

# **Analýza kvality poskytovaných služeb hotelu Garni Zlín**

Kateřina Gerychová

---

Bakalářská práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina Gerychová**  
Osobní číslo: **M120028**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza kvality poskytovaných služeb hotelu Garni Zlín**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k marketingu hotelových služeb.

#### II. Praktická část

- Proveďte analýzu současného stavu úrovně poskytovaných služeb hotelu Garni Zlín.
- Na základě zjištěných výsledků navrhnete doporučení vedoucí ke zvýšení kvality poskytovaných služeb hotelu Garni Zlín.
- Doporučení podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**BERNDT, Ralph, Claudia FANTAPIÉ ALTOBELLI a Matthias SANDER. Mezinárodní marketingový management. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 360 s. ISBN 978-80-251-1641-8.**  
**HORNER, Susan a John SWARBROOKE. Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 486 s. ISBN 80-247-0202-9.**  
**JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Marketing v cestovním ruchu. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.**  
**JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. Marketing služeb. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 179 s. ISBN 80-7169-995-0.**  
**KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.**

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2013**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



  
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské 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<sup>1</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou 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<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy; kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> 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, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> 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, § 60 Školní dílo:

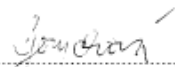
(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat náhrady chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně ..... 15.5.2013 .....

.....  


<sup>4</sup> 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, § 60 Školní dílo:

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Hlavním cílem mé bakalářské práce je analýza kvality poskytovaných služeb hotelu Garni Zlín. Práce je rozdělena na dvě části. V první, teoretické části jsem provedla literární rešerši týkající se marketingu, marketingu služeb, marketingu v cestovním ruchu a marketingu hotelových služeb. Druhá, praktická část je věnována představení a analýze hotelu Garni Zlín pomocí SWOT analýzy, PEST analýzy a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Na základě provedených analýz a výsledků dotazníkového šetření jsem navrhla doporučení vedoucí ke zvýšení kvality poskytovaných služeb.

Klíčová slova: hotelnictví, marketing, marketing služeb, kvalita služeb, marketing v cestovním ruchu, SWOT analýza, PEST analýza

## **ABSTRACT**

The main aim of my bachelor thesis is a quality analysis of services provided in Garni hotel Zlín. The thesis is divided into two parts. In the first, theoretical part I carried out literature search relating to marketing, services marketing, marketing in tourism and hotel services marketing. The second, practical part is devoted to the presentation and analysis of the Garni hotel Zlín through SWOT analysis, PEST analysis and Porter's five competitive forces analysis. On the basis of executed analysis and results of questionnaire survey I proposed recommendations leading to increase of quality of services provided.

Keywords: hotel business, marketing, services marketing, quality of services, marketing in tourism, SWOT analysis, PEST analysis

Úvodem bych chtěla poděkovat všem, kteří mi umožnili psát tuto bakalářskou práci a zasloužili se o její vznik.

Především bych ráda poděkovala vedoucímu bakalářské práce, doc. Ing. Vratislavu Kozákovi, Ph.D. za jeho odbornou pomoc, ochotu a čas.

Dále bych chtěla poděkovat hotelu Garni Zlín, jeho vedení a zaměstnancům, kteří mi umožnili vypracovat tuto práci a poskytli mi potřebné informace.

*„Snažte se o to, aby vaše produkty a služby, byly jiné než u ostatních. A zákazníci k vám přilnou jako lepidlo.“*

Jan Welch

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 MARKETING</b> .....	<b>13</b>
1.1 VÝZNAM MARKETINGU V KONKURENČNÍM PROSTŘEDÍ.....	14
<b>2 MARKETING SLUŽEB</b> .....	<b>15</b>
2.1 POJEM „SLUŽBA“ A JEJÍ VLASTNOSTI .....	15
2.1.1 Nehmatatelnost .....	16
2.1.2 Nedělitelnost.....	17
2.1.3 Proměnlivost.....	17
2.1.4 Pomíjivost.....	18
2.1.5 Nemožnost vlastnictví.....	19
2.2 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB .....	19
2.2.1 Produkt.....	20
2.2.2 Cena .....	21
2.2.3 Místo a prodejní cesty (distribuce).....	21
2.2.4 Propagace (komunikace).....	21
2.2.5 Lidské zdroje .....	22
2.2.6 Procesy.....	22
2.2.7 Služba zákazníkovi.....	23
2.2.8 Marketingový mix služeb cestovního ruchu .....	23
2.3 ŘÍZENÍ KVALITY SLUŽEB .....	24
2.3.1 Kvalita a služby.....	24
2.3.2 Očekávání zákazníků.....	25
2.3.3 Normy kvality služeb.....	26
2.3.4 Řízení kvality služeb v cestovním ruchu.....	26
<b>3 MARKETING V CESTOVNÍM RUCHU</b> .....	<b>28</b>
3.1 SLUŽBY CESTOVNÍHO RUCHU .....	28
3.2 UBYTOVACÍ SLUŽBY .....	29
3.2.1 Rozdělení ubytovacích zařízení.....	29
3.3 TRENDY CESTOVNÍHO RUCHU .....	30
3.3.1 Trendy na straně poptávky .....	31
3.3.2 Trendy na straně nabídky .....	32
<b>4 MARKETING HOTELOVÝCH SLUŽEB</b> .....	<b>33</b>
4.1 HOTEL .....	33
4.2 HOTELOVÉ SLUŽBY.....	34
4.3 MARKETINGOVÁ STRATEGIE HOTELU .....	35
4.3.1 Určení cílů hotelu.....	35
4.3.2 Výběr marketingové strategie.....	36
4.3.3 Marketingový plán.....	37



4.4	TRENDY HOTELOVÝCH SLUŽEB .....	38
4.4.1	Marketingové trendy v roce 2013.....	38
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>40</b>
<b>5</b>	<b>MĚSTO ZLÍN .....</b>	<b>41</b>
5.1	KONKURENCE UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ VE ZLÍNĚ.....	42
5.2	KONKURENCE HOTELU GARNI ZLÍN DLE VZDÁLENOSTI.....	42
5.2.1	Hotel Moskva .....	42
5.2.2	Lesní hotel .....	42
5.2.3	Hotel Tomášov .....	43
5.2.4	Penzion koliba U Černého medvěda .....	43
5.3	KONKURENCE HOTELU GARNI ZLÍN DLE CENY UBYTOVÁNÍ.....	43
5.3.1	Penzion UNO.....	44
5.3.2	Penzion Villa Slovenská .....	44
5.3.3	Penzion Amenity Zlín.....	44
5.3.4	Penzion U Johana.....	44
<b>6</b>	<b>HOTEL GARNI ZLÍN .....</b>	<b>45</b>
6.1	RIGO, s. r. o. ....	45
6.1.1	Struktura firmy .....	46
6.1.2	Hospodaření firmy .....	46
6.2	HOTELOVÉ POKOJE.....	47
6.2.1	Stravovací a doplňkové služby .....	48
6.2.1.1	Hotelová restaurace .....	48
6.2.1.2	Čínská restaurace.....	49
6.2.1.3	Golf Bar U 19. jamky.....	49
6.2.1.4	Ogarova pizza.....	49
<b>7</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉ ÚROVNĚ POSKYTOVANÝCH SLUŽEB .....</b>	<b>50</b>
7.1	SWOT ANALÝZA .....	50
7.1.1	Silné stránky .....	50
7.1.2	Slabé stránky.....	50
7.1.3	Příležitosti.....	51
7.1.4	Hrozby.....	52
7.2	PEST ANALÝZA .....	53
7.2.1	Faktory politické.....	53
7.2.2	Faktory ekonomické.....	53
7.2.3	Faktory sociální.....	53
7.2.4	Faktory technologické.....	53
7.3	PORTEROVA ANALÝZA 5 KONKURENČNÍCH SIL .....	54
7.3.1	Stávající konkurence .....	54
7.3.2	Nová konkurence.....	55
7.3.3	Vliv zákazníků .....	55
7.3.4	Vliv dodavatelů.....	56
7.3.5	Hrozba substitutů.....	56

7.4	ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ – DOTAZNÍKY .....	56
7.4.1	Vyhodnocení dotazníků dle jednotlivých otázek .....	57
<b>8</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>68</b>
8.1	HOTELOVÝ POKOJ .....	68
8.2	CERTIFIKACE HOTELU .....	69
8.2.1	Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení v České republice .....	69
8.3	HOTELOVÉ PROSTŘEDÍ.....	70
8.4	STRAVOVACÍ A DOPLŇKOVÉ SLUŽBY.....	70
8.5	ZVÝŠENÍ JAZYKOVÉ VYBAVENOSTI PERSONÁLU .....	71
8.6	ZVÝŠENÍ OBSAZENOSTI MIMO SEZÓNU A O VÍKENDU.....	71
<b>9</b>	<b>ČASOVÁ, NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA.....</b>	<b>72</b>
9.1	HOTELOVÝ POKOJ .....	72
9.2	CERTIFIKACE HOTELU .....	73
9.3	HOTELOVÉ PROSTŘEDÍ.....	74
9.4	STRAVOVACÍ A DOPLŇKOVÉ SLUŽBY.....	74
9.5	ZVÝŠENÍ JAZYKOVÉ VYBAVENOSTI PERSONÁLU .....	75
9.6	ZVÝŠENÍ OBSAZENOSTI MIMO SEZÓNU A O VÍKENDU.....	75
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>84</b>

## ÚVOD

S hotelovým zařízením se lidé setkávají při různých životních situacích - na služební cestě, na dovolené nebo třeba jen při školení či pracovní schůzce, chodí sem na oběd či na posezení s přáteli.

Všechny tyto momenty budou mít ale jedno společné - jako hoteloví hosté budou očekávat odpovídající kvalitu služeb a podle toho si i vybírat. Něco jiného bude požadováno při velkých slavnostních příležitostech a jiné nároky budou kladeny v případě zajištění firemního setkání nebo konference. Nejde jen o úroveň hotelu, ale také o jeho kapacitu a možnosti dalších služeb (konferenční prostory, wellness apod.).

Z opačné strany, ze strany hotelu, to znamená být si vědom svých možností, silných i slabých stránek a tyto věci umět nabídnout cílové skupině zákazníků, kterou si z těchto analýz a dle své strategie vyberu.

Ale i cílová skupina zákazníků a její potřeby se většinou v čase mění. Navíc cestovní ruch sám o sobě je odvětvím, které se mění velmi rychle a je velmi závislé na okolních vlivech - ekonomických, klimatických ba i politických.

Koncentrace hotelů zejména ve větších městech, jakým je i krajské město Zlín, je již poměrně velká. Napomohly k tomu i různé dotační programy z evropských finančních zdrojů.

Pokud hotely chtějí přiměřeně využít své možnosti a kapacity, bude nutné z jejich strany pravidelně analyzovat konkurenci z různých úhlů pohledu a tomu přizpůsobovat své ekonomické a navazující marketingové plány. V opačném případě dojde k postupnému úbytku hostů a i k existenčním problémům.

Jaké jsou možnosti hotelu Garni ve Zlíně, využívá svůj potenciál? V čem jsou jeho přednosti a nedostatky v porovnání s konkurencí? V kterých oblastech lze nalézt možnosti pro zlepšení? To jsou otázky, na které odpovídá má bakalářská práce.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MARKETING

Finanční úspěšnost firmy mnohdy závisí na jejich marketingových schopnostech. Finance, provoz, účetnictví a další podnikatelské funkce ztrácí svůj smysl, pokud neexistuje dostatečná poptávka po výrobcích a službách, pomocí které by společnost dosáhla zisku. (Kotler a Keller, 2007, s. 42)

*„Marketing je věda a umění objevit, vytvořit a dodat hodnotu, která uspokojí potřeby cílového trhu. Marketing identifikuje dosud nevyplněné potřeby a požadavky. Definiuje, měří a vyčísluje rozsah vytipovaného trhu a potenciální zisk. Přesně určuje, které tržní segmenty je společnost schopna nejlépe obsloužit, navrhuje a propaguje vhodné výrobky a služby.“* (Kotler, 2005, s. 6)

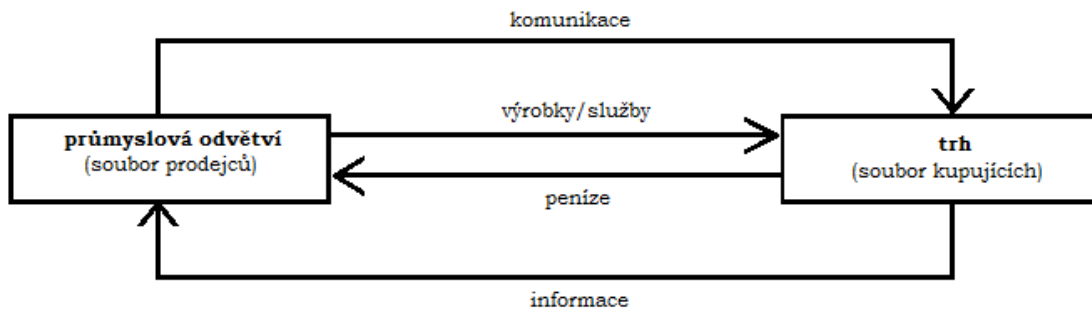
Hlavními marketingovými procesy jsou (Kotler, 2005, s. 6):

- identifikace příležitostí
- vývoj nového výrobku či služby (produktu)
- přilákání zákazníka
- udržení zákazníka a získání jeho věrnosti
- plnění zakázek

Pokud společnost dobře zvládne všechny tyto procesy, bude za běžných okolností úspěšná. Pokud však selže v jednom z těchto procesů, nepřežije. (Kotler, 2005, s. 6)

Na marketing nelze pohlížet úzce jako na úkol nalézání chytřejších způsobů, jak prodávat produkty firmy. Spousta lidí si plete marketing s některou z jeho dílčích funkcí, jako je prodej nebo reklama. Marketing je umění identifikovat a pochopit potřeby zákazníka, vytvářet řešení, která zákazníkům poskytnou spokojenost, producentům zisk a podílům určité přínosy. Vedoucího postavení na trhu lze dosáhnout vytvářením spokojenosti zákazníka prostřednictvím inovování produktu a prostřednictvím jeho kvality. V případě, že tyto věci chybí, nelze je nahradit žádnou reklamou, podporou prodeje ani schopností prodávat. (Kozák a Staňková, 2008, s. 6)

Obr. 1. ukazuje jednoduchý marketingový systém s jeho vztahy mezi zákazníky a prodejci. (trhem a odvětvím). Prodejci posílají své produkty a zprávy na trh a za to dostávají peníze a informace (např. názory). Vnitřní šipky představují výměnu peněz za produkty a vnější výměnu informací. (Kotler a Keller, 2007, s. 49)



Obrázek 1. Jednoduchý marketingový systém (Kotler a Keller, 2007, s. 49)

### 1.1 Význam marketingu v konkurenčním prostředí

Cílem marketingově orientované organizace je vytvářet, získat a udržet si zákazníka. Aby tohoto cíle mohla dosáhnout, musí produkovat a dodávat zboží či služby, které lidé požadují, oceňují, a to za pro ně atraktivních podmínek. Počet zákazníků by měl být takový, aby bylo pro organizaci výhodné zboží či službu dodávat. (Vašítková, 2008, s. 183)

Má-li být organizace při těchto svých činnostech zisková, musí příjem přesahovat vynaložené náklady. Ten by měl být dostatečně vysoký a stálý a měl by dokázat přilákat, udržet a rozvíjet kapitál. (Vašítková, 2008, s. 183)

V marketingově orientované organizaci se všechny marketingové aktivity upínají na poznávání a uspokojování potřeb zákazníka. I toto uspokojování však může mít určité meze, které mu dávají faktory působící v organizaci. Jde totiž o to, že potřeby zákazníků by neměly být uspokojovány efektivně jen pro ně, ale i pro organizaci. Cílem většiny soukromých organizací bývá docílení určitého objemu zisku či ziskovosti, návratnosti vložených investic a zdrojů. Pokud jim určitý segment zákazníků není schopen přinést požadovanou ziskovost, zůstávají jejich potřeby neuspokojeny. Pak v mnoha případech nastupuje sektor veřejný. (Vašítková, 2008, s. 183)

Marketingově orientovaná organizace zná dostatečně své cílové zákazníky. Tato znalost umožňuje poskytnout jim co nejvyšší hodnotu. Té organizace dosáhne snižováním nákladů, které je zákazník nucen utratit za získání zboží či služby a zvyšováním hodnoty (přínosu) v nich obsažené. Organizace musí znát hodnotu, kterou zákazník bude vyžadovat nejen v současnosti, ale i v budoucnosti. (Vašítková, 2008, s. 183)

## 2 MARKETING SLUŽEB

Na konci 20. století došlo v celé západní Evropě a i v České republice k nebývalému rozmachu služeb a současnému zvýšení počtu zaměstnaných osob v tomto sektoru. Vliv na to mělo především zrušení státních omezení na trzích finančních a profesionálních služeb a vývoj nových technologií. Během těchto let vstoupili na český trh silné a zkušené zahraniční společnosti a došlo tak k zesílení konkurence. S jejím příchodem vzrostl i smysl marketingu služeb. (Janečková a Vašítková, 2001, s. 9; Payne, 1996, s. 9)

Vhledem k nehmatatelnosti a snadné inovační reprodukovatelnosti služeb jsou marketéři postaveni před obzvlášť těžký úkol: vypracovat koncepci, pomocí níž podnik dosáhne jedinečného „image“, odlišnosti produktu a dobré pověsti na trhu. Pracovníci marketingu služeb dnes nemusí čerpat jen z obvyklých zdrojů ve svém odvětví, ale mohou sbírat inspiraci i od marketingových odborníků z jiných oborů, které vykazují určité společné rysy se službami. (Payne, 1996, s. 9)

### 2.1 Pojem „služba“ a její vlastnosti

Payne (1996, s. 14) definuje službu jako činnost, která vyžaduje jistou interakci se zákazníkem nebo jeho majetkem a má v sobě jistý prvek nehmatatelnosti. Jejím výsledkem není převod vlastnictví, může vést ke změně podmínek a její produkce může a nemusí být spojena s hmotným produktem.

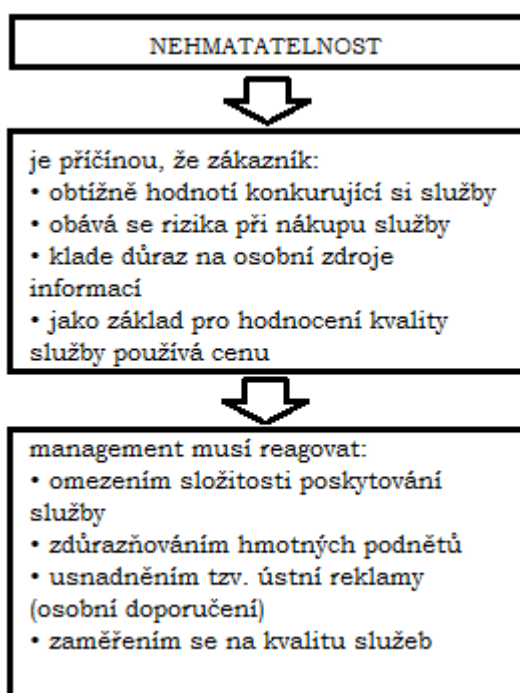
Služby jsou zákazníkovi nabízeny v různých formách. Dle Kotlera a Kellera (2007, s. 441-442) lze rozlišit několik kategorií nabídek, podle toho, zda je služba více či méně důležitou součástí celkové nabídky:

- ryze hmotné zboží, kdy se nabídka skládá pouze z hmotného zboží, které nedoprovází žádná služba
- hmotné zboží s doprovodnými službami, kdy je hmotné zboží doprovázeno jednou nebo více službami
- hybridní, kdy nabídka je složena ve stejné míře ze zboží i služby
- převažující služba s doprovodným menším zbožím či službami, kdy nabídku tvoří jedna větší služba spojená s dalšími doprovodnými službami nebo zbožím
- ryzí služba, kdy nabídku tvoří primárně služba

Služby mají také určité vlastnosti, kterými se liší od výrobků, a které značně ovlivňují návrhy marketingových programů. Obecně se jim přisuzují tyto čtyři vlastnosti: nehmatatelnost, nedělitelnost, proměnlivost a pomíjivost. Orientace na některou ze čtyř rysů služeb se u jednotlivých produktů liší a může být předmětem konkurenční diferenciací. (Kotler a Keller, 2007, s. 443-445; Payne, 1996, s. 17)

### 2.1.1 Nehmatatelnost

Nehmatatelnost či nehmotnost představuje nejcharakterističtější vlastnost služeb, od které se odvíjí i další. Čistou službu nelze posuzovat žádným lidským smyslem - nelze ji před koupí vidět, ochutnat, cítit, slyšet či očichat, a jen v některých případech si ji lze vyzkoušet. Výsledkem je větší míra nejistoty, kterou se zákazníci snaží snížit hledáním důkazů kvality. Vytváří si tak názory na kvalitu podle místa, lidí, vybavení komunikačního materiálu, symbolů a cen, které je schopen vidět. Úkolem poskytovatele služeb je proto „zhmotnit nehmatatelné pomocí řízení důkazů kvality“. (Janečková a Vašítková, 2001, s. 13-14; Kotler a Keller, 2007, s. 443)

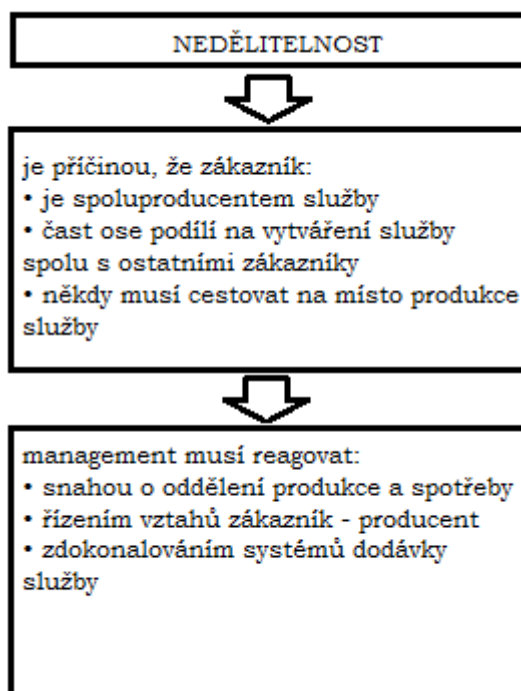


Obrázek 2. Důsledky nehmatatelnosti služeb (Janečková a Vašítková, 2001, s. 14)



### 2.1.2 Nedělitelnost

Vytváření a spotřebu služby od sebe nelze oddělit. Zákazník je účasten poskytování služby, ta je produkována v jeho přítomnosti (zpravidla ne po celou dobu poskytování je přítomen) a zákazník je i neoddělitelným prvkem její produkce. Právě tato interakce mezi poskytovatelem a klientem je zvláštním rysem marketingu služeb. Často i malá změna v průběhu poskytování služby může mít vliv na výsledný efekt vnímaný zákazníkem. (Janečková a Vašítková, 2001, s. 15-16; Kotler a Keller, 2007, s. 444)



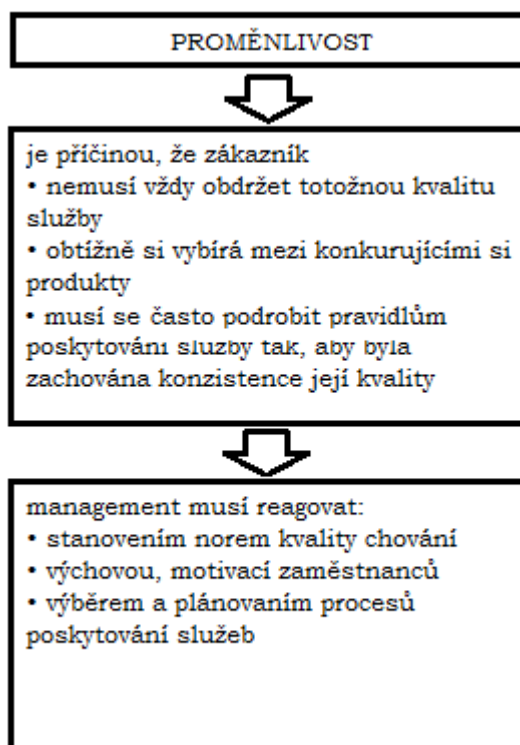
Obrázek 3. Důsledky nedělitelnosti služeb (Janečková a Vašítková, 2001, s. 15)

### 2.1.3 Proměnlivost

Proměnlivost služeb souvisí v první řadě se standardem kvality služeb. Během poskytování služby jsou přítomni lidé, zákazníci a poskytovatelé. Jejich chování nelze vždycky předvídat a u zákazníků je i neschopné stanovit určité normy chování. Nelze také provádět dostatečné výstupní kontroly kvality před dodáním služby, jako tomu bývá u zboží. Stává se proto, že způsob poskytnutí té samé služby se liší, a to i v rámci jedné firmy. Variabilita konečného efektu služeb zvyšuje důležitost vytváření postavení služby ve vztahu ke konkurenci a má

dopad na zdůrazňování obchodního jména a značky. (Janečková a Vašítková, 2001, s. 16-17)

Nehmatatelnost a proměnlivost služeb jsou důvodem toho, že jen stěží lze služby patentovat. To vede společně s nízkou potřebou vstupního kapitálu k faktu, že vstup na trh služeb je snadnější a vytváří se zde proto větší konkurence. (Janečková a Vašítková, 2001, s. 16-17)



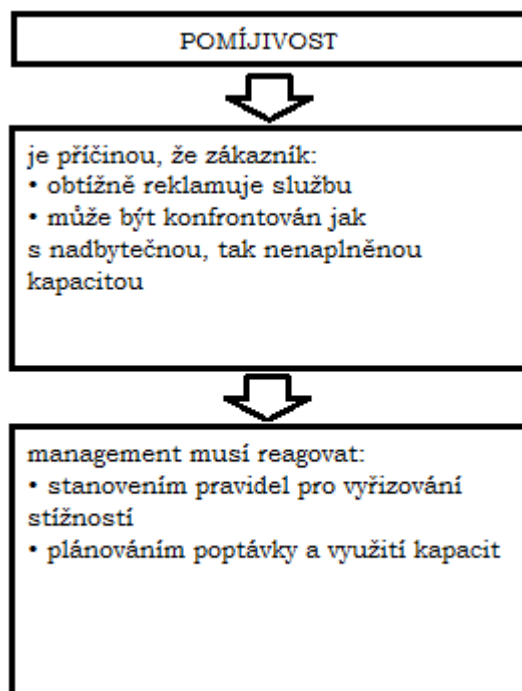
Obrázek 4. Důsledky proměnlivosti služeb (Janečková a Vašítková, 2001, s. 17)

#### 2.1.4 Pomíjivost

Služby nelze skladovat. Pomíjivost se stává problémem, až v případě, kdy poptávka kolísá. Důsledkem pro marketing je snaha sladit nabídku s poptávkou, tj. kapacity poskytovatelů s reálným kupním potenciálem domnělého trhu služby. To vede k velké flexibilitě cen služeb. (Janečková a Vašítková, 2001, s. 18; Kotler a Keller, 2007, s. 445)

Kotler a Keller (2007, s. 445-446) uvádějí několik strategií, které pomohou k sladění poptávky a nabídky. Na straně poptávky je to např. cenová diferenciacce, která přesune část

poptávky ze špiček do období mimo špičku, a na straně nabídky zvýšení efektivity v době špiček (výkon pouze základních úkolů) či zvýšení účasti spotřebitelů.



Obrázek 5. Důsledky pomíjivosti služeb  
(Janečková a Vašítková, 2001, s. 18)

### 2.1.5 Nemožnost vlastnictví

Janečková a Vašítková (2001, s. 18-19) uvádějí ještě jednu vlastnost služeb, a to je nemožnost vlastnictví. Tento rys služby souvisí s její nehmatatelností a pomíjivostí. Zákazník si nekupuje službu, kupuje si pouze právo na její poskytnutí. Nemožnost službu vlastnit má vliv i na stavbu distribučních kanálů, jimiž se služba dopravuje k zákazníkům. Ty jsou obvykle přímé a velmi krátké.

## 2.2 Marketingový mix služeb

„Marketingový mix představuje operativní a praktickou konkretizaci procesu marketingového řízení. Jedná se o soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, které vhodně zvolenou kombinací umožňují firmě či organizaci dosáhnout cílů prostřednictvím uspokojení potřeb a přání i řešení problémů cílového trhu.“ (Jakubíková, 2009, s. 182)

Kotler a Keller (2007, s. 57-58) definuje marketingový mix jako soubor marketingových aktivit, které firmy využívají k dosažení svým marketingových cílů. Koncept 4P, který použil E. J. McCarthy, obsahuje čtyři širší skupiny: výrobek (produkt), cena, umístění (distribuce) a komunikace (propagace). Rozhodnutí v tomto mixu je třeba konat tak, aby ovlivňovala obchodní cesty i konečné spotřebitele. Důležité je také hodnotit každý marketingový prvek a poté i jejich vzájemné působení. Jednotlivé prvky marketingového mixu musí být vyvážené a v souladu se zdroji, které má firma k dispozici. Cílem využití mixu je dosažení konkurenční výhody. (Payne, 1996, s. 129-130; Jakubíková, 2009, s. 183)

Koncept 4P reprezentuje názory prodejců na marketingové nástroje ovlivňující kupce. Z hlediska zákazníka je každý marketingový nástroj určen k tomu, aby mu přinesl užitek. Také on je tím, kdo spolurozhoduje o existenci či neexistenci každé firmy. 4P prodávajícího tedy koresponduje se 4C spotřebitele. To obsahuje 4 skupiny: řešení potřeb zákazníka, výdaje zákazníka, dostupnost řešení a komunikaci. Doporučuje se pracovat s oběma koncepty mixu. (Jakubíková, 2009, s. 183; Kotler a Keller, 2007, s. 57-58)

Přínos marketingového mixu spočívá v tom, že umožňuje sladit všechny klíčové složky. Každá jeho složka má vliv na ostatní komponenty. (Payne, 1996, s. 129)

V oblasti služeb je však užitečné rozšířit marketingový mix o další složky, protože koncept 4P nevystihuje marketing služeb v celé jeho komplexnosti a se všemi elementárními vztahy. Výchozí krok při rozhodování o jeho složení závisí na umístění služby a tržních segmentech služby. Vhodným řešením, které Payne uvádí (1996, s. 34-36), je rozšíření koncepce 4P o další tři prvky: lidské zdroje, procesy a služba zákazníkovi.

### **2.2.1 Produkt**

Produkt je vše, co organizace nabízí spotřebiteli. Představuje soustavu hodnot, pomocí kterých dochází k uspokojování potřeb zákazníka. Hodnotu produktu určuje zákazník podle užítku, který mu přinese. (Janečková a Vašítková, 2001, s. 29; Payne, 1996, s. 131)

U čistých služeb je produktem určitý proces, mnohdy bez pomoci hmotných výsledků. Rozhodování o produktu zahrnuje jeho vývoj, životní cyklus, image značky či sortiment produktů. (Janečková a Vašítková, 2001, s. 29)

### 2.2.2 Cena

Cenu lze považovat za základní prvek marketingového mixu služeb. Představuje to, co organizace požaduje za svůj produkt. Od cenové politiky organizace se totiž odvíjí i její příjmy. Vzhledem k nehmotné povaze služeb je cena významným ukazatelem kvality a zákazníkem vnímané hodnoty a hraje též důležitou roli při budování image služby. I neoddělitelnost služeb od jejího producenta znamená další specifikum při tvorbě jejich cen. (Janečková a Vašítková, 2001, s. 30; Payne, 1996, s. 142; Bovée, Houston a Thill, © 1995, s. 18)

Stanovení cen nových služeb je závislé na mnoha skutečnostech. Především by cenová rozhodnutí měla být ve shodě s celkovou marketingovou strategií podniku. Dále je nezbytné zvážit použití rozdílných cen na různých trzích, podle typu zákazníka apod. Hodnota služby není vymezena cenou, ale užitek pro zákazníka. Zákazník též přihlíží k celkovým nákladům na opatření služby a srovnává je s cenami konkurence. (Payne, 1996, s. 143)

### 2.2.3 Místo a prodejní cesty (distribuce)

Místo a prodejní cesty tvoří dvě klíčové oblasti rozhodování. Patří sem výběr způsobu a místa poskytování služby zákazníkovi. Ten je zvláště důležitý v oblasti služeb, jelikož služby nelze skladovat, jsou poskytovány a spotřebovávány v tentýž okamžik. Místo i způsob, jakým je služba poskytována, hraje významnou roli při vnímání hodnoty a užitku služby. Image a atmosféra místa poskytování služeb je často faktorem, který má vliv na nákupní rozhodování zákazníka a jeho spokojenost. (Payne, 1996, s. 149-150; Jakubíková, 2009, s. 218)

Použité prodejní (distribuční) cesty ovlivňují ostatní prvky marketingového mixu a musí co nejvíce vyhovovat zákazníkům i možnostem firmy. Na rozdíl od jiných složek marketingového mixu nelze distribuci měnit operativně, je nejméně pružným nástrojem mixu. (Jakubíková, 2009, s. 209)

### 2.2.4 Propagace (komunikace)

Propagace zabezpečuje komunikaci umístění služeb zákazníkům a ostatním důležitým trhům. Zvětšuje významnost služeb a může také přispět k jejich hmatatelnosti, čímž pomáhá spotřebitelům v lepší orientaci na trhu a v hodnocení celkové nabídky služeb. (Payne, 1996, s. 156)

Propagace služeb zahrnuje množství oblastí, které jsou známy jako komunikační (propagační) mix. Tradičně obsahuje následující prvky: reklamu, osobní prodej, podporu prodeje, vztahy s veřejností a přímý marketing. (Payne, 1996, s. 156; Jakubíková, 2009, s. 240)

Cílem propagace je seznámit cílové zákazníky s výrobkem či službou a přesvědčit je o nákupu, vytvářet věrné zákazníky, zvýšit frekvenci a velikost nákupu, seznámit se důkladně s veřejností a cílovými zákazníky, komunikovat s nimi a redukovat kolísání prodejů. (Jakubíková, 2009, s. 238)

### **2.2.5 Lidské zdroje**

Během poskytování služeb dochází ke kontaktu zákazníka s poskytovatelem služby. Proto jsou lidé jedním z významných prvků marketingového mixu služeb a mají bezprostřední vliv na kvalitu služeb a spokojenost zákazníka. (Janečková a Vašítková, 2001, s. 31; Jakubíková, 2009, s. 264)

Význam lidských zdrojů v marketingu služeb vedl k většímu zájmu o interní marketing. Jeho úlohou je přilákat, motivovat, školit a udržet hodnotné zaměstnance prostřednictvím uspokojování jejich osobních potřeb. Cílem interního marketingu je zajistit efektivní chování zaměstnanců, které povede k růstu klientely. (Payne, 1996, s. 168)

### **2.2.6 Procesy**

Procesy, prostřednictvím kterých jsou služby vytvářeny a dodávány, lze označit jako hlavní prvek marketingového mixu služeb. Zákazníci totiž často vnímají systém poskytování služby jako nedílný prvek celého produktu. Rozhodování v oblasti řízení procesů má proto velký význam z hlediska marketingu. Nepřetržitá koordinace marketingu a činností je proto rozhodným faktorem úspěchu ve většině odvětví služeb. (Payne, 1996, 173)

Všechny pracovní aktivity představují určitý proces. Procesy se skládají z postupů, úkolů, časových rozvrhů, činností, rutin a mechanismů, pomocí kterých dochází k poskytování služby. Patří sem také rozhodování o pravomocích zaměstnance či o účasti zákazníka. Formulace řízení procesů jako samostatné činnosti je základním předpokladem pro zkvalitňování služeb. Pokud jsou procesy ve firmě efektivní, podnikatel získává konkurenční výhodu ve srovnání s méně efektivními podniky. (Payne, 1996, 173)

V rámci řízení procesů je důležitou činností hledání kritických míst poskytování služeb, která vznikají v průběhu vzájemného působení zákazníka se službou. Mohou mít dva důvody: selhání zaměstnanců nebo selhání přístroje, s jehož pomocí je služba poskytována. (Jakubíková, 2009, s. 271)

### **2.2.7 Služba zákazníkovi**

Klíčovým činitelem diferenciacie podniku poskytují služby je kvalita služeb poskytovaných zákazníkovi. Rostou požadavky na celkovou úroveň služeb a i složitost potřeb trhu. Jedinou podmínkou přežití v dnešním silně konkurenčním trhu je permanentní zvyšování kvality služeb zákazníkovi. Vzhledem k nedělitelnosti a nehmatatelnosti služeb je služba zákazníkovi významnější v odvětví služeb než ve výrobních podnicích. (Payne, 1996, s. 179-181)

Cílem služby zákazníkovi je v první řadě budování vztahů se zákazníky, které povede k dlouhodobé vzájemně výhodné kooperaci. Tuto službu lze tedy vnímat jako funkci, která zákazníkovi přináší užitek, a která se skládá z předběžných, průběžných a následných činností související s daným obchodním úkonem. Předpokladem poskytování služeb na vysoké úrovni je znalost potřeb zákazníků a hledání dalších možností, kterými lze ještě zvýšit hodnotu nabídky. (Payne, 1996, s. 179-181)

### **2.2.8 Marketingový mix služeb cestovního ruchu**

Podle Jakubíkové (2009, s. 183) se ke čtyřem základním prvkům marketingového mixu v oblasti služeb cestovního ruchu přiřazují ještě tyto prvky:

- lidé
- balíčky služeb
- tvorba programů
- spolupráce, partnerství, koordinace
- procesy
- politická moc

Balíček služeb představuje soubor vzájemně se doplňujících služeb, které tvoří konkrétní nabídku, obvykle za jednotnou cenu. Klasickým příkladem je například zájezd, který obsahuje ubytování, dopravu, stravování, popř. i jiné služby. (Jakubíková, 2009, s. 266-267)

Na balíčky služeb úzce navazuje i obsahové upřesnění programů určené různým segmentům zákazníků. Tvorba programů i balíčků je u zákazníků velmi oblíbená. (Jakubíková, 2009, s. 268-269)

Za spolupráci lze považovat kooperaci dvou či více subjektů zainteresovaných na poskytování služeb spojených s cestovním ruchem. Vhodným příkladem je opět zájezd, neboť logicky musí docházet ke spolupráci cestovní kanceláře s dopravci, stravovacími a ubytovacími zařízeními, pojišťovnami apod. Spolupráce zvětšuje možnosti nabídky, šetří zúčastněným náklady a přináší i další výhody plynoucí ze součinnosti spojení. Může probíhat horizontálně i vertikálně. (Jakubíková, 2009, s. 266-270)

## 2.3 Řízení kvality služeb

Kvalita služby je ověřována při každém jejím poskytnutí. Služby obecně tvoří větší počet charakteristik než výrobky, tyto charakteristiky jsou viditelnější, a proto je řízení jejich kvality mnohem těžší. Čím více složek uspokojení služby obsahují, tím více roste riziko chyb a i riziko nespokojenosti zákazníka. (Horovitz, 1994, s. 35; Kotler a Keller, 2007, s. 450)

### 2.3.1 Kvalita a služby

Dle Horovitz (1994, s. 15) lze kvalitu popsat jako úroveň dokonalosti, kterou si podnik vybral, aby oslovil své zákazníky, a současně jako způsob, jakým se s touto úrovní ztotožňuje. Právě oslovení zákazníci jsou ti, kteří prostřednictvím svých očekávání a potřeb diktují podniku potřebnou úroveň služeb, které má podnik dosáhnout. Díky rozmanitosti požadavků si každý typ služeb musí vybrat svou hlavní skupinu zákazníků. Snaha zavděčit se všem je nejjistější cestou k úpadku.

Kvalita služeb plyne ze schopnosti podniku uspokojit či předčít očekávání zákazníka. Na kvalitu služby lze nahlížet ze dvou dimenzí (Payne, 1996, s. 223):

- technická kvalita (výsledek výrobního procesu služby)
- funkční kvalita (proces interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služby)

Tyto dimenze jsou rozdílné a zdůrazňují subjektivní charakter hodnocení kvality. Předurčují také celkový image firmy, který může zpětně ovlivnit zákazníkem vnímanou kvalitu. (Payne, 1996, s. 223-224)



Zákazník posuzuje kvalitu služeb podle konkrétních, avšak nepřímých znaků, např.: zkušenost jiných, příjemné přijetí, jasné informace nebo věrohodnost podniku. Čím jsou služby svým charakterem nehmotnější a komplexnější, tím více se zákazník zaměřuje na bezprostředně měřitelná kritéria, zvláště na (Horovitz, 1994, s. 29-30):

- fyzický vzhled místa a osob
- cenu (s rostoucí cenou roste i požadavek kvality)
- zpozorované riziko (málo informací či nákup bez záruky snižuje vnímanou kvalitu, i když to objektivně není pravda)

### 2.3.2 Očekávání zákazníků

Očekávání zákazníků je vytvářeno na základě mnoha faktorů, jako jsou osobní zkušenosti, doporučení a reklama. Zákazníci porovnávají vnímanou službu s očekávanou službou. Pokud splní či předčí jejich očekávání, jsou ochotni stejného poskytovatele využít i příště. (Kotler a Keller, 2007, s. 450)

Kotler a Keller (2007, s. 450-451) ve své knize uvádí model kvality služeb dle Parasurama, Zeithamla a Berryho, který identifikuje pět rozdílů charakterizující neúspěšné poskytnutí služby:

1. rozdíl mezi očekáváním zákazníka a vnímáním managementu (management špatně vnímá, co chtějí zákazníci)
2. rozdíl mezi vnímáním managementu a specifikací kvality služby (management správně vnímá, co zákazníci chtějí, avšak nestanoví požadovaný standard)
3. rozdíl mezi specifikací kvality služby a jejím poskytnutím (standards jsou stanoveny, avšak si mohou protiřečit či zaměstnanci jsou neochotní, neschopní dle nich postupovat nebo špatně vyškolení)
4. rozdíl mezi poskytováním služby a externí komunikací. (může dojít ke zkreslení očekávání vlivem externí komunikace)
5. rozdíl mezi vnímanou a očekávanou službou (v případě, kdy zákazník vnímá kvalitu služby chybně)

V souladu s tímto modelem bylo identifikováno pět determinantů kvality služeb, v následujícím pořadí dle důležitosti (Kotler a Keller, 2007, s. 451):

1. spolehlivost a bezchybnost poskytnutí slíbené služby

2. ochota vyhovět a pomoci zákazníkům
3. vytvoření pocitu jistoty znalostmi a zdvořilostí zaměstnanců a jejich schopností vzbudit důvěru
4. schopnost empatie a poskytnutí individualizované pozornosti zákazníkům
5. vzhled hmotných prvků poskytované služby

### 2.3.3 Normy kvality služeb

Stanovení norem kvality je nezbytné pro následnou kontrolu, zda podnik dodržel svou nabídku. Z hlediska operativnosti musí být:

- vyjádřeny z pohledu zákazníka
- měřitelné
- sloužit celé organizaci zdola nahoru

Dalším krokem je určení úkolů, které je nutno splnit, aby byl zákazník uspokojen. Následně lze definovat i metody pro naplnění těchto úkolů. (Horovitz, 1994, s. 69)

### 2.3.4 Řízení kvality služeb v cestovním ruchu

Dle Orišky (2010, s. 21) je kvalita služeb v cestovním ruchu popsána jako souhrn jejich užitných vlastností, které jim dávají schopnost uspokojit potřeby a očekávání účastníků cestovního ruchu. Kvalitu nelze chápat jako něco nejlepšího či nejdražšího, ale jako soulad mezi představami o službách účastníka a skutečností.

Znakem kvality jsou užité vlastnosti a právě jejich znalost je předpokladem pro hodnocení kvality služeb. Vzhledem k podstatě služeb lze kvalitativní znaky posuzovat z hlediska poptávky (hodnocení zákazníkem), ale i z hlediska nabídky (procesy poskytování služeb, které přímo její produkci ovlivňují, avšak zákazník je nemusí postřehnout). Obě kategorie znaků kvality služeb musí být možné posoudit vzhledem ke stanoveným normám kvality při jejich poskytování. (Oriška, 2010, s. 21)

Znaky poskytované služby mohou být měřitelné (kvantitativní) nebo porovnatelné (kvalitativní). Rozhodující je hodnocení zákazníkem, k jehož uspokojování dochází prostřednictvím užitných vlastností těchto služeb. Proto je velice důležité klást důraz na vnímání kvality služeb zákazníkem. (Oriška, 2010, s. 21)

<b>Znaky kvality služeb cestovního ruchu</b>	
<p><b>Znaky služby z hlediska poptávky:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>spolehlivost</i> (schopnost poskytnout to, co bylo slíbeno)</li> <li>- <i>serióznost</i> (schopnost vyvolat důvěru)</li> <li>- <i>dojem</i> (fyzická vybavenost zařízení, estetičnost prostředí, vzhled a upravenost pracovníků)</li> <li>- <i>orientace na zákazníka</i> ( míra, jakou se věnuje zákazníkovi individuální pozornost)</li> <li>- <i>zodpovědnost</i> (ochota pomáhat zákazníkům, poskytovat jim včas informace a služby)</li> </ul>	<p><b>Znaky procesů poskytování služby z hlediska nabídky:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>pracovníci</i> (počet, odbornost, ochota pomáhat, zdvořilost, přesnost, empatie aj.)</li> <li>- <i>technická vybavenost</i> (standarty, kapacitní možnosti, estetičnost prostředí)</li> <li>- <i>pracovní postupy při poskytování služeb</i> (způsob, bezpečnost aj.)</li> <li>- <i>marketing</i> (průzkum poptávky, potřeb a očekávání zákazníků, nových trendů a technologií, konkurence aj.)</li> <li>- <i>poskytování informací zákazníkům</i></li> </ul>

Obrázek 6. Znaky kvality služeb cestovního ruchu (Orieška, 2010, s. 22)

Znaky kvality vnímané zákazníkem se od znaků kvality z pohledu nabídky (producenta) liší tím, že zákazník hodnotí služby na jejich základě zpravidla během poskytování nebo až poté, jako výsledný efekt, zatímco z hlediska nabídky lze celý proces hodnocení kvality prováďet preventivně, průběžně i následně a lze ho řídit. (Orieška, 2010, s. 21)

V sektoru cestovního ruchu existuje množství překážek, které ovlivňují schopnost manažerů vytvořit efektivní systémy řízení kvality (Horner a Swarbrooke, © 2003, s. 394):

- faktory, které jsou mimo kontrolu podniku (počasí, postoje a očekávání zákazníků a protestní akce zaměstnanců)
- omezené finanční zdroje na zlepšování produktu
- ochota či neochota zákazníků platit za kvalitu
- historie organizací a jejich podniková kultura
- složitost stanovení jednoduchých a efektivních ukazatelů kvality
- neustálý vývoj pojmu kvalita a zastarávání dnešních efektivních systémů řízení kvality

### 3 MARKETING V CESTOVNÍM RUCHU

Cestovní ruch je dynamicky se rozvíjející odvětví. Je o něm známo, že má významné ekonomické přínosy, je-li správně rozvíjen. Podílí se na hrubém domácím produktu země, vytváří pracovní místa apod.

Lidé jezdí tam, kde jim mají co nabídnout. Jsou stále informovanější, zkušenější, náročnější a, za své peníze očekávají stále vyšší protihodnotu.

Snahou podnikatelů je maximalizovat zisk a minimalizovat rizika a i řešení aktuálních problémů současnosti. Bez porozumění trhu a vývoje prostředí, bez znalosti svých zákazníků nebude jejich snažení završeno úspěchem. Disciplínou, která jim v tomto pomůže, je právě marketing. (Jakubíková, 2009, s. 11)

#### 3.1 Služby cestovního ruchu

Služby cestovního ruchu lze dělit z několika hledisek. Různorodost služeb umožňuje jejich základní dělení na:

- služby cestovního ruchu (služby producentů služeb a zprostředkovatelů služeb, které výlučně nebo převážně uspokojují potřeby účastníků cestovního ruchu)
- ostatní služby (služby podniků s polyfunkčním charakterem, které uspokojují i potřeby místního obyvatelstva)

Druhové členění rozděluje služby cestovního ruchu na:

- informační
- dopravní
- ubytovací
- stravovací
- sportovně-rekreační
- kulturně-společenské
- lázeňské
- kongresové
- průvodcovské
- asistenční
- animátorské

- organizátorské
- zprostředkovatelské služby

Podle fází realizace cestovního ruchu lze rozlišovat služby, které zákazník vyžaduje, kupuje a spotřebovává:

- v místě svého bydliště
- během cesty
- během pobytu v cílovém místě
- a další služby v závislosti na druhu nebo formě cestovního ruchu

Časové hledisko dělí služby cestovního ruchu na:

- sezónní
- mimosezónní

Z hlediska uspokojovaných potřeb rozlišujeme služby:

- základní (dopravní, stravovací či ubytovací služby)
- doplňkové (sportovně-rekreační či kulturně-společenské)

Podle charakteru spotřeby se služby cestovního ruchu člení na:

- osobní
- věcné

Z ekonomického hlediska se služby rozdělují na:

- placené
- neplacené (Orieška, 2010, s. 13-15)

## **3.2 Ubytovací služby**

Poskytování ubytovacích služeb je významnou podmínkou rozvoje pobytového cestovního ruchu. Posláním ubytovacích služeb je umožnit přenocování nebo přechodné ubytování účastníkům cestovního ruchu mimo jejich bydliště a uspokojit také další související potřeby, především potřeby stravování (Orieška, 2010, s. 116).

### **3.2.1 Rozdělení ubytovacích zařízení**

Ubytovací zařízení lze dělit z mnoha hledisek (Křížek a Neufus, 2011, s. 22):

1. Podle umístění:
  - přímořské
  - horské
  - městské
  - lázeňské
  - rekreační
2. Podle převažujících doplňkových služeb nebo zaměření:
  - kongresové (konferenční či seminární)
  - wellness
  - lázeňské
  - sportovní
  - relaxační
  - rodinné
3. Podle velikosti:
  - malé (do 50 pokojů)
  - střední (do 150 pokojů)
  - velké (do 400 pokojů)
  - mega (nad 400 pokojů)
4. Podle zařazení do kategorie:
  - hotel
  - hotel garni
  - motel
  - penzion
  - botel aj.

### 3.3 Trendy cestovního ruchu

Palatková (2011, s. 205) ve své knize uvádí závěry z rozsáhlého materiálu Vize 2020, který obsahuje odhadovaný vývoj mezinárodního turismu. Vize 2020 byla zpracována v druhé polovině 90. let Světovou organizací cestovního ruchu (WTO) pro období 1995-2020.

Ve Vizi 2020 je uvedeno dvanáct megatrendů rozhodujících pro budoucí vývoj mezinárodního turismu (Palatková, 2011, s. 208-209):

1. globalizace - lokalizace;
2. polarizace chutí a preferencí klientů (naprosté pohodlí x dobrodružství, vzdělání)
3. zmenšování „světa pro turismus“ (zkracování vzdáleností)
4. informační a komunikační technologie
5. tzv. fast track cestování (zjednodušování a odstraňování pasů)
6. rostoucí převaha kupujícího
7. destinace jako módní doplněk
8. tvorba produktu a marketing (zohlednění kombinace tří „E“ - zábava/péče o zákazníka, vzrušení a vzdělávání)
9. růst významu image destinací
10. rostoucí význam asijského zdrojového regionu (Čína, Hongkong, Jižní Korea, v budoucnu i Indie na úkor evropského)
11. kampaně podporující udržitelný turismus (podpora zájmu klientů o udržitelnost a růst významu tzv. fair praktik v obchodních vztazích)
12. rostoucí konflikt v sociokulturním prostředí (vysoký tlak mezinárodního turismu)

### 3.3.1 Trendy na straně poptávky

Ve Vizi 2020 jsou také uvedeny trendy typické pro vývoj poptávky. Mezi hlavní lze zahrnout (Palatková, 2011, s. 209):

- demografické změny (stárnutí populace, klesající význam rodiny v tradičním pojetí, rostoucí význam menšin aj.)
- společenské trendy (důraz na bezpečnost, kvalitu, požadavek zábavy, vzdělání, vzrušení, měnící se životní styl aj.)
- technické a technologické trendy (nízkonákladové lety, rychlovlaky, rezervace na poslední chvíli aj.)
- ekonomické prostředí (kvalita a cena, efektivnost aj.)
- trendy udržitelnosti (rostoucí povědomí, cestování z města do přírody aj.)
- politické prostředí (zjednodušování a odstraňování bariér cestování)

### 3.3.2 Trendy na straně nabídky

Na straně nabídky se trendy projevují obdobně (Palatková, 2011, s. 209-210):

- trendy konkurenčního prostředí (asijská konkurence, cenová konkurence aj.)
- společenské trendy (produkty zohledňující požadavky poptávky)
- technické a technologické trendy (internet, informovanost klientů, last minute přes internet aj.)
- ekonomické trendy (koncentrace ekonomiky, nárůst ceny, horizontální a vertikální integrace v podnikatelských strukturách aj.)
- trendy udržitelnosti (přizpůsobení nabídky poptávce)
- politické trendy (privatizace národních aerolinií a další)



## 4 MARKETING HOTELOVÝCH SLUŽEB

Vzhledem k zostřujícímu se konkurenčnímu boji mezi ubytovacími zařízeními roste význam správného a efektivního marketingu. Pochopit současný marketing ubytovacích služeb znamená pochopit samotný trh. Klíčem k jeho pochopení je poskytnutí služeb většímu počtu různých hostů rozdělených podle určitých znaků do relativně stejnorodých skupin - segmentů. (Királ'ová, 2006, s. 11)

### 4.1 Hotel

Hotel lze definovat jako místo, kde se za úplaty poskytuje zpravidla krátkodobé přechodné ubytování, kde se ve větší či menší míře poskytují i další služby - stravovací, společensko-zábavní, relaxační, konferenční apod., a které má kapacitu alespoň deset pokojů. (Křížek a Neufus, 2011, s. 22)

Hotel patří mezi nejtypičtější ubytovací zařízení. Vyskytuje se v různých modifikacích, např. jako (Orieška, 2010, s. 119):

- apartmánový hotel
- baby hotel (vybavený pro pobyt rodičů s dětmi)
- butik hotel (zpravidla v historické budově nebo v architektonicky zajímavé budově, luxusně zařízený)
- horský hotel (umístěn v horách)
- hotel garni (omezená nabídka stravování)
- kongresový hotel (variabilní prostory k jednání s komplexním technickým vybavením)
- lázeňský hotel (v lázeňském místě)
- wellness hotel (určený pro specifické relaxační pobyty)
- tranzitní hotel (pro přenocování v rámci zastávky před cestou do jiného místa)
- zámecký hotel (v zámecké budově s vyšším standardem služeb)

Hotel může být dále označen jako (Orieška, 2010, s. 119-120):

- resort (uzavřený soubor objektů)
- golf resort (navíc vybaven golfovým hřištěm)
- rezidence nebo byrotel (apartmány s kancelářskými prostory)

- horstel nebo horshotel (během pobytu možnost jízd na koni)
- hotelová dependance (vedlejší budova, která je součástí hotelu, bez vlastní recepce) apod.

## 4.2 Hotelové služby

Hotely a i jiné ubytovací zařízení poskytují svým hostům kromě služeb ubytovacích také služby další, doplňkové. S délkou pobytu hosta rostou i požadavky na jejich poskytování. Pro uspokojení poptávky nabízí jednotlivá ubytovací zařízení různý rozsah a kvalitu služeb, které nazýváme standardem. Standard služeb ovlivňuje více faktorů, zejména (Orieška, 2010, s. 132-133):

- charakter ubytovacího zařízení (na horách, ve městě aj.)
- osobní a věcné předpoklady (náročnost služeb na prostor či pohotovost pracovníků)
- klientela (zvyklosti, móda, struktura hostů)
- sezónní výkyvy (v poptávce)
- úroveň využití lůžkové kapacity (s růstem doby pobytu roste i požadavek na standard služeb)

Rozsah neplacených a placených doplňkových služeb se v ubytovacích zařízeních liší. Obecně platí, že čím je ubytovací zařízení jednodušší, tím menší rozsah služeb poskytuje. Naopak s rostoucí třídou roste i standard poskytovaných služeb a některé placené služby přechází do skupiny neplacených. (Orieška, 2010, s. 133)

Mezi placené doplňkové služby, které se poskytují za úhradu, patří například vybraný prodej zboží, hygienických potřeb, zprostředkování telefonických hovorů, praní prádla, úschova cenností v trezoru nebo směnářenské či wellness služby. Naopak služby neplacené zahrnují služby spojené s podáváním informací, buzením hostů, úschovu zavazadel, odesílání pošty, rezervace míst v restauraci apod. (Orieška, 2010, s. 133)

Placené a neplacené služby lze také dělit na služby poskytované při příjezdu, během samotného pobytu a při odjezdu hosta nebo na služby základní (ubytovací a stravovací) a doplňkové (ostatní). (Orieška, 2010, s. 134)

### 4.3 Marketingová strategie hotelu

V souvislosti s vytvářením koncepce rozvoje je nezbytné, aby hotel neustále analyzoval své možnosti, okolí, příležitosti i hrozby trhu a jeho dosažené výsledky. Na základě získaných informací od odborníků, zaměstnanců, hostů či místních obyvatel formuluje své představy o budoucím rozvoji - vizi. (Királ'ová, 2006, s. 50)

Mise hotelu je definována jako jeho jasná, sjednocující filozofie, která je často vyjádřena v jedné větě. Stává se široce propagovanou charakteristikou hlavního zaměření a vyjadřuje smysl existence hotelu na trhu. Měla by být definována jasně, stručně, v lehce zapamatovatelné formě tak, aby byla motivující a aplikovatelná. Z hlediska zákazníka je mise příčinou, proč hotel na trhu vlastně existuje. V souladu s formulovanou vizí a misí vytváří management marketingové strategie hotelu. (Királ'ová, 2006, s. 50-52)

#### 4.3.1 Určení cílů hotelu

Za základní cíl hotelu lze považovat vypracování nabídky, která uspokojí potřeby vybraných zákazníků a umožní tak dosažení přiměřeného zisku. Management hotelu v této souvislosti volí přiměřenou strategii a kombinaci prostředků v marketingovém mixu za účelem efektivního rozdělení dostupných zdrojů. (Királ'ová, 2006, s. 52)

Cíle hotelu jsou stanovovány na základě již definované mise tak, aby byly reálné, motivující a aby bylo možné jejich dosažení vyhodnocovat. Management hotelu musí brát v úvahu při stanovení cílů kromě svých očekávání i očekávání majitelů, akcionářů, zaměstnanců, zákazníků, místních obyvatel a věřitelů. (Királ'ová, 2006, s. 52-53)

Strategické cíle dlouhodobého charakteru nejsou obvykle kvantifikovány a nevztahují se k určitému časovému období. Může se jednat například o určení cílů pro oblast zvýšení podílu na trhu či vytváření image. Tyto dlouhodobé cíle jsou dále rozpracovány do cílů krátkodobých, operativních. (Királ'ová, 2006, s. 53)

Cíle nelze stanovit jen na základě dohadů, domněnek či intuice. Základem pro jejich určení by měly být výsledky analýz vnitřního a vnějšího prostředí hotelu, které odráží skutečnou situaci na trhu. Jakkoliv se management rozhodne, měl by mít na mysli (Királ'ová, 2006, s. 54):

- zisk je cílem činnosti hotelu

- je potřeba vytvářet dlouhodobý i krátkodobý plán pro dosažení cílů
- pro rozhodnutí o vytvoření kapacit a služeb je nezbytné poznání potřeb a požadavků vybraného segmentu zákazníků
- prodávat kapacity a služby co nejefektivněji je možné cílovému segmentu

#### 4.3.2 Výběr marketingové strategie

Marketingovou strategii lze definovat jako soubor principů k dosažení uspokojení potřeb vybraných skupin zákazníků a následného zisku. Tvorba marketingové strategie je složitý, dlouhodobý a nepřetržitý proces, zaměřený na optimalizaci rozvoje hotelu. Management vybírá strategii na základě cílů hotelu, výsledků analýz, segmentace trhu a určené vize a mise hotelu. (Királ'ová, 2006, s. 54-55)

Management hotelu musí pro fungování marketingové strategie uskutečnit ještě další činnosti, mezi které patří sestavení marketingového plánu, sestavení a aktivizace marketingového mixu pro vybraný segment zákazníků a určení způsobu kontroly plnění strategie. Musí také neustále přehodnocovat své cíle a strategie, aby mohl rozhodnout o budoucím vývoji. (Királ'ová, 2006, s. 55)

Strategickým cílem může být udržení, resp. získání určité pozice na trhu cestovního ruchu. V závislosti na současné pozici na trhu lze aplikovat strategie obranné či útočné. (Királ'ová, 2006, s. 56)

Mezi obranné strategie, které se využívají pro udržení dominantního postavení na trhu, patří (Királ'ová, 2006, s. 55):

- strategie rozšiřování trhu
- zvyšování poptávky
- strategie udržení dominantního postavení na trhu

Za útočné strategie, využívané v případě druhého nejlepšího postavení na trhu, se považují (Királ'ová, 2006, s. 55):

- strategie za účelem dosažení vyššího podílu na trhu
- strategie spolupráce s jinými hotely za účelem společného postupu proti konkurenci, resp. strategie ovládnutí trhu malých hotelů

V případě, že podíl hotelu na trhu je malý, lze aplikovat strategii specializace na jeden až dva segmenty, kterým bude nabízet produkt vysoce přizpůsobený jejich potřebám. Pokud hotel po určitém čase ztratí své specifické přednosti a ohrozí ho konkurence, může využít strategii úplného či částečného napodobení konkurence, případně strategii doplňování produktu jiného hotelu. (Királ'ová, 2006, s. 55)

V průběhu času dochází ke změnám podmínek na trhu. Je proto potřebné, aby management hotelu připravil několik variant marketingové strategie, zpravidla pro optimistický, očekávaný a pesimistický vývoj na trhu. Tyto varianty slouží pro rychlé přizpůsobení těmto změnám. Při hodnocení vhodnosti strategie je nezbytné odpovědět alespoň na otázky týkající se správnosti postupu plánování, kvality rozhodnutí a předvídání tržních změn. Po výběru strategie hotel aktivizuje marketingový mix pro vybranou skupinu zákazníků. (Királ'ová, 2006, s. 58)

### 4.3.3 Marketingový plán

Marketingový plán je zpracováván na delší období, v rámci kterého se přizpůsobuje měnícím se tržním podmínkám. Zpracovat marketingový plán znamená zodpovědět četné otázky, jejichž odpovědi ukážou, co všechno je potřeba udělat, a by byl plán efektivní. (Királ'ová, 2006, s. 60)

Marketingový plán hotelu se obvykle skládá s těchto částí (Királ'ová, 2006, s. 60-62):

- analýza produktu
- analýza trhu
- analýza konkurence
- organizační struktura
- definování marketingového managementu, dílčích činností a odpovědnosti jednotlivých členů
- program prodeje
- definování obchodní politiky
- operační činnosti (odhad prodeje pro další roky)
- opravy a údržba
- rozpočet jednotlivých středisek
- rozpočet

- finanční plán nákladů a cash flow
- feasibility study (sumarizace předcházející skutečností a shrnutí, proč projekt bude či nebude úspěšný)

Hotelový management určuje také plán realizační na základě přijaté marketingové strategie. Realizační plán se sestavuje na období jednoho roku a obsahuje rozpis konkrétních činností, které je třeba uskutečnit pro dosažení strategických cílů. Splněn bude jen v případě, když všichni zainteresovaní budou obeznámeni s cíli marketingu a budou souhlasit s činnostmi potřebnými k naplnění cílů. Za hlavního koordinátora realizačního plánu je považován marketingový management, který současně zajišťuje jeho kontrolu a hodnocení. Úkolem kontroly realizačního plánu je nepřetržité porovnávání plánovaného stavu se skutečností v zájmu přijetí nápravných opatření. Kontrola může prokázat i nutnost změny cílů nebo již přijatých plánů v souvislosti se změnami na trhu. (Királ'ová, 2006, s. 63)

#### **4.4 Trendy hotelových služeb**

Budoucnost hotelnictví lze spatřovat v kvalitních službách, designu a silné gastronomii. Rozvíjet se budou i zcela nové typy hotelů: zelené či butikové. Jako hlavní trend dneška uvádí Pavla Burešová, vedoucí katedry hotelnictví pražské Vysoké školy hotelové, směřování všeho k hostovi a jeho individuálním potřebám. (Mladá fronta, © 2011)

##### **4.4.1 Marketingové trendy v roce 2013**

Předcházející rok 2012 byl ve znamení testování prezentačního virtuálního světa, rok 2013 bude ve znamení rozšiřujícího se Social - Local - Mobile marketingu.

Nezávislé hotely budou nuceni sáhnout vlivem neúnosnosti provizí internetových rezervačních systémů po novém marketingu, budou nuceni hledat nové marketingové kanály a zapojení do sociálních sítí.

Patrný bude také odklon od slevových portálů, avšak o jejich využívání zájem bude stále.

Růst zaznamená oproti lázeňské turistice wellness turistika. Lázeňské komplexy budou nuceni nadále přizpůsobovat své služby krátkodobým wellness pobytům.

Trendem tohoto roku bude i hledání nových možností k naplnění kongresových prostor, mezi které bude patřit hledání zájmových programů pro menší skupiny, soukromé a zájmové

školení namísto firemního či interaktivních programů a osobních výměn zkušeností v kolektivech obdobně smýšlejících lidí.

Marketing bude nucen začít pracovat se stálými hosty a bude cílit i na „nehotelového“ hosta, na místní obyvatele, jejich rodiny a přilehlé okolí.

Webové stránky se svým vzhledem budou přibližovat dynamice sociálních médií, budou častokrát měněny a doplňovány, a budou rádcem návštěvníků. Tlak bude nadále vyvíjen na jejich aktuálnost a komplexnost.

Důraz nebude kladen na služby perfektní (ty jsou již standardem), nýbrž na služby přesvědčivé a inovativní.

Důležitým hlediskem bude dobře oddělit již poznaného návštěvníka od nových, práci hotelového marketingu zaměřit zvláště na nové klienty a ty stávající a podle toho s nimi pracovat. V první řadě nabízet jen ty nabídky, které jsou pro klienta významné a očekávané a vyvarovat se necíleným nabídkám pro neznámého klienta.

Hotel v roce 2013 nebude pasivním poskytovatelem služeb, bude nucen hledat cesty jak odhadnout a uspokojit potřeby hosta a správně načasovat nabídku. (MIP-S, © 2009-2013)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 5 MĚSTO ZLÍN

Město Zlín je se svými téměř 80 tisíci obyvateli průmyslově-podnikatelským centrem regionu jihovýchodní Moravy a jako zahradní město, harmonicky vsazené do krásného přírodního prostředí, zůstává ojedinělým příkladem architektury a urbanismu 20. století. (Magistrát města Zlína, © 2008)

První písemná zmínka o Zlínu pochází z roku 1322. Do 20. století byl Zlín pouze nevýznamnou obcí s necelými 3000 obyvateli. Zlom přišel v roce 1894, kdy zde Tomáš Baťa se svými sourozenci založil obuvnickou dílnu. Baťova přísně praktická a ryze účelová filozofie ovlivnila budoucí rozvoj firmy: na jedné straně vyrábět a vlastnit vše, co souvisí s finálním výrobkem (od surovin až po obchodní síť), na druhé straně motivovat k práci. Důsledkem byla výstavba rozsáhlého továrního areálu, následné budování obytných čtvrtí, veřejných budov a dalších objektů, což umožnilo širokou nabídku příležitostí k práci, k bydlení, vzdělávání, nákupu a odpočinku. Za baťovskou architekturu můžeme vděčit významným architektům, kteří Zlínu dali svou dnešní tvář - Jan Kotěra, František Lydie Gahura, Miroslav Lorenc a Vladimír Karfík. (Magistrát města Zlína, © 2008)

V roce 1945 byly Baťovy závody v Československu zestátněny a ve vedení získali převahu komunisté. Rok po převratu (1949) byly přejmenovány na Svit a město Zlín na Gottwaldov. Město si ale i nadále uchovalo důležité postavení díky silnému průmyslu, jakožto i roli administrativního, školského a kulturního centra jihovýchodní Moravy. (Magistrát města Zlína, © 2008)

Při pádu socialistického režimu v roce 1989 si zdejší občané vynutili návrat původního názvu města. Na počátku 90. let došlo k odstátnění průmyslových podniků, v oblasti obchodu se začaly uplatňovat živé podnikatelské aktivity. (Magistrát města Zlína, © 2008)

V současnosti má město roli finančního a podnikatelského centra jihovýchodní Moravy, působí zde významné kulturní instituce, je zde prostor pro nespočetné sportovní aktivity. Ustavení krajské správy Zlínského kraje (2001) posílilo širší regionální funkce města. (Magistrát města Zlína, © 2008)

## 5.1 Konkurence ubytovacích zařízení ve Zlíně

V současnosti se ve Zlíně nachází 21 ubytovacích zařízení typu hotel nebo penzion. Ty si konkurují cenou, kvalitou služeb, tradicí či lokalitou. Dle dostupných informací jsou pouze 3 z těchto ubytovacích zařízení certifikovány v systému Oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení České republiky: 4\* hotel, 5\* hotel a 3\* penzion. (Asociace hotelů a restaurací ČR, © 2013; Magistrát města Zlína, © 2008)

Ceny ubytování se pohybují od 500 Kč až po 10 tisíc Kč za noc v závislosti na kategorii ubytování, počtu hvězdiček zařízení, typu pokoje a poskytovaných službách.

## 5.2 Konkurence hotelu Garni Zlín dle vzdálenosti

Z hlediska vzdálenosti lze za nejvýznamnější konkurenci hotelu Garni považovat hotel Moskva, Lesní hotel, hotel Tomášov a penzion Koliba U Černého medvěda.

### 5.2.1 Hotel Moskva

Tříhvězdičkový hotel Moskva je svým umístěním nejbližším konkurentem hotelu Garni. Hotel byl postaven za Baťovské éry v roce 1932 a nabízí 10 jednolůžkových pokojů, 62 dvoulůžkových pokojů s oddělenými postelemi, 30 dvoulůžkových pokojů s manželskými postelemi, 7 prostorných obchodních apartmá a jeden Prezidentský apartmán. V hotelové budově se nachází celkem 6 restaurací s odlišnými gastronomickými koncepty a 2 bary. K dispozici jsou také konferenční prostory, které celkově pojmu až 550 osob, malé wellness studio a fitness, tenisový kurt a bowlingové dráhy. Ceny za ubytování jsou nepochybně vyšší než v hotelu Garni. (Interhotel Moskva, © 2012)

V první polovině letošního roku bude zahájena celková rekonstrukce, která bude mít významný dopad na kvalitu poskytovaných služeb a konkurenceschopnost. Rekonstrukce se bude týkat ubytovací části, společenských prostor (vznikne nový sál s kapacitou až 400 osob), předsálí obou společenských sálů a v neposlední řadě vstupní haly, prostoru recepce a lobby baru. (Interhotel Moskva, © 2012)

### 5.2.2 Lesní hotel

Lesní hotel se nachází nedaleko Lesního hřbitova ve Zlíně a byl uveden do provozu v roce 2010. Nabízí celkem 20 dvoulůžkových pokojů, z nichž je 16 pokojů typu Standard, 2

apartmány a 2 prezidentské apartmány, jejichž součástí je i vlastní finská sauna. Všechny pokoje jsou komfortně vybaveny, což dokazuje i udělení Klasifikačního znaku Oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení České republiky od Asociace hotelů a restaurací České republiky, který hotel zařadil do třídy \*\*\*\*. Součástí hotelu je i luxusní hotelová restaurace a wellness. Ceny ubytování a služeb jsou přímo úměrné kvalitě a komfortu, který hotel nabízí. (Lesní hotel Zlín, © 2013)

### 5.2.3 Hotel Tomášov

Čtyřhvězdičkový hotel Tomášov je situován ve zlínské lokalitě Nad Ovčírnou a byl uveden do provozu v roce 2012. K dispozici má 15 dvoulůžkových pokojů a jedno apartmá, restauraci se zážitkovou gastronomií a společenskou místnost. Ceny ubytování jsou stejně jako v Lesním hotelu vyšší oproti hotelu Garni a odpovídají nadstandardním službám, které toto zařízení nabízí. (Hotel Tomášov, © 2013)

### 5.2.4 Penzion koliba U Černého medvěda

Penzion koliba U Černého medvěda nabízí stylové ubytování ve valašské roubené kolibě nedaleko zimního stadionu ve Zlíně. Historie tohoto ubytovacího zařízení sahá do poloviny minulého století. V současnosti penzion nabízí ubytování v 7 dvoulůžkových pokojích a dvou apartmánech. Součástí penzionu je i stylová restaurace. Ceny ubytování jsou nepatrně vyšší než v hotelu Garni. (Koliba U černého medvěda, © 2010)

## 5.3 Konkurence hotelu Garni Zlín dle ceny ubytování

Za výchozí cenu pro porovnání konkurence uvažujeme cenu za standardní dvoulůžkový pokoj včetně snídaně. Informace budou čerpány přímo z webových stránek jednotlivých ubytovacích zařízení.

V současnosti je cena tohoto typu ubytování v hotelu Garni Zlín 1420 Kč. (Hotel Garni, © 2010)

Za konkurenci lze z tohoto hlediska považovat hotel Moskva (1 500 Kč/1 800 Kč), penzion UNO (1 350 Kč), Villa Slovenská (1 300 Kč), Amenity Zlín (1 297 Kč bez snídaně s možností snídaňového menu) a U Johana (1 500 Kč). Zahrnout by se daly i hotel Baltaci U

Náhonu (1 100 Kč), Ondráš (1 230 Kč), Saloon (1 230 Kč), Galaxie (1 190 Kč) a penzion Mata (1 110/1 210 Kč), kteří nabízejí zvolené ubytování přibližně o 200 až 300 Kč levněji.

### **5.3.1 Penzion UNO**

Penzion UNO vznikl v roce 2004 v lokalitě Nivy ve Zlíně. Nabízí svým hostům 12 neunifikovaných dvoulůžkových pokojů a 1 čtyřlůžkový pokoj. Součástí penzionu je i kvalitní restaurace, která je hojně využívána pro pořádání svatebních hostin. V roce 2011 obdržel oficiální certifikaci, byl zařazen do třídy \*\*\* superior (penzion) a stal se prvním certifikovaným penzionem ve Zlínském okrese. (Penzion UNO, © 2013)

### **5.3.2 Penzion Villa Slovenská**

Tříhvězdičkový penzion Villa Slovenská nabízí ubytování nedaleko centra Zlína. Celý penzion je nekuřácký a nabízí celkem 14 pokojů kategorií Business, Superior a apartmá. V penzionu je restaurace, která nabízí snídaně, a salónek. (Penzion Villa Slovenská, 2013)

### **5.3.3 Penzion Amenity Zlín**

Penzion Amenity Zlín se nachází na třídě Tomáše Bati a je součástí velkého relaxačního centra Amenity Zlín. K dispozici je 7 dvoulůžkových pokojů a jeden pokoj rodinný. Součástí tohoto centra je i café bar, který poskytuje hostům několik snídaňových menu. (Amenity Zlín, 2013)

### **5.3.4 Penzion U Johana**

Penzion U Johana leží v okrajové části Zlína a nabízí svým hostům 8 jednolůžkových a dvoulůžkových pokojů a apartmá. Součástí penzionu je i vyhlášená restaurace U Johana. (Restaurace U Johana, © 2008 – 2012)

## 6 HOTEL GARNI ZLÍN

Hotel Garni je 3\* hotel nacházející se přímo v centru Zlína nedaleko zlínského mrakodrapu. Budova hotelu vznikla v roce 1927-1929 a byla využívána jako 1. Domov mužů (internát). Hotel nabízí celkem 68 dvoulůžkových pokojů a 3 apartmá (z toho dva čtyřlůžkové pokoje) o celkové kapacitě 161 lůžek. Na 17 pokojích je i možnost přistýlky. Všechny pokoje jsou vybaveny vlastním sociálním zařízením (koupelnou se sprchovým koutem nebo vanou a toaletou) a telefonem s přímou volbou. Většina pokojů má i televizi a bezplatné wifi připojení k internetu. Během let 2011-2013 prošla polovina hotelových pokojů rekonstrukcí sociálních zařízení. (Hotel Garni, © 2010)

Hotel poskytuje kromě služeb ubytovacích a stravovacích následující služby:

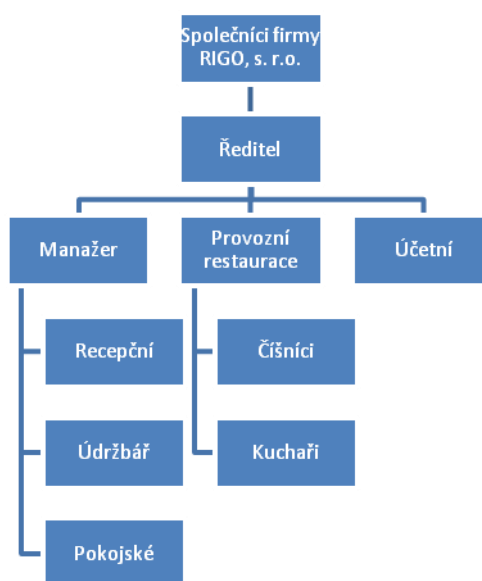
- pronájem dvou salónek s kapacitou 25 a 50 osob včetně zajištění kompletního gastronomického servisu i zapůjčení plátna, dataprojektoru, flipchartu či televize
- internetové wifi připojení ve většině prostor hotelu
- využití faxu, trezoru, kopírování, poštovní služby
- drobný prodej zboží
- praní a žehlení oděvů
- bezplatné parkování u hotelu
- buzení hostů
- recepce 24 hodin denně
- poskytnutí turistických průvodců a map ubytovaným hostům zdarma
- podávání informací o vlakových, autobusových a leteckých spojích, zajištění taxi
- akceptace karet: EC/MC, Maestro, VISA, Visa Electron, American Express, JCB Cards, Diners Club. (Hotel Garni, © 2010)

### 6.1 RIGO, s. r. o.

Hotel Garni Zlín je provozovnou firmy RIGO, s. r. o., jejíž hlavním předmětem činnosti jsou právě ubytovací služby. Tato společnost byla založena na konci roku 1990. V současnosti má 6 společníků a z toho 3 oprávněné jednatele. Průměrný počet zaměstnanců za posledních 5 let činí 11 osob.

### 6.1.1 Struktura firmy

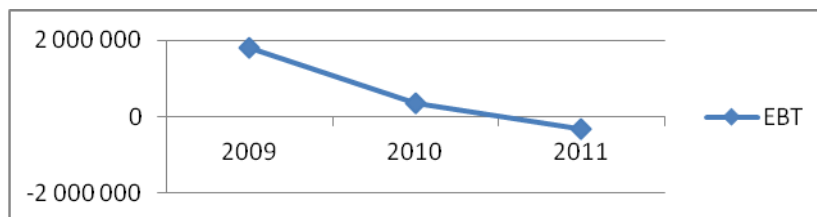
Struktura firmy je jednoduchá. V čele stojí 6 společníků firmy, z nichž jeden je na pozici ředitele hotelu a má za hotel zodpovědnost. Pod ním je zařazen manažer hotelu, který zajišťuje bezproblémové fungování recepce a hotelu, vedení restaurace (formálně podřízeno není, ale neformální podřízenost a respekt existuje) a hotelová účetní. Níže jsou pak řadoví pracovníci. Pravidelně jednou za měsíc se společníci scházejí a projednávají záležitosti hotelu. Dle mých informací došlo postupně během let k ubývání zaměstnanců a také několikrát došlo k obměně společníků firmy, z nichž jen někteří jsou ve společnosti od jejího počátku.



Obrázek 7. Organizační struktura firmy RIGO, s. r. o. (vlastní zpracování)

### 6.1.2 Hospodaření firmy

Hospodářský výsledek společnosti (před zdaněním) vykazuje v posledních letech klesající tendenci, což je vidět na následujícím grafu (Obrázek 7.). Ten je zapříčiněn především růstem výkonových nákladů. Zřejmé je to na roce 2011, kdy došlo k růstu tržeb a výnosů o asi 15 %, ale současně i ke zvýšení nákladů o přibližně 21 % oproti předchozímu roku. Z dostupných údajů je zřejmé, že propad hospodářského výsledku za účetní období v roce 2011 zmírnil mimořádný výsledek hospodaření, který byl téměř 200 tisíc Kč zisk. (Ministerstvo spravedlnosti, 2013)



Graf 1. Vývoj hospodářského výsledku před zdaněním firmy RIGO, s.r.o. (vlastní zpracování s využitím dat z Ministerstva spravedlnosti, 2013)

## 6.2 Hotelové pokoje

Standardní hotelové pokoje jsou zařízeny jednoduše a účelně. Součástí je kromě výše zmíněného oddělitelné dvoulůžko, noční stolky s lampičkami, konferenční stůl s křesly a psací stůl. Čtyři pokoje jsou navíc vybaveny klimatizací.

V prvním patře se nachází pokoje s původními koupelnami se sprchovými kouty a v druhém patře s koupelnami novými (většinou vybaveny sprchovým koutem). V prvním patře hotelu se také nachází apartmá, které je složeno ze dvou místností. První slouží jako místnost obývací a je vybavena sedací soupravou, konferenčním a psacím stolem a televizí. Druhá místnost je využívána jako ložnice s manželskou postelí a nočními stolky s lampičkami. V prvním a druhém patře jsou k dispozici ještě čtyřlůžkové pokoje (apartmá) s oddělenými ložnicemi a společným sociálním zařízením, jejichž vybavení odpovídá standardnímu pokoji.

Ceny hotelových pokojů se odvíjí od obsazenosti a vybavení pokojů (Hotel Garni, © 2010):

- Pokoj s klimatizací, internetem a TV
  - Jednolůžkový 1 100 Kč
  - Dvoulůžkový 1 250 Kč
- Pokoj standard s TV
  - Jednolůžkový 1 050 Kč
  - Dvoulůžkový 1 200 Kč
- Pokoj bez TV
  - Jednolůžkový 950 Kč
  - Dvoulůžkový 1 100 Kč
- Apartmá

- Dvoulůžkový 2 000 Kč
- Čtyřlůžkový 2 000 Kč
- Ostatní
  - Přistýlka 300 Kč
  - Snídaně 110 Kč

### **6.2.1 Stravovací a doplňkové služby**

Součástí hotelu jsou dvě restaurace, v přízemí restaurace hotelová s kapacitou 74 osob a v 2. patře restaurace čínská s kapacitou až 150 osob.

V budově hotelu se také nachází sport bar, kavárna Golf Bar U 19. jamky, dámské a pánské kadeřnictví, kosmetika, masáže a pizzerie s rozvozem Ogarova pizza. (Hotel Garni, © 2010)

Všechna tato zařízení nejsou součástí firmy RIGO, s. r. o., nýbrž jsou v pronájmu.

#### **6.2.1.1 Hotelová restaurace**

Hotelová restaurace poskytuje snídaně, polední menu a dle domluvy zajišťuje i obědy, večere, rauty, hostiny, coffee breaky či catering.

Snídaně je podávána formou bufetu od 6:00 do 10:00 hodin. Standardně obsahuje krájenou šunku a sýr, vařená a sázená vejce, zeleninu, bílé a ovocné jogurty, máslo, pomazánkové máslo a margarín, mléko, vařené párky, paštiku, džemy, med, tavený sýr, Nutellu, sladké pečivo, chléb, toastový chléb a rohlíky. Z nápojů je k dispozici voda, džus, čaj a káva.

Polední menu je poskytováno od pondělí do pátku. Obvykle obsahuje nabídku 4 jídel a 3 druhů salátů. Možná je i objednávka pokrmů z jídelního lístku, který je zaměřen na italskou kuchyni.

Běžná otevírací doba je přes týden od 6:00 do 22:00 (kuchyň do 15:00) a o víkendu od 6:00 do 14:00 hodin.



### **6.2.1.2 Čínská restaurace**

Čínská restaurace připravuje tradiční pokrmy této národní kuchyně. Stejně jako hotelová restaurace má v nabídce i zvýhodněné polední menu. Otevírací doba je od 10:00 do 23:00 hodin.

### **6.2.1.3 Golf Bar U 19. jamky**

Tato kavárna nabízí speciální edice vytříbených káv, pravého řeckého frappé, moccy, čokolád a čajů a to v prvotřídních kombinacích více než 70 speciálních míchaných receptur; také možnost pronájmu salónku nebo kompletních prostor vhodných pro firemní akce, obchodní schůzky, prezentace a semináře, se zajištěním občerstvení a organizačních aspektů. Denně připravují domácí menu vhodné ke kávě: štrůdl, bábovku, palačinky, tiramisu nebo čerstvé chlebičky, tousty apod. (Málková, © 2008)

### **6.2.1.4 Ogarova pizza**

Pizzerie Ogarova pizza nabízí netradiční kombinace tohoto oblíbeného italského pokrmu. Kromě pizzy má v nabídce i polední menu, těstoviny a domácí „špecle“, nudle a jiné pokrmy. Specializuje se na rozvoj jídel, ale poskytuje i možnost konzumace v provozovně. (Chachar Catering, © 2012)

## 7 ANALÝZA SOUČASNÉ ÚROVNĚ POSKYTOVANÝCH SLUŽEB

### 7.1 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k diagnóze silných a slabých stránek podniku, k určení příležitostí a hrozeb na trhu.

#### 7.1.1 Silné stránky

Silné stránky představují přednosti, výhody, které podnik má a které mu mohou umožnit získání konkurenční výhodu na trhu.

Mezi silné stránky hotelu Garni Zlín lze v první řadě zařadit tradici tohoto ubytovacího zařízení, především mezi italsky hovořící klientelou. Hotel působí na trhu již více než 20 let a za tuto dobu si vytvořil své věrné zákazníky, kteří se pravidelně vracejí.

Další předností hotelu je poloha ve středu města. Díky tomu je vyhledáván studenty (především kombinované formy studia) zdejší univerzity, návštěvníky kulturních akcí či „business“ klientelou, která tvoří většinu zákazníků.

Za pozitivum lze také považovat kvalifikovaný personál. Pracovníci hotelu se chovají profesionálně a ochotně, znají svou práci a snaží se hostu v případě jakéhokoliv problému vyjít maximálně vstříc.

Další silnou stránkou je možnost rezervace pomocí internetu. Rezervaci lze učinit prostřednictvím webové stránky hotelu nebo některého z portálů booking.com, hotel.cz, bezvadovca.cz aj., na kterých jsou k dispozici i recenze hotelu.

Za přednost lze považovat i kamerový systém hotelu, který pokrývá téměř všechny důležité prostory hotelu, okolí a parkoviště.

Pozitivně je hodnoceno i pokrytí téměř všech prostor hotelu bezdrátovým připojením k internetu.

#### 7.1.2 Slabé stránky

Slabé stránky naopak představují nedostatky, nevýhody, které podnik má, a které mohou negativně ovlivnit výběr zákazníka. Podnik by měl dbát na to, aby došlo k jejich zmírnění či ještě lépe odstranění.

Za hlavní slabou stránku hotelu považují jeho zastaralost. Prostředí hotelu působí nemoderne a jde vidět, že to nejlepší již má za sebou.

Dalším nedostatkem je i chybějící wellness centrum, které by umožnilo hotelovým hostům odpočinek po jejich pracovním či jinak náročném dnu.

Problémem, který může ovlivnit zahraniční poptávku, je také nedostatečná jazyková vybavenost personálu. Málokterý pracovník hotelu ovládá více jak jeden jazyk na dostatečné úrovni.

Za slabinu hotelu lze považovat ekonomickou nepropojenost hotelové restaurace a hotelu a nemožnost připsání útraty z hotelové restaurace na účet hosta.

Slabou stránku představuje také nízká úroveň propagace, která spočívá dle mých informací jen ve „facebookové“ stránce (nesponzorované), webové stránce hotelu a propagace prostřednictvím serverů typu booking.com, tripadvisor.co.uk a hotel.cz (bez sponzorovaných odkazů).

Velkým nedostatkem vnímaným hosty je především v případě vyšší obsazenosti hotelu nedostatečná kapacita parkovacích míst.

Další slabou stránkou je skutečnost, že hotel není certifikován v systému Oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení České republiky.

Za vážný nedostatek považují i to, že na hotelových pokojích nejsou k dispozici dotazníky spokojenosti hostů a nedochází tak k pravidelnému monitoringu názorů zákazníka.

### **7.1.3 Příležitosti**

Příležitosti představují potenciální vnější okolnosti, které by podnik mohl využít ve svůj prospěch.

K příležitostem lze zařadit kongresovou turistiku ve Zlíně. Tato klientela se již na hotelu vyskytuje, avšak management by mohl aktivně oslovovat i jiné firmy a instituce, které doposud služeb hotelu nevyužily.

Dále také zpestření a rozšíření stávající nabídky služeb stravovacích i doplňkových, které by zvýšilo atraktivitu hotelu i pro mimohotelovou klientelu.

Za zmínku jistě stojí i investice do vybavení hotelu, popř. do celkové modernizace hotelu a možnost využití evropských dotací, které pro rekonstrukci získal i hotel Moskva.

Za příležitost lze také považovat využití slevových akcí a slevových portálů pro zvýšení obsazenosti mimo sezónu.

#### 7.1.4 Hrozby

Hrozby jsou potenciálním rizikem, které by mohlo přerůst v závažný problém ohrožující životnost podniku. Hrozbu hotelu v prostředí Zlína představuje růst konkurence, a tlak na zvyšování kvality a úrovně služeb.

Dále je to všeobecný růst cen a mezd, který by mohl zapříčinit nárůst cen poskytovaných služeb.

Zařadit lze i nepříznivý vývoj světové a české ekonomiky, který by mohl ovlivnit cestování za prací, kulturou či odpočinkem.

Tabulka 1. SWOT analýza hotelu Garni Zlín (vlastní zpracování)

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- tradice</li> <li>- poloha</li> <li>- kvalifikovaný personál</li> <li>- rezervace přes internet</li> <li>- kamerový systém</li> <li>- wifi připojení k internetu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zastaralost vybavení</li> <li>- chybějící wellness centrum</li> <li>- nedostatečná jazyková vybavenost personálu</li> <li>- nízká úroveň propagace</li> <li>- nedostatečná kapacita parkovacích míst</li> <li>- hotel není certifikován</li> </ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- kongresová turistika</li> <li>- mimohotelová klientela</li> <li>- evropské dotace</li> <li>- využití slevových portálů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- růst konkurence</li> <li>- všeobecný růst cen a mezd</li> <li>- nepříznivý vývoj ekonomiky</li> </ul>

## **7.2 PEST analýza**

PEST analýza představuje analýzu vnějšího prostředí podniku. Zahrnuje faktory politické, ekonomické, sociální a technologické.

### **7.2.1 Faktory politické**

Hotel z tohoto hlediska mohou ovlivnit především změny v české legislativě, tj. v zákonech, vyhláškách či jiných normách, které se zabývají daňovou politikou, ochranou spotřebitele, vztahy se zaměstnanci, mzdami, vízovou politikou, ochranou životního prostředí apod. Dalším důležitým faktorem se jeví Evropská unie, její legislativa či stabilita, která má vliv i na Českou republiku, jakožto jejího člena.

### **7.2.2 Faktory ekonomické**

Prvním ekonomickým faktorem, který může ovlivnit činnost hotelu je úroková sazba. Ovlivnit jej může například v případě čerpání úvěru na modernizaci hotelu. Úrokové sazby mají taktéž vliv na samotnou poptávku po hotelových službách, stejně tak jako směnný kurz, míra inflace, velikost daně z přidané hodnoty pro stravovací a ubytovací služby, úroveň mezd či nezaměstnanost. Dalším faktorem, který může hotel ovlivnit, jsou rostoucí ceny energií, služeb, zboží apod. Také hospodářský, kulturní a ekonomický rozvoj Zlínského kraje může pozitivně či negativně ovlivnit činnost hotelu.

### **7.2.3 Faktory sociální**

Budoucí poptávku po hotelových službách mohou ovlivnit faktory, jako jsou růst zájmu o zdravý životní styl, růst zájmu o životní prostředí a také zvyšování životní úrovně, vzdělanosti a informovanosti. Tyto okolnosti mohou vést k růstu nároků hostů na hotel a kvalitu jeho služeb. Dalším důležitým faktorem lze shledat stárnutí populace, které může mít za následek vyšší nároky na relaxační a odpočinkové služby hotelu a jeho celkovou pohodlnost a atmosféru.

### **7.2.4 Faktory technologické**

Technika a technologie jsou v dnešní době nedílným prvkem každého podniku. Prosperita hotelu závisí na jeho vybavení a funkčnosti. Do budoucna lze usuzovat, že nedílnou službou

každého hotelu bude bezplatné wifi připojení k internetu či elektronické karty místo klasických klíčů. Rozvoj komunikačních technologií může ovlivnit poptávku po hotelových službách. Využití videokonferencí či počítačových konferencí může zapříčinit snížení potřeby firem využívat hotely pro přenocování během seminářů, pracovních cest či kongresů. Také vývoj rychlejších dopravních prostředků je faktorem, jehož důsledkem může být ovlivnění poptávky po ubytovacích službách. (Horner a Swarbrooke, ©2003, s. 135)

### 7.3 Porterova analýza 5 konkurenčních sil

Porterova analýza 5 konkurenčních sil analyzuje odvětvové, konkurenční prostředí podniku. Zahrnuje konkurenci stávající a konkurenci novou, vliv zákazníků, vliv dodavatelů a hrozbu substitutů.

#### 7.3.1 Stávající konkurence

Konkurence ve Zlíně se během několika posledních let rozrostla o nové, kvalitní hotely, které poskytují služby na perfektní úrovni a představují velkou hrozbu stávajícím tradičním podnikům. Analýza konkurence z hlediska ceny a polohy byla popsána v kapitole 6.1 a 6.2. V této části se zaměřím na analýzu z hlediska poskytovaných služeb v kategorii hotel. Porovnání je prezentováno z pohledu hosta pomocí bodové škály od 1-10, kdy 10 je maximum. Vybrány byly tyto hotely: hotel Moskva \*\*\*, hotel Baltaci U Náhonu \*\*\*, Lesní hotel\*\*\*\*, Hotel Tomášov\*\*\*\* a hotel Ondráš\*\*\*.

Tabulka 2. Porovnání konkurence z hlediska poskytovaných služeb (vlastní zpracování)

	<b>Garni</b>	<b>Moskva</b>	<b>Baltaci</b>	<b>Lesní hotel</b>	<b>Tomášov</b>	<b>Ondráš</b>
<b>Cena</b>	6	6	9	5	5	8
<b>Lokalita</b>	9	9	6	5	7	9
<b>Stravovací služby</b>	5	7	5	9	8	5
<b>Relaxační služby</b>	2	4	8	10	2	2
<b>Komfort a vybavení</b>	5	5	6	10	10	7
<b>Recenze hostů</b>	6	5	8	10	10	6
<b>Celkem</b>	<b>33</b>	<b>36</b>	<b>42</b>	<b>49</b>	<b>42</b>	<b>37</b>

Z tabulky 2 vyplývá, že největší konkurenci z hlediska poskytovaných služeb představuje i přes vyšší cenu služeb Lesní hotel. Významná je také konkurence hotelu Tomášov a Baltaci U Náhonu. Hotel Baltaci nabízí ubytování za nižší cenu a také wellness centrum. Hotel Tomášov naproti tomu konkuruje nabízeným komfortem, vybavením a stravovacími službami. Dle serveru Booking.com (Booking.com, © 1996–2013 ) tyto hotely mají velmi pozitivní hodnocení hostů pohybující se od 8,1 do 9,2 (z maxima 10). Hotel Garni Zlín má jen 7,7.

### 7.3.2 Nová konkurence

Již bylo zmíněno, že v posledních letech vstoupily na trh nové hotely, které zaplnily pomyslnou díru v tomto odvětví ve Zlíně. Poskytly služby na úrovni 4 a 5\* hotelů, které zde jednoznačně chyběly. I přes vyšší ceny služeb ubírají zákazníci stávajícím podnikům.

Tímto krokem dle mého názoru již ve Zlíně vstup nové konkurence nehrozí. Vstupní náklady jsou obrovské a trh není až tak velký, aby lákal další investory. Potenciální novou konkurenci však může představovat modernizace a rekonstrukce stávajících ubytovacích zařízení, které by vedlo ke zkvalitnění poskytovaných služeb těchto podniků.

### 7.3.3 Vliv zákazníků

Velká konkurence a informovanost má podstatný vliv na vyjednávací sílu zákazníků. Zákazník může kdykoliv v případě nespokojenosti odejít k nedaleké konkurenci. Zákazník je ovlivňován vlastní zkušeností, zkušeností svých přátel a známých a v neposlední řadě také informacemi, které si může najít především na internetu. Zákazník vybírá hotel nejen podle poskytovaných služeb, ale i ceny, atraktivity umístění či kulturního vyžití. Vše záleží na zákazníkovi samotném, na jeho životním stylu, náladě, věku, pohlaví, vzdělání, zaměstnání a jeho finančních možnostech.

Většinu klientely hotelu Garni Zlín představuje tzv. business klientela. Firmy mají obvykle omezené finanční možnosti, a proto je pro ně kromě kvality služeb významná i cena. Hotel nabízí stále business klientele zvýhodněné ceny, které je motivují pro pravidelné využívání služeb hotelu.

### 7.3.4 Vliv dodavatelů

Hotel Garni využívá služeb dodavatelů v mnoha oblastech. Hotelová restaurace musí být neustále zásobena surovinami a zbožím potřebným pro běžný provoz. Také samotný hotel využívá služeb externí prádelny, dodávky energií nebo externí účetní.

Vyjednávací síla dodavatelů je minimální, jelikož na trhu působí velké množství firem a přechod k nim není nijak časově ani finančně náročný.

Rozhodující je při volbě dodavatele v první řadě cena, avšak důraz je kladen i na kvalitu (např. u prádelny).

### 7.3.5 Hrozba substitutů

Za substituty lze považovat penziony, které nabízí obvykle příjemné, klidné a domácí prostředí. Většina penzionů poskytuje omezené stravovací služby a některé i jiné, doplňkové. Ubytování je také obvykle levnější než v hotelech. Mnoho nefiremních zákazníků preferuje právě tento typ ubytování, což může představovat potenciální hrozbu.

Substituty hotelu Garni Zlín jsou díky tomu, že neposkytuje žádnou speciální službu, také všechny konkurenční hotely ve Zlíně. Některé nabízí služby na stejné úrovni a některé i na mnohem vyšší. Kvůli velké konkurenci a nevýjimečnosti služeb hotelu Garni je hrozba substitutů velká.

## 7.4 Analýza spokojenosti zákazníků – dotazníky

Dotazníkové šetření spokojenosti hostů slouží k zjištění názoru o poskytovaných službách. V hotelu Garni Zlín se tímto způsobem mínění hostů nezjišťuje. Poznatky a hodnocení jsou čerpány pouze z internetových portálů booking.com, hotel.cz nebo tripadvisor.com, které nabízí možnost vložení recenze a hodnocení ubytovacích zařízení, nebo slovně komunikací s hostem.

Pro posouzení vnímané kvality služeb zákazníkem jsem vypracovala dotazník spokojenosti (v českém jazyce), který byl po dobu 5 měsíců (listopad-březen) umístěn na hotelových pokojích. návratnost nebyla velká, avšak pro objektivní úsudek dostačující (50 použitelných). Do hodnocení byly zařazený i dotazníky, v kterých chyběla odpověď na určitou otázku.



Dotazník se skládá z 10 jednoduchých uzavřených otázek a jedné otevřené, kde host může v případě zájmu vyjádřit svůj názor. Otázky se týkají především služeb hotelu. Tento dotazník spokojenosti je přílohou této práce.

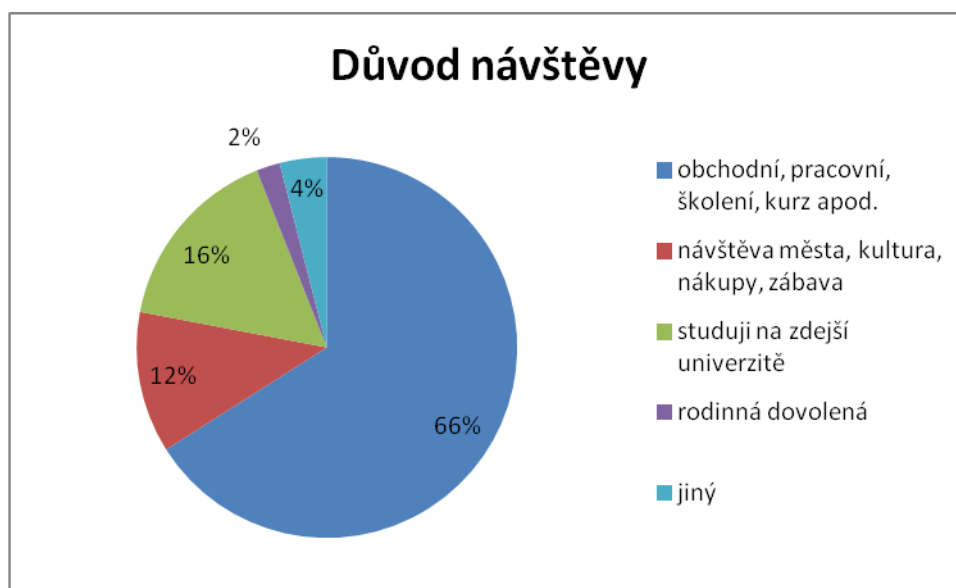
Vyhodnocení bude postupné podle dílčích otázek. Zaznačeno bude v tabulce a doprovodném grafu, za kterým bude následovat komentář. Výsledky analýzy dotazníků spokojenosti budou podkladem pro učinění doporučení ke zvýšení kvality poskytovaných služeb hotelu Garni Zlín

#### 7.4.1 Vyhodnocení dotazníků dle jednotlivých otázek

**Otázka č. 1:** Jaký je důvod Vaší návštěvy?

Tabulka 3. Důvod návštěvy (vlastní zpracování)

odpověď	počet	podíl %
obchodní, pracovní, školení, kurz apod.	33	66
návštěva města, kultura, nákupy, zábava	6	12
studuji na zdejší univerzitě	8	16
rodinná dovolená	1	2
jiný	2	4



Graf 2. Důvod návštěvy (vlastní zpracování)

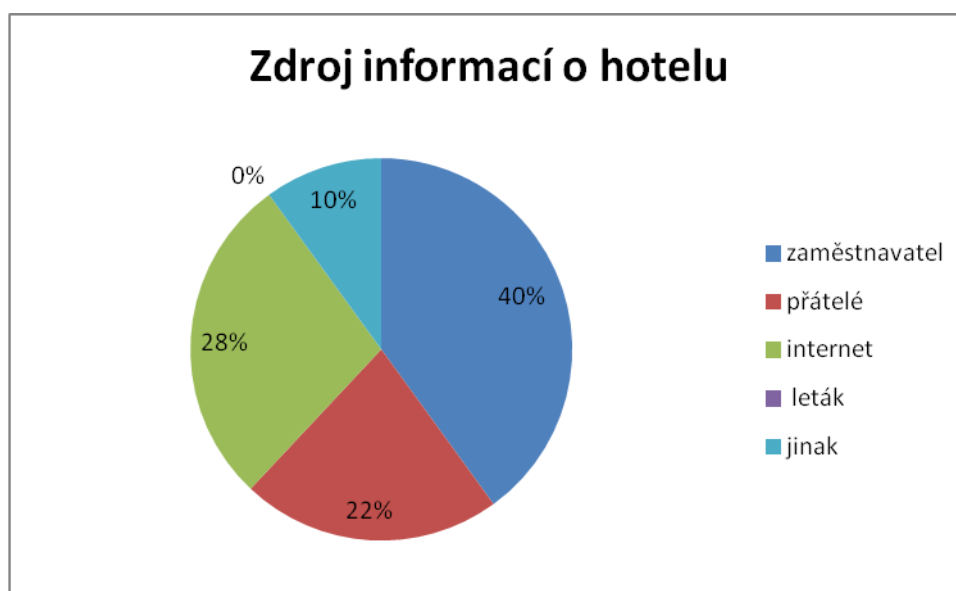
Odpovědi na tuto otázku potvrzují to, že převážnou část klientely (dvě třetiny) hotelu tvoří firemní klientela. Přibližně 16 % jsou studenti zdejší univerzity a 12 % hosté, kteří přijeli za

poznáním města, kulturou, nákupy či zábavou. Mezi jiné důvody návštěvy dotazovaní hosté uvedli návštěvu přátel nebo nutnost přenocování při cestě.

**Otázka č. 2:** Jak jste se dozvěděli o hotelu Garni Zlín?

Tabulka 4. Zdroj informací o hotelu (vlastní zpracování)

odpověď	počet	podíl %
zaměstnavatel	20	40
přátelé	11	22
internet	14	28
leták	0	0
jinak	5	10



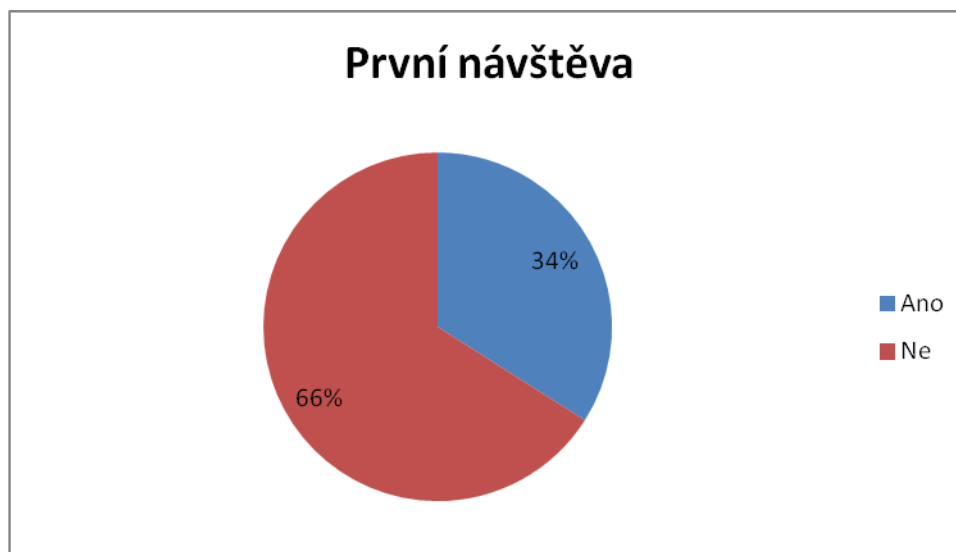
Graf 3. Zdroj informací o hotelu (vlastní zpracování)

Většina dotazovaných hostů se o hotelu Garni Zlín dozvěděla od svého zaměstnavatele (40 %). Dalším významným zdrojem informací pro ně byl internet (28 %) a přátelé (22 %). Leták byl do nabídky zařazen proto, že reálně existuje, avšak není nijak distribuován, což potvrzují i výsledky této otázky. Za jiné zdroje informací respondenti označili například dřívější náhodnou zkušenost.

**Otázka č. 3:** Jedná se o Vaši první návštěvu?

Tabulka 5. První návštěva (vlastní zpracování)

odpověď	počet	podíl %
ano	17	34
ne	33	66



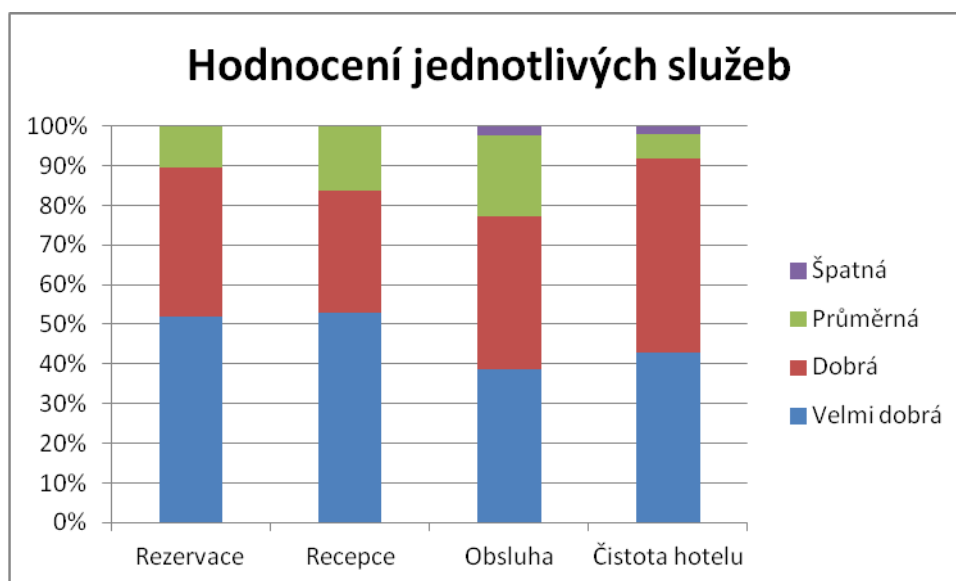
Graf 4. První návštěva (vlastní zpracování)

Dvě třetiny respondentů uvedlo, že se nejedná o jejich první návštěvu. S největší pravděpodobností se jedná o stálé hosty, kteří jsou s poskytovanými službami spokojeni, nebo o hosty, kteří jezdí do Zlína pracovní a jejich firmy využívají pro ubytování svých zaměstnanců a partnerů hotel Garni.

## Otázka č. 4: Jak hodnotíte jednotlivé služby?

Tabulka 6. Hodnocení jednotlivých služeb (vlastní zpracování)

odpověď (počet)	velmi dobrá	dobrá	průměrná	špatná
rezervace	25	18	5	0
recepce	26	15	8	0
obsluha	17	17	9	1
čistota hotelu	21	24	3	1



Graf 5. Hodnocení jednotlivých služeb (vlastní zpracování)

Úroveň služeb recepce a čistotu hotelu hodnotilo 49 dotazovaných, rezervaci 48 respondentů a obsluhu jen 44.

Více jak 50 % dotazovaných označilo provedení rezervace jako velmi dobré, dalších přibližně 30 % jako dobré, což naznačuje vysokou úroveň tohoto procesu, v kterém nedochází k téměř žádným problémům.

Činnost recepce považuje více jak 80 % respondentů za velmi dobrou nebo dobrou. Ani jeden dotazovaný neoznačil recepci jako špatnou. To svědčí o kvalifikovanosti a profesionálnosti personálu recepce.

S obsluhou poskytovanou na hotelu je spokojeno necelých 80 % respondentů, kteří ji označili za velmi dobrou nebo dobrou. V této kategorii se našli i dotazovaní, kteří ji pokládali za

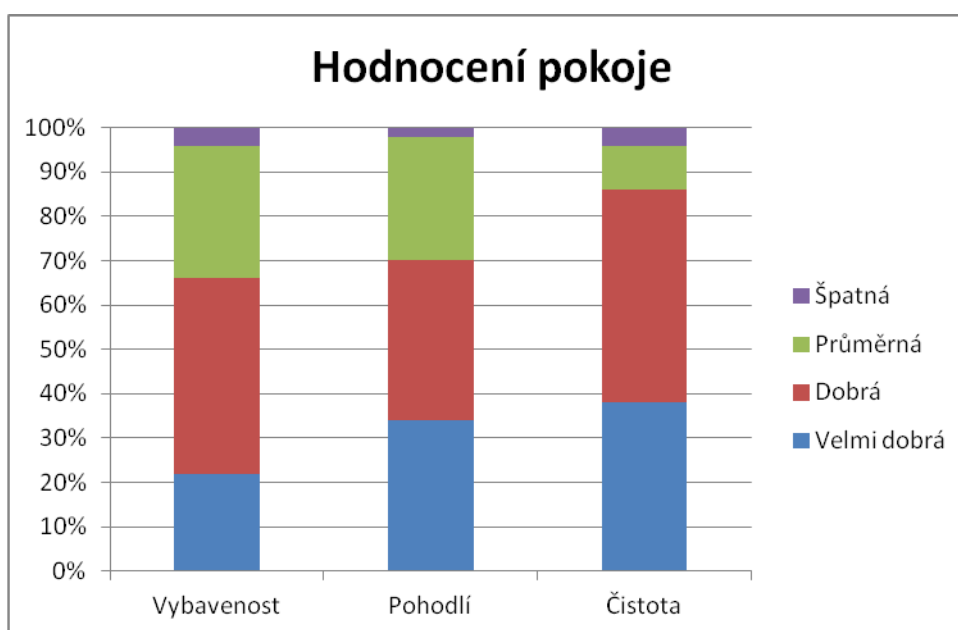
špatnou. Jistě by stálo za hlubší analýzu, co vedlo hosty k tomuto názoru, aby se tato situace již neopakovala a nekazila obsluha celkový dojem z pobytu hosta.

Více jak 90 % respondentů popsalo čistotu hotelu jako velmi dobrou nebo dobrou. To poukazuje na skutečnost, že v tomto ohledu si hotel vede dobře a snaží se za každých okolností udržovat čistotu v každém prostoru hotelu.

**Otázka č. 5:** Jak hodnotíte pokoje (v porovnání s jinými 3\*hotely)?

Tabulka 7. Hodnocení pokoje (vlastní zpracování)

odpověď (počet)	velmi dobrá	dobrá	průměrná	špatná
vybavenost	11	22	15	2
pohodlí	17	18	14	1
čistota	19	24	5	2



Graf 6. Hodnocení pokoje (vlastní zpracování)

Vybavenost hotelového pokoje je hodnocena celkem pozitivně. Převažuje označení dobrá a průměrná, což naznačuje, že by se zlepšení v tomto ohledu mohlo vést ke zkvalitnění služeb hotelu.

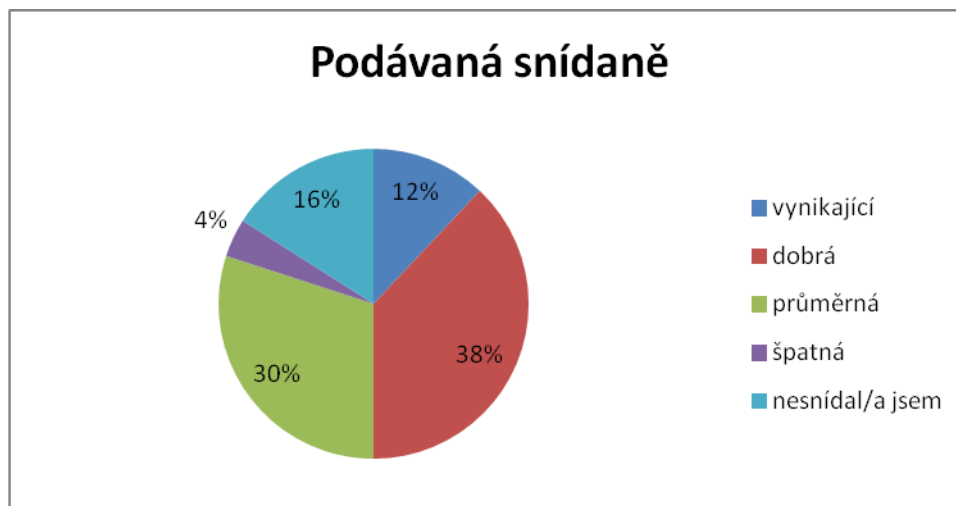
Přibližně 70 % respondentů vnímá pohodlí pokoje jako velmi dobrou nebo dobrou, dalších zhruba 27 % jako průměrnou.

Čistota pokojů je dle většiny dotazovaných hostů dostačující. Více jako 80 % respondentů ji označilo za velmi dobrou nebo dobrou.

**Otázka č. 6:** Jak hodnotíte podávanou snídani?

Tabulka 8. Podávaná snídaně (vlastní zpracování)

odpověď	počet	podíl %
vynikající	6	12
dobrá	19	38
průměrná	15	30
špatná	2	4
nesnídal/a jsem	8	16



Graf 7. Podávaná snídaně (vlastní zpracování)

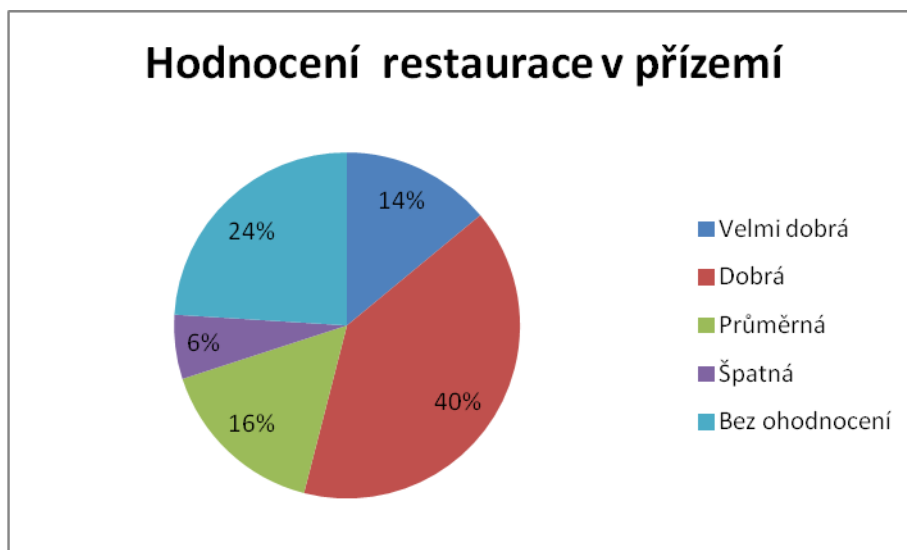
Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že většina hotelových hostů v hotelu i snídá. Jen 12 % hostů ji hodnotí jako vynikající, 38 % jako dobrou a 30 % jako průměrnou.

Z vlastní zkušenosti vím, že kvalita podávané snídaně kolísá s množstvím snídaní. V případě vyšší obsazenosti hotelu bývá snídaně bohatší, v nabídce jsou různé koláče, bábovka apod. Naopak při malém počtu snídaní často absentuje teplý bufet a sladké pečivo. Tato skutečnost měla jistě vliv i na 4 % nespokojených hostů, kteří označili snídani za špatnou.

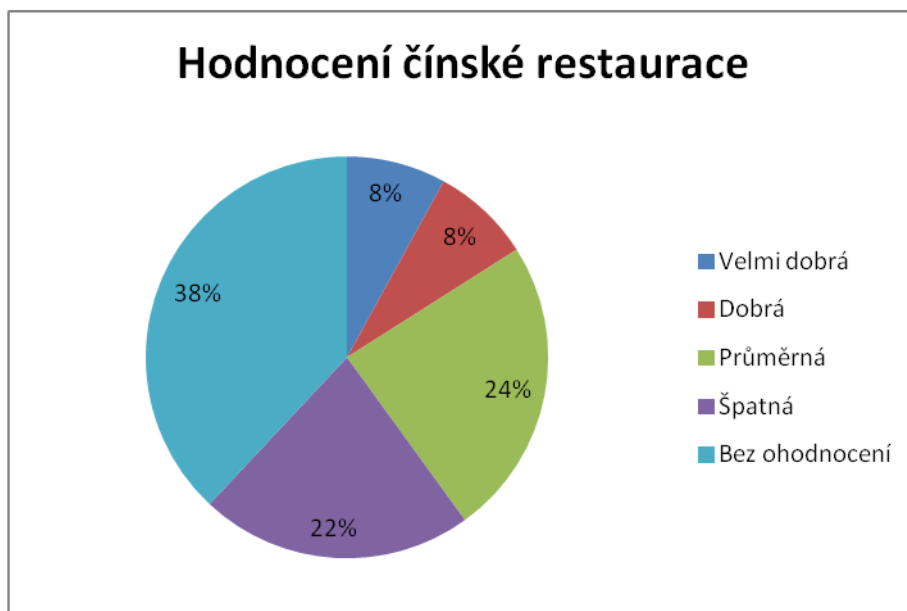
Otázka č. 7: Jak hodnotíte jednotlivé hotelové restaurace?

Tabulka 9. Hodnocení hotelových restaurací (vlastní zpracování)

odpověď (počet)	velmi dobrá	dobrá	průměrná	špatná	bez hodnocení
restaurace v přízemí	7	20	8	3	12
čínská restaurace	4	4	12	11	19



Graf 8. Hodnocení restaurace v přízemí (vlastní zpracování)



Graf 9. Hodnocení čínské restaurace (vlastní zpracování)

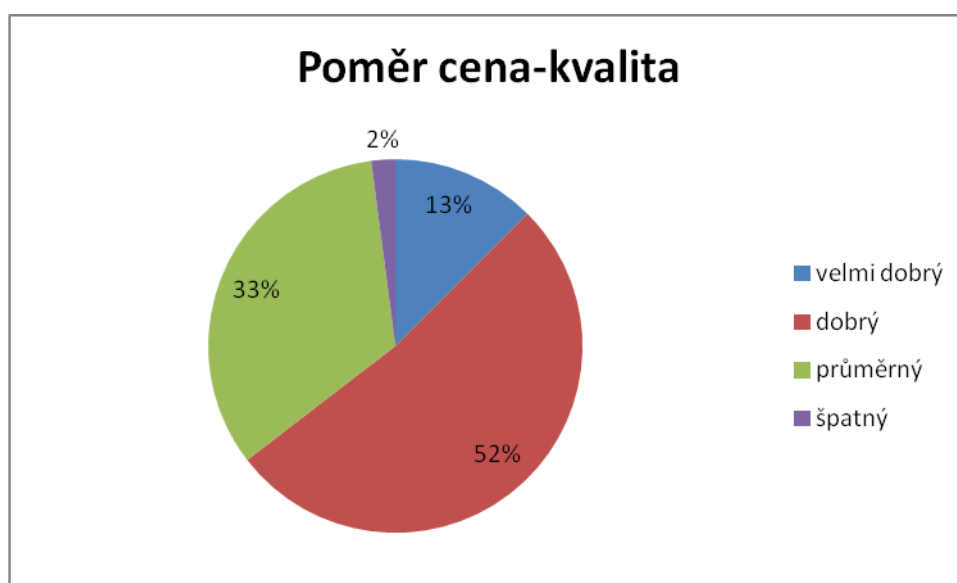
Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že necelá jedna čtvrtina dotazovaných nenavštívila hotelovou restauraci (mimo podávání snídaní). Jen 14 % ji označilo za velmi dobrou, 40 % za dobrou a 16 % dotazovaných za průměrnou. Za častý problém byla označována skutečnost, že se v této hotelové restauraci obvykle vaří pouze do 15:00 hodin. K tomuto kroku její vedení přistoupilo asi 3 roky zpět, kdy poptávka po večerech byla nízká a nevyplatilo se nechávat kuchyň otevřenou až do zavírací hodiny. Restaurace ale dle domluvy a v případě skupin či vyšší obsazenosti hotelu svou kuchyň nechává v provozu po celý den.

Čínskou restauraci navštívilo jen přibližně 60 % dotazovaných hostů. Její hodnocení není nijak příznivé, 24 % respondentů ji označilo za průměrnou a 22 % dokonce za špatnou. V minulých letech byla tato restaurace brána za vyhlášenou, ale pravděpodobně došlo ke snížení kvality podávaných jídel. Za velký problém byla označena i jazyková vybavenost tamějšího personálu.

**Otázka č. 8:** Jak hodnotíte poměr cena-kvalita poskytovaných služeb?

Tabulka 10. Poměr cena-kvalita (vlastní zpracování)

odpověď	počet	podíl %
velmi dobrý	6	13
dobrá	25	52
průměrný	16	33
špatný	1	2



Graf 10. Poměr cena-kvalita (vlastní zpracování)

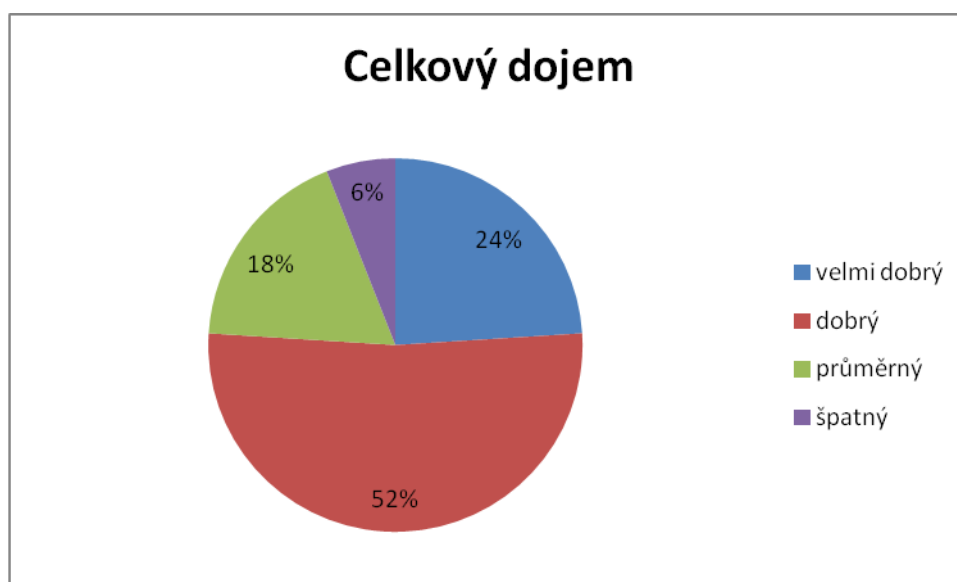


Poměr ceny a kvality poskytovaných služeb je dotazovanými zákazníky v převážné většině vnímán jako dobrý nebo průměrný. To lze chápat jako fakt, že za cenu poskytovaných služeb zákazníci získají služby pro ně adekvátní. Jen 2 % respondentů vnímá tento poměr špatně.

**Otázka č. 9:** Jaký je Váš celkový dojem z pobytu v hotelu Garni Zlín?

Tabulka 11. Celkový dojem (vlastní zpracování)

odpověď	počet	Podíl %
velmi dobrý	12	24
dobrý	26	52
průměrný	9	18
špatný	3	6



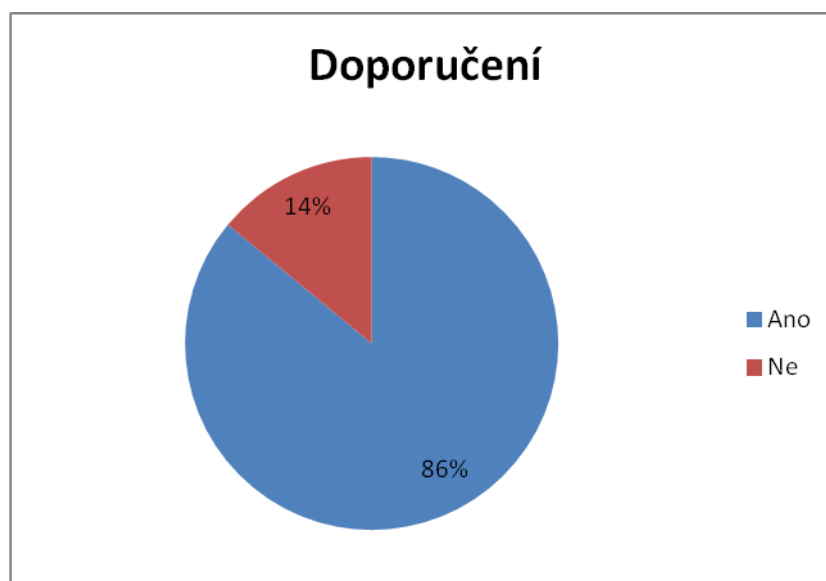
Graf 11. Celkový dojem (vlastní zpracování)

Na tuto otázku odpovědělo přes 50 % respondentů dobrý a 24 % dokonce velmi dobrý. Lze tedy usuzovat, že většina hostů odchází z hotelu spokojená a nabytá pozitivním dojmem.

**Otázka č. 10:** Doporučil/a byste hotel i svým známým?

Tabulka 12. Doporučení (vlastní zpracování)

odpověď	počet	podíl %
Ano	43	86
Ne	7	14



Graf 12. Doporučení (vlastní zpracování)

86 % respondentů by hotel Garni Zlín doporučilo pro pobyt ve Zlíně i svým známým, což ukazuje na celkovou spokojenost s pobytem v tomto hotelu.

**Otázka č. 11:** Prostor pro Vaše připomínky a náměty

Dotazovaným byla v této otázce dána možnost vyjádřit se k fungování hotelu a k jeho službám. Využila ji přibližně polovina respondentů.

Zmíněny byly následující připomínky:

- chybí chladnička, minibar
- tenký polštář
- nedostatek ramínek ve skříní
- malé a staré televize
- zima v pokoji
- cigaretový odér na pokoji

- tenké stěny pokoje
- v koupelnách k dispozici jen sprchový gel a balené mýdlo
- snídá se v zakouřeném prostředí
- zápach v 2. patře z čínské restaurace
- malý doplňkový sortiment zboží na recepci
- hotel působí socialisticky, zastarale
- nedostatek parkovacích míst

Některé z těchto problémů byly již operativně vyřešeny (např.: zima v pokojích nebo snídání v zakouřeném prostředí). Jiné jsou podnětem pro zlepšení služeb do budoucna.

Mezi náměty hostů pro zlepšení služeb patřilo například:

- malý ručník pod nohy v koupelně
- možnost klubové karty (vzájemné spojení a podpora)
- rychlejší wifi připojení k internetu
- lepší postele
- možnost platit v eurech
- možnost platit kartou v hotelové restauraci v přízemí
- rozšířit nabídku televizních programů
- rozdělit restauraci na kuřáckou a nekuřáckou část

## 8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Cílem mé bakalářské práce je analýza poskytovaných služeb hotelu Garni Zlín a určení doporučení a návrhů ke zlepšení stávající kvality služeb. V prvním úseku praktické části této práce jsem rozebrala celkovou situaci hotelu Garni Zlín. Byla provedena analýza jeho silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, dále analýza vnějšího prostředí podniku a také analýza faktorů působících v odvětví. Na základě vyhodnocení dotazníků jsem si udělala představu o vnímané kvalitě služeb hotelu zákazníkem.

Tato část práce se bude zabývat doporučeními a návrhy, jejíž realizace by měla vést ke zvýšení kvality poskytovaných služeb hotelu a také k zvýšení atraktivity pro potenciální zákazníky. Provedení všech návrhů v současné době nepřipadá především z finančních důvodů v úvahu, avšak mohou sloužit jako náměty vedení hotelu do budoucích let.

### 8.1 Hotelový pokoj

Hotelový pokoj je zařízen jednoduše a účelně, avšak má i podstatné nedostatky. Pro zvýšení pohodlí a vybavenosti bych doporučovala například:

- pořídit nové zdravotní matrace a v některých pokojích i manželské postele, které by zlepšili hostům kvalitu spánku
- alespoň do pokojů s novými sociálními zařízeními, tj. do celého druhého patra, obstarat nové kvalitnější televize, které by přispěly i k modernějšímu vzhledu celého pokoje
- vhodný by byl i malý ručník do koupelny místo podložky před sprchovým koutem nebo vanou, a také vyhřívaný žebřík na ručníky
- opatřit alespoň do hotelových pokojů s novými koupelnami, kvalitnější kosmetiku a rozšířit její nabídku například o vlasový šampon, tělové mléko a odličovací tampóny

Co se týče provozních věcí, doporučuji rozdělit pokoje na kuřácké a nekuřácké, aby nedocházelo k tomu, že hosté-nekuřáci jsou ubytováni do pokoje, kde je cítit cigaretový kouř.

Do budoucna spatřuji za nezbytnou rekonstrukci zbývající poloviny sociálních zařízení, které jsou v současnosti v celém prvním patře a které mají vliv na celkový dojem hostů ubytovaných v této části.

## 8.2 Certifikace hotelu

Certifikace hotelu přímo neznamená zlepšení kvality poskytovaných služeb, ale je zárukou kvality hotelu pro potenciální hosty. Spousta zákazníků, především zahraničních, vyhledává své ubytování podle garantované třídy, která jim poskytne transparentní úroveň služeb jako v zahraničí. Ubytovací zařízení si třídu mohou zvolit sami dle svého uvážení a je jen na nich zda si ji nechají oficiálně potvrdit Asociací hotelů a restaurací České republiky.

Již bylo řečeno, že ve Zlíně jsou certifikovány pouze 3 ubytovací zařízení a z toho žádný 3\* hotel. Doporučuji proto vedení hotelu Garni Zlín zvážit tuto možnost a udělat vše proto, aby hotel certifikaci 3\* hotelu nebo hotelu garni získal.

### 8.2.1 Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení v České republice

System Oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení v České republice funguje již od roku 2004. Stojí za ním Asociace hotelů a restaurací České republiky spolu se svou evropskou zastřešující organizací HOTREC. Materiál Oficiální jednotné klasifikace byl vytvořen ve spolupráci AHR ČR, UNIHOST a za podpory Ministerstva pro místní rozvoj a agentury Czech Tourism. (Asociace hotelů a restaurací ČR, © 2013)

Na počátku roku 2010 došlo ke změně v přidělování hvězdiček. Hotelové asociace 7 zemí Evropské Unie založily systém Hotelstars. V současnosti používají tyto země jednotná kritéria v udělování hvězdiček (Německo, Rakousko, Švédsko, Česká republika, Maďarsko, Švýcarsko, Nizozemí, Lucembursko a pobaltské země- Litva, Lotyšsko, Estonsko a Malta). (Asociace hotelů a restaurací ČR, © 2013)

Přínos certifikace spočívá v:

- memorandu o spolupráci s Ministerstvem pro místní rozvoj
- podpoře agenturou Czech Tourism
- možnosti propagace na výstavách a veletrzích
- podpoře a upřednostňování certifikovaných zařízení v nabídce informačních turistických center České republiky
- propagaci na akcích AHR ČR
- prezentaci v odborných časopisech a tisku

- online podpoře certifikovaných zařízení grafickým rozlišením, filtrací či zalistováním na online národních katalogích ubytovacích zařízení a rezervačních portálech
- online rozlišení certifikovaných zařízení na mezinárodních portálech
- katalogu certifikovaných ubytovacích zařízení s distribucí na turistická informační centra krajů a zahraniční zastoupení CzechTourism
- propagaci certifikovaných hotelů a penzionů v regionálním tisku
- databázi všech certifikovaných zařízení v rámci Hotelstars Union zemí na [www.hotelstars.eu](http://www.hotelstars.eu) s možností přímé rezervace
- vydávání elektronického Newsletteru věnovaného klasifikaci (Asociace hotelů a restaurací ČR, © 2013)

### 8.3 Hotelové prostředí

Hotel působí na trhu již více jak 20 let. Za tu dobu prošel dle mých informací jednou větší rekonstrukcí, která změnila vzhled pokojů a prostor hotelu. V dotazníkovém šetření jsem se několikrát setkala s názorem, že hotel působí zastarale a doslova i socialisticky.

Kompletní rekonstrukce vnitřních prostor by jistě přispěla k modernějšímu vzhledu celého hotelu, avšak v nejbližších letech je z mého pohledu nereálná. Skutečnější by se mohla stát jen v případě, že by se vedení hotelu začalo zajímat o možnost čerpání evropských dotací na rekonstrukce ubytovacích zařízení (pokud v té době tato možnost ještě bude). Hotel Moskva tuto příležitost využil a téměř polovina nákladů na jeho modernizaci bude uhrazena formou dotace. (COT business, 2013, s. 44)

Hotelovému vedení ale doporučuji zvážit nákup nového vybavení hotelové restaurace v přízemí (stoly, židle, křesla, vybavení na servis snídaní...) popř. modernizaci prostor hotelové recepce a baru.

### 8.4 Stravovací a doplňkové služby

Stravovací a doplňkové služby hotelu jsou dle mého názoru na průměrné úrovni. Pro jejich zlepšení bych doporučovala:

- rozšíření sortimentu zboží na recepci
- zajišťovat neustále stejnou kvalitu podávaných snídaní a snažit se o její zvýšení
- zvážit možnost připsání konzumace v hotelové restauraci na pokoj

Do budoucna by bylo jistě vhodné zamyslet se nad smluvní spoluprací s jiným hotelem v oblasti wellness služeb. Převážnou část hotelové klientely tvoří klientela firemní, která by jistě tuto možnost odpočinku po náročném dni uvítala.

### **8.5 Zvýšení jazykové vybavenosti personálu**

Hotelový personál byl v dotazníkovém šetření hodnocen vesměs pozitivně. Podle mých informací je ale jejich slabinou znalost cizích jazyků. Doporučuji proto hotelovému vedení motivovat své zaměstnance k rozvíjení těchto schopností nabídkou vlastních jazykových kurzů nebo příspěvků na vzdělávání v jazykových školách.

### **8.6 Zvýšení obsazenosti mimo sezónu a o víkendu**

V průběhu roku existují měsíce, které jsou svou obsazeností pod hotelovým průměrem. Za vhodné opatření pro zvýšení obsazenosti v těchto termínech spatřuji krátkodobé využití slevových portálů, které jsou v dnešní době velmi populární, a jejichž využívání vede i ke zviditelnění ubytovacího zařízení. Dlouhodobé užití těchto portálů však není pro hoteliéry přínosné, neboť s sebou přináší i určitá negativa. Mezi ně patří například vysoké distribuční náklady, dlouhodobé snižování loajality zákazníků k danému zařízení, negativní dopad na hodnocení služeb hotelu prostřednictvím recenzí a minimální konzumace nad rámec předem zakoupených služeb. (COT business, 2013, s. 21)

Hotel v současnosti poskytuje slevy víkendové (sobota-neděle, neděle-pondělí):

- Pokoj s příslušenstvím (Hotel Garni, © 2010):
  - Jednolůžkový 750 Kč (sleva 300 Kč - pokoj s televizí)
  - Dvoulůžkový 1 060 Kč (sleva 140 Kč - pokoj s televizí)
- Apartmá:
  - Dvoulůžkový 1 500 Kč (sleva 500 Kč)
  - Čtyřlůžkový 1 500 Kč (sleva 500 Kč)

Doporučuji hotelovému vedení zvážit prodloužení této slevy již od pátku, protože většina hostů, kteří jezdí za poznáním města, za kulturou či za zábavou, zahajují svůj pobyt již v tento den, a tato sleva by je mohla motivovat k využití služeb hotelu Garni Zlín.

## 9 ČASOVÁ, NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA

Jednotlivá doporučení s sebou nesou větší či menší náklady. Realizace zvoleného návrhu vyžaduje čas a představuje pro hotel i určité riziko.

### 9.1 Hotelový pokoj

Zvýšení pohodlí a vybavenosti hotelových pokojů by mohlo zahrnovat:

- pořízení nových matrací a manželských postelí
  - čas: od objednání po dodání zvoleného zboží, cca 3 týdny
  - náklady: cena levnější zdravotní matrace na jednolůžko se pohybuje okolo 3 tisíc Kč, bylo by potřeba přibližně 110 matrací (55 dvoulůžek), tj. celkem 330 tisíc Kč (v případě množstevní slevy i méně); cena manželské postele včetně roštu a matrace je přibližně 8 tisíc Kč, v úvahu by připadala výměna 18 postelí, tj. celková cena 144 tisíc Kč
  - riziko: hosté nebudou vnímat změnu pozitivně v požadovaném měřítku
- nákup nových televizí
  - čas: od objednání po dodání zvoleného zboží, cca 3 týdny
  - náklady: v úvahu připadá výměna televizí v přibližně polovině pokojů, to představuje reálnou potřebu přibližně 35 televizí; cena se za menší LCD televizi pohybuje okolo 5 tisíc Kč, tj. celkové náklady by činily 175 tisíc Kč
  - riziko: hosté nové televize dostatečně neocení
- pořízení malého ručníku do koupelny a vyhřívaného žebříku na ručníky
  - čas: od objednání po dodání zvoleného zboží, cca 2-3 týdny (u žebříku o něco déle kvůli instalaci)
  - náklady: kvůli výměně bude nezbytné pořídit minimálně čtyřnásobné množství ručníků než je pokojů, cca 300, cena jednoho se pohybuje přibližně okolo 45 Kč, celkem by tedy náklady činily 13 500 Kč; cena vyhřívaného žebříku připojitelného k ústřednímu topení je přibližně 2 tisíce Kč, pro 71 pokojů by náklady byly 142 tisíc Kč (bez instalace a doprovodných prací)
  - riziko: hosté nebudou změnu vnímat jako růst kvality služeb a jako zlepšení vybavenosti koupelny



- pořízení kvalitnější kosmetiky a rozšíření stávající nabídky
  - čas: od objednání po dodání zvoleného zboží, cca 2 týdny
  - náklady: většina hotelové kosmetiky je dodávána ve větším balení, v balení po 500 ks lze pořídit sprchový gel za cenu 2 250 Kč bez DPH, tělové mléko za 2 450 Kč bez DPH a odličovací tampóny za přibližně 1 500 Kč bez DPH.
  - riziko: host nezaznamená rozšíření nabídky stávající hotelové kosmetiky

Rozdělení pokojů na kuřácké a nekuřácké vyžaduje minimální množství času a minimální množství nákladů, na rozdíl od většiny výše zmíněných doporučení. Riziko tohoto opatření by spočívalo v tom, že by se recepční nezeptali hosta, zda je kuřák či nekuřák a umístili tak například hosta-kuřáka do části určené pro hosty-nekuřáky.

## 9.2 Certifikace hotelu

Postup certifikace je následovný (Asociace hotelů a restaurací ČR, © 2013):

- je nutné opatřit si platnou verzi Oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení v ČR pro období 2013–2015
- dále je nezbytné vyhodnotit stávající úroveň vybavení ubytovacího zařízení dle podmínek uvedených v Klasifikaci, vybrat si odpovídající kategorii a třídu a případně odstranit zjištěné nedostatky či rozdíly (v našem případě kategorie 3\*hotelu či 3\*hotelu garni)
- dle Metodiky po té vyplnit on-line žádost na [www.hotelstars.cz](http://www.hotelstars.cz)
- po odeslání žádosti o certifikát je žadateli automaticky vygenerována faktura za certifikaci, jež žadatel uhradí na účet AHR ČR v uvedené výši
- po úhradě faktury bude žádost postoupena ke kontrole
- po splnění všech podmínek vztahujících se k certifikaci bude žadateli zaslán Klasifikační znak a Certifikát

Samotná certifikace není finančně náročnou (8 tisíc Kč), avšak pravděpodobně bude nutné pro dosažení potřebných bodů pro udělení certifikace provést změny v celém hotelu (které budou často korespondovat s mými doporučeními). (Asociace hotelů a restaurací ČR, © 2013)

Potenciální riziko spojené s certifikací představuje to, že by pro udělení znaku bylo nezbytné udělat velké množství změn a opatření, které by byly finančně náročné. Dalším rizikem je i skutečnost, že by potenciální hosté neocenili garantovanou kvalitu služeb a certifikace by nepřinesla požadovaný efekt.

### 9.3 Hotelové prostředí

Nákup nového vybavení restaurace a modernizace prostor hotelové recepce a baru představuje časově náročnou akci, která by měla vliv na provoz celého hotelu. Pravděpodobně by muselo dojít k uzavření hotelu po dobu několika dní.

Toto opatření by vyvolalo také velké náklady, které by byla firma nucena uhradit například formou bankovního úvěru.

Rizikem tohoto návrhu je nejistá návratnost vložené investice, kdy by tato modernizace nemusela vést ke zvýšení vnímané kvality poskytovaných služeb zákazníkem.

### 9.4 Stravovací a doplňkové služby

Navrhovaná zlepšení:

- rozšíření sortimentu zboží na recepci
  - čas: 2-3 dny
  - náklady: na pořízení nového sortimentu
  - riziko: vedení se „netrefí“ novým zbožím do potřeb hostů
- zajišťovat neustále stejnou kvalitu podávaných snídaní, snažit se o zvýšení její kvality
  - čas: žádný
  - náklady: nulové (popř. za nový sortiment)
  - riziko: obsluha hotelové restaurace nebude dbát pokynů vedení a dojde k přechodnému snížení kvality nebo bude kvalita dlouhodobě stagnovat; host nezaznamená snahu o zvýšenou kvalitu podávaných snídaní
- zvážit možnost připsání konzumace v hotelové restauraci na pokoj
  - čas: na projednání s provozním restaurace, na hledání vhodného řešení a implementaci řešení, cca 1 týden

- náklady: především mzdové, kdy by musela být určena osoba, která se vyúčtováním bude zabývat, v úvahu připadá hotelová účetní (rozšíření pracovních povinností)
- riziko: systém nebude fungovat, dojde k chybám ve vyúčtování; host dostatečně neocení tuto službu

Smluvní spolupráce s jiným hotelem v oblasti wellness služeb by pravděpodobně nepřinesla žádné doprovodné náklady a její zajištění by trvalo jen několik dní. Rizikem by bylo nevyužití této služby ze strany hotelových hostů.

### **9.5 Zvýšení jazykové vybavenosti personálu**

Čas potřebný pro realizaci tohoto doporučení je v řádu několika dní, kdy vedení projedná výši a způsob poskytnutí tohoto benefitu. Náklady budou představovat příspěvek na jazykové vzdělávání. Výši příspěvku bych doporučila 4 000 Kč ročně na jednoho zaměstnance. Na recepci pracuje celkem 5 lidí, tudíž by celkové náklady činily 20 tisíc Kč ročně (hotelová restaurace je v pronájmu, a tak by jejím pracovníkům tento benefit nenáležel).

Rozhodne-li se hotel pro vlastní jazykové kurzy, náklad bude představovat odměna lektora. Cena jedné lekce (60 minut) se pohybuje v rozmezí od 250 Kč do 400 Kč. Celkové náklady by závisely na výběru lektora a periodicitě vzdělávání.

Riziko tohoto opatření spočívá v tom, že by personál této možnosti nevyužil, dále že by studium nevedlo k zlepšení znalosti cizích jazyků nebo že by hosté nepostřehli zlepšení jejich jazykové vybavenosti.

### **9.6 Zvýšení obsazenosti mimo sezónu a o víkendu**

Opatření v této oblasti nejsou nijak časově náročná. Náklad by představovala v případě poskytnutí nabídky prostřednictvím slevového portálu jen provize, která bývá okolo 21-30% z ceny. Riziko je ale značné: zákazníci nemusí tyto nabídky využít a nemusí tak dojít k dostatečnému zvýšení obsazenosti v těchto termínech. (COT business, 2013, s. 21)

## ZÁVĚR

Oblast hotelnictví je dynamickým odvětvím, které na jejich poskytovatele klade čím dál vyšší nároky. Je stále důležitější znát své silné a slabé stránky, konkurenty a především zákazníky, na kterých vše stojí.

Zákazník je informovanější než býval dříve, je náročnější a vyžaduje stále vyšší a transparentnější kvalitu služeb. Zákazník je ten, který rozhoduje o setrvání hotelového zařízení na trhu. Pokud hotel nenabídne to, co zákazníci chtějí a v kvalitě jakou chtějí, dříve či později se dostane do problémů.

Cílem této práce byla analýza kvality poskytovaných služeb hotelu Garni Zlín a navržení doporučení vedoucích ke zvýšení kvality jeho služeb.

V první, teoretické části jsem zpracovala rešerši literárních a ostatních zdrojů vztahujících se k marketingu, marketingu služeb, marketingu cestovního ruchu a k marketingu hotelových služeb.

Druhá, praktická část se zabývá představením hotelu Garni Zlín a jeho služeb. Součástí je i analýza silných a slabých stránek hotelu, analýza vnějšího prostředí a analýza odvětvové konkurence. Důležitým bodem je vyhodnocení dotazníků spokojenosti hostů, které bylo hlavním podkladem pro zpracování následných doporučení.

Hotel Garni Zlín působí na trhu řadu let. V dnešní době to již ale nepředstavuje konkurenční výhodu. Ve Zlíně se v průběhu posledních let objevilo několik nových či renovovaných hotelů, které nabízí mnohdy i daleko vyšší kvalitu služeb (především ubytovacích) a představují velkou konkurenci.

Doporučení, která v této práci navrhuji, by měla vést ke zvýšení kvality hotelových služeb a i ke zvýšení konkurenceschopnosti v prostředí Zlína. Mezi ně patří doporučení týkající se hotelového pokoje, hotelového prostředí či stravovacích a doplňkových služeb. Navrženy byly opatření pro zvýšení jazykové vybavenosti personálu, zvýšení obsazenosti mimo sezónu a o víkendu, a také certifikace hotelu, která představuje záruku kvality hotelových služeb pro potenciální hosty.

Věřím, že navržená doporučení budou pro vedení hotelu Garni Zlín zajímavá a podnětná a bude uvažovat o realizaci alespoň některých z nich.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AMENITY ZLÍN, 2013. Amenity: wellness spa [online]. [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.amenity-wellness-spa.cz/>

ASOCIACE HOTELŮ A RESTAURACÍ ČR, © 2013. HOTELSTARS: oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky [online]. [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.hotelstars.cz/>

BOOKING.COM, © 1996–2013. Booking.com [online]. [cit. 2013-05-01]. Dostupné z: [http://www.booking.com/index.cs.html?aid=319857;label=ondras-\\_PlqnRDRPR66uzWHy\\_1qXwS5378861168%3Ap1%3Ata%3Ap1%3Ap2%3Aac%3Aap1t1%3Aneg;sid=a62aaca1f84819fde59696c0a3dcee2e;dcid=1](http://www.booking.com/index.cs.html?aid=319857;label=ondras-_PlqnRDRPR66uzWHy_1qXwS5378861168%3Ap1%3Ata%3Ap1%3Ap2%3Aac%3Aap1t1%3Aneg;sid=a62aaca1f84819fde59696c0a3dcee2e;dcid=1)

BOVÉE, Courtland L., Michael J. HOUSTON a John V. THILL, © 1995. Marketing. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1 v. (různé stránkování). ISBN 0070068798.

COT business, 2013. Praha: C. O. T. media, č. 1. ISSN 1212-4281.

HORNER, Susan a John SWARBROOKE, © 2003. Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času. Praha: Grada. 486 s. ISBN 80-247-0202-9.

HOROVITZ, Jacques, 1994. Jak získat zákazníka: kvalita služeb. Praha: Management Press. 134 s. ISBN 8085603454.

HOTEL GARNI, © 2010. Hotel Garni [online]. [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.hotelgarnizlin.cz/>

HOTEL TOMÁŠOV, © 2013. Hotel Tomášov [online]. [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.hotel-tomasov.cz/>

CHACHAR CATERING, © 2012. Ogarova pizza [online]. [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.ogarova-pizza.cz/>

INTERHOTEL MOSKVA, © 2012. Hotel Moskva [online]. [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.hotelmoskva.cz/>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2009. Marketing v cestovním ruchu. 1. vyd. Praha: Grada. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.

JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ, 2001. Marketing služeb. 1. vyd. Praha: Grada. 179 s. ISBN 80-7169-995-0.

LESNÍ HOTEL ZLÍN, © 2013. Lesní hotel [online]. [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.lesni-hotel.cz/>

KIRÁĽOVÁ, Alžbeta, 2006. Marketing hotelových služeb: [předpoklady využití marketingu v hotelu, marketingová strategie, aktivizace marketingového mixu, koordinace marketingových činností]. Vyd. 2. Praha: Ekopress. 158 s. ISBN 80-86929-05-1.

KOLIBA U ČERNÉHO MEDVĚDA, © 2010. Koliba U černého medvěda [online]. [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.koliba-zlin.cz/>

KOTLER, Philip, 2005. Marketing v otázkách a odpovědích. Vyd. 1. Brno: CP Books. 130 s. ISBN 80-251-0518-0.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER 2007. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOZÁK, Vratislav a Pavla STAŇKOVÁ, 2008. Marketing I. Vyd. 4. nezm. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. 127 s. ISBN 978-80-7318-698-2.

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS, 2011. Moderní hotelový management: nejnovější poznatky a trendy v řízení hotelů: komplexní informace o hotelovém provozu a jeho organizaci: optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku: případové studie a příklady. 1. vyd. Praha: Grada. 195 s. ISBN 978-80-247-3868-0.

MAGISTRÁT MĚSTA ZLÍNA, © 2008. Zlín: oficiální stránky města [online]. [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.zlin.eu/>

MÁLKOVÁ, Jana, © 2008. Golf Baru U 19.jamky [online]. [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.golfbar.php5.cz/>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI, 2013. Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví [online]. [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

Marketingové trendy ubytovacích zařízení v roce 2013. MIP-S, © 2009-2013. Hotel-marketing [online]. [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://www.mip-s.cz/hotelovy-marketing-2013/marketingove-trendy-ubytovacich-zarizeni-v-roce-2013/>

Budoucnost hotelnictví je v kvalitních službách, designu a silné gastronomii. MLADÁ FRONTA, © 2011. Strategie.cz [online]. [cit. 2013-03-24]. Dostupné z:

<http://strategie.e15.cz/prilohy/s-gastro/budoucnost-hotelnictvi-je-v-kvalitnich-sluzbach-designu-a-silne-gastronomii-609439>

ORIEŠKA, Ján, 2010. Služby v cestovním ruchu. Vyd. 1. V Praze: Idea servis. 405 [7] s. ISBN 978-80-85970-68-5.

PALATKOVÁ, Monika, 2011. Mezinárodní cestovní ruch: analýza pozice turismu ve světové ekonomice, význam turismu v mezinárodních ekonomických vztazích, evropská integrace a mezinárodní turismus. 1. vyd. Praha: Grada. 221 s. ISBN 978-80-247-3750-8.

PENZION UNO, © 2013. Penzion UNO Zlín [online]. [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.penzionuno.cz/>

PENZION VILLA SLOVENSKÁ, 2013. Penzion Villa Slovenská [online]. [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.villaslovenska.cz/index.html>

PAYNE, Adrian, 1996. Marketing služeb. 1. vyd. Praha: Grada. 247 s. ISBN 807169276x.

RESTAURACE U JOHANA, © 2008 – 2012. Restaurace U Johana [online]. [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.ujohana.cz/>

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2008. Marketing služeb: efektivně a moderně. 1. vyd. Praha: Grada. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

HOTREC	Hotels, Restaurants and Cafés in Europe.
AHR ČR	Asociace hotelů a restaurací České republiky
UNIHOST	Sdružení podnikatelů v pohostinství, stravovacích a ubytovacích službách České republiky
WTO	Světová organizace cestovního ruchu



**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1. Vývoj hospodářského výsledku před zdaněním firmy RIGO, s.r.o.....	47
Graf 2. Důvod návštěvy.....	57
Graf 3. Zdroj informací o hotelu .....	58
Graf 4. První návštěva.....	59
Graf 5. Hodnocení jednotlivých služeb .....	60
Graf 6. Hodnocení pokoje.....	61
Graf 7. Podávaná snídaně.....	62
Graf 8. Hodnocení restaurace v přízemí .....	63
Graf 9. Hodnocení čínské restaurace .....	63
Graf 10. Poměr cena-kvalita.....	64
Graf 11. Celkový dojem.....	65
Graf 12. Doporučení.....	66

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1. Jednoduchý marketingový systém .....	14
Obrázek 2. Důsledky nehmatatelnosti služeb .....	16
Obrázek 3. Důsledky nedělitelnosti služeb .....	17
Obrázek 4. Důsledky proměnlivosti služeb .....	18
Obrázek 5. Důsledky pomíjivosti služeb .....	19
Obrázek 6. Znaký kvality služeb cestovního ruchu .....	27
Obrázek 7. Organizační struktura firmy RIGO, s. r. o. ....	46

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1. SWOT analýza hotelu Garni Zlín .....	52
Tabulka 2. Porovnání konkurence z hlediska poskytovaných služeb .....	54
Tabulka 3. Důvod návštěvy .....	57
Tabulka 4. Zdroj informací o hotelu .....	58
Tabulka 5. První návštěva .....	59
Tabulka 6. Hodnocení jednotlivých služeb.....	60
Tabulka 7. Hodnocení pokoje .....	61
Tabulka 8. Podávaná snídaně .....	62
Tabulka 9. Hodnocení hotelových restaurací .....	63
Tabulka 10. Poměr cena-kvalita .....	64
Tabulka 11. Celkový dojem .....	65
Tabulka 12. Doporučení .....	66

## SEZNAM PŘÍLOH

PI           Dotazník spokojenosti hostů

# PŘÍLOHA P I: NÁZEV PŘÍLOHY

## DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI

Vážení hosté,

jsem studentka 3. ročníku bakalářského studia na zdejší Univerzitě Tomáše Bati a ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto krátkého anonymního dotazníku. Jeho vyhodnocení bude součástí mé bakalářské práce o kvalitě služeb hotelu Garni Zlín.

Děkuji za Vaši ochotu a čas.

**1. Jaký je důvod Vaší návštěvy?** (Vybranou odpověď prosím zakřížkujte.)

- obchodní, pracovní, školení, kurz apod.
- návštěva města, kultura, nákupy, zábava
- studuji na zdejší univerzitě
- rodinná dovolená
- jiný: .....

**2. Jak jste se dozvěděli o hotelu Garni Zlín?**

- zaměstnavatel
- přátelé
- internet
- leták
- jinak:.....

**3. Jedná se o Vaši první návštěvu?**

- ano
- ne

**4. Jak hodnotíte jednotlivé služby?**

- |                       |                                      |                                |                                   |                                 |
|-----------------------|--------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| <b>Rezervace</b>      | <input type="checkbox"/> velmi dobrá | <input type="checkbox"/> dobrá | <input type="checkbox"/> průměrná | <input type="checkbox"/> špatná |
| <b>Recepce</b>        | <input type="checkbox"/> velmi dobrá | <input type="checkbox"/> dobrá | <input type="checkbox"/> průměrná | <input type="checkbox"/> špatná |
| <b>Obsluha</b>        | <input type="checkbox"/> velmi dobrá | <input type="checkbox"/> dobrá | <input type="checkbox"/> průměrná | <input type="checkbox"/> špatná |
| <b>Čistota hotelu</b> | <input type="checkbox"/> velmi dobrá | <input type="checkbox"/> dobrá | <input type="checkbox"/> průměrná | <input type="checkbox"/> špatná |

**5. Jak hodnotíte pokoje (v porovnání s jinými 3\*hotely)?**

- |                   |                                      |                                |                                   |                                 |
|-------------------|--------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| <b>Vybavenost</b> | <input type="checkbox"/> velmi dobrá | <input type="checkbox"/> dobrá | <input type="checkbox"/> průměrná | <input type="checkbox"/> špatná |
| <b>Pohodlí</b>    | <input type="checkbox"/> velmi dobrá | <input type="checkbox"/> dobrá | <input type="checkbox"/> průměrná | <input type="checkbox"/> špatná |
| <b>Čistota</b>    | <input type="checkbox"/> velmi dobrá | <input type="checkbox"/> dobrá | <input type="checkbox"/> průměrná | <input type="checkbox"/> špatná |

**6. Jak hodnotíte podávanou snídani?**

- vynikající     dobrá     průměrná     špatná     nesnídal/a jsem

**7. Jak hodnotíte jednotlivé hotelové restaurace?**

- Restaurace**     velmi dobrá     dobrá     průměrná     špatná

**v přízemí**

- Čínská restau-**     velmi dobrá     dobrá     průměrná     špatná

**race**

**8. Jak hodnotíte poměr cena-kvalita poskytovaných služeb?**

- Velmi dobrý     dobrý     průměrný     špatný

**9. Jaký je Váš celkový dojem z pobytu v hotelu Garni Zlín?**

- Velmi dobrý     dobrý     průměrný     špatný

**10. Doporučil/a byste hotel i svým známým?**

- ano     ne

**11. Prostor pro Vaše připomínky a náměty:**

.....  
.....  
.....  
.....

**Ještě jednou Vám děkuji za ochotu a čas, který jste věnoval/a vyplnění tohoto dotazníku.**