nejsou pro hotel velkou investicí, a odhadem by se hotelu měly vrátit již po třech měsících poskytování balíčků s ohledem na plánovaný odbyt.

Cílem navržení a realizování pobytových balíčků bylo zvýšit meziročně průměrnou obsazenost o cca 10 %. Aby došlo ke zvýšení obsazenosti hotelu, je nutné prodat ročně určitý počet pobytových balíčků. Z Tabulky 2 v Kapitole 6.4 vyplývá, že průměrná obsazenost pokojů za rok 2014 a 2015 byla 44 %. Pokojodnů bylo průměrně za tyto dva roky 8 736 a obsazených pokojodnů 3 852 – tedy 44 %. Pokud počítáme s tím, že jeden pobytový balíček obsadí 4 pokojodny v roce, zjistíme, že při požadované obsazenosti 50 % je nutné uskutečnit 129 pobytových balíčků ročně, jak je uvedeno v Tabulce 15 ($8\,736 \cdot 0,50 = 4\,368 - 3\,852 = 516 : 4 = 129$). Tabulka 15 znázorňuje varianty, které představují určitou obsazenost hotelu. Realistická varianta představuje 3 pobyty týdně, což je dosažitelný počet, ale obsazenost by se zvýšila jen o 6 %. Oproti tomu Idealistická varianta představuje 60% obsazenost díky uskutečnění 7 balíčků týdně (víkendově), což by mohlo být problémové z hlediska skloubení služeb jednotlivých balíčků. Jako optimální se jeví

druhá varianta, kdy by bylo prodáno průměrně 5 balíčků týdně a roční obsazenost by vzrostla na 55 %.

Tabulka 15 - Varianty obsazenosti hotelu (vlastní zpracování)

	Realistická varianta	Optimistická varianta	Idealistická varianta
Obsazenost pokojů v %	50%	55%	60%
Pobytů (ročně)	129	238	347
Pobytů (týdně)	3	5	7

13.7 Riziková analýza projektu

Poslední částí projektu je analýza rizik, jelikož každá činnost s sebou nese určitá rizika. Cílem rizikové analýzy je odhalit a kriticky zhodnotit všechna rizika, ke kterým může dojít v průběhu realizace projektu zavedení nových balíčků služeb hotelu AGH, nebo v průběhu samotného poskytování těchto služeb. Potenciální rizika je třeba identifikovat, stanovit jejich závažnost a u závažných rizik je nutné navrhnout opatření k jejich eliminaci nebo úplnému vyrušení. V průběhu realizace projektu se mohou vyskytnout určitá rizika, která však nemají výrazný vliv na průběh projektu. Výskyt rizika, které by mělo podstatný dopad na průběh projektu, je u tohoto typu projektu nepravděpodobný.

Pro hodnocení rizik bude využit pravděpodobnost výskytu rizika a míra dopadu rizika na projekt. Pro pravděpodobnost výskytu rizika byla stanovena stupnice zastoupena hodnotami 1 až 5, kdy hodnota 1 udává, že výskyt rizika je nejméně pravděpodobný a hodnota 5 představuje téměř jistý výskyt rizika. Míra dopadu rizika byla hodnocena rovněž stupnicí hodnot od 1 do 5, přičemž 1 představuje zanedbatelný a 5 kritický dopad rizika.

Tabulka 16 - Pravděpodobnost výskytu a míry dopadu rizika na projekt (vlastní zpracování)

Pravděpodobnost výskytu rizika	Stupeň	Míra dopadu rizika
Výskyt rizika		Dopad rizika
Nepravděpodobné	1	Zanedbatelný
Méně pravděpodobné	2	Malý
Obvyklé	3	Střední
Pravděpodobné	4	Velký
Téměř jisté	5	Kritický

Hodnocení přijatelnosti a nepřijatelnosti rizika zjistíme pomocí stupnice, ve které je hodnocení rizika dáno součinem pravděpodobnosti výskytu rizika a míry dopadu rizika na projekt.

Pravděpodobnost x Dopad Hodnocená rizika

1- 6	Přijatelné riziko
6 -15	Podmíněně přijatelné riziko
16 -25	Nepřijatelné riziko

Pokud bude zjištěno nepřijatelné riziko, je potřeba udělat hlubší analýzu a přistoupit k hledání nápravných opatření a snížení rizikovosti daného faktoru.

Mezi rizikové faktory patří:

- Rozhodnutí vedení o zamítnutí projektu
- Odmítnutí spolupráce na projektu partnery
- Nevhodně sestavený produkt (nedostatečná atraktivita služeb)
- Konkurence ze strany ostatních hotelů ve městě
- Nedostatečný zájem o produkt
- Nespokojenost klientů se službami
- Nevhodně zvolená propagace
- Problém s časovým skloubením poskytovaných služeb v rámci balíčků, v případě probíhání většího množství pobytů najednou

Tabulka 17 - Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)

Označení rizika	Faktor rizika	Pravděpodobnost výskytu rizika	Míra dopadu rizika	Hodnocení rizika
A	Rozhodnutí vedení o zamítnutí projektu	2	5	10
B	Odmítnutí spolupráce na projektu partnery	3	5	15
C	Nevhodně sestavený produkt	2	4	8
D	Konkurence ze strany hotelů ve městě	3	3	9
E	Nedostatečný zájem o produkt	3	5	15
F	Nespokojenost klientů se službami	2	4	8
G	Nevhodně zvolená propagace	2	4	8
H	Problém se skloubením poskytovaných služeb	2	4	8

Z Tabulky 17 je patrné, že žádný z rizikových faktorů nespadá do kategorie přijatelných a nepřijatelných rizik. Většina rizikových faktorů se nachází v kategorii podmíněně přijatelných rizik, avšak na hranici přijatelnosti. Jelikož se nejedná o projekt, který vyžaduje vysoké investice, nejsou ani rizikové faktory příliš závažné. Nejvyšší hodnotu závažnosti rizika získal faktor Odmítnutí spolupráce na projektu partnery a Nedostatečný zájem o produkt. Pokud s námi partneři nebudou chtít spolupracovat v oblasti podpory prodeje, asi je těžko přesvědčíme. Tato možnost může nastat a znamenala by kritický dopad na projekt, který je na spolupráci s partnery závislý. Rizikovitost tohoto faktoru můžeme eliminovat výhodným návrhem pro partnery, ze kterého bude patrné, že ze spolupráce budou jedině profitovat. Spolupráce s hotelem AGH jim přinese reklamu, zákazníky a tím pádem vyšší tržby. Pravděpodobnost výskytu faktoru Nedostatečný zájem o produkt je obvyklý a znamenal by kritický dopad na projekt, jelikož by nebylo dosaženo primárního cíle projektu – zvýšení obsazenosti hotelu. S tímto souvisí také faktor Nevhodně sestavený produkt a Nespokojenost zákazníky se službami, díky kterým by byl o celkový produkt nízký zájem, avšak tyto faktory dosáhly poměrně nízké hodnoty závažnosti. To, že potenciální zákazníci nemají zájem o náš produkt, může být dáno mnoha faktory, které často nemusí být v našich silách ovlivnit. Je však potřeba co nejefektivněji skloubit obsah produktu s vysokou úrovní poskytovaných služeb, vhodnou propagací, cenovou politikou a to vše s ohledem na konkurenční služby. V dalším případě je nutné přistoupit na průzkum trhu a zjistit skutečné preference potenciálních zákazníků.

14 SHRUNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Předmětem projektu bylo zpracování návrhu na zvýšení konkurenceschopnosti hotelu AGH na místním trhu pomocí pobytových balíčků, které jsou díky komplexnosti a výhodné ceně v posledních letech velmi oblíbené.

Projekt navrhuje vytvoření a implementaci tří pobytových balíčků služeb různého zaměření, s cílem zvýšit obsazenost hotelu v průměrně cca 10 % za rok. Díky atraktivitě lokality a každoročně vysoké návštěvnosti města, mají tyto balíčky velký potenciál, nicméně vzhledem k absenci doplňkových služeb hotelu, je nezbytné do balíčků zahrnout služby jiných subjektů. Jedná se jak o nové, tak stávající partnery, konkrétně o Valašské muzeum v přírodě, Rožnovské pivní lázně, salon Mozaika a Pustevny, s.r.o. Při tvorbě samotného produktu bylo nezbytné skloubit hlavní požadavky zákazníků, a to komplexnost, atraktivitu, pohodlí, zážitek a přiměřenou cenu, což bylo díky spolupráci s partnery možné. Ceny balíčků byly stanoveny na základě reálných nákladů za zahrnuté poskytované služby, ale vzhledem ke sjednaným slevám, je konečná cena až o 18 % nižší. Čtyřdenní pobyty s tematikou relax, aktivita a zima, byly navrženy na konkrétní období v roce, díky čemuž dojde k rozložení návštěvnosti a možnosti poskytovat vysoce kvalitní služby. K úspěšnému uvedení produktu na trh byly navrženy stávající i nové nástroje distribuce (online rezervace na webových stránkách, specializované servery) a propagace (webové stránky, Facebook, direct mailing a osobní prodej).

V časovém harmonogramu byly zachyceny všechny činnosti, které souvisí s přípravou a implementací pobytových balíčků, přičemž tato fáze zabere cca 25 dní. Samotná realizace projektu, tedy poskytování balíčků, a také využívání nástrojů marketingu, se plánuje na jeden rok, na jehož konci dojde k vyhodnocení přínosů a pokračování v projektu, nebo k případné modifikaci.

V nákladové analýze byly vyčísleny hlavní náklady spojené s realizací projektu, kterými byly mzda manažerky, reklama a školení zaměstnanců, v celkové výši 35 578 Kč. Bylo také zjištěno, že k dosažení vytyčeného cíle zvýšení obsazenosti hotelu na cca 50 – 55 % bude nutné prodat v průměru 3 - 5 pobytů týdně, což se jeví jako dosažitelné.

V rámci rizikové analýzy byly identifikovány rizikové faktory, kde se jako nejzávažnější projevilo odmítnutí spolupráce partnery a nedostatečný zájem o produkt. Snahou je eliminovat tyto rizika v co největší míře, a to především vhodnou komunikací jak s partnery, tak s potenciálními zákazníky, prostřednictvím marketingových nástrojů.

15 ZÁVĚR

Hotelnictví je silně konkurenční odvětví, které prochází neustálým vývojem. Nabídka ubytování převyšuje poptávku, což vyvíjí nepřetržitý tlak na její komplexnost, zdokonalování služeb a snahu nabídnout větší přidanou hodnotu než konkurence, s cílem získat zákazníka. Informace jsou v dnešním světě nejcennější komoditou a podnik musí být neustále ve střehu, aby dokázal efektivně využít i nepatrných příležitostí, které mu mohou pomoci získat konkurenční výhodu.

Cílem diplomové práce bylo vypracovat projekt na zvýšení konkurenceschopnosti hotelu AGH v Rožnově pod Radhoštěm, který se díky absenci doplňkových služeb potýká s malou návštěvností turisty. Pomocným cílem bylo provést analýzu současného stavu hotelu, na jejímž základě byly zjištěny potřebné informace pro vhodný projekt.

Diplomová práce byla rozdělena na část teoretickou, praktickou a projektovou. Předmětem teoretické části bylo zpracování literární rešerše z oblastí hotelnictví, podniku služeb, kvality a také konkurenceschopnosti podniku. V jejím závěru byla charakterizována teoretická východiska analytických metod použitých v práci.

Praktická část obsahuje kompletní analýzu současného stavu hotelu AGH, s využitím nástrojů marketingového mixu. Byla provedena analýza vnitřního prostředí za pomoci analýzy 7S, která přinesla informace o vnitropodnikových procesech. Vztah hotelu a jeho okolí byl podroben Porterově analýze a v analýze konkurence byly identifikovány hlavní konkurenční hotely a jejich nabídka služeb. Nejdůležitější poznatky provedených analýz byly shrnuty ve SWOT analýze a ke komplexnosti informací byly využity metody sběru dat, a to jak pozorování, tak polostrukturovaný rozhovor s vedením hotelu.

Výsledky provedených analýz směřovaly k vícero návrhům, jejichž realizace by mohla pomoci ke zvýšení konkurenceschopnosti hotelu AGH. Nejvhodnějším řešením se však ukázalo rozšíření portfolia nabídky služeb, pomocí pobytových balíčků s komplexními službami, díky kterým se využije hned několika příležitostí. Hotel se zaměří na turistický segment, který tvoří menší část hotelových hostů, zvýší se obsazenost hotelu o víkendech a mimo sezonu a naváže se spolupráci s partnery v oblasti podpory prodeje.

V rámci projektové části byly navrženy produkty služeb, konkrétně 4-denní pobytové balíčky, orientované na relax, aktivitu a zimní období. Absence vlastních služeb si žádala navázat spolupráci se subjekty, jejichž služby byly zahrnuty do balíčků. Pro úspěšné

zavedení produktu na trh byly navrženy formy distribuce a propagace, ve snaze co nejvíce se přiblížit zákazníkovi. Závěr projektu obsahoval časovou, nákladovou a rizikovou analýzu. Náklady související se zavedením projektu byly vyčísleny na 35 578 Kč a bylo zjištěno, že k požadovanému zvýšení obsazenosti o 10 % je nutné poskytnout v průměru 4-5 balíčků týdně. V časovém harmonogramu byly uvedeny činnosti související s dobou zavedení projektu, jejichž trvání bylo odhadnuto na 25 dní. Riziková analýza poskytla přehled o rizikových faktorech, které v souvislosti s realizací projektu mohou nastat.

Vzhledem tomu, že je navrhovaný projekt málo rizikový a nenese sebou vysoké počáteční náklady, mohl by se stát skutečnou inspirací pro management hotelu a jeho implementace by alespoň dočasně zmírnila dopady absence wellness centra a doplňkových služeb. Realizace této práce mi pomohla lépe porozumět složitosti řízení hotelového provozu a neustálému konkurenčnímu boji mezi hotely ve snaze získat zákazníka. Je velice zajímavé a obohacující, sledovat nové trendy a požadavky související s důrazem na kvalitu a komplexnost služeb, které jsou předpokladem pro udržení se v nikdy nespícím konkurenčním prostředí. Spolupráce s hotelem mě obohatila o mnoho nových informací a poznatků z praxe.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Analytické techniky, ©2011-2013. *Management mania: Analýzy* [online]. [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyzy-analyticke-techniky>

BERÁNEK, Jaromír a Pavel KOTEK, 2007. *Řízení hotelového provozu*. 4. přepracované vydání. Praha: MAG Consulting. ISBN 9788086724300.

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ, 2003. *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0385-8.

FRŇKOVÁ, Eva, 2015. *Marketingový výzkum a návrh opatření na zvýšení prosperity*. Karviná. Diplomová práce. Slezská univerzita v Opavě. Vedoucí práce Ing. Patrik Kajzar, Ph.D.

GOELDNER, Charles R a J. R. Brent RITCHIE, 2009. *Tourism: principles, practices, philosophies*. Eleventh ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, 624 p. ISBN 0470084596

HOLLOWAY, J. Christopher, Claire HUMPHREYS a Rob DAVIDSON, 2009. *The business of tourism*. 8th ed. New York: Financial Times/Prentice Hall., 776 p. ISBN 0273717103

HOLUBCOVÁ, Kamila, 2014. *Turistický potenciál mikroregionu Rožnovsko* [online]. Ostrava [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://dspace.vsb.cz/handle/10084/102686?show=full>. Bakalářská práce. VŠB - TU Ostrava. Vedoucí práce Doc. Ing. Václav Lednický, Csc.

HORAL: Wellness a spa hotel [online]. [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <http://www.hotel-horal.cz/wellness-a-spa-horal/wellness-horal>

HORNER, Susan a John SWARBROOKE, 2003. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: [aplikovaný marketing služeb]*. Praha: Grada, 486 s. ISBN 80-247-0202-9

HOTEL Energetic: Wellness Resort [online]. Rožnov pod Radhoštěm [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <http://www.hotel-energetic.cz/>

HOTEL Eroplán [online], [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <http://www.hoteleroplan.cz/>
<http://www.hotel-energetic.cz/>

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

KIRÁLOVÁ, Alžběta, 2006. *Marketing hotelových služeb: předpoklady využití marketingu v hotelu, marketingová strategie, aktivizace marketingového mixu, koordinace marketingových činností*. 2. Praha: Ekopres. ISBN 80-86929-05-1.

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

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0966-X.

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS, 2014. *Moderní hotelový management*. 2. aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4835-1.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

Model 7 S - Mc Kinsey. Centre of industrial engineering: Lexikon metod [online]. 2013 [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://www.cie-plzen.cz/index.php/cz/lexikon-metod/model-7s-mc-kinsey>

ORIEŠKA, Ján, 2010. *Služby v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Idea servis. ISBN 978-80-85970-68-5.

RYGLOVÁ, Kateřina, 2009. *Cestovní ruch: soubor studijních materiálů*. Vyd. 3., rozš. Ostrava: Key Publishing, 187 s. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-028-6.

RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ, 2011. *Cestovní ruch: podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada, 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.

SPORT ART CENTRUM: Wellness hotel, restaurace, sport [online], ©2013-2016. [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <http://hotelsportart.cz/home.html>

TROYER: Luxusní wellness hotel v Beskydech [online], © 2015. [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <http://www.troyer.cz/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AHR	Asociace hotelů a restaurací České republiky.
aj.	A jiný.
apod.	A podobně.
a.s.	Akciová společnost.
atd.	A tak dále.
cca.	Circa (přibližně).
ČR	Česká republika.
DPH	Daň z přidané hodnoty.
EU	Evropská unie.
např.	Například.
PR	Public relations.
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným.
TIC	Turistické informační centrum.
TP	Tělesně postižení.
tzv.	Takzvaně.
UNWTO	Světová organizace cestovního ruchu.
VIP	Velmi důležitá osoba.
VMP	Valašské muzeum v přírodě.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Logo hotelu AGH (Hotel AGH, © 2015)</i>	<i>47</i>
<i>Obrázek 2: Organizační struktura hotelu AGH (vlastní zpracování).....</i>	<i>50</i>

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Návštěvnost hotelu AGH podle národností v roce 2014 (vlastní zpracování)..... 38

Graf 2: Návštěvnost hotelu AGH podle národností v roce 2015 (vlastní zpracování)..... 39

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 - Základní informace o hotelu AGH (vlastní zpracování)</i>	35
<i>Tabulka 2 - Návštěvnost hotelu AGH v letech 2014 a 2015</i>	37
<i>Tabulka 3 - Vytíženost hotelu AGH v jednotlivých měsících roku 2014 a 2015</i>	37
<i>Tabulka 4 - Tržby hotelu AGH v letech 2014 – 2015</i>	40
<i>Tabulka 5 - Fluktuace zaměstnanců v letech 2013 – 2015 (vlastní zpracování)</i>	40
<i>Tabulka 6 - Ceník ubytování v hotelu AGH</i>	43
<i>Tabulka 7 - Ceník pro rodinné, víkendové a speciální pobyty</i>	44
<i>Tabulka 8 - Souhrnné srovnání konkurence dle vybraných kritérií (vlastní zpracování)</i>	60
<i>Tabulka 9 - SWOT analýza hotelu AGH (vlastní zpracování)</i>	64
<i>Tabulka 10 - Celkové náklady na pobyt Relax (vlastní zpracování)</i>	81
<i>Tabulka 11 - Celkové náklady na pobyt Aktivní</i>	83
<i>Tabulka 12 - Celkové náklady na pobyt Kouzelná</i>	85
<i>Tabulka 13 - Hlavní činnosti projektu a doba jejich trvání (vlastní zpracování)</i>	89
<i>Tabulka 14 - Celkové náklady na projekt (vlastní zpracování)</i>	91
<i>Tabulka 15 - Varianty obsazenosti hotelu (vlastní zpracování)</i>	92
<i>Tabulka 16 - Pravděpodobnost výskytu a míry dopadu rizika na projekt (vlastní zpracování)</i>	92
<i>Tabulka 17 - Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)</i>	93

SEZNAM PŘÍLOH

- PŘÍLOHA P I: Aktuální turistické balíčky
- PŘÍLOHA P II: Fotogalerie hotelu AGH****
- PŘÍLOHA P III: Fotografie konkurence hotelu AGH
- PŘÍLOHA P IV: Vzor návrhu produktu „Prodloužený víkend Relax“
- PŘÍLOHA P V: Vzor návrhu produktu „Aktivní dovolená na Valašsku“
- PŘÍLOHA P VI: Vzor návrhu produktu „Kouzelná zima na Valašsku“

PŘÍLOHA P I: AKTUÁLNÍ TURISTICKÉ BALÍČKY

Relaxační víkendový pobyt

Zpomalte a nechte se hýčkat relaxačním víkendovým pobytem v Hotelu AGH****



Popis:

Součástí programu je pobyt v solné jeskyni. Význam léčení působením mikroklimatických účinků soli je známý a používán už od pradávna. Příkladem jsou léčebné kúry u moře, kde je ovzduší prosycené jódem. V jeskyni jsou slané vodopády uvolňující cenné prvky magnesia a potaše. Solné kameny obsahují jód, selen, zinek, vápník a brom. Tyto vlastnosti jeskyně příznivě působí na zdraví, obranyschopnost, energii a

náladu člověka, jeskyni mohou využívat všichni bez omezení věku. Příjemnou součástí pobytu v jeskyni je masáž pro 2 osoby a doplňkové služby.

Ubytování: 2x ubytování v dvoulůžkovém pokoji vyšší kategorie pro dva

Strava: 2x bohatá bufetová snídaně, 2x večeře o dvou chodech

Program:

- Ovoce a balená voda při příjezdu
- 1x pobyt v solné jeskyni Zašová pro dva
- 1x 30 min. masáž včetně infrasauny pro dvě osoby
- 1x rybičková terapie pro dva
- 1x aplikace tělové či ušní svíce pro dva
- 1x vstup do Valašského muzea pro dva
- 1x zapůjčení horských kol pro dva

Délka pobytu: 3 denní pobyt (2noci) pro 2 osoby (nástup v pátek, odjezd v neděli)

Cena pobytu: 5300,- CZK

Romantický pobyt v Císařském apartmá



Hledáte perfektní romantický dárek pro svoji drahou polovičku? Pozvěte ji do Hotelu AGH**** a prožijte nezapomenutelné chvíle v Císařském apartmá luxusního hotelu. Na pokoji bude připravena krásná růže a vychlazené šumivé víno s čerstvými jahodami. Uvolněte se ve vířivé lázni plné bohaté pěny v koupelně Vašeho pokoje a večer si přijďte vychutnat tříchodovou večeři při svíčkách. Ráno můžete využít bohatého snídaňového rautu v hotelové restauraci nebo se rozhodnout pro variantu v

soukromí a náš personal Vám přinese snídani dle Vašeho výběru přímo do apartmá.

Ubytování: Ubytování pro dva v Císařském apartmá

Strava:

- 1x bohatá bufetová snídaně v hotelové restauraci či snídaně dle vlastního výběru servírovaná přímo na pokoji
- 1x tříhodová večeře pro 2 osoby

Délka pobytu: 2 denní pobyt (1noc) pro 2 osoby

Cena pobytu: 4.600,- CZK

Romantický víkendový pobyt

Odpojtejte se od běžného denního shonu a pozvěte svou polovičku na romantický pobyt v luxusním hotelu uprostřed kouzelné přírody Beskyd.



Popis:

Užijte si romantický víkend v nadstandardním dvoulůžkovém pokoji, kde na Vás bude čekat láhev vychlazeného Bohemia Rose sektu a růže. Večer při svíčkách si vychutnáte kulinářské umění našich kuchařů při tříhodové večeři včetně aperitivu. Ráno Vám zpříjemní vůně kávy s bohatými snídaňovými rauty v hotelové restauraci nebo snídaně servírovaná přímo ve Vašem pokoji.

Ubytování: 2 x ubytování v dvoulůžkovém pokoji vyšší kategorie pro dva

Strava:

- 2x tříhodová večeře při svíčkách včetně aperitivu pro dva
- 2x bohatá bufetová snídaně v hotelové restauraci či snídaně dle vlastního výběru servírovaná přímo na pokoji

Program:

- 1x láhev chlazeného Bohemia Rose sektu, růže na pokoji
- Ovoce a balená voda při příjezdu
- 1x vstup do Valašského muzea pro dva

Délka pobytu: 3 denní pobyt (2noci) pro 2 osoby (nástup v pátek, odjezd v neděli)

Cena pobytu: 4.300,- CZK

PŘÍLOHA P II: FOTOGALERIE HOTELU AGH****

Hotel AGH



Recepce hotelu AGH



Víceúčelový sál



Restaurace



Lobby bar



Lovecký salonek



Letní zahrádka



Vinotéka



Císařské apartmá



Apartmá ve věži



Apartmá Modrá laguna



Velký pokoj (5. kategorie)



Střední pokoj (3. kategorie)



PŘÍLOHA P III: FOTOGRAFIE KONKURENCE HOTELU AGH

Hotel Eroplán**Superior**



Wellness a Spa hotel Horal****



Wellness Resort Energetic****



Hotel Sport Art Centrum****



Hotel Troyer****



PŘÍLOHA P IV: VZOR NÁVRHU PRODUKTU „PRODLOUŽENÝ VÍKEND RELAX“

Zpomalte, zapomeňte na starosti všedních dní a přijďte si odpočinout a nechat se hýčkat do moderního hotelu AGH v srdci Valašska. Načerpáte energii procházkami v čisté přírodě Moravskoslezských Beskyd, zrelaxujte se v pivních lázních nebo při masáži, a vychutnáte si skvělého jídla ve vyhlášené hotelové restauraci.



Součástí pobytu je léčebná pivní kúra partnerská v Rožnovských pivních lázních, kde zaplesají všechny Vaše smysly. Nejprve budete prohřátí v jemné bylinné aromatické páře, do rukou dostanete krygl



studeného kvasnicového piva Radhošť a peelingovou rukavici pro vlastní celotělový peeling. Poté budete ponořeni do horského černého piva s vysokým



obsahem pivovarských kvasnic. Na obličej, vlasy, popř. dekolt Vám bude aplikována maska z čerstvých pivovarských kvasnic. A na závěr Vás

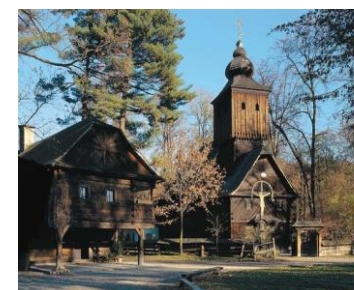
uloží a zabalí formou tzv. psaníčka do zabalů. V salonu Mozaika Vás bude čekat masáž obličeje pro dámu a masáž lávovými kameny pro pána. Při příjezdu obdržíte Kartu hosta Rožnova, která Vám zajistí výrazné slevy na atraktivitu po celém městě.



Ubytování: 3x ubytování ve dvojlůžkovém pokoji vyšší kategorie

Stravování:

- 3x bohatá bufetová snídaně
- 2x večeře v hotelové restauraci o dvou chodech s možností výběru
- 1x večeře v pivovarské hospůdce v podobě velkého grilovaného kolene nakládaného v pivu s pečivem nebo halušky s brynzou



Pobyt dále zahrnuje:

- ovoce a balená voda při příjezdu
- 1 x vstup do Valašského muzea v přírodě (všechny tři areály)
- 1 x léčebná pivní kúra partnerská speciál 90 min v Rožnovských pivních lázních
- 1 x masáž obličeje v salonu Mozaika pro ni – 30 min
- 1 x masáž lávovými kameny v salonu Mozaika pro něj – 30 min
- karta hosta Rožnova se slevovými kupony do VMP, na Jurkovičovu rozhlednu, do Gibon parku, na Ranč Bučiska nebo do Rožnovských pivních lázní
- wifi, parkování, pokojový servis
- pozdní check-out (do 12 hodin)

CENA: 6 820 CZK

PŘÍLOHA V: VZOR NÁVRHU PRODUKTU „AKTIVNÍ DOVOLENÁ NA VALAŠSKU“

Zapomeňte na starosti všedních dní a přijďte si aktivně odpočinout do moderního hotelu AGH v srdci Valašska. Načerpejte novou energii túrami či cyklo výlet v čisté přírodě Moravskoslezských Beskyd, relaxujte se při masáži a vychutnejte si skvělého jídla ve vyhlášené hotelové restauraci.



Součástí pobytu je zpáteční jízdenka lanovkou na Pustevny, které jsou oblíbeným cílem turistů, lyžařů i milovníků architektury. Dostanete od nás mapu s oblíbenými turistickými trasami, zapůjčíme Vám Nordic walking hole nebo horská kola a poskytneme rady na nejlepší výlety do okolí. Po aktivním dni Vás bude oba čekat klasická masáž v salonu Mozaika (10 m od hotelu). Při příjezdu obdržíte Kartu hosta Rožnova, která Vám zajistí výrazné slevy na atrakivity po celém městě.



Ubytování: 3x ubytování ve dvojlůžkovém pokoji vyšší kategorie

Stravování:

- 3x bohatá bufetová snídaně
- 3x večeře v hotelové restauraci o dvou chodech s možností výběru



Pobyt dále zahrnuje:

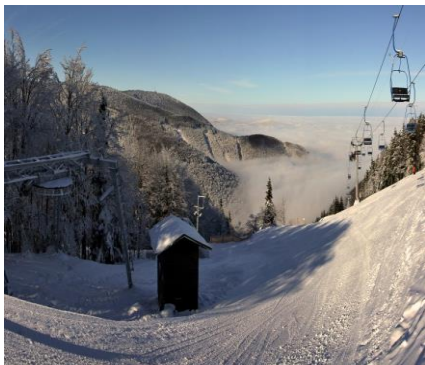
- ovoce a balená voda při příjezdu
- 1 x vstup do Valašského muzea v přírodě (všechny tři areály)
- 1x zpáteční jízdenka pro dva lanovkou na Pustevny
- 1 x klasická masáž v délce 40 minut pro oba v salonu Mozaika
- zapůjčení Nordic walking holí a horských kol
- turistická mapa s oblíbenými trasami po okolí
- karta hosta Rožnova se slevovými kupony do VMP, na Jurkovičovu rozhlednu, do Gibon parku, na Ranč Bučiska nebo do Rožnovských pivních lázní
- wifi, parkování, pokojový servis
- pozdní check-out (do 12 hodin)



CENA: 6 095 CZK

PŘÍLOHA VI: VZOR NÁVRHU PRODUKTU „KOUZELNÁ ZIMA NA VALAŠSKU“

Hod'te starosti všedních dní za hlavu a přijďte si aktivně odpočinout a zrelaxovat se do moderního hotelu AGH v srdci Valašska. Načerpejte novou energii lyžováním v překrásném prostředí Pusteven, relaxujte se v pivních lázních a vychutnejte si skvělého jídla ve vyhlášené hotelové restauraci.



Součástí pobytu je celodenní skipas v areálu Pusteven, který disponuje 2,8 km sjezdovek, lanovkou, třemi vleky a také velkým množstvím běžkařských tras. Na zahřátí Vás čeká harmonizační kůra v Rožnovských pivních lázních, kde zajásají všechny Vaše smysly. Nejprve budete prohřátí v jemné bylinné aromatické páře, do rukou

dostanete krygl studeného kvasnicového piva Radhošť a peelingovou rukavici, pro vlastní celotělový peeling a na závěr Vás uloží a zabalí formou tzv. psaníčka do zábalu. Při příjezdu obdržíte Kartu hosta Rožnova, která Vám zajistí výrazné slevy na atraktivitu po celém městě.

Ubytování: 3x ubytování ve dvojlůžkovém pokoji vyšší kategorie

Stravování:

- 3x bohatá bufetová snídaně
- 2x večeře v hotelové restauraci o dvou chodech s možností výběru
- 1x večeře v pivovarské hospůdce v podobě velkého grilovaného kolene nakládaného v pivo s pečivem nebo halušky s brynzou

Pobyt dále zahrnuje:

- ovoce a balená voda při příjezdu
- 1x karamelový punč na baru pro oba
- 1 x vstup do Valašského muzea v přírodě (všechny tři areály)
- 1 x léčebná kůra harmonizační v délce 80 min v Rožnovských pivních lázních
- 1 x celodenní skipas v areálu Pusteven pro dva (1 x lanovkou na horu a dolů + všechny vleky)
- karta hosta Rožnova se slevovými kupony do VMP, na Jurkovičovu rozhlednu, do Gibon parku, na Ranč Bučiska nebo do Rožnovských pivních lázní
- wifi, parkování, pokojový servis
- pozdní check-out (do 12 hodin)

CENA: 6 315 CZK

