

Projekt zvýšení konkurenceschopnosti vybrané hotelové sítě

Bc. Leona Pálková

Diplomová práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Leona Pálková**
Osobní číslo: **M14980**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zvýšení konkurenceschopnosti vybrané hotelové sítě**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte literární rešerši parametrů pojednávajících o konkurenceschopnosti a hotelnictví.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav vybrané hotelové sítě.
- Proveďte analýzu konkurence.
- Vytvořte projekt ke zvýšení konkurenceschopnosti vybrané hotelové sítě a zhodnoťte přínosy projektu.

Závěr

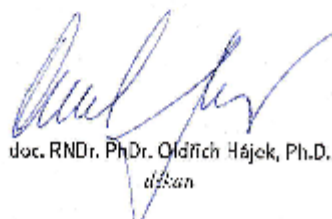
Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Gary a Philip KOTLER. Marketing: an introduction. 12th ed. Boston: Pearson, 2015, 672 s. ISBN 978-1-292-01678-8.
DVOŘÁČEK, Jiri a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
GOELDNER, Charles R. a J. RITCHIE. Tourism: principles, practices, philosophies. 9th ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, 2009, 624 s. ISBN 9780470084595.
KIRÁL'OVÁ, Alžbeta. Marketing hotelových služeb. 2 vyd. Praha: Ekopress, 2006, 148 s. ISBN 80-86119-44-0.
KOTLER, Philip. Moderní marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

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

Ve Zlíně dne 15. února 2016


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




prof. Ing. Felcila Chroňjaková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/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;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí. Že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s přípustí-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přímého příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 8.4.2016


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá marketingem cestovního ruchu v oblasti hotelových služeb a jejím cílem je vytvoření projektu vedoucího ke zvýšení konkurenceschopnosti hotelové sítě. Teoretická část popisuje problematiku týkající se konkurenceschopnosti, marketingu služeb se zaměřením na hotelové služby.

Praktická část je zaměřená představení společnosti, na analýzu současného stavu hotelové sítě a analýzu největších konkurentů. V druhé polovině praktické části je na základě zjištěných výsledků a informací vytvořen projekt vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti celé hotelové sítě a je zaměřen na vytvoření organizační struktury a pevného motivačního i vzdělávacího programu. Projekt je podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, SWOT analýza, PEST analýza, Marketingový mix, motivace, motivační program

ABSTRACT

This thesis deals with marketing of tourism in the hotel services and an objective of this thesis is to create a project aimed at increasing the competitiveness of the hotel network. The theoretical part describes the competitiveness and marketing services with a focus on the hotel services.

The practical part is focused on the company's introduce, analysis of current situation of hotel network and analysis the biggest competitors. In the second half of the practical part is based on results and information created the project aimed at increasing the competitiveness of the hotel network. This project is focused on create an organizational structure and a fixed a motivational and educational program. The project is subject to cost, time and risk analysis.

Keywords: competitiveness, SWOT analysis, PEST analysis, marketing mix, motivation, motivation program

:

Chtěla bych poděkovat vedoucí diplomové práce Ing. Bc. Šárce Papadaki Ph.D. za odborné rady, připomínky i příjemnou spolupráci během zpracovávání diplomové práce.

Rovněž bych chtěla poděkovat vedení a pracovníkům vybrané hotelové sítě za jejich čas a pomoc při shromažďování informací a podkladových materiálů.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 MARKETING SLUŽEB	13
1.1 CHARAKTER A POVAHA SLUŽEB	13
1.2 VLASTNOSTI SLUŽEB	13
1.3 KLASIFIKACE SLUŽEB	14
2 HOTELNICTVÍ	15
2.1 ORGANIZACE A ŘÍZENÍ HOTELU	15
2.2 KLASIFIKACE UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ.....	17
3 MARKETINGOVÝ MIX SUŽEB V OBLASTI HOTELNICTVÍ	18
3.1 PRODUKT.....	18
3.2 CENA.....	19
3.3 DISTRIBUČNÍ CESTY.....	20
3.4 PROPAGACE.....	22
3.5 LIDÉ	23
3.5.1 Motivace pracovníků.....	23
3.5.2 Vzdělávání.....	25
3.5.3 Fluktuace pracovníků	26
3.6 BALÍČKY A PROGRAMOVÁNÍ.....	26
3.7 SPOLUPRÁCE	27
4 ANALÝZY URČUJÍCÍ POZICI PODNIKU	28
4.1 SWOT ANALÝZA.....	28
4.1.1 Příležitosti a hrozby.....	28
4.1.2 Silné a slabé stránky	29
4.2 PEST ANALÝZA.....	29
4.2.1 Politické a legislativní faktory.....	30
4.2.2 Ekonomické faktory	30
4.2.3 Sociální a demografické faktory.....	30
4.2.4 Technologické faktory.....	31
4.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	31
5 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU	33

5.1	KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ	33
5.2	KONKURENCE.....	33
5.3	KONKURENČNÍ VÝHODA.....	34
5.4	ROZBOR KONKURENCE V HOTELNICTVÍ	34
5.5	ANALÝZA KONKURENCE.....	35
6	SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI.....	36
II	PRAKTICKÁ ČÁST	37
7	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VYBRANÉ HOtELOVÉ SÍTĚ	38
7.1	PROFIL VYBRANÉ HOtELOVÉ SÍTĚ.....	38
7.1.1	Lokace hotelů v hotelové síti	38
7.1.2	Vznik a historie hotelové síti.....	39
7.1.3	Organizační struktura hotelové síti.....	39
7.2	MARKETINGOVÝ MIX HOtELOVÉ SÍTĚ.....	39
7.2.1	Produkt	40
7.2.2	Cena.....	42
7.2.3	Distribuce	43
7.2.4	Propagace	44
7.2.5	Lidé.....	46
7.2.6	Balíčky a programování	48
7.2.7	Spolupráce.....	48
7.3	ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ	48
7.4	SWOT ANALÝZA.....	49
7.5	PEST ANALÝZA.....	52
7.6	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	54
8	ANALÝZA KONKURENCE V OKOLÍ.....	58
8.1	KONKURENCE ČTYŘHVĚZDIČKOVÝCH HOtELŮ	58
8.2	ANALÝZA KONKURENCE.....	58
9	SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI	63
10	PROJEKT ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI.....	64
10.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	64
10.2	MOTIVAČNÍ PROGRAM.....	67
10.2.1	Finanční benefity	68
10.2.2	Budování příjemného pracovního prostředí	68
10.2.3	Vzdělávání pracovníků jako forma odměny	69
10.2.4	Cafeteria systém	71

10.3	ZÁKLADNÍ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	73
10.4	ZPŮSOB HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	76
10.5	MYSTERY SHOPPING	78
10.6	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	79
10.6.1	Náklady na motivační program	79
10.6.2	Náklady na základní vzdělávání pracovníků.....	80
10.6.3	Náklady na vzdělávání pracovníků jako forma odměny	81
10.6.4	Náklady na služby mystery shopping	82
10.6.5	Celková analýza nákladů.....	82
10.7	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	83
10.8	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	85
10.9	PŘÍNOSY PROJEKTU	87
	ZÁVĚR	89
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	90
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	93
	SEZNAM OBRÁZKŮ	94
	SEZNAM TABULEK.....	95
	SEZNAM PŘÍLOH.....	96

ÚVOD

Pro každou společnost jsou pojmy jako konkurenceschopnost, konkurence a konkurenční výhoda velmi důležité a zjištění právě toho, co je její konkurenční výhodou, nebo způsob, jakým by mohla zlepšit svou konkurenceschopnost je velmi aktuální a užitečný. Pro každou společnost je velmi důležité udržovat si své stálé zákazníky a také získávat stále nové.

Jako téma mé diplomové práce jsem si vybrala projekt zvýšení konkurenceschopnosti vybrané hotelové sítě. V teoretické části jsou zpracovány poznatky týkající se dané problematiky, jako je konkurenceschopnost, marketing hotelových služeb, lidé, jejich motivace a definuje základní pojmy týkající se používaných analýz.

Praktická část diplomové práce se člení na analytickou a projektovou část. Tato hotelová síť je na jednu stranu velmi úspěšná, provozuje řadu krásných hotelů, avšak dle samotného vedení existují nedostatky, které se právě v této práci budu snažit odhalit, analyzovat a na základě zjištěných skutečností vytvořím projekt, díky kterému budou tyto nedostatky napraveny a zvýší se tak celková konkurenceschopnost hotelové sítě.

V analytické části se zaměřím na zjištění současného stavu hotelové sítě, podrobně rozeberu složky marketingového mixu, který bude upraven přímo pro hotelnictví, a stručně zanalyzuji spokojenost hotelových zákazníků. V další části budu zkoumat vnitřní i vnější okolí hotelového řetězce, a to především za pomoci analýzy SWOT, PEST a dotazníkového šetření.

V projektové části se budu věnovat projektu, který se bude týkat vytvoření organizační struktury, pevného motivačního programu a podnikového vzdělávání. Pro projekt vytvořím také nákladovou, časovou a rizikovou analýzu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit projekt, který pomůže hotelové síti zvýšit konkurenceschopnost.

Cílem teoretické části je zpracování teoretických poznatků týkajících se dané problematiky. Budu se zabývat především konkurenceschopností, sektorem služeb, hotelnictvím a marketingovým mixem cestovního ruchu. Teoretická část je zpracována pomocí literární rešerše s využitím české i zahraniční literatury.

Cílem první části je za pomoci analýzy zjistit současný stav vybrané hotelové sítě, která je zde představena, je také stručně popsána její historie a podrobně analyzovány jednotlivé složky marketingového mixu. Dále byla pro vypracování této části využita analýza SWOT, PEST, stručná analýza zákazníků a také analýza konkurence čtyřhvězdičkových hotelů v okolí. Dále jsem pomocí analytických metod srovnávala čtyřhvězdičkové hotely daného řetězce s konkurenty v okolí.

Cílem projektové části je vytvořit projekt, na základě zjištěných výsledků a informací v analytické části, který povede ke zvýšení konkurenceschopnosti.

V projektové části je stanoven cíl projektu a dalším krokem je vytvoření samotného projektu a jeho uskutečnění. Na závěr je cílem sestavit nákladovou, rizikovou a časovou analýzu s pomocí programu Win QSB, která bude řešena za pomoci kritické cesty.

Informace jsem získala ze sekundárních, ale hlavně z primárních zdrojů, zejména od vedení hotelu a pracovníků jednotlivých oddělení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING SLUŽEB

U služeb je vzhledem k jejich nehmatalnému charakteru snadnější jejich inovace, avšak na druhou stranu jsou marketingoví pracovníci postaveni před složitý úkol, který zahrnuje vypracování koncepce, za pomoci které může společnost dosáhnout diferenciacce produktu, jedinečné image a výborného postavení na trhu. (Payne, 1996, s. 9) Veškeré marketingové aktivity se ve společnosti, které se na samotný marketing orientuje, soustředí na rozeznávání a uspokojování potřeb zákazníků. Existují určité hranice, které mohou omezit toto uspokojování, a ty představují faktory působící uvnitř organizace. Jedná se především o to, aby byly potřeby zákazníků uspokojovány nejen efektivně pro ně, ale také pro organizaci. (Vašítková, 2014, s. 21)

1.1 Charakter a povaha služeb

Služba je jakékoliv aktivum nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé. Služba je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem. (Kotler, Keller, 2007, s.710) Phillip Kotler rozlišil čtyři základní skupiny nabízených služeb. První skupinou je pouze hmatatelné zboží, další kategorii představuje hmatatelné zboží s doprovodnými službami, poté následují důležité služby, které doprovází menší výrobky a služba a jako poslední skupinu představují pouze služby. Z tohoto členění je zřejmé, že oblast služeb je velmi obtížné definovat či zevšeobecnit, a to hlavně z důvodu jejich závislosti na mnoha činitelích, jako je fakt, zda jsou služby orientovány na uspokojování obchodních nebo osobních potřeb nebo jestli vyžadují fyzickou přítomnost zákazníka, popřípadě zda jsou závislé na lidech či zařízeních. (Payne, 1996, s. 15)

1.2 Vlastnosti služeb

Nehmotnost – je pro služby nejvíce charakteristická vlastnost, nelze ji hodnotit žádným fyzickým smyslem, zákazník si ji nemůže před koupí prohlédnout a téměř nikdy ani vyzkoušet. Některé prvky představující kvalitu služby, jako jsou spolehlivost, důvěryhodnost a osobní přístup, můžeme zhodnotit a posoudit až při nákupu samotné služby, a právě z tohoto důvodu představují služby jako takové pro zákazníka vyšší míru nejistoty. (Vašítková, 2014, s. 16 - 17)

Neoddělitelnost – služby jsou neoddělitelné, protože je nelze nijak oddělit od jejich poskytovatelů, které mohou představovat jak stroje, tak lidé. Oproti výrobkům, které jsou, skladovány a za pomoci několika prostředníků prodány, jsou služby prodány, vyprodukovány a spotřebovány na jednom a tom samém místě. Z toho vyplývá, že jsou neoddělitelné jak v místě poskytování a spotřeby, tak od jejich poskytovatele. (Kotler, 2007, s. 713)

Proměnlivost (heterogenita) – souvisí zejména se standardem, kvalitou, protože v procesu poskytování služby jsou přítomní lidé, jejichž chování nelze vždy předvídat a to jak u poskytovatelů služby, tak u zákazníků, u kterých je proces předvídaní vůbec nejsložitější. Z tohoto důvodu se může kvalita jedné služby lišit, a to dokonce i ve stejném podniku. (Vašítková, 2014, s. 18-19)

Pomíjivost (zničitelnost) – jak již vyplývá z předchozích vlastností, služby nelze uskladňovat, což by nebyl takový problém, kdyby poptávka byla stálá. Jakmile ale poptávka kolísá, nastává u podniků poskytující služby problém. (Kotler, Keller, 2007, s. 445) Podniky, které poskytují služby, mají na výběr z několika strategií, které mohou využít pro vyrovnání nabídky s poptávkou. V případě poptávky to může být diferenciovaná cenová politika, kterou představují různé ceny v různé době a tím pádem se část poptávky z období, kdy je velikost poptávky největší, přesune na jinou dobu. V případě nabídky mohou podniky například využívat pracovníků zaměstnaných na částečný úvazek. (Kotler, 2007, s. 716-717)

Nemožnost vlastnictví – souvisí především s tím, že je služba nehmotná a zničitelná. Při nákupu služby, nedostane zákazník výměnou za své peníze žádné právo vlastnictví, ale kupuje si pouze právo na poskytnutí vybrané služby. (Vašítková, 2014, s. 20)

1.3 Klasifikace služeb

Jedním z hlavních cílů klasifikace služeb je pomoc manažerům pracujícím v sektoru služeb, překonat současné bariéry a využívat zkušeností z jiných odvětví, které se službám podobají nebo mají nějaké společné rysy. Pokud bychom nechtěly služby definovat jejich širokým výčtem, můžeme je formulovat vylučovací metodou, která patří stále mezi nejjednodušší, a spočívá v odečtení zemědělství, výroby a těžby od celkové ekonomiky, a ta část, která zůstane, představuje služby. Otázkou klasifikace služeb se zabývalo mnoho studií, ale mnoho z nich však obsahuje velmi závažné nedostatky a pro marketingové účely je jejich využití významně omezené. (Payne, 1996, s. 18-19)

2 HOTELNICTVÍ

Pojem hotelnictví za sebou ukrývá nejen výstavbu, organizaci a řízení hotelu či celých hotelových řetězců, ale také zajištění jejich nepřetržitého fungování a poskytování veškerých hotelových služeb. (Jakubíková, 2012, s. 27)

Hotel je označení, které je vnímáno po celém světě jako obecný pojem pro rozsáhlé spektrum ubytovacích zařízení, kde se poskytuje za úplatu přechodné ubytování. (Beránek, 2013, s. 2) Hotel kromě ubytování poskytuje řadu dalších služeb, jako je stravování, služby, které poskytují klientům zábavu a společenské vyžití, relaxační, konferenční a mnoho dalších. Kvalita a především rozsah nabízených služeb se odvíjí od klasifikace hotelu. (Křížek, Neufus, 2014, s. 22)

2.1 Organizace a řízení hotelu

Základním faktorem kvality fungování jakékoli organizace, tedy i hotelu, je průběh řízení všech procesů, a také kvalita pracovníků. Aby mohl vedoucí pracovník dobře řídit, je nutné, aby si uvědomil strategickou pozici a úlohu každého úseku a jednotlivého střediska. Nedílnou součástí dobré řídicí práce je porozumění hlavnímu poslání jednotlivých pozic, vytvoření maximální podpory pro výkon činnosti pracovníků, jejich vedení, organizace a koordinace, ale také kontrola. Pro tvorbu organizační struktury je důležitá nejen velikost hotelu, rozsah poskytovaných služeb, ale také specializace jednotlivých činností a například to, zda hotel využívá služeb externích firem. (Křížek, Neufus, 2014, s. 31)

Základní typy vedoucích pracovníků:

- **Demokratický typ** umí rozdělovat úkoly a delegovat pravomoci, a z toho důvodu je velmi vhodný typ pro vedení kolektivu. Demokratický typ si buduje přirozenou autoritu a využívá všech nástrojů motivace svých podřízených a v jejich hodnocení je přímý a objektivní. Ve skupinách řízených tímto typem manažera panuje pohoda, lidé v tomto kolektivu jsou vysoce výkonní, a vzájemně se uznávají a respektují.
- **Autokratický typ** je zahleděný sám do sebe, klade důraz na své názory a poznatky, nepřipouští diskuzi a celkově se kontaktu s podřízenými vyhýbá. Tyto typy manažerů velmi často vydávají příkazy a různá nařízení a neumožňují svým podřízeným jakoukoli možnost seberealizace. Pokud je kolektiv řízený tímto manažerem, produktivita počtu splněných úkolů bývá vysoká, avšak kvalita naopak nízká. V nepo-

slední řadě je potřeba zmínit to, že pracovníci nevydrží dlouho na stejné pozici a dochází k jejich fluktuaci.

- **Byrokratický typ** je velmi nejistý ve svém rozhodování a nejlépe by ke každému kroku potřeboval nějaký zákon či vyhlášku, kde by mohl najít oporu.
- **Liberální typ** je ten, který není schopen řídit a nechává věcem volný průběh. Pokud však nedojde k zásahu pracovníka, který je organizačně výše postavený, může dojít k rozpadu kolektivu. (Křížek, Neufus, 2014, s. 33)

Organizační struktura hotelu

Jedná se o systém vertikální a horizontální koordinace, který je navržený takovým způsobem, aby mezi sebou jednotlivé útvary spolupracovaly, efektivně komunikovaly, a zajistily požadovanou kvalitu služeb a produktivitu. Správná organizační struktura by měla také motivovat jednotlivé zaměstnance k lepším výkonům a uspokojovat jejich potřeby, jako je například zajímavost či podnětnost práce. Hlavním cílem je vytvoření takové organizační struktury, která bude co nejvíce přehledná, jednoduchá, co nejpřesněji vystihující dělbu práce, s přesným rozdělením pravomocí a odpovědností. (Beránek, 2013, s. 58)

Existují organizační struktury, které vycházejí z dělby práce, jako například liniová organizační struktura, funkcionální struktura a liniově štábní organizační struktura. V liniové organizační struktuře jsou vztahy mezi nadřízenými a pořízenými uspořádány vertikálně, vedoucí pracovníci mají přímou příkazovací povinnost a tato forma organizace v podniku je považována za tu nejjednodušší. U funkcionální struktury, která je tvořena funkčními prvky a jejich vazbami, má vedoucí pracovník odpovědnost za přidělenou specializovanou funkci a může zde dojít k situaci, kdy jeden zaměstnanec dostává od nadřízených rozdílné nařízení a dochází tak ke křížení kompetencí a konfliktům. Liniově štábní organizační struktura je kombinací obou přechozích struktur, avšak mnohdy je větší důraz přikládán administrativním činnostem nežli samotným cílům. (Beránek, 2013, s. 37-38)

Maticová organizační struktura představuje zástupce struktury s pružnými prvky, kde je zachován princip nadřízenosti s podřízeností, avšak doplněný novými pracovníky a seskupením, ať už dočasným nebo stálým, za účelem splnění daného úkolu. Tato forma je typická pro velké nadnárodní společnosti, které se skládají z mnoha podniků. (Beránek, 2013, s. 38)

Funkční struktura se řadí mezi organizační struktury, které vycházejí z činností nebo jejich výsledků a sdružuje pracovníky dle analogie aktivit a úkolů. Tento typ struktury je velmi často používán v malých a středních podnicích, kde převládá sklon k centralizaci řízení. Dalším zástupcem je divizní struktura, ve které jsou pravomoci přesunuty na nižší organizační celky a veškeré činnosti potřebné k výrobě daného výrobku seskupeny do jednoho centra. Další model, který se snaží eliminovat nevýhody dvou výše zmíněných struktur, je hybridní struktura, která je ve většině případů tvořena divizními centry, zároveň obsahujícími funkční útvary. (Beránek, 2013, s. 39-40)

2.2 Klasifikace ubytovacích zařízení

Klasifikace ubytovacích zařízení představuje vymezení minimálních požadavků, týkající se kvality, vybavení a servisu, které musí splňovat jednotlivé třídy ubytovacích zařízení. Při splnění těchto požadavků je zařízení udělen certifikát a klasifikační znak, podle Oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení. (Beránek, 2013, s. 24)

Klasifikační systém slouží jako záruka kvality a jistoty, že vybavení a servis poskytovaný ubytovacím zařízením, bude odpovídat očekávanému standardu. Problém ovšem představuje to, že klasifikační systémy se v různých zemích liší, protože každá země má tuto klasifikaci upravenou jinak. (Beránek, 2013, s. 25)

Podle počtu hvězdiček, jsou vymezeny následující třídy ubytování:

- Tourist (*)
- Standart (**)
- Komfort (***)
- First Class (****)
- Luxury (*****)

V dnešní moderní době potřebují jak hosté, tak majitelé hotelů a ubytovacích zařízení jednotně definované orientační kritéria a rozdělení hotelů do kategorií s různým počtem hvězdiček, je mezinárodně uznávaným pojmem. Klasifikace napomáhá cíleně podnikat, tedy oslovovat ty hosty, pro které jsou ubytovací zařízení určeny. Zprostředkovává důkaz o kvalitě a úrovni poskytovaných služeb, popřípadě může být motivací pro zvyšování výkonu. (Černý, Krupička, 2004, s. 8)

3 MARKETINGOVÝ MIX SUŽEB V OBLASTI HOTELNICTVÍ

Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma vytváří, kombinuje a využívá k tomu, aby dosahovala svých cílů. Marketingový mix v hotelnictví je však oproti klasické podobě rozšířen o další nástroje, které jsou specifické právě pro hotelnictví. (Armstrong, Kotler, 2015, s. 542)

3.1 Produkt

Produktem se rozumí kombinace zboží a služeb, které podnik na trhu nabízí. (Armstrong, Kotler, 2015, s. 542) Představuje tedy cokoli nehmotného nebo naopak hmotného, co pomocí směny uspokojí potřeby zákazníka. Můžeme také říci, že je to vše, bez ohledu na výhodnost či nevýhodnost, co získáváme nějakou výměnou. Produktem hotelových služeb je služba, která má řadu specifických vlastností a je na rozdíl od hmotného zboží specifická především tím, že personál hotelu se účastní na samotné produkci a je tedy součástí samotného produktu, stejně jako zákazník. (Jakubíková, 2012, s. 192)

Produkt v hotelnictví, nebo cestovním ruchu je obvykle rozčleněn do tří úrovní:

- Všeobecný produkt, je tvořen službami, které jsou orientované a zaměřené na uspokojení potřeb zákazníka a souvisí většinou s relaxací, pohybem, zábavou apod.
- Očekávaný produkt, je takový, se kterým se klient doopravdy setká a představuje právě to, čím je produkt jedné společnosti odlišný od konkurence. Patří sem především atmosféra, prostředí, ochota personálu a kvalita poskytovaných služeb.
- Poslední úroveň představuje širší produkt, který poskytuje něco nad rámec toho, co zákazník očekává. Může se jednat o pozornost hotelu, nebo také slevu pro stálého zákazníka. (Jakubíková, 2012, s. 196)

Kvalita produktu v cestovním ruchu je výstup procesu, který vede k uspokojení veškerých požadavků, potřeb, a očekávání hosta, které se týkají poskytovaných služeb a to nejen za přijatelnou cenu, ale také v souladu s uznanými smluvními podmínkami a určenými kvalitativními faktory, jako jsou bezpečnost, hygiena, transparentnost a dostupnost služeb.

Dvě dimenze kvality v cestovním ruchu:

- Funkční – dimenze funkční představuje způsob, jakým je služba poskytnuta a je velmi obtížně měřitelná, protože je jedinečná. Může být konkurenční výhodou.

- Technická – technickou dimenzi představují aspekty, které jsou kvantifikované a měřitelné poskytovatelem i zákazníkem. Jednoduše představují právě to, co zákazník dostane.

Dvě stránky kvality v cestovním ruchu:

- Subjektivní stránka, která je dána standardy
- Objektivní stránka, která je vnímána klientem. (Jakubíková, 2012, s, 198)

3.2 Cena

Nástroj marketingu, který je nevíce ovlivňován vnitřními a vnějšími faktory je právě cena. (Királ'ová, 2006, s. 68) Veškeré výrobky a služby na trhu mají danou cenu a stejně tak mají hodnotu. Cena je jedinou složkou marketingového mixu, která ve finále přináší výnos, nikoli náklady jako všechny ostatní složky. Cena je velmi flexibilní součást marketingového mixu a lze ji rychle měnit. (Vašítková, 2014, s. 94) Pro dosažení úspěchu je nezbytné, aby hotelová společnost při tvorbě ceny brala v úvahu podmínky na trhu, a aby cena byla citlivá na jeho jednotlivé změny. (Királ'ová, 2006, s. 68)

Mezi vnitřní faktory ovlivňující rozhodování o cenách patří marketingové cíle, náklady, organizace a strategie marketingového mixu a do faktorů vnitřních se řadí povaha trhu a poptávka, konkurence a mnohé další prvky prostředí. (Vašítková, 2014, s. 95)

Cena musí být určena takovým způsobem, aby byla výhodná jak pro zákazníka, tak pro hotel a při rozhodování o její výši, by měly být brány v úvahu nejen náklady, ale také hotelová třída. (Beránek, 2013, s. 168)

Ceny v cestovním ruchu

Při tvorbě ceny v hotelnictví je důležité nejen zohlednění klasických přístupů marketingu, ale také dobrý přehled a znalost odvětví služeb v cestovním ruchu, konkrétního sektoru a daného zařízení, pro které se má cena stanovit. V cestovním ruchu není cena obvykle přiřazena jen jedné konkrétní službě, ale celému balíčku, který je mnohdy i kombinací služeb z různých odvětví.

Základní cenové strategie využívané v oblasti cestovního ruchu:

- diference cen dle segmentu zákazníků

- podle času
- podle místa
- podle obchodního rozpětí
- průniková cena – zpočátku je stanovena nižší cena, aby hotel rychle získal větší tržní podíl
- „ceny sbírání smetany“ - cena je na krátké období při zavedení vysoká, s cílem dosáhnout maximálního zisku
- linkovaná cena – cena s minimální odchylkou od ceny akceptované trhem.
- psychologická cena
- jednotné ceny a další.

V hotelových společnostech se může zákazník setkat s různými cenami a slevami. Mezi nejčastější patří cena pultová, která je určena pouze pro klienty, bez přechozí rezervace, skupinová cena, cena pro smluvní partnery, cena podle jednotlivých balíčků atd. Nejčastější slevy, které hotely uplatňují, jsou slevy prostřednictvím věrnostního programu pro stálé zákazníky, slevy za včasný nákup, seniorské slevy či odměny za doporučení a zprostředkování nového zákazníka. V praxi se také klient velmi často může setkat se slevami mimo sezónu, či rozlišení cen v pracovních dnech a o víkendu.

Strategické ceny hotelu se ve vybraném časovém období, kdy uváděny například v katalozích nemění a jsou určovány dle strategických rozhodnutí, image hotelu, kvalitou služeb, pozicí na trhu a mnoha dalšími faktory. Naopak ceny taktické může hotel měnit dle situace a potřeb každý den i každou hodinu. (Jakubíková, 2012, s. 240-241)

3.3 Distribuční cesty

Produkt hotelu je specifický tím, že je nehmátatelný, obvykle se čas a místo nákupu neztožňuje s místem a časem spotřeby a není možné jej skladovat. Distribuce představuje způsob, kterým se produkt, tedy hotelové služby, dostávají k cílovému trhu a je velmi důležitým nástrojem marketingového mixu hotelové společnosti a probíhá prostřednictvím přímých a nepřímých distribučních cest. (Kiráľová, 2006, s. 72)

Přímá distribuce

Pokud hotel jednotlivé složky svého produktu prodává přímo, např. prostřednictvím recepce či restaurace, a nevyužívá k prodeji svých služeb zprostředkovatele, jedná se o přímou distribuci. Při této formě prodeje je velmi důležité, aby potencionální klienti přišli do kontaktu s profesionálním, příjemným, ochotným a perfektně informovaným pracovníkem hotelu. (Királ'ová, 2006, s. 72)

Nepřímá distribuce

Obvykle hotelové společnosti využívají pro prodej svého produktu zprostředkovatele, kteří by měli v zájmu hotelu a kvalitní spolupráce postupovat při prodeji služeb v souladu se strategií, koncepcí a cíli hotelu. Do základních kategorií nepřímé distribuce v cestovním ruchu patří tour operátoři, cestovní kanceláře a speciální distribuční cesty.

Náplní práce tour operátorů nakupujících služby ve velkém, je vytváření pobytů a zájezdů, které poté publikují v katalogích a prodávají cestovním kancelářím nebo přímo zákazníkům. Z důvodu nákupu velkého množství služeb dokážou nakoupit za velmi příjemné ceny. Pro hotel je velmi dobrou reklamou, pokud je uveden v katalogu s doporučením tour operátora.

Cestovní kanceláře spolupracují s hotely přímo, když zprostředkovávají služby pro své klienty, ale také nakupují jednotlivé služby na základě požadavků svých zákazníků, což jinými slovy znamená, že prodávají pobyty, které vytvořili tour operátoři. Klient, který využije služeb cestovní kanceláře, vyžaduje kvalitní informace, velký počet různých nabídek, individuální přístup a pomoc při samotném rozhodování. Výhodou využívání cestovních kanceláří jako zprostředkovatelů prodeje hotelových služeb je prodej více služeb i na trzích, kde samotná hotelová společnost nemá přístup, čímž se společnosti ušetří náklady i čas. Nevýhodou je provize, kterou si cestovní kanceláře za zprostředkování prodeje účtují, což se může jevit zejména v období, kdy je hotel schopen kapacitu zařízení obsadit sám nebo například pokud má cestovní kancelář nedostatečný vliv na prodej pobytů.

Speciální distribuční cesty využívají především hotely, které mají v nabídkovém portfoliu incentivní nebo kongresový produktový mix. (Királ'ová, 2006, s. 74)

Kombinace přímé a nepřímé distribuce

Určitou kombinací obou způsobů prodeje je prodej za pomoci katalogů, telemarketingu, internetu, direct mailu, na základě televizní či rozhlasové nabídky nebo prostřednictvím automatizovaných rezervačních systémů.

Zákazník si tak může prohlédnout katalogy, kde nalezne spousty informací, fotografie hotelu, pokojů i detailů vybavení, seznam nejrůznějších poskytovaných služeb a jejich cen. Tento způsob je pro hotelovou společnost výhodný z hlediska času, ale na druhou stranu je náročný po stránce nákladu na tisk a služby call centra, které musí být zabezpečeny neomezeně.

Nákupy ubytovacích služeb prostřednictvím rozhlasu nebo televize u nás nejsou velmi rozšířené. Výhodou tohoto způsobu je výběr z jednotlivých nabídek v pohodlí domova a zaslání objednávky e-mailem, poštou nebo vyřízení telefonátem a při rychlém jednání možnost získat slevu.

Naopak velmi často se hotely prezentují na jednotlivých trzích za pomoci rezervačních sítí, které zjednodušují dostupnost informací týkající se volných kapacit, a klientům tak umožňují poskytnout rychle aktuální a přesné informace. (Királová, 2006, s. 72)

3.4 Propagace

Hlavním cílem propagace podniku je vytvářet poptávku po jeho výrobcích či službách. Samotná propagace je velmi široký pojem, který zahrnuje reklamu, osobní prodej, public relations aj. Pokud chceme produkt, který nabízíme prodat, je nutné, aby přitáhl pozornost potenciálního zákazníka, vyvolal v něm zájem, vzbudil touhu a následně náš produkt nebo službu zakoupil. Pokud budeme kombinovat a využívat více složek propagace zároveň, bude efekt mnohem silnější. Například reklama totiž velmi efektivní pro upoutání pozornosti a vytvoření zájmu o produkt, a takový osobní prodej zase umí nejlépe vzbudit v zákazníkovi pocit potřeby a přání a přesvědčování při tomto způsobu prodeje je velmi efektivní. (Goeldner, Ritchie, 2009, s. 542)

V dnešní době nestačí pouze provozovat nádherný hotel s perfektními službami za zajímavé ceny, protože pokud tyto skutečnosti nikdo nezná, není o nich informován a nemá se o nich jak dozvědět, zákazníci a tím pádem ani zisk nepřijdou. Reklama může sice vést k většímu úspěchu hotelu, nemůže však nahradit služby, které v podniku chybí. (Vašítková, 2014, s. 179)

3.5 Lidé

Zaměstnanci jsou pro hotelový provoz velmi důležití, protože poskytují hostům veškeré služby a jsou s nimi v neustálém kontaktu. Prakticky se host, který se v hotelu ubytuje, neseťká s managementem hotelu, ale právě se zaměstnanci, kteří zdvihají telefony, ubytovávají hosty, vaří a podávají pokrmy nebo uklízejí pokoje. Je tedy paradoxem, že se host většinou přichází do styku se zaměstnanci, kteří mnohdy nejsou ani na střední manažerské pozici. Velmi důležitý úkol mají tedy v hotelu lidé, kteří obsazují pracovní pozice, které vyžadují minimum vzdělání a dovedností, jak můžeme ale vidět, jejich precizní provedení může mít v některých typech podnikání velký podíl na celkovém úspěchu. (Királ'ová, 2006, s. 140-141)

Obecně můžeme říci, že pokud management zlepší vztah zaměstnanců k hostům,lepší se tím také spokojenost hostů, a tím dochází také ke zvyšování zisku. (Királ'ová, 2006, s. 141)

Úkolem manažera v oblasti lidských zdrojů je využít co nejlépe a nejefektivněji lidský kapitál, což je ten nejcennější zdroj. Měl by se neustále zabývat udržováním a zvyšováním výkonnosti pracovníků a to hlavně z toho důvodu, že se mzdy a ostatní osobní výdaje velkým podílem podepisují na nákladech. Pravidlo efektivnosti je popsáno zdánlivě jednoduchou větou: „*Správná osoba konající správnou práci s odpovídajícím úsilím, ve správné atmosféře, na správném místě a v pravý čas.*“ (Beránek, 2013, s. 52)

Výhodou u nižších pracovních pozic je to, že jejich trénování, školení a vzdělávání je relativně jednoduché a rychlé. Hotel by se měl zaměřovat nejen na výběr, ale také na vzdělávání a motivování pracovníků. (Királ'ová, 2006, s. 141)

3.5.1 Motivace pracovníků

Motiv je podnět, který dává lidem důvod dělat nějakou konkrétní činnost, vede je konkrétním směrem a ovlivňuje jejich chování. Lidé jsou motivováni tehdy, když přepokládají dosažení jejich cílů, což jsou především hmotné odměny, které uspokojují jejich individuální potřeby, prostřednictvím provádění dané činnosti. (Armstrong, 2009, s. 109)

Spektrum potřeb zaměstnanců je velmi individuální a různorodé, a právě proto není vůbec jednoduchý úkol správně a efektivně pracovníky motivovat. Pro dosažení úspěchu celého podniku je nalezení správné formy motivace klíčovým bodem, jelikož právě motivace spojuje zájmy zaměstnanců a podniku. Když se zamyslíme nad tím, že pracovníci tráví v pra-

covním prostředí jejich nejcennější čas, je pochopitelné, že jen velmi zřídka za to očekávají pouze odměnu finanční. (Srpková, Řehoř, 2010, s. 181)

Přímo úměrně s růstem zaměstnanců ve středně velkém podniku roste i potřeba kvalitního a propracovaného motivačního programu. Mezi základní nástroje motivace se řadí kromě její finanční formy například dny dovolené navíc, různé druhy pojištění hrazené zaměstnavatelem, služební vůz a jeho využívání i k soukromým účelům, zaměstnanecké akcie a mnoho dalších nefinančních benefitů.

Zaměstnanci často nenají vůbec představu, kolik právě takové benefity jejich zaměstnavatele stojí a mnohdy je dostatečně neocení. Právě proto se doporučuje jednou za dané časové období poskytnout zaměstnancům výčet odměn, které od firmy dostávají, kde bude uvedeno také, jak velké náklady tím společnosti vznikají. Aby firmy poskytli svým zaměstnancům právě to, co ocení a požadují, využívají často systému cafeteria, kde si každý zaměstnanec může vybrat dle svých možností z vybraných balíčků a benefitů. (Srpková, Řehoř, 2010, s. 167)

Motivační program

Motivační program podniku by měl zahrnovat nástroje stimulace zaměstnanců ve spojitosti s personální i sociální politikou a strategií a měl by prostupovat celým systémem řízení lidských zdrojů v podniku. Hlavním cílem motivačního programu je ovlivňování pracovní ochoty a výkonnosti zaměstnanců, jejich spokojenosti, což vede ke stabilitě. Konkrétně stanovený program představuje soubor pravidel, postupu a různých opatření, jejichž hlavním cílem je to, aby podnik dosáhl objektivní a vyhovující motivaci svých zaměstnanců, a dosáhl tak trvalého žádoucího přístupu k práci, a to po všech stránkách, které jsou pro podnik významné. Program by měl vycházet z provedené analýzy struktury motivace pracovníků v podniku a také musí uznávat obecné poznatky týkající se stimulace a motivace. Díky průzkumu struktury pracovních motivů je možné vyhodnotit stav lidských zdrojů v podniku, což je nezbytné, protože je důležité, aby byl motivační program sestaven s ohledem na priority zaměstnanců. (Kocianová, 2010, s. 39)

Významné sociálně-ekonomické informace pro tvorbu motivačního programu:

- informace o technických, organizačních a technologických podmínkách práce
- profesní a kvalifikační charakteristiky pracovníků

- informace sociálně-demografické
- zjištění podrobností o stávajícím systému hodnocení a odměňování zaměstnanců
- informace týkající se pracovního prostředí, vybavení a podmínek
- výsledky analýz spokojenosti pracovníků. (Kocianová, 2010, s. 40)

3.5.2 Vzdělávání

Vzdělávací proces, který je organizovaný podnikem se nazývá firemní nebo také podnikové vzdělávání. Zahrnuje nejen interní vzdělávání, které probíhá uvnitř podniku ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti a je organizované samotným podnikem a jeho lidmi, ale také vzdělávání externí, které probíhá mimo podnik, na objednávku a ve specializovaných vzdělávacích zařízeních.

Podnikové vzdělávání je uspořádaný proces změny pracovní úrovně znalostí a dovedností, změny pracovního chování a motivace pracovníků. Právě díky tomuto procesu se snižuje rozdíl mezi subjektivní a objektivní kvalifikací. Objektivní kvalifikací se myslí kvalifikovanost práce, jinými slovy jsou to požadavky na konkrétní pozici či zaměstnance, které vyplývají z charakteru, náročnosti a odbornosti práce. Naproti tomu subjektivní kvalifikaci představuje souhrn schopností, zkušeností, dovedností, návyků a klíčových kvalifikací, které člověk získal během svého života a může je využít při práci na dané pracovní pozici.

Hlavní oblasti firemního vzdělávání:

- **Oblast vzdělávání** – většinou zajišťuje školský systém a spadají sem všeobecné znalosti a dovednosti.
- **Oblast kvalifikace** – odborná profesní příprava zahrnující kromě základní pracovní přípravy také doškolování, přeškolování a procesní rehabilitaci
- **Oblast rozvoje** – rozšiřování stávající kvalifikace, formování osobnosti pracovníka a další vzdělávání. Můžeme říci, že rozvoj je zaměřuje více na potenciál zaměstnance nežli na jeho kvalifikace a je orientován více na jeho budoucí kariéru, než na práci, kterou v současné době vykonává. (Bartoňková, 2010, s. 16-17)

3.5.3 Fluktuace pracovníků

Fluktuace pracovníků je pojem, který představuje podíl pracovníků podniku, kteří v daném časovém období společnost opouštějí. Fluktuace je úkaz, který je velmi důležitý a je dlouhodobě zkoumán mimo jiné také v souvislosti s produktivitou. Zjištěná úroveň fluktuace v podniku v sobě odráží způsob a intenzitu motivace zaměstnanců a díky tomu může společnost požit výsledky toho, jak působí fluktuace na produktivitu k tomu, aby mohli zjistit závěry týkající se vlivu motivace na tu samou proměnnou. Fluktuací se zabývá mnoho vědeckých studií, které zkoumají především její vliv na produktivitu. Tyto výzkumy jsou rozptýleny do několika odborných oblastí, jako je ekonomie, psychologie, sociologie, teorie řízení a management lidských zdrojů. (Kolman, 2012, s. 93)

3.6 Balíčky a programování

Jedná se o sestavení jednoho balíčku, který obsahuje komplexní služby, neboli paketu, pro který je stanovena cena a zákazník nemůže přesně určit, kolik ho jednotlivé služby obsažené v balíčku stály. Obsah a témata balíčků se často odvíjí od aktivit a předností daného okolí nebo také různých svátků a období v roce. Pokud hotelová společnost správně zvolí přípravný program balíčků, může několikrát zvýšit zájem hostů právě o jeho služby. Velmi oblíbenou formou balíčků je také speciální nabídka, kdy si host sám vybírá služby a sestavuje program podle jeho osobních přání a potřeb. Balíčky jsou velmi oblíbeným prostředkem zejména ve slabších obdobích, kdy velmi efektivně pomáhají zvýšit využití hotelové kapacity.

Pokud hotel využívá prodeje svých služeb prostřednictvím balíčků, měl by vždy raději volit ty flexibilní, které si mohou klienti sami upravovat, nežli balíčky typu vše v jednom. Cena by měla být vždy jasně daná, a to pevnou cenou za ubytování a stravování a pevného ceníku jednotlivých doplňkových služeb, ze kterých si klient může vybrat jakoukoli kombinaci. Pokud má hotel v nabídce a připravené balíčky s pevně daným programem je vždy výhodnější volit jednoduché balíčky s jasně danou strukturou, ze kterých je jasně zřejmé, které služby jsou v ceně balíčku, které naopak ne a také údaje o slevách a příplatcích. Hotel by měl vytvářet balíčky, které budou pro jeho cílovou skupinu hostů atraktivní a budou odpovídat jejich požadavkům a potřebám. (Beránek, 2013, s. 197)

Klasifikace balíčků služeb:

- Podle obsahu balíčků – balíček je sestaven z ubytování, stravování a různých kombinací služeb, jako je zajištění dopravy, využívání wellness apod.
- Podle období a délky trvání – jedná se o balíčky služeb, které jsou nabízeny v určitém období v roce a zpravidla se jedná o balíčky s programem pro zimní a letní období.
- Podle cílových klientů – do této kategorie můžeme rozdělit zájezdy pro rodinu s dětmi, pro páry nebo například služby pro firmy, které využívají hotel pro konference, firemní akce a večírky.

Podle specifických podmínek programu – zpravidla se jedná o charterové zájezdy nebo ubytování se službami all inclusive. (Beránek, 2013, s. 198) Programování je velmi úzce spjata právě s balíčky, protože právě programování je tvoření programů a obsahu jednotlivých balíčků a často je spjaté s různými akcemi daného regionu, výjimečností dané destinace nebo nějakým obdobím či svátkem. Pokud je programování správně provedené, může hotel mnohonásobně zvýšit využití kapacity. (Vašítková, 2014, s. 197)

3.7 Spolupráce

Spolupráce nebo také partnerství je velmi důležitou složkou marketingového mixu hotelnictví, a to z důvodu výhod, které spojením a vzájemnou spoluprací s různými firmami plynou. V cestovním ruchu často působí malé a střední firmy a touto formou se snaží vyrovnat velkým konkurentům.

Základní typy spolupráce subjektů:

- Vertikální spolupráce – jedná se o kooperaci mezi podniky působících v odlišném odvětví
- Horizontální spolupráce – představuje kooperaci mezi podniky, které jsou ze stejného oboru a dochází tady ke snížení nákladu prostřednictvím úspor z rozsahu. (Vašítková, 2014, s. 196)

4 ANALÝZY URČUJÍCÍ POZICI PODNIKU

Níže bude podrobně popsána analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, a také zde bude teoreticky popsána analýza PEST a dotazníkové šetření.

4.1 SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je identifikace toho, do jaké míry je aktuální strategie firmy a její specifické silné a slabé stránky relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. Nazývá se také analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb a vznikla z původně dvou analýz, a to analýzy SW a OT.

Obecně se doporučuje začít analýzou OT, tedy analýzou příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí), tak z makroprostředí, kam patří faktory politicko-legislativní, ekonomické, sociální a technologické. Po precizně provedené OT analýze následuje SW analýza, týkající se vnitřního prostředí podniku a zaměřuje se především na cíle, procedury, systémy, firemní kulturu, mezilidské vztahy či organizační strukturu a kvalitu managementu.

Silné a slabé stránky se určují za pomoci hodnotících systému a vnitropodnikových analýz a při jejich hodnocení může být jako výchozí základna použita klasifikace hodnotících kritérií buď podle nástrojů marketingového mixu 4P, případně podrobněji podle dílčích znaků. (Jakubíková, 2008, s. 103)

Prvním krokem pro určení hotelové pozice na trhu je právě provedení SWOT analýzy, kde silné a slabé stránky pomůžou hotelové společnosti odhalit specifické přednosti, kterými se liší od konkurenčních hotelů a dále je zdokonalovat a rozvíjet. Zároveň může hotel využít zjištěných a zkoumaných příležitostí a hotel tak může dosáhnout vyšších výnosů či celkového prodeje. Při zjištění hrozeb, může hotel věnovat zvýšenou pozornost opatřením proti nim, protože působí negativně na hotelovou činnost a pokud je podnik podcení, může dojít ke snížení finančních zdrojů. (Királ'ová, 2006, s. 26)

4.1.1 Příležitosti a hrozby

Vedení by vždy mělo rozpoznat hlavní příležitosti a hrozby, kterým společnost čelí. Úkolem této analýzy je přinutit manažera k tomu, aby předvídal důležité trendy, které by mohly mít dopad na podnik. (Kotler, 2007, s. 97)

Příležitosti se nacházejí právě tam, kde může podnik díky svým silným stránkám využít změny v okolním prostředí ve svůj prospěch. Úkolem manažera je zde vyhodnocení jednotlivých příležitostí podle potencionální přitažlivosti a pravděpodobnosti, že podnik v daném případě uspěje. (Kotler, 2007, s. 98)

Mezi hrozby můžeme zařadit například konkurenční aktivitu, tlak ze strany distribučních kanálů, demografické změny či politiku. Ne všechny hrozby však vyžadují stejnou pozornost a obavy, a právě tuto situaci, což je pravděpodobnost a možné škody hrozeb, by měl umět posoudit kvalitní manažer. Po tomto zjištění by se manažer měl zaměřit na ty nejvíce pravděpodobné a potencionálně nejničivější z nich a předem vytvořit plány, za pomoci kterých se s nimi bude podnik schopen vypořádat. (Kotler, 2007, s. 97)

4.1.2 Silné a slabé stránky

Silné a slabé stránky ve SWOT analýze, zahrnují pouze ty charakteristické rysy, které mají vztah ke kritickým faktorům úspěchu. Pokud je seznam silných a slabých stránek příliš dlouhý, vypovídá to o neschopnosti rozlišit, co je důležité a o nedostatečné koncentraci. Silné a slabé stránky nejsou absolutní, ale relativní a jsou tedy hodnoceny vzhledem k něčemu. Je tedy na jednu stranu sice hezké, že jsme v něčem dobří, ale pokud jsou naši konkurenti v dané věci lepší, je to pořád naše slabá stránka. Důležitou skutečností je ta, že silné stránky by měly být založeny na faktech. (Kotler, 2007, s. 98)

4.2 PEST analýza

Analýza, která dělí vlivy makrookolí do čtyř základních skupin, se nazývá PEST analýza, a to podle prvních písmen jejich základních faktorů, kterými jsou faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a taky technologické. Každá z těchto skupin obsahuje řadu faktorů makrookolí, které různou měrou ovlivňují podnik. Důležitost těchto faktorů, může být pro různé situace, podniky či odvětví různá. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 16)

Cílem této analýzy není však jen vypracovat seznam faktorů, aniž by se zamýšlelo nad hlubším významem faktorů, ale je potřeba je rozpoznávat a rozlišovat ty faktory, které jsou podstatné a důležité právě pro ten jeden konkrétní podnik. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 19)

4.2.1 Politické a legislativní faktory

Můžeme říci, že politicko-legislativní faktory vytvářejí jakési pravidla hry, podle kterých se pak odvíjí činnost jednotlivých firem. Jsou to faktory týkající se politiky a legislativy a jedná se především o typ vlády a její stabilitu, regulaci a deregulaci ekonomiky včetně jejich trendů, svobodu tisku, úroveň byrokracie nebo také pravděpodobnosti změn v politickém prostředí. (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 10)

Tyto faktory mohou představovat pro podnik příležitosti, ale také hrozby. Politická omezení ovlivňují každý podnik, a to prostřednictvím daňových zákonů, cenové politiky, regulace importu a exportu, ochrany životního prostředí a dalších činností, které jsou zaměřeny na ochranu lidí, a to jak v roli zaměstnanců či spotřebitelů, ochrany životního prostředí, ochrany domácích podnikatelských subjektů. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 16-17)

Řada zákonů, právních norem a vyhlášek vymezuje nejen prostor pro podnikání, ale upravljuje také samotné podnikání, což znamená, že může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 17)

4.2.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou charakterizovány stavem ekonomiky a plynou z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje. Při svém rozhodování je podnik značně ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Mezi základní indikátory patří míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, směnný kurz a daňová politika. Tyto indikátory mají bezprostřední vliv na plnění základních cílů každého podniku. Míra ekonomického růstu může ovlivnit pozici a úspěšnost na trhu tím, že přímo vyvolá rozsah i obsah příležitostí, ale současně i hrozeb. Vysoká míra inflace se může negativně odrazit v oblasti investic a nízká úroveň úrokové míry představuje více příležitostí pro realizaci podnikových záměrů. Další indikátor, směnný kurz, ovlivňuje především konkurenční schopnost na zahraničních trzích. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 17)

4.2.3 Sociální a demografické faktory

Sociální a demografické faktory jsou dány společností, její strukturou, společenskými a kulturními zvyky, postojem a sociální skladbou obyvatelstva. (Srpková, Řehoř, 2010, s. 131)

Ve stárnutí obyvatelstva může být viděna velká příležitost pro rozvoj oblastí, které jsou spojeny se zdravotnictvím nebo péčí o seniory. Životní styl obyvatelstva má zase vliv na to, jak lidé tráví volný čas nebo jak se oblékají, což samo o sobě ovlivňuje jakési preference a požadavky, jako jejich zákazníků. V dnešní době lidé mají stále větší zájem o vyšší kvalitu jejich soukromého života, a z toho důvodu podniky často nabízejí svým zaměstnancům pružnou pracovní dobu či delší dovolenou, namísto toho aby nabízeli lepší platební podmínky. Důležitým faktorem, který ovlivňuje rozhodování podniků, je životní prostředí, na které je v posledních letech brán stále větší a větší ohled. Stejně jako je tomu u faktorů jiných oblastí, tak i faktory v oblasti sociální jsou v neustálém vývoji a pokud poznáme trendy v této oblasti, jednoznačně to povede k tomu, že budeme o krok napřed oproti konkurentům. (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 18)

4.2.4 Technologické faktory

Technologické faktory představují inovační potenciál dané země, a také tempo růstu technologických změn. (Srpová, Řehoř, 2010, s. 131)

Pokud chce podnik prokazovat aktivní inovační činnosti a vyhnout se zaostalosti, je potřeba, aby byl neustále informován o technických a technologických změnách a novinkách, které se v okolí vyskytují, protože právě tyto změny mohou velmi nečekaně a výrazně ovlivnit okolí, ve kterém se podnik vyskytuje. Klíčem úspěšnosti podniku je předvídatost vývoje technického rozvoje, což spočívá v přesném předvídání pravděpodobných vlivů a budoucích schopností. (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 18)

4.3 Dotazníkové šetření

Jedná se o nerozšířenější metodu sběru dat marketingového výzkumu. Před samotným sběrem dat, je velmi důležité správně provést jednotlivé přípravné kroky. Při tvorbě dotazníku můžeme celý postup rozdělit do několika skupin, které nám ukazují také pořadí jednotlivých kroků.

1. Vytvoření seznamu informací, které požadujeme a dotazníkové šetření by nám je mělo přinést
2. Zvolení způsobu dotazování
3. Určení cílové skupiny respondentů

4. Sestavení otázek
5. Sestavení celého dotazníků
6. Ověření srozumitelnosti, správnosti a vhodnosti otázek (pilotáž)

V první části si definujeme problém a cíle našeho marketingového výzkumu, čím získáme odpověď na otázku, na co se budeme ptát. Po celou dobu nám pomáhá vytvořený seznam, kde se nacházejí základní otázky a klíčová slova. Poté musíme zvážit, který způsob dotazování bude nejvhodnější a také si zvolit cílovou skupinu respondentů. Do dotazníků vybíráme jen ty otázky, které jsou přínosné a potřebné. Pokud zjistíme, že jsou nějaké údaje zbytečné, odstraníme je, protože pro nás představují finanční a časové náklady navíc. Pokud však nějaké otázky špatně formulujeme, nebo dokonce zapomeneme, nelze na ně již odpovědi získat. Důležité je také ověření srozumitelnosti celého dotazníku a posouzení vhodnosti otázek. (Kozel, 2006, s. 150)

Způsoby dotazování:

- Osobní dotazování – u tohoto způsobu může být dotazník určen respondentovi i tazateli, a proto by měli být uvedeny přesné instrukce pro správný postup.
- Písemné dotazování – dotazník v tištěné formě vyplňuje respondent sám a proto je důležité, aby byly otázky co nejpřesněji formulované a respondent správně pochopil, co se po něm u každé otázky požaduje.
- Telefonické dotazování – tazatel má ve většině případů elektronický dotazník a zaznamenává do něho odpovědi respondenta, kterému pokládá otázky telefonicky.
- Elektronické dotazování – konkrétní podoba dotazníku se odvíjí od způsobu distribuce dotazníku a spojuje v sobě výhody, ale i některé nevýhody předešlých způsobů dotazování. (Kozel, 2006, s. 151)

5 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU

Jednou z podmínek úspěšného podnikání ve stále rostoucím konkurenčním prostředí je správně zvolená strategie. Strategické řízení udává jakýsi základní směr, podle kterého se bude společnost ubírat. Jako jeden z jeho hlavních úkolů můžeme zdůraznit identifikaci, konkurenční výhody, ale hlavně její získání a udržení. Pro udržení náskoku před konkurencí je důležité nejen neustálé sledování podmínek vnitřního i vnějšího prostředí firmy, které se neustále mění včetně následného vyhodnocování a přizpůsobování se těmto podmínkám, ale také snahu o vytváření aktivní budoucnosti. Pro určení vhodné strategie je důležitá správná a spolehlivá analýza vnitřních zdrojů, schopnosti podniku a vnějšího okolí. (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 13 -15)

5.1 Konkurenční prostředí

V pojetí ekonomickém, konkurenční prostředí vytváří určité mantinely hřiště, kde v čase a prostoru s maximální vytrvalostí soutěží a bojují podnikatelské subjekty o dosažení co největší efektivity a úspěšnosti při realizaci ekonomických, obchodních a jiných operací, které jsou prováděny za účelem dosažení zisku a uspokojení podnikatelských nebo jiných aktivit. Konkurenční prostředí má také velmi důležitou roli soudce, který určuje vítěze a efektivní subjekty a rozlišuje je od poražených subjektů, které jsou méně úspěšných a méně efektivní. Marketingové pojetí charakterizuje konkurenční prostředí jako místo, kde se potkává potřeba prostředí, což je pocit nedostatku spojený s touhou po uspokojení, dimenzovaná marketingovým výzkumem v poptávku s marketingovou nabídkou. Úspěšnost a efektivnost uspokojení poptávky je závislá na konkurenčních výhodách nabízených produktů nebo služeb a to jak u kupujícího tak u prodávajícího. (Čichovský, 2002, s. 12 – 13)

5.2 Konkurence

Konkurence může být definována jako otevřená množina konkurentů, kteří v dané oblasti a v daném čase konkurenčního prostředí vytvářejí multiplikační polyfaktorový efekt, který je spojený se vzájemnou interakcí silových vektorových polí jednotlivých konkurentů. (Čichovský, 2002, s. 13)

Pokud by neexistovala konkurence, nebylo by zapotřebí vytvářet strategie, ani by nebylo nutné hledat způsoby jak dosahovat lepších výsledků než konkurence, a tím nad nimi zvi-

těžít. V reálném světě je ale konkurence všude, a to jak o ní společnost uvažuje, vymezuje možnosti, ze kterých vybírá konečné rozhodnutí a také to jak bude rozhodovat. Pokud mají manažeři vést podnik, který bude úspěšný, musí nalézt svou konkurenční výhodu. (Margretta, 2012, s. 28)

5.3 Konkurenční výhoda

V dnešní době musí být podniky schopné vytvořit nejen vysokou absolutní hodnotu, ale měli by umět vytvořit také vysokou hodnotu v porovnání s konkurencí, které by měli dosahovat s nízkými náklady. Konkurenční výhodu považujeme za schopnost vykonávat nějakou činnost takovým způsobem a tak, že to naše konkurence nedokáže.

Konkurenční výhoda musí být chápána zákazníky vždy jako výhoda pro ně samotné, a právě proto společnost by se tedy měla zaměřit právě na poskytování výhod zákazníkům, protože jedině tak jim poskytují vysokou hodnotu, a tím zajišťují jejich spokojenost a opakování nákupu, což také znamená pro společnost vysokou ziskovost. (Kotler, Keller, 2007, s. 188)

5.4 Rozbor konkurence v hotelnictví

Pravidelné prováděná analýza konkurence v cestovním ruchu umožňuje hotelu využívat jeho silné stránky a specifické přednosti k zabránění ohrožení ze strany konkurentů. Z důvodu rozvoje oblasti cestovního ruchu se neustále zvyšuje počet hotelů a ubytovacích zařízení a v důsledku této situace již nestačí znát zákazníka, ale je potřeba, aby management hotelu neustále věnoval pozornost svým konkurentům, hodnotil komunikaci s hosty a porovnával kvalitu a ceny služeb.

Management by měl najít odpovědi na otázku, kdo jsou naši konkurenti, jaká je jejich strategie a zjistit jejich cíle. Dále by měl hledat odpověď na otázku, kdo jsou zákazníci našich konkurentů, jaké jsou jejich silné a slabé stránky, a jak reagují na případné ohrožení. Hotelová společnost by měla provést srovnávací analýzu konkurence, při které využije otázek i způsobu hodnocení, který je popsán pro vlastní SWOT analýzu. Pokud hotel analyzuje konkurenci, neměl by zapomenout kromě současných konkurentů identifikovat také ty potenciální, což může hotelu pomoci předvídat chování konkurence v budoucnu a zlepšit tak svá strategická rozhodnutí. Skutečnost, zda bude hotel schopen obstát v konkurenci, je zá-

vislá na možnostech vstupu konkurence na trh a současné konkurenci. Velmi důležité je také to, jak dokáže hotel ovlivňovat zákazníky konkurence a vývoj cestovního ruchu v dané lokalitě. (Királ'ová, 2006, s. 32-33)

5.5 Analýza konkurence

Analýzu konkurence můžeme pojmenovat jednoduše jako proces identifikace klíčových konkurentů.

Aby bylo možné naplánovat dobrou konkurenční strategii, potřebuje podnik zjistit o své konkurenci všechno, co je možné. Firma by měla neustále srovnávat své produkty, jejich ceny, způsoby komunikace se svými konkurenty, distribuční kanály atd. Tímto způsobem, je možné nalézt oblasti konkurenčních výhod i nevýhod. Na základě zjištěných informací může také zahájit lepší a účinnější reklamní kampaně proti konkurenci, a také si připravit silnější obranu proti jednání konkurence.

Podnik by měl znát odpovědi na tyto otázky:

- Kdo jsou naši konkurenti a jaké mají cíle?
- Jakou má naše konkurence strategii?
- Jaké jsou jejich silné a slabé stránky a jak obvykle reagují?

Podnik by měl po analýze konkurentů zvolit ty, které lze ohrožit, a kterým je potřeba se vyhnout. (Kotler, 2007, s. 568)

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

První kapitola teoretické části je zaměřena obecně na marketing služeb, kde je rozebrána jejich charakteristika, vlastnosti a také klasifikace.

V další kapitole se přesouvá pozornost přímo na služby poskytované v hotelnictví, kde je popsán samotný pojem hotel a hotelnictví, jsou zde rozebrány vhodné typy organizačního uspořádání a dále je zde věnována pozornost klasifikaci hotelů.

V následující části je podrobně rozebrán marketingový mix v hotelnictví, který je specifický právě tím, že je rozšířený o několik nástrojů specifických právě pro cestovní ruch. Největší pozornost je zde zaměřená na pracovníky hotelové sítě, kde je teoreticky popsána hlavně problematika týkající se motivace a vzdělávání zaměstnanců.

Ve čtvrté kapitole je pozornost zaměřená na zpracování teoretických poznatků týkajících se analýz, které určují pozici podniku na trhu, a je zde zařazena analýza PEST a SWOT. Z důvodu zjišťování spokojenosti zaměstnanců pomocí dotazníků, je zde zahrnuta také část týkající se dotazníkového šetření.

V poslední kapitole teoretické části jsou rozebrány pojmy týkající se konkurence a konkurenceschopnosti v hotelnictví.

Jako stěžejní literární zdroje mohu bezesporu označit publikace Moderní řízení hotelového provozu od Jaromíra Beránka a Marketing hotelových služeb od Alžběty Királ'ové, a to především z toho důvodu, že jsou přímo zaměřené na témata týkající se hotelnictví.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VYBRANÉ HOTELOVÉ SÍTĚ

Součástí analýzy současného stavu je představení hotelové sítě, podrobná analýza marketingového mixu, dále SWOT a PEST analýza. Na závěr bude využito dotazníkové šetření, týkající se spokojenosti zaměstnanců s motivačním a vzdělávacím programem.

7.1 Profil vybrané hotelové sítě

Hotelové síť na trhu působí již od roku 2003, avšak před šesti lety došlo ke změně právní formy na společnost s ručením omezením. Síť hotelů se nachází v Liberci a v současné době je její součástí šest hotelů a penzion. Cílem hotelové sítě je nabízet svým klientům co nejkvalitnější služby a to za cenu nižší, než nabízí konkurence. Aby bylo možné tohoto cíle dosáhnout, zaměřuje se společnost na důkladné hodnocení a pečlivé vybírání dodavatelů a snaží se šetřit a snižovat náklady tak, aby to jejich klientela v žádném směru nepocítila. Vybavení pokojů a především jejich styl je výsledkem spolupráce s mnoha architekty a interiérovými designéry, kteří pomohli zajistit, aby se hoteloví zákazníci cítili příjemně. Hotelová síť je zajímavá především tím, že jsou její součástí penziony pro turisty, ale i hotely pro náročné klienty a hosty, kteří cestují za prací. Majitel hotelové sítě by v budoucnu rád otevřel hotel v Praze, protože podle něj, kdo není v Praze, jako by nebyl. (interní zdroje)

7.1.1 Lokace hotelů v hotelové síti

Hotely se nachází ve městě Liberec, které leží na severu Čech v Liberecké kotlině mezi Jizerskými horami a Ještědským hřbetem a je to páté největší město České republiky. Jeho historie sahá až do doby, kdy se tímto místem vedly obchodní cesty. Přejít přes Ještědský hřbet byl pro tehdejší obchodníky velmi náročný a z toho důvodu chtěli vytvořit nějaké místo pro odpočinek. Zmiňovaná malá osada, se postupně změnila na poddanské malé město. Liberec je součástí libereckého kraje, který má téměř půl milionu obyvatel, přičemž samotné město má sto tisíc obyvatel a zároveň je městem krajským. Na jeho území je velká nabídka zajímavých aktivit, jako například návštěva botanické zahrady, Severočeského muzea, nejstarší zoologické zahrady nebo využití služeb zábavního Centra Babylon a aquaparku. Mimo jiné mohou turisté ve městě Liberec a jeho okolí najít nejen kulturní a sportovní využití, ale také krásnou přírodu. (Statutární město Liberec, 2016)

7.1.2 Vznik a historie hotelové sítě

Majitel hotelové sítě byl již za doby jeho studií velmi aktivní člověk a již dříve podnikal v jiných oblastech. Když se vrátil z Ameriky, po které cestoval ještě v době svého studia, probíhala v Liberci privatizace, a on se rozhodl se koupit rozpadlý dům, z kterého chtěl vybudovat ubytovnu. Pokoušel se získat také úvěr, avšak banky se samozřejmě nepředháněly, která půjčí milion studentovi, který má našetřených necelých dvě stě tisíc korun z různých brigád po Americe. Současný majitel hotelové sítě se ale nenechal odradit a zkoušel dále různé peněžní ústavy, dokud potřebné peníze na koupi domu nezískal. Peníze na rekonstrukci se poté snažil získat například jako dělník na stavbách. Historie hotelové sítě se začala psát v roce 2003, kdy nabízela ubytování pro dělníky pouze v jedné jediné bytové jednotce. Z malé firmy se během několika let stal jeden z největších ubytovatelů v Liberci. (interní zdroje)

7.1.3 Organizační struktura hotelové sítě

Jak už bylo zmíněno, hotelovou síť tvoří šest hotelů a penzion, bohužel společnost nemá kvalitní organizační strukturu, která by správně určovala vztahy nadřízenosti a podřízenosti, řešila kompetence, pravomoc e a určovala odpovědnost. Přitom právě správná organizační struktura je základem pro bezproblémový, plynulý chod podniku a jeho správné řízení. Donedávna to fungovalo v hotelové síti prostě tak, že se o strukturu nejednalo, neboť to byla pouze linie manažerů, kteří vedli jednotlivé hotely, pod jedním CEO. Samozřejmě bylo a je v hotelu personální, ekonomické a marketingové oddělení, kde každý ví, jakou pracovní pozici zastává, bohužel absencí pevně dané organizační struktury nastává v podniku chaos, jsou zde nejasně definované vztahy nadřízenosti a podřízenosti, kompetencí a odpovědnosti. Každý manažer i řadový zaměstnanec vždy musí vědět, kdy a kam se obrátit. Podle informací vedení společnosti se v současné době neustále pracuje na vytvoření organizační struktury, která bude jednoduchá a přitom vhodná pro celou hotelovou síť. (interní zdroje)

7.2 Marketingový mix hotelové sítě

V této kapitole se budu zabývat prvky marketingového mixu, který je rozšířený o nástroje specifické právě pro oblast hotelnictví a popíšu tak nejen veškeré služby a produkty co ho-

telové síť nabízí, ale také její pracovníky, jakožto nejdůležitější složky pro podnik poskytující služby, způsoby distribuce, formy reklamy, které síť využívá a mnoho dalšího.

7.2.1 Produkt

Tab. 1 Charakteristika jednotlivých hotelů (interní zdroje)

Hotel	č. 1	č. 2	č. 3	č. 4	č. 5	č. 6	Penzion
Kategorizace	****	****	****	****	***	***	Penzion
Cena dvoulůžkového pokoje v Kč (2 osoby)	od 1699	od 1599	od 1325	od 1099	od 969	od 1099	od 599
Restaurace	ano	ano	ano	ano	ano	ne	ne
Parkování	ano 100Kč/den	ano zdarma	ano zdarma	ano zdarma	ano zdarma	ano zdarma	ano zdarma
Wellness	ne	ne	ne	ano	ne	ano	ne
Konferenční prostory	ano	ano	ne	ano	ne	ne	ne
Počet sálů	3	2	x	1	x	x	x
Celková kapacita	200 osob	70 osob	x	150 osob	x	x	x
Pořádání svateb	ne	ano	ano	ne	ano	ne	ne
Vzdálenost od centra	Přímo v centru	Přímo v centru	8 km	52 km	4 km	5 km	2 km
Počet pokojů	105	34	23	34	25	31	22
Lůžková kapacita	225	71	50	87	70	77	58
Výhoda	Nový hotel a moderní design	Kryté a hlídané parkoviště	Zahrada s dětským hřištěm	V zimě lyžování v létě turistika	Venkovní terasa s kapacitou 90 míst	Krásné wellness centrum	Cena ubytování se s délkou pobytu snižuje

Vybavení je zaměřeno na klienta tak, aby vyhovovalo všem jeho potřebám. Společnost si zakládá na velmi specifickém a moderním designu, na kterém spolupracovali s mnoha odborníky. Dále je možné o vybavení pokojů říci, že je standardizované, přesto však má hotelová síť některé speciální prvky, které zdůrazňují jedinečnost a odlišnost řetězce. Například to jsou cedulky pod postelemi, opravdu kvalitní vysoké matrace či nádherné podsvícení nábytku a koupelen. Mezi základní vybavení, které je stejné ve všech hotelech řetězce patří kvalitní WiFi připojení, které ocení zejména klienti cestující za prací, velká LCD televize se satelitem, denně zdarma káva a čaj na pokoji a denní tisk zdarma. Velkou předností hotelu jsou vysoce kvalitní matrace, speciální nabídka polštářů, kdy si host může vybrat ze

čtyř druhů a velmi kvalitní toaletní potřeby. Všechny pokoje ve všech hotelech jsou nekuřácké a jsou zde vítáni i domácí mazlíčci, kteří mohou za poplatek obývat hotelový pokoj s klientem. Součástí pokojů čtyřhvězdičkových hotelů je také vířivá vana se sparkling systémem.

Stravovací služby

Součástí hotelové sítě je pět restaurací, které se nacházejí v jednotlivých hotelech, avšak neslouží jen pro jejich hosty ale také pro širokou veřejnost. V prvním hotelu se nachází restaurace, která se specializuje na tradiční speciality různých zemí a dává si záležet na prvotřídní a vždy čerstvých surovinách. Ve druhém hotelu je stylová restaurace zaměřená na velmi oblíbenou italskou kuchyni a také bar, který je naprosto jedinečná a specifický tím, že se nachází na střeše hotelu v 5. patře, je nádherně osvětlený a jako stvořený pro firemní večírky, oslavy apod. V hotelu v Harrachově je hotelová restaurace pouze pro ubytované hosty, kde je vymezen čas pro snídani, obědové menu a večeře. V hotelu č. 3 se nachází restaurace zaměřená na jihoasijskou a japonskou kuchyni a v hotelu číslo 5. je restaurace s moderní českou kuchyní, která má kapacitu 65 míst, přičemž v letních měsících je otevřena také terasa, kde je kapacita dalších 90 míst k sezení.

Ostatní služby

- **Wellness** - v hotelové síti jsou pouze dvě wellness centra. Jedno v hotelu v Harrachově, které je v současné době v rekonstrukci, ale v nejbližší době bude otevřeno a bude mít velmi širokou nabídku služeb pro relaxaci a odpočinek. Další wellness centrum je v hotelu č. 4 a slouží nejen pro všechny hosty různých hotelů v celé hotelové síti, ale také pro veřejnost. Součástí wellness je finská a tropická sauna venkovní bazén se slanou vodou a whirlpool. Klient si také může vybrat masáž z široké nabídky ve velmi příjemném a krásném prostředí.
- **Konferenční prostory** - tři ze čtyř čtyřhvězdičkových hotelů nabízí možnost pronájmu konferenčních prostorů v šesti sálech, kdy kapacita jednotlivých sálů je v rozmezí od 30 do 160 osob. Konferenční sály mají velmi moderní design a také nadstandardní vybavení, do kterého patří dataprojektor, promítací plátno, DVD přehrávač, WiFi, notebook a veškeré potřebné kancelářské vybavení. Tříhvězdičkové hotely a penzion bohužel žádné konferenční sály ani salonky na pronájem nemají

- **Pořádání svateb** - tři hotely z řetězce nabízí také pořádání svateb, kdy mají pro nastávající manžele vytvořené speciální balíčky s pevně stanovenou cenou na osobu, což je velmi příjemné právě pro ně, protože jakmile si vyberou z dané nabídky, hned ví, kolik je jejich svatební den bude v daném hotelu stát. (interní zdroje)

7.2.2 Cena

Ubytovací služby

Jednotlivé hotely se orientují podle základních ceníků, ale cenová strategie je v konečném důsledku velmi složitá, a to nejen díky spolupráci s mnoha ubytovacími portály, ale také velké rozmanitosti pokojů jednotlivých hotelů, které nabízí obrovské množství služeb a možností. Je proto velmi složité určit jednotnou cenu, která by byla pevná a neměnila se. V tabulce je u jednotlivých hotelů uvedené rozmezí nejnižších cen, za které se lze v hotelu ubytovat. Cena závisí na mnoha faktorech, mezi které patří typ pokoje, jeho vybavení, počet ubytovaných hostů na pokoji nebo například to, zda se host ubytuje v týdnu nebo o víkendu. Hotelová síť také nabízí věrnostní program, díky kterému mohou mít hosté slevy na veškeré hotelové služby. Aktuální ceny se mohou zákazníci dozvědět na každé recepci nebo na jakémkoli ubytovacím portále. (interní zdroje)

Tab. 2 Cena ubytovacích služeb hotelové sítě (vlastní zpracování)

Hotel		č. 1	Č. 2	Č. 3	Č. 4	Č. 5	Č. 6	Penzion
Cena/osoba	Nejlevnější	od 999	od 999	od 899	od 599	od 999	od 499	od 249
	Nejdražší	od 1399	od 2499	od 1750	od 1399	od 1299	od 1399	od 599

Stravovací služby

Stravovací služby jsou nabízeny v hotelech individuálně. Některé hotely nabízejí stravování formou polopenze i plné penze, jiné zase nabízejí jen snídaně a ostatní si hosté zajišťují sami v hotelových restauracích.

Hotely nabízejí také služby donášky snídaní na pokoj, přičemž v čtyřhvězdičkových hotelech je tato služba v ceně ubytování, v hotelech nižší kategorie, pokud host nevlastní věrnostní kartu Family, je tato služba za příplatek. Děti od 3 do 12 let mají stravovací služby cenově zvýhodněné v průměru o 50 Kč na jednom jídle.

Tab. 3 Ceník stravovacích služeb (vlastní zpracování)

**** Hotely	Snídaně	Oběd	Večeře	Polopenze	Plná penze
Cena v Kč	199	129 - 149	159 - 199	298	447
*** Hotely	Snídaně	Oběd	Večeře	Polopenze	Plná penze
Cena v Kč	149	129 - 149	159	298	447

Doplňkové služby

- **Wellness** - cena wellness služeb je jednotná a soukromý pronájem, kde může být až deset osob, stojí na 60 minut 900 Kč, na 120 minut potom 1200 Kč. Děti do 15. let tuto službu neplatí.
- **Konferenční prostory** – Pro komplexní služby pro konference meetingy jsou vytvářena individuální kalkulace a není stanovena žádná pevná cena, protože firemní klienti mají velmi rozličné požadavky. Cena pronájmu sálů závisí na jeho velikosti či kapacitě a pohybuje se v rozmezí 3000 – 5000 Kč na den.
- **Pořádání svateb** - Hotelové sítě nabízejí balíčky svatebního dne v hodnotě 490 Kč, 690 Kč a nejobsáhlejší balíček 990 Kč na osobu, přičemž je v balíčku vždy zahrnuté různě náročné svatební obědové menu a večerní raut. Podrobný ceník a obsah stanovených balíčků uvádím v příloze. (interní zdroje)

7.2.3 Distribuce

Přímá distribuce

Klienti si mohou zařídit ubytování prostřednictvím rezervačního systému přímo na webových stránkách hotelové sítě, ale také prostřednictvím recepcí jednotlivých hotelů, kde klientům pracovníci recepce poskytují informace nejen telefonicky a emailem, ale také osobně. Hotel vlastní také databázi klientů, která se skládá z hostů, kteří byli v hotelové síti již někdy ubytovaní, a čítá necelých třicet tisíc kontaktů. Databáze je využívána k zaslání novin a plánovaných akcí klientům, a to jak jednotlivcům, tak klientům korporátním.

Nepřímá distribuce

Hlavním důvodem proč společnost spolupracuje s různými nadnárodními i domácími agenturami a cestovními kanceláři, je velmi dobrá reklama prostřednictvím jejich katalogů a prospektů, popřípadě přímo jejich doporučení. Tyto agentury a cestovní kanceláře spolupracují se společností za předem stanovenou provizi a měli by obecně přispívat k tomu, aby nedocházelo k nějakým výraznějším výkyvům v obsazenosti hotelů.

Rezervační síť

Jako jednu z výborných distribučních cest považuje společnost ubytovací servery, jako jsou Booking.com, HRS.com, Hotel.cz a Expedia.com. Výhodou pro hotelové společnosti je skutečnost, že se zde neplatí inzerce, ale pouze provize za hosty, kteří si přes tento server zajistili ubytování. Výhodou mohou být také kladné recenze od klientů, které slouží jako podnět pro budoucí klienty k tomu, aby si vybrali právě hotel dané společnosti. Celá hotelová síť používá rezervační systém Previo, což je rezervační systém, který má společnost umístěn na webových stránkách a ubytovacích serverech, se kterými spolupracuje a slouží pro rychlou komunikaci mezi online rezervacemi klientů a hotelovou sítí. Klienti si mohou v grafickém přehledu prohlédnout obsazené a volné kapacity. Výhodou využívání tohoto systému je omezení dotazů na již obsazené termíny a snížení duplicity, jinými slovy jistota volného termínu, která zvyšuje důvěru týkající se objednávkového procesu.

7.2.4 Propagace

Reklama

Jako první formu reklamy bych určitě zmínila vlastní webové stránky, které jsou velmi precizně a přehledně zpracované, mají luxusní design a nechybí zde žádná informace, kterou by mohl zákazník potřebovat vědět či zjistit. Jako další způsob reklamy společnost využívá billboardů, které jsou umístěny na frekventovaných a přehledných místech. Trendem poslední doby je využívání reklamy v sociálních sítích na nejrozšířenější síti Facebook.com. Z tohoto důvodu zde mají jednotlivé hotely a restaurace vlastní stánky, kde promují aktuální akce, sdílejí fotografie a jsou kontaktu se zákazníky a mají od nich zpětnou vazbu. Nárazově je využívána také reklama v místním rádiu.

Osobní prodej

Přímý prodej hotelové sítě zajišťují recepce jednotlivých hotelů, přičemž nenabízí jen samotné ubytování, ale směřují zákazníky také k nabídce dalších služeb (např. catering). Recepce předává zákazníkovi prvotní informace a dále pak komunikuje a předává informace dalšímu kompetentnímu pracovníkovi. Je tedy pracovníkem, který jako první přijde do styku s případnými stížnostmi i pochvalami a zároveň musí vždy vědět, na koho z nadřízených se v danou chvíli a situaci obrátit. Recepce fungují nepřetržitě celý den, a to zpravidla po dvanáctihodinových směnách. Zákazníci mohou kontaktovat recepci tedy kdykoli a to jak osobně, telefonicky či e-mailem. Pracovníci recepce jsou zodpovědní za hladký chod recepce, za telefonické a e-mailové rezervace. Pracovník na pozici recepčního musí být spolehlivý a pečlivý člověk, který má rád práci s lidmi a je u něho nutná odborná kvalifikace, perfektní komunikace, znalost nabízených služeb a aktuálnosti informací, aby uměl klientovi poradit.

Podpora prodeje

Jedním ze způsobů, jak se společnost snaží o to, aby klienti opakovaně využívali jejich služeb, je bonusový program, který spočívá ve sbírání bodů, za které mimo spoustu odměn za věrnost společnosti, může klient využívat zdarma služby hotelů a jejich služeb. Klienti získávají za každých utracených 20 Kč 1 bod, který má hodnotu 1 Kč. Společnost má speciální program odměn také pro firemní klientelu. Firemní klienti se nemusí do programu registrovat, protože jsou do něho zařazeni ihned po podpisu smlouvy o spolupráci. Klient za každou realizovanou noc v jednom pokoji ze čtyřhvězdičkových hotelů získá jeden bod a za každé dva pokoje na noc ve tříhvězdičkových hotelech a penzionu také jeden bod.

Existují tři typy karet:

- **Family card** je určena pro návštěvníky hotelu, kteří sbírají body na své jméno a kromě čerpání výhod a různých slev mohou tyto body následně uplatnit pro další využití služeb některého z hotelu
- **VIP gold card** je určena pro stálé klienty hotelové sítě, kteří se už ani nemusí prokazovat na recepci občanským průkazem.
- **Business card** je určena pro firemní klienty a za získané body dostanou klienti poukazy, které mohou čerpat na zboží ve vybraných prodejnách, restauracích hotelové

sítě, hotelovém wellness a na ubytování. U poukazů vyšší hodnoty pak mohou využívat poukazy i na pobyty formou různých balíčků.

Hotelová síť nabízí pro své klienty také slevy, které jsou spojeny s delšími pobyty nebo s včasnou rezervací. Taková sleva může být až 15%. (interní zdroje)

Public relations

Hlavním cílem PR společnosti je budova a neustále posilovat důvěru mezi hotelovou sítí a společnostmi. O mnou vybrané hotelové síti jsem našla mnoho článků, na předních on-line denících, kde vyzdvihuje nejen design hotelů, ale také historie hotelové sítě. Veškeré články vztahy s veřejností bezesporu posilují. Společnosti není cizí ani sponzoring, přičemž podporuje například základní školu v Liberci. (interní zdroje)

7.2.5 Lidé

Hotelová síť poskytuje zaměstnání 136 pracovníkům a nábor zajišťuje vlastní personální oddělení. Problémem hotelové sítě je hlavně skutečnost, že se na nižší pozice hlásí lidé bez dostatečných znalostí nebo zcela bez potřebné kvalifikace. V druhém případě jsou to lidé, kteří mají od práce vyšší očekávání, a to v mnoha případech po finanční stránce, neboť nástupní platy nejsou příliš vysoké nebo vyhodnotí, že jejich volba pracovního místa nebyla správná.

Tab. 4 Počet zaměstnanců jednotlivých oddělení (interní zdroj)

	Funkce	Počet zaměstnanců
Management	Generální ředitel	1
	Marketing a PR	2
	Manažeri hotelu	6
	Personální oddělení	2
	Ekonomické oddělení	3
	Asistentky	4
	Web	2
Kontaktní personál	Recepční	30
Pomocný personál	Pokojské	32
	Údržbáři	3
	Servírky, číšníci	35
	Kuchaři	16
Celkem		136

Vzdělávací kurzy a motivační program

Pro hotelovou síť je lidský kapitál velmi důležitý, protože hosté se dostávají do bezprostředního kontaktu s pracovníky, jako jsou recepční, číšníci, dále například vnímají čistotu, kterou mají na starosti pokojské hotelu, hodnotí kvalitu pokrmů, které vznikají pod rukami kuchařů. V současné době hotelové síť nenabízí svým pracovníkům žádné formy vzdělávání ani odborné školení, kromě tedy zaučení nového pracovníka. Manažeři však již zaznamenali, že někteří zaměstnanci by o doplnění či rozšíření vzdělání oficiální formou velmi stáli a získání certifikátu je pro ně velmi atraktivní záležitostí. Pracovníci si však na druhou stranu cenní toho, že mají možnost i neformálně zdokonalovat pracovní postupy a procesy, a to pod vedením zkušenějších kolegů. Důkazem toho jsou stávající manažeři některých poboček, kteří se na vedoucí pozici vypracovali sami z nižších pracovních míst, protože původně nastoupili jako číšníci. Motivační program zde není vytvořen systematicky. Jednotliví manažeři na základě práce s podřízenými ohodnocují jejich výkony dle svého individuálního posouzení a ani formy odměn nejsou nijak dané a strukturované. V hotelové síti mají manažeři smluvně stanovenou fixní mzdu a stanovené procento ze zisku. Zaměstnanci jednotlivých oddělení mají stanovenou fixní mzdu ve smlouvě. Pokojské jsou oceňovány úkolovou mzdou, podle počtu uklizených a připravených pokojů. Kuchaři jsou placeni za odpracovanou směnu a recepční s číšníky mají za svou práci stanovený tarif na hodinu. Ve společnosti dochází k časté fluktuaci pracovníků, především těch zastupujících nižší pracovní pozice, jako je pokojská, recepční číšník nebo kuchař. To ostatně jdu vidět v tabulce s dobou zaměstnání pracovníků, přičemž více než 80 % pracovníků pracuje u společnosti méně než jeden rok. Tomuto problému by mohlo zabránit sestavení vhodné organizační struktury, kdy by se pracovníci na těchto pozicích díky lepší organizaci mezi jednotlivými odděleními cítili lépe, a také vytvoření pevného a objektivního motivačního programu. Dotazníkovým šetřením budu zjišťovat názor na spokojenost s vedením, motivací a možnostmi podnikového vzdělávání od samotných zaměstnanců. (interní zdroje)

Tab. 5 Doba zaměstnání pracovníků (vlastní zpracování)

Délka zaměstnání u společnosti	Počet pracovníků
Méně než 1 rok	113
Déle než 1 rok	15
Déle než 2 roky	8

7.2.6 Balíčky a programování

Hotelové sítě vytvářejí balíčky na základě aktuálních trendů a sezónnosti a souvisí především s nějakou událostí, svátkem či ročním obdobím. Flexibilní balíčky jsou tvořeny pro jednotlivé hotely individuálně tak, aby byly využity přednosti a výhody jednotlivých hotelů. V každém hotelu je však na výběr ze stejně složených rodinných, wellness a romantických balíčků, které jsou stálé a jsou klientovi k dispozici nepřetržitě, jejich ceny se však v závislosti na vybraném hotelu mírně liší. (interní zdroje)

7.2.7 Spolupráce

Společnost spolupracuje také s různými firmami, které nabízejí jak kulturní zážitky, tak potřebné a užitečné služby. Díky vzájemné spolupráci se dostává hotelovým hostům nejen různých výhod, slev ale také ušetří svůj čas. Mezi partnery, se kterými hotelová síť spolupracuje, patří například Dinopark, skiaréal Ještěd, Zoo Liberec, bazén v Liberci, botanická zahrada, Adventure golf, bobová dráha v Liberci a mnohé další. Hoteloví hosté nemusejí čekat dlouhé fronty a vstupenky si mohou zakoupit přímo na hotelové recepci nebo je pouze vyzvednout, připsat na účet a zaplatit až spolu s ostatními hotelovými službami na konci pobytu. (interní zdroje)

7.3 Analýza zákazníků

Čtyřhvězdičkové hotely využívají převážně business klienti cestující za prací, tříhvězdičkové hotely a penzion hosté využívající ubytovací služby pro svůj volný čas. Klienti na pracovních cestách využívají ubytování spíše přes týden, o víkendech obsazují hotely hosté spíše pro odpočinek a trávení volného času. Podle odborného odhadu hotelové sítě hosté z České republiky převažují nad těmi ze zahraničí, je to 65% a 35%. Hotelová síť bohužel nepracuje se statistikou hostů. Hotelová síť získává zpětnou vazbu od ubytovaných hostů prostřednictvím elektronického hodnocení formou dotazníku na ubytovacím portálu booking.com.

Při zjišťování spokojenosti zákazníků, se ukázalo, že nejvíce spokojení hosté jsou návštěvníci právě nejnověji otevřeného hotelu č. 1. (graf je uveden v příloze č. III). Při analýze spokojenosti zákazníků, jsem narazila na časté připomínky týkající se personálu, proto jsem se rozhodla provést analýzu jejich připomínek. Vybrala jsem všechny čtyřhvězdičkové hotely a ode všech vzala v úvahu 25 nejnovějších hodnocení hotelů. Pro

analýzu jsem tedy měla k dispozici 100 různých hodnocení, kde většina, přesně 62 % lidí byla spokojená a neuvedli žádnou negativní připomínku, ale pouze ty kladné. 26 % ubytovaných postů pak uvedla negativní zkušenost či připomínku k personálu hotelu. Vyskytovaly se zde nejvíce stížnosti na služby recepce, jako je zdlouhavá registrace, špatně provedená registrace a neochota zaměstnanců. Dále si lidé stěžovali na nepřípravený pokoj na konkrétní čas a celkovou úroveň personálu, kdy například zmínili, že ve čtyřhvězdičkovém hotelu, by na sebe personál neměl pokřikovat přes celou restauraci. Dalších 12 % ubytovaných zmínilo jinou negativní připomínku, přičemž nejčastěji se zde hovoří o tenkých zdech hotelu, nedostatečně teplé vodě v pozdních hodinách a ve dvou případech o nedostačujícím WiFi připojení. Graf hodnocení klientů je uveden v příloze III.

7.4 SWOT analýza

Tab. 6 SWOT analýza (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • atraktivní lokalita hotelů • ubytování pro různé skupiny klientů • moderní přístup a luxusní vybavení • moderní a přehledný web • věrnostní program pro klienty • velmi příznivé v poměru cena/kvalita • široká nabídka externích aktivit v okolí • rezervační systém previo 	<ul style="list-style-type: none"> • absence vzdělávacích a školicích programů • neexistuje pevný motivační program • jedno wellness centrum pro všechny hotely Liberci • organizační struktura • nedostatek kvalifikovaného personálu na nižších pozicích • fluktuace zaměstnanců
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • spolupráce s pořadateli kulturních a sportovních akcí • získání nových klientů díky rozšíření a zlepšení služeb • správný motivační a školicí program pro zaměstnance • vybudování dalších wellness center 	<ul style="list-style-type: none"> • ztráta kvalitních manažerů • vstup nové konkurence • cenová válka • zvýšení nákladů na provoz • zvýšení DPH pro ubytovací služby

Silné a slabé stránky

Silnou stránkou je moderní přístup hotelové sítě, a to že sleduje a realizuje nové trendy z oblasti cestovního ruchu. Hotelový řetězec velmi dobře pracuje na vybudování kvalitní a

vyhlášené hotelové značky a tyto aktivity jsou z tohoto důvodu zcela nezbytné. Pokud je hotel součástí řetězce, vždy to vzbuzuje u potencionálních klientů větší důvěru a představuje prestiž hotelu. Vedení si je vědomo, že právě spokojený zákazník, který se bude rád vracet a doporučovat hotelové služby dále, je klíčem úspěchu hotelové společnosti. Proto kladе velký důraz na to, aby se každý hotelový host cítil jedinečný a byly mu splněny všechny potřeby a přání. Při navrhování a vybavování pokojů byla hlavní priorita zaměřena na potřeby, komfort i estetický požitek klienta, což se díky řadě odborníků z řad architektů a interiérových designérů povedlo. Hotelová síť má velmi přehledné a moderní webové stránky, kde si může zákazník prohlédnout celou hotelovou síť. Před web lze také velmi snadno a rychle provést rezervaci pokoje a vybrat si z širokého spektra služeb. Velmi příznivá cena v poměru cena/kvalita je velmi silnou stránkou hotelové sítě. Hotely jsou oproti ostatním ubytovacím zařízením stejné kategorie vždy cenově výhodnější, nebo v některých případech za stejnou cenu je nabízeno více služeb s lepší kvalitou. Penzion může vybavením a službami konkurovat tříhvězdičkovým hotelům, cenu si ale udržuje srovnatelnou s ostatními penziony. Hotely jsou převážně v centru města Liberec, což je velmi atraktivní lokalita, jak pro hosty na pracovních cestách, z důvodu dostupnosti mnoha služeb které velké města nabízejí, tak pro lidi využívající hotel pro svůj volný čas, protože se jim nabízí nespočet různých aktivit. Velkou výhodou hotelové sítě je to, že dokáže uspokojit potřeby od vrcholových manažerů na cestách přes rodinu s dětmi, hledající místo pro relaxaci a odpočinek, až po turisty hledající skromné, ale přesto pěkné ubytování. Mimo poskytování komplexních služeb, je výhodou a silnou stránkou kvalitní věrnostní program, který je rozdělený pro korporátní a normální hosty a poskytuje mnoho výhod, odměn a slev. Jako poslední silnou stránku bych zmínila usnadnění pro hotel a zároveň poskytnutí lepších informací a přehledu klientům prostřednictvím rezervačního programu Previo, který hotelová síť delší dobu používá.

Asi největší slabou stránkou hotelové sítě je nedostatek kvalifikovaného personálu na nižších pozicích, jako jsou pokojské, recepční či kuchaři. Jedním z důvodů může být nižší nástupní plat, nebo také to, že zaměstnanec zjistí, že práce prostě nespĺňuje jeho představy. Podle mého názoru velkou roli ale hraje právě to, že v tak velké společnosti neexistuje pevný a objektivní motivační program a podnik ani nenabízí svým pracovníkům možnost vzdělávání či různých školení. Přitom právě to je jedním z nejlepších způsobů, jak získat kvalifikované pracovníky, kteří budou splňovat veškeré naše představy a požadavky. S tím

souvisí další velký problém, a to takový, že zaměstnanci na nižších pracovních pozicích často opouštějí svá místa a střídá se tak v podniku mnoho nových pracovníků. Největší nevýhodou je ztráta zaškolených pracovníků, kteří byli obeznámeni s know-how podniku, dále firma může ztratit důvěryhodnost jako zaměstnavatel a také se sníží produktivita a kvalita daných služeb. Velkou nevýhodou hotelové sítě je také to, že má pouze dvě wellness centra na sedm ubytovacích zařízení, z nichž jeden hotel ani není ve městě Liberec. Prakticky tedy pro všech šest hotelů, které řetězec v Liberci má, je jedno wellness centrum, které sice mohou navštěvovat hosté ze všech hotelů, ale musejí za relaxaci a odpočinkem dojíždět a pak se zpět vracet do hotelu, kde jsou ubytováni.

Organizační struktura není v současné době přesně stanovená a donedávna nebyla v celé společnosti vůbec, jednalo se pouze o linii manažerů, pod jedním CEO.

Příležitosti a hrozby

Hotelový řetězec se nachází v Liberci, tedy druhým největším městem české republiky a tato skutečnost přináší řadu příležitostí. Neustále se zde pořádají kulturní a sportovní akce, které přitáhnou pozornost mnoha návštěvníků a pokud by řetězec navázal spolupráci s pořadateli těchto akcí, mohl by z toho mít velký přínos, prostřednictvím nově získaných klientů. Další příležitostí pro hotelovou síť by bylo vybudování dalšího wellness centra, protože jak je zmíněno u slabých stránek společnosti, jedno takové zařízení pro šest ubytovacích zařízení je nedostačující a to především z důvodu nabízení wellness pobytů a romantických balíčků. Již bylo zmíněno, že hotelové síť nenabízí svým zaměstnancům možnost vzdělávání či školení a nemá ani pevný motivační program. Z toho důvodu, že úspěch hotelu závisí z velké části na kvalitě služeb a personálu, je velkou příležitostí zaměstnance správně a objektivně motivovat a nabídnout jim možnost jejich rozvoje a vzdělávání.

Hrozbou pro hotelovou síť je nejenom ztráta kvalitních manažerů, které si podnik ve většině případů sám vyškolil a spoustu věcí naučil, jelikož mnozí se na svoji pozici vypracovali z nižších, obyčejných pracovních pozic.

Ohrožením může být nová konkurence, v tomto případě především vznik celé nové hotelové sítě. V takových případech může nastat cenová válka, což by pro hotel znamenalo velké problémy, jelikož právě tento řetězec si zakládá na tom, že své služby nabízí za ceny nižší než konkurence. Velkým problémem by bylo pro společnost také zvýšení nákladů na provoz,

jelikož právě díky pečlivému vybírání dodavatelů a tím pádem také nižším provozním nákladům, může hotelové síť nabízet své služby za velmi příznivé ceny.

7.5 PEST analýza

PEST analýza nám slouží k analýze faktorů vnějšího prostředí, neboli makroprostředí, které nějakým způsobem ovlivňují provoz hotelu.

Politické a legislativní faktory

- Velmi důležitým faktorem je v EU, z čehož plynou výhody volného pohybu osob, narůstají také pracovní cesty a z důvodu tlaku ze strany EU v podobě certifikací, dodržování norem apod., se zvyšuje také kvalita některých služeb.
- Jakákoliv změna týkající se turistických poplatků, může ovlivnit hotelovou společnost, protože tyto poplatky jsou vždy buď zahrnuty v ceně ubytování, nebo zvlášť klientovi k ceně připočítány.
- Hotelnictví se musí řídit a dodržovat zákony, vyhlášky a předpisy, které se ho týkají a proto jakákoli jejich změna hotel ovlivní. Jedná se zejména o případné změny v těchto zákonech:
 - *Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník*
 - *Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání*
 - *Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích*
 - *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce*
 - *Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele*
 - *Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví*
 - *Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů*
 - *Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty*
- Změna legislativy týkající se hygieny v oblasti stravování, bezpečnosti a technických požadavcích staveb:
 - *Vyhláška č. 137/2004 Sb.*

- *Předpis č. 268/2009 Sb. (Businesscenter.cz, 2016)*

Ekonomické faktory

- Změna daňových sazeb, jakožto velmi důležitých ekonomických faktorů, by ovlivnila každou společnost. Pro hotelové společnosti je velmi důležitá snížená daňová sazba za ubytovací služby, která v současnosti činí 15% podle zákona o DPH. Kdyby došlo k jejímu zrušení, nebo zvýšení, bylo by to pro hotel finančně nevýhodné.
- Ceny energií v současné době klesají, což je pro hotelovou společnost příznivá situace, protože je důležité nejen to, aby se energií zbytečně neplýtvalo, ale také aby společnost za tyto náklady platila co nejméně.
- Dalším ekonomickým faktorem, který může ovlivnit hotelovou společnost, je vývoj cestovního ruchu. V současné době se situace v cestovním ruchu zlepšuje, příliv zahraničních turistů vzrostl v roce 2015 o 7,3 %. (Český statistický úřad, 2016)
- Nezaměstnanost ČR k 29. 2. 2016 je 6,3% a v libereckém kraji je aktuální míra nezaměstnanosti 6,4%. Pokud roste nezaměstnanost celého státu, lidé omezují aktivity, které pro ně nejsou nezbytné a klesá tak koupěschopná poptávka. Na druhou stranu zvýšení míry nezaměstnanosti přímo v libereckém kraji, představuje možnost většího výběru z více uchazečů právě o nižší pracovní pozice, se kterými má hotelová síť největší problém. (Český statistický úřad, 2016)

Sociálně-kulturní faktory

- Stále rostoucí životní úroveň obyvatelstva ovlivňuje hotelové společnosti. Čím vyšší je úroveň vzdělání lidí, tím více samostatní jsou a vzniká více případů, kdy si sami zajišťují cesty a ubytování, přesně podle jejich představ. Z důvodu vyšších příjmů a toho, že jsou lidé velmi časově vytíženi, více si užívají svůj volný čas a více využívají například různých odpočinkových a romantických víkendů. Tím že se mění životní styl lidí, mění se také jejich preference a v posledních letech začínají lidé investovat neustále více do zážitků.
- Zaměstnanci požadují pracovní výhody, odměny a možnost vzdělávání.
- Velké množství kulturních a sportovních aktivit v okolí, a zároveň také krásná příroda a okolní prostředí, přivádí velké množství návštěvníků a potenciálních klientů.

Technologické faktory

- Význam doplňkových služeb neustále roste a podnik by měl hledat nové způsoby, jak zaujmout potencionální a udržet stálé zákazníky.
- Společnost by měla nadále investovat do inovací, sledovat trendy a být vždy o krok napřed než konkurence. Měla by se zaměřovat na sledování novinek a trendů v oblasti cestovního ruchu. Společnost by měla hotely neustále modernizovat, a to jak již prostřednictvím vybavení pokojů, zabezpečení hotelu či nejnovějších moderních rezervačních systémů. Tento majetek je totiž velmi rychle opotřeben, a to ať jak u vybavení pokojů fyzicky, tak morálním zastaráním u zabezpečení či rezervačních systémů. Dále by měla navštěvovat veletrhy, týkající se cestovního ruchu a gastronomie
- Roste význam a důležitost elektronického marketingu a hotel musí neustále sledovat nové trendy v této oblasti, aby udržel krok s dobou a konkurencí.

7.6 Dotazníkové šetření

Z důvodu chybějícího motivačního i vzdělávacího programu a fluktuace zaměstnanců v podniku, jsem se prostřednictvím dotazníku zaměřila na to, jak jsou pracovníci hotelové sítě spokojeni s celkovým stylem řízení, co si myslí o stávající motivaci a co by konkrétně je motivovalo k lepším výkonům. Také jsem zjišťovala, zda mají zaměstnanci hotelové sítě zájem o vzdělávání, popřípadě o jakou formu by měli největší zájem. Dotazník je složený z šesti jednoduchých a stručných otázek, jak už bylo řečeno, zaměřených právě na motivaci pracovníků, motivační systém a vzdělávání. Pět otázek v dotazníku je uzavřených a vždy je u nich možné vybrat pouze jednu odpověď. Jedna otázka je polootevřená a respondent může vyznačit až tři odpovědi s možností volby jiné odpovědi, kde má možnost, napsat odpověď, která není u otázky v nabídce. Dotazník byl zaměstnancům distribuovaný přes personální oddělení v únoru tohoto roku a byl v tištěné podobě. Celý proces týkající se dotazování zaměstnanců a následného sběru dat trval 3 týdny.

Na dotazník odpovědělo 60 zaměstnanců z celé hotelové sítě, kteří jsou kromě pohlaví rozdělení do skupin i podle pracovních pozic. V první skupině jsou nižší pracovní pozice, které jsem rozepsala na ty konkrétní, neboť právě s těmi má společnost největší problém a právě na této úrovni dochází k časté fluktuaci pracovníků. Další skupiny jsou tvořeny za-

městnanci různých oddělení hotelové sítě, jako například personální či ekonomické, jejich asistenty a nakonec je zde skupina manažerů hotelu.

Tab. 7 Charakteristika respondentů (vlastní zpracování)

Pohlaví	Muž			Žena			Celkem
	16			44			
Pracovní pozice	Kuchař, číšník	Pokojská	Recepční	Asistent	Zaměstnanci různých oddělení	Manažerské pozice	60
	24	14	13	2	4	3	

Otázka č. 1 : Jste spokojen/a s stylem řízení, který je nastaven ve společnosti, ve které pracujete?

Na tuto otázku převažovala odpověď, že zaměstnanci nejsou spokojeni s celkovým řízením společnosti.

Tab. 8 Dotazník – otázka č. 1 (vlastní zpracování)

Otázka č. 1	Ano	Ne	Celkem
Počet zaměstnanců	22	38	60
%	37%	63%	100%

Otázka č. 2: Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivován/a?

Přesně 70 % pracovníků si nemyslí, že je dostatečně a správně motivováno, což může být zčásti také důvod toho, že se lidé necítí na pracovních pozicích dobře a často se zde střídají noví pracovníci, kteří ve společnosti dlouho nevydrží. Můžu potvrdit, že pozitivní ohlasy týkající se motivace se vyskytovaly zřídka a jen u pracovníků na pozici manažerů nebo zaměstnanců z jednotlivých oddělení.

Tab. 9 Dotazník – otázka č. 2 (vlastní zpracování)

Otázka č. 2	Ano	Nevím	Ne	Celkem
Počet zaměstnanců	14	4	42	60
%	23%	7%	70%	100%

Otázka č. 3: Dle vašeho názoru je současný motivační program:

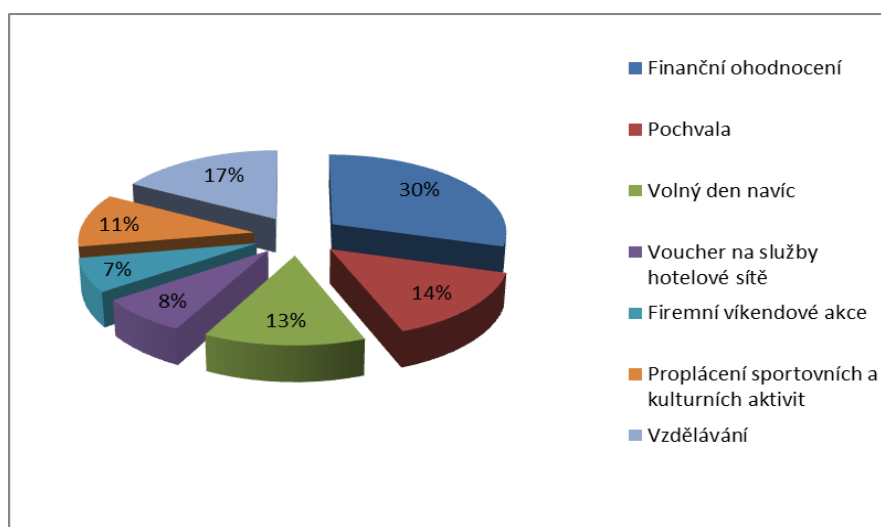
Z výsledků této otázky vyplývá, že celých 65 % zaměstnanců si myslí, že motivační program není ve společnosti zaveden a dle dalších 20 % pracovníků je neobjektivní. Můžeme říci, že každý pracovník, ať odpověděl jakkoli má pravdu, protože ve společnosti opravdu žádný pevně stanovený motivační program není. Manažeři jednotlivých hotelů na základě práce s podřízenými hodnotí jejich výkony dle svého individuálního posouzení, a to nepravdělně a ani formy odměn nejsou předem nijak stanovené. Stejný problém nastává u hodnocení manažerů ze strany vedení.

Tab. 10 Dotazník – otázka č. 3 (vlastní zpracování)

Otázka č. 3	Objektivní	Neobjektivní	Není ve společnosti zaveden	Celkem
Počet zaměstnanců	12	9	39	60
%	20%	15%	65%	100%

Otázka č. 4: Co by Vás motivovalo k lepším výsledkům?

Každý respondent měl vyznačit maximálně tři formy odměn, které by ho nejvíce motivovaly k lepším výsledkům. Počet respondentů je 60, z čehož vyplývá, že by mělo být známo v součtu 180 odpovědí, bohužel někteří z respondentů toho nevyužili a nevyznačili tři, ale méně odpovědí. Jedná se ale o zanedbatelné minimum, jelikož bylo celkem zaznamenáno 172 odpovědí.



Obr. 1 Nejlepší formy motivace pracovníků (vlastní zpracování)

Jak lze vidět na grafu v obrázku č. 1. Pracovníky v hotelové síti by nejvíce motivovalo k lepším výsledkům lepší finanční ohodnocení, ale také pochvala vedení či nadřízeného a

možnost vzdělávání. Zaměstnanci by také ocenili volný den navíc a proplácení sportovníh nebo kulturních aktivit.

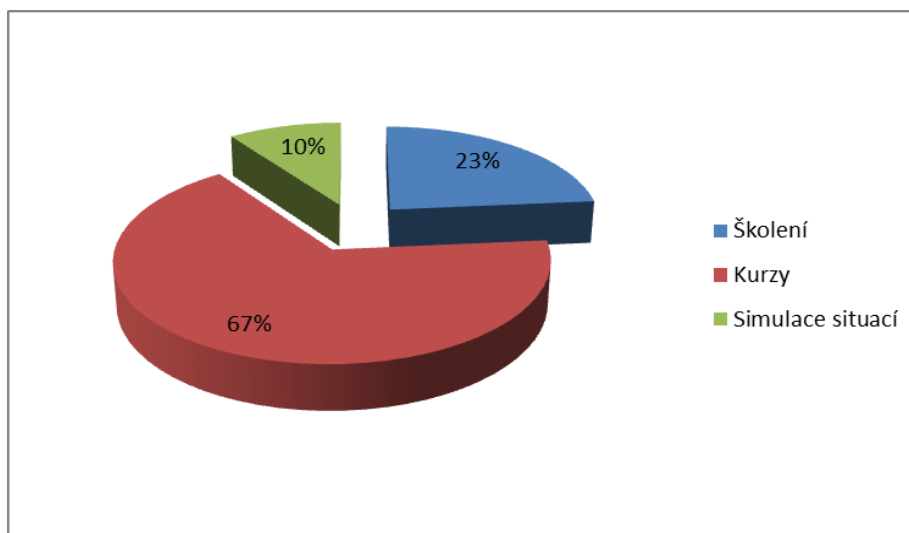
Otázka č. 5: Společnost, ve které pracujete vzdělávání a rozvoj zaměstnanců:

Tab. 11 Dotazník – otázka č. 5 – možnosti vzdělávání (vlastní zpracování)

Otázka č. 5	Nabízí mám zájem	Nabízí nemám zájem	Nenabízí mám zájem	Nenabízí nemám zájem	Celkem
Počet zaměstnanců	3	2	48	7	60
%	5%	3%	80%	12%	100%

Jak vyplývá z tabulky, nejvíce zaměstnanců, přesně 80% uvedlo, že společnost jim žádnou formu vzdělávání nenabízí, i přes to, že oni zájem mají. Celkem 15 % zaměstnanců uvedlo, že nemá zájem o další vzdělávání. Pouze 3 respondenti uvedli, že společnost jim vzdělávání umožňuje a oni mají zájem, jednalo se však ve dvou případech o manažery hotelů a v jednom případě o zaměstnance na pozici asistenta.

Otázka č. 6: O jaký typ vzdělávání byste měl/a zájem?



Obr. 2 Nejzajímavější formy vzdělávání podle zaměstnanců (vlastní zpracování)

U této otázky odpovídali pouze respondenti, kteří v předchozí otázce uvedli, že o další vzdělávání zájem mají. Bylo jich 51 a každý mohl vyznačit pouze jednu odpověď. Za nejlepší formu vzdělávání považuje většina zaměstnanců hotelové sítě vzdělávací kurzy, jako například gastronomické, jazykové či kurzy komunikačních dovedností. Nejmenší zájem by měli pracovníci o simulace situací, které jsou zaměřeny na praxi.

8 ANALÝZA KONKURENCE V OKOLÍ

V této části se budu zabývat analýzou konkurence všech čtyřhvězdičkových hotelů, jelikož jejich zastoupení v hotelové síti převažuje, a také proto, že tříhvězdičkové hotely řetězce dokážou cenou konkurovat penzionům v okolí, kvalita služeb a vybavení je zachována.

8.1 Konkurence čtyřhvězdičkových hotelů

Clarion Grand Hotel Zlatý Lev - Kapacita hotelu nacházejícího se v centru liberce je 225 lůžek ve více než 100 pokojích. Součástí hotelu je restaurace Benada a také prostory pro pořádání konferencí prostřednictvím tří sálů, z nichž dva jsou menší s kapacitou okolo 50 lidí a jeden velký až pro 400 osob. Hotel má vlastní parkoviště a wellness centrum s posilovnou. (Clarion Grand Hotel Zlatý Lev, 2016)

Hotel Babylon - Hotel Babylon je součástí relaxačního a zábavního komplexu Centra Babylon, které se nachází přímo v centru města a má více než 400 pokojů, s celkovou kapacitou přesahující 1000 lůžek. Ubytování v hotelu je rozděleno do tří částí - wellness, family a business. V celém komplexu mají hosté k dispozici čtyři restaurace, z nichž každá je něčím specifická. Velkou předností komplexu jsou konferenční prostory, které jsou tvořeny dvaceti různými sály a nabízí pronájem malých prostorů pro 10 osob, ale také obrovské sály s kapacitou až 100 lidí. V Babylon Centru se nachází velké kryté parkoviště a cena pro hotelové hosty je 120 Kč za den. (Centrum Babylon Liberec, 2015)

Fénix Inspiration Design Hotel - Hotel se nachází 7 km od centra města a jeho kapacita je 25 lůžek, což je sice málo, ale z důvodu analýzy hotelové sítě, kde jsou i hotely s menší kapacitou je zde tento hotel zařazen správně. Součástí hotelu není restaurace, ale v blízkém okolí se nachází čtyři. Hotel nabízí svým hostům parkování zdarma. Konferenční prostory nebo salonek na pronájem Fénix hotel k dispozici nemá. (Fénix inspiration design hotel, 2016)

8.2 Analýza konkurence

Pro provedení analýzy jsem si sestavila tabulku, ve které jsem uvedla kritéria, kterých si zákazníci na hotelech cení a ovlivňují jejich rozhodnutí. Jelikož je na velmi těžké na mnoho kritérií odpovědět jen otázkou, zda hotel tuto službu poskytuje či nikoli, nelze vždy přesně přiřadit předem daný počet bodů pro danou odpověď. U několika kritérií jsem vy-

cházel z hodnocení, které je dostupné na rezervačním portále a jde jednoznačně učit pořadí hotelů, podle kterého jsou potom přiřazeny body. U kritérií, ve kterých je potřeba zohlednit více parametrů, vše pečlivě okomentuji a přiřazené body patřičně zdůvodním. Jednotlivým kritériím budu přiřazovat body na stupnici 0-10. Pro co nejlepší srovnání spokojenosti a hodnocení zákazníků, využiji informace z ubytovacího portálu Booking.com, kde hosté píšou své zkušenosti a hodnotí hotel na stupni od 1 do 10 v různých kategoriích.

Tab. 12 Výsledek provedené analýzy (vlastní zpracování)

Hotel	č. 1	č. 2	č. 3	č. 4	Hotel Babylon	Clarion Grand Hotel Zlatý Lev	Hotel Fénix
Cena	7	6	8	10	5	4	9
Vybavení pokojů	9	8	7	6	5	4	10
Kapacita lůžek	9	7	6	8	10	9	5
Parkování	8	10	5	9	7	6	9
Lokalita	9	10	6	5	8	10	7
Restaurace v hotelu	8	8	8	5	10	8	0
Věrnostní program + slevy	9	9	9	9	8	10	0
Reference od zákazníků	9	8	7	6	4	5	10
Wellness	5	5	5	8	10	9	0
Kongresové služby	8	6	0	7	10	9	0
Balíčky služeb	9	9	9	9	10	9	0
WiFi připojení	8	9	8	10	6	7	10
Přehlednost a vzhled webových stránek	10	10	10	10	10	8	6
Kvalita a profesionalita personálu	7	6	9	5	4	8	10
Celkem	115	111	97	107	107	106	76

Z celkové bodové tabulky můžeme vidět, že nejlépe dopadl hotel č. 1, který je otevřen teprve od září loňského roku. Na druhém místě je hotel č. 2 hotelové sítě, a za ním na třetím místě Hotel Babylon, který sice nasbíral nejvíce 1. míst, ale v některých kategoriích naopak získal velmi nízké hodnocení a stejné místo obsadil také hotel č. 4. Jako čtvrtý následuje CGH Zlatý Lev, který byl nejlepší pouze v oblasti lokality a věrnostního programu. Poslední se umístil Hotel Fénix s velkým bodovým odstupem, což se dalo z důvodu jeho velikosti a tomu uzpůsobeným rozsahem služeb očekávat.

Tab. 13 Analýza a srovnání hotelů hotelové sítě a konkurence (vlastní zpracování)

Hotel	Č. 1	Č. 2	Č. 3	Č. 4	Hotel	CGH Zlatý Lev	Hotel Fénix
Cena	1 837 Kč	2 004 Kč	1 273 Kč	975 Kč	2 280 Kč	2 648 Kč	1 029 Kč
Pořadí	4.	5.	3.	1.	6.	7.	2.
Vybavení pokojů	9	8,7	8,5	7,9	7,8	7,5	9,6
Pořadí	2.	3.	4.	5.	6.	7.	1.
Parkování	Ano 100 Kč/den	Ano zdarma	Ano Zdarma	Ano zdarma	Ano 120 Kč/den	Ano 170 Kč/den	Ano Zdarma
Pořadí	3.	1.	2.	6.	4.	5.	2.
Kapacita lůžek	225	71	50	87	1000	225	25
Pořadí	2.	4.	5.	3.	1.	2.	6.
Vzdálenost od centra	1,4 km	600 m	7,6 km	52 km	1,8 km	600 m	7,1 km
Pořadí	2.	1.	5.	6.	3.	1.	4.
Reference	8,8	8,6	8,5	8,2	7,7	8,1	9,6
Pořadí	2.	3.	4.	5.	7.	6.	1.
WiFi	8,7	8,8	8,7	9,2	7	8,6	9,2
Pořadí	3.	2.	3.	1.	5.	4.	1.
Kvalita personálu	8,4	8,2	8,9	8,1	7,7	8,7	9,8
Pořadí	4.	5.	2.	6.	7.	3.	1.

Ceny v tabulce č. 14 jsou pro dvoulužkový pokoj Superior, který využívají dvě osoby a z důvodu co nejpřesnějšího srovnání je vypracována z přesných cen hotelů ke dni 4. 4. 2016, které jsou dostupné na ubytovacím portále booking.com.

Při analýze jednotlivých hotelů, jsem došla k názoru, že je vybavení pokojů v posuzovaných čtyřhvězdičkových hotelech, co se týká struktury, velmi podobné. Rozdíly jsou převážně v kvalitě vybavení a ne v tom, že by jeden hotel nabízel úplně jiný rozsah a strukturu vybavení než hotel jiný.

Velkou výhodou hotelu je bezesporu jeho kapacita a v této kategorii jednoznačně vede hotel Babylon, jehož lůžková kapacita je mnohonásobně vyšší než kapacita ostatních hotelů.

Mohlo by se zdát, že hotel Fénix je zařazen do konkurence hotelů špatně. Zdůvodněním je to, že provádím analýzu čtyřhvězdičkových hotelů celé hotelové sítě, která zahrnuje i hotely menší, a proto je zde zahrnutý i tento typ hotelu.

Výhodou většiny hotelů v hotelové síti je to, že svým hostům poskytují parkování zdarma, pouze v prvním hotelu se platí 100 Kč na den. CGH Zlatý Lev nabízí svým hostům parkování za 170 Kč na den. V Babylon Centru je velké parkoviště a pro hotelové hosty je cena 120 Kč. Hotel Fénix nabízí svým hostům parkování zdarma přímo u objektu. Nejvíce bodů dostat hotel č. 2 jelikož nabízí kryté a hlídané parkoviště v budově hotelu zdarma. Hotely, které mají parkoviště u přímo u hotelu a zdarma, obdržely 9 bodu a těm ubytovacím zařízením, které mají parkování pro hned vedle samotného objektů, ale jsou zpoplatněné, byly body přiřazeny podle ceny za parkování na den. Nejméně bodů získaly hotely, které mají sice parkoviště zdarma, ale ne přímo u objektu.

Pro lokalitu jsem zvolila kritérium vzdálenost od centra města Liberec a nejlépe hodnotím hotel č. 2 hotelové sítě a CGH Zlatý Lev, které se nacházejí od centra pouhých 600 m. Největší vzdálenost od centra města Liberce má hotel č. 4, který se jako jediný nachází v jiném městě. Pokud se podíváme pouze na hotely ve městě Liberec, je nejvíce vzdálený od centra hotel č. 3.

Každý pozorovaný hotel, až na Hotel Fénix, má ve svých prostorách restauraci. Centrum Babylon jich má hned několik, proto má také v této kategorii nejvíce bodů. Další v pořadí jsou hotely č. 1, č. 2, č. 3 a CGH Zlatý Lev, které mají plnohodnotné restaurace zaměřené na různé druhy kuchyní. Na předposledním místě je poté hotel č. 4, který nabízí stravování pouze pro své hosty ve vymezeném čase. Na posledním místě je Hotel Fénix, který má sice v blízkém okolí spousty restauračních zařízení, v hotelu však žádné.

Nejpropracovanější a nejzajímavější věrnostní program má CGH Zlatý Lev, který je součástí věrnostního programu Privileges, kde mohou jeho členové sbírat body na mnoha místech celého světa a také tyto získané body využívat na ubytování ve smluvních hotelech po celém světě. Věrnostní program hotelů v hotelové síti, které mají všechny pochopitelně stejný, a je podrobně popsán v marketingovém mixu. Hotel Babylon svým klientům nabízí díky spolupráci se společností MasterCard, možnost získat část peněz z každé platby zpět. Tato výhoda je pro hosty určitě příjemná, jedná se ale o věrnostní program MasterCard a

Hotel Babylon se společností pouze spolupracuje. Jediný hotel Fénix nenabízí žádný věrnostní program pro své stálé hosty.

Nejvíce bodů v kategorii týkající se wellness dostal Hotel Babylon, který má největší prostor odpočinkové a relaxační zóny s nejšířší nabídkou a celá jedna část hotelu se soustředí právě na služby v oblasti wellness. Další v pořadí je CGH Zlatý Lev, který má oproti následujícím hotelům navíc jako součást wellness zóny fitness centrum. Dalším hotelem je hotel č. 4, který jako jediný čtyřhvězdičkový hotel hotelové sítě má wellness centrum, bohužel se ale nachází ve městě Harrachov. Hotely č. 1 – 3 obdržely stejný počet bodů i přes to, že v jejich prostorách není wellness centrum. Hosté těchto hotelů mohou totiž využívat wellness v tříhvězdičkovém hotelu č. 6, který se nachází v jejich blízkosti. Hotel Fénix žádné relaxační centrum nenabízí.

První hotel disponuje velkým sálem, který má kapacitu až 160 osob a dvěma menšími salony s kapacitou 30 osob. V hotelu č. 2 jsou k dispozici dva sály o rozloze 70 m², které jsou doplněny menší místností pro přípravu. V hotelu č. 4 je k dispozici konferenční sál, který má kapacitu až 150 osob. Hotel č. 3 stejně jako Hotel Fénix nenabízí žádné konferenční prostory. Vedoucími hotely v této kategorii jsou jednoznačně CGH Zlatý Lev a Centrum Babylon. Clarion Grand Hotel nabízí tři sály s celkovou kapacitou 500 osob a Babylon Centrum nabízí prostory ve dvaceti různě velkých prostorech, které začínají od kapacity 10 lidí a u největšího sálu je kapacita až 1000 osob.

Jak můžeme vidět z tabulky, z dostupných dat lidé hodnotí nejlépe WiFi připojení v malém Hotelu Fénix a hotelu č. 4, který je jediný mimo město Liberec a slouží spíše pro hosty, využívající hotel pro rekreaci. Hotely č. 1 – č. 3, které hodně využívají klienti, kteří se zde ubytují na svých pracovních cestách, můžeme vidět hodnocení připojení o něco horší. Nejslabší připojení je podle hostů dle očekávání v Hotelu Babylon a může tak být i z důvodu velké hotelové kapacity a velkého náporu na připojení WiFi.

Dle hodnocení kvality personálu nejlépe obstál hotel Fénix. Je to celkem logické, protože tento hotel je opravdu malý a může organizaci personálu věnovat velkou pozornost. Naopak nejhůř dopadl v tomto hodnocení právě hotel, který disponuje největší kapacitou lůžek. (Fénix inspiration design hotel, 2016, Centrum Babylon Liberec, 2015, Clarion Grand Hotel Zlatý Lev, 2016 a interní zdroje)

9 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V analytické části jsem nejdříve představila společnost, popsala problematiku týkající se organizační struktury společnosti a rozebrala jednotlivé prvky marketingového mixu.

Z analýzy spokojenosti zákazníků vyplynulo, že velká většina je spokojená a nemá k hotelu žádné negativní připomínky, pokud si ale na něco stěžují, je to v nejvíce případech na kvalitu personálu.

V další části byla provedena analýza SWOT a PEST, z kterých vyplynulo, že největší slabou stránkou je především neexistující pevná organizační struktura, motivační program a možnost vzdělávání, a s tím související nejen kvalita personálu, ale také častá fluktuace pracovníků zejména na nižších pracovních pozicích.

době nezaměstnanost na úrovni 6,3 %, což není příliš vysoká hodnota a pro hotelovou síť to znamená, že si nemůže vybírat na pracovní pozice z mnoha kandidátů, a proto je velmi důležité, aby se o své zaměstnance starala, dopřála jim možnost vzdělávání, motivovala je k práci a sama si je vyškolila a vychovala podle svých představ.

Výhodou hotelové sítě je luxusní vybavení hotelů, kvalitní věrnostní program pro klienty, příznivá cena v poměru ke kvalitě ubytování a především to, že hotelová síť dokáže uspokojit požadavky různých typů klientů.

Z dotazníkového šetření zaměřeného na spokojenost zaměstnanců s motivací a možností vzdělávání vyplynulo, že většina pracovníků není spokojena s řízením společnosti, necítí se být dostatečně motivováno z důvodu neexistujícího pevného motivačního systému a nemají možnost vzdělávání, i když z jejich strany zájem existuje.

V analýze konkurenceschopnosti dopadly hotely řetězce velmi dobře, protože obsadily přední místa v bodovém hodnocení konkurence. Největším konkurentem čtyřhvězdičkových hotelů v Liberci je CGH Zlatý Lev a Hotel Babylon, z důvodu lepších možností týkajících se konferenčních prostor a hotelové kapacity. Tříhvězdičkové hotely dokážou cenou konkurovat penzionům, standard a kvalita je však zachována. Celá hotelová síť jako konkurence v Liberci a okolí neexistuje.

Vedení hotelu si je také plně vědomo, že jádrem úspěchu v hotelnictví je kvalifikovaný a motivovaný zaměstnanec, proto se budu v projektové části věnovat právě tomuto problému.

10 PROJEKT ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

Projektová část se odvíjí od zjištění nedostatků v analytické části, týkajících se nekvalifikovaných pracovníků na nižších pracovních pozicích, jejich časté fluktuaci, chaosu, který nastává díky nedostatečně vymezeným kompetencím a vztahy mezi jednotlivými odděleními. Dalším nedostatkem hotelové sítě je absence vzdělávacích programů a pevného motivačního systému.

Hlavním cílem projektu je zvýšení konkurenceschopnosti hotelové sítě prostřednictvím navržení vhodné organizační struktury, kde budou jasně dané vztahy nadřízenosti a podřízenosti, kompetence a odpovědnost jednotlivých oddělení či pracovníků. Dále je projekt zaměřen na vytvoření návrhu na motivační program, který bude objektivní a přesně vytvořený pro zaměstnance hotelové sítě, což by mělo vést ke zlepšení pracovních výkonů. Součástí projektu je časové, riziková a nákladová analýza.

Aby mohl být projekt úspěšně zaveden, je potřené dodržet následující podmínky:

- Podpora ze strany vedení společnosti
- Poskytnutí dostatečného objemu financí na projekt
- Spolupráce všech účastníků jednotlivých změn
- Poskytování podrobných informací pracovníkům, týkajících se jejich hodnocení
- Kontrola správného fungování jednotlivých částí projektu

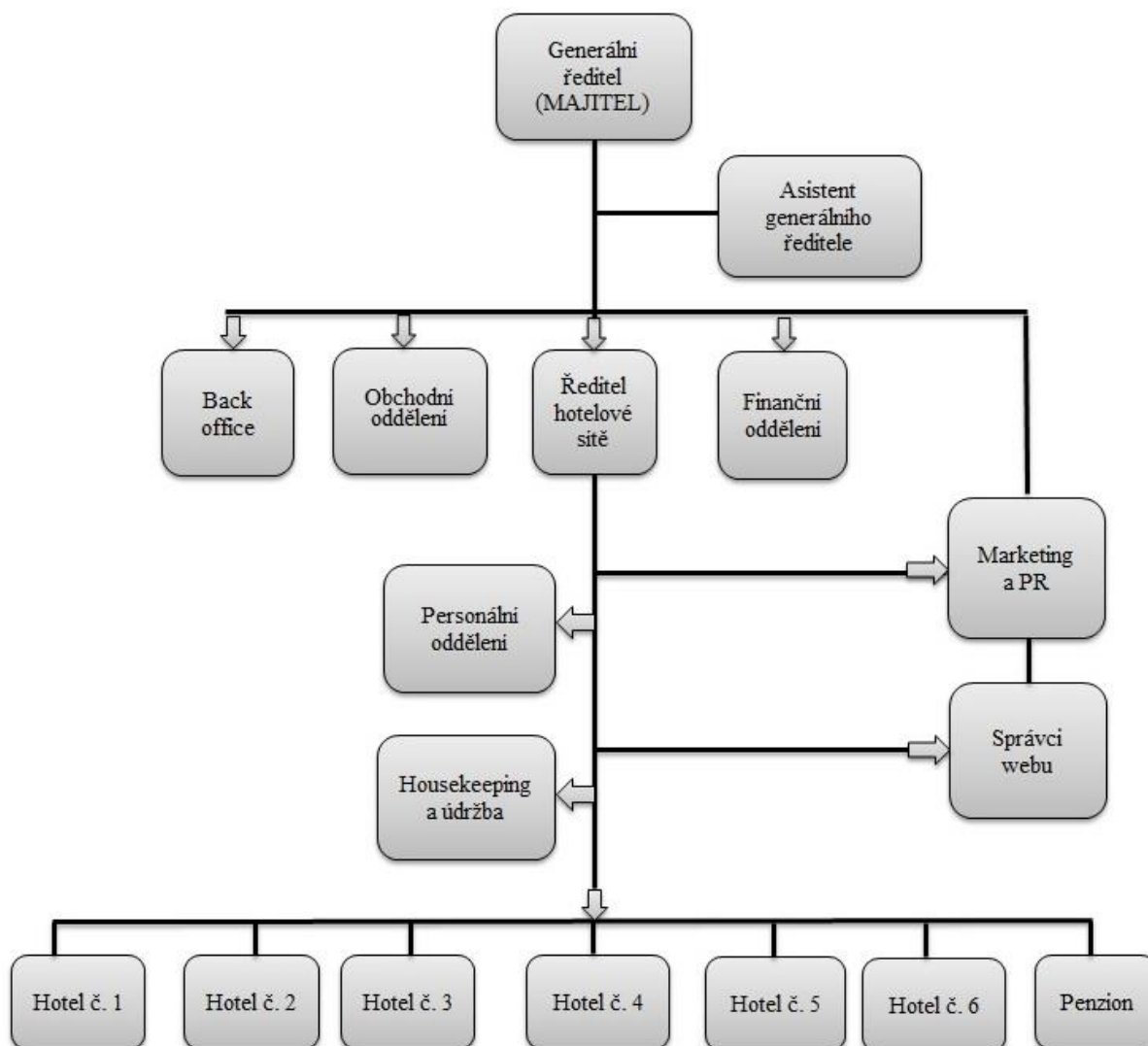
V závěru celého projektu je vypracovaná nákladová a riziková analýza a také časová analýza s pomocí program WinQSB.

10.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Hotelová síť provozuje čtyřhvězdičkové a tříhvězdičkové hotely a také ubytovací zařízení typu penzion, je proto nezbytné aby byly vztahy mezi jednotlivými odděleními, manažery a pracovníky jasně a pevně dané a také aby byly přesně stanoveny kompetence a vymezena odpovědnost.

Navržená organizační struktura by měla tento problém vyřešit a situace mezi jednotlivými odděleními by se měla stát přehlednější a jasnější. Pro každé oddělení jsem vymezila kompetence a také jsou určeny vztahy mezi nimi. U manažerů hotelu, jež své kompetence mají

určené i v současné organizaci hotelu, jsem pouze uvedla, jak by to mělo být se zařízeními, které manažery nemají.



Obr. 3 Nově navržená organizační struktura hotelové sítě (vlastní zpracování)

- **Generální ředitel** - Jak můžete vidět na obrázku č. 3, na vrcholu organizační struktury stojí generální ředitel, který je zároveň majitelem a jednatelem hotelové sítě. V jeho kompetenci je řízení celé hotelové sítě, vytváření její politiky a strategie. Dále rozhoduje o schválení finančních rozpočtů a má vždy poslední slovo v marketingových i obchodních záležitostech. Generální ředitel má asistenta, který se stará především o jeho nabitý kalendář, v případě potřeby komunikuje se všemi odděleními, plní úkoly ředitele, vyřizuje e-maily a pochůzky.

- **Ředitel hotelové sítě** – pracovník na pozici ředitele celé hotelové sítě má na starosti vedení jednotlivých hotelů, komunikuje s jednotlivými manažery a provádí kontrolu plnění úkolů jednotlivých oddělení a koordinuje práci jemu podřízených úseků. Má pod sebou také personální oddělení a oddělení zabezpečující údržbu a hlavní pokoj-skou hotelové sítě, která je nadřízená všem pokojským hotelové sítě.
 - **Housekeeping** - Jednotlivé pokojské a údržbáři nemají pevně stanoveno, že budou pracovat pouze v jednom z hotelů, ale mohou svou práci vykonávat vždy tam, kde bude potřeba. Pro přehlednost by personální oddělení vypracovalo rozvrh a rozčlenění jednotlivých zaměstnanců tohoto úseku.
 - **Personální oddělení** – Toto oddělení je tvořeno vedoucí tohoto úseku, jednou pracovnící a asistentkou. Náplní jejich práce plánování pracovních míst, jejich následný výběr a péče o ně. Po zavedení motivačního programu bude jejich náplní práce také hodnocení a odměňování zaměstnanců. Dalším úkolem je stanovování výše mezd a jejich vyplácení.
- **Back office** - Úkolem Back office asistenta je administrativní činnost, komunikace s různými úřady.
- **Obchodní oddělení** - V obchodním oddělení pracuje specialista prodeje a manažer příjmů. Specialista prodeje má v kompetenci především obchod, skupinové rezervace a komunikaci a vztahy s cestovními agenturami. Také se stará o firemní, nebo-li korporátní klientelu a eventy hotelové sítě. Druhá osoba, manažer příjmů, se zabývá především ziskovostí hotelové sítě, cenotvorbou a správou hotelového rezervačního systému Previo. Dále řeší stejně jako předchozí manažer skupinové rezervace, firemní klientelu, a také obsazenost nejnovějšího hotelu č. 1. Finanční oddělení
- **Finanční oddělení** - Finanční oddělení je taktéž podřízeno generálnímu řediteli, a do jeho kompetencí spadají tvorby a hodnocení rozpočtů, evidence majetku a vedení účetnictví. Pracovníci v tomto oddělení by měli mít přehled nejen o rizicích, které mohou nastat, ale také musí zvládat finanční plánování a sestavit finanční analýzu s patřičným hodnocením a výstupy.

- **Marketing a PR** - Oddělení marketingu a vztahů s veřejností má za úkol koordinaci marketingových aktivit, tiskový servis v oblasti PR a mediální komunikaci, což je v dnešní době velmi důležité.
- **Hotely a jejich manažeři** - V současné situaci jsou manažeři hotelů v jedné linii pod generálním ředitelem, s tím že hotel č. 4 a hotel č. 6 nemají manažery vůbec. Z tohoto důvodu, jsem provedla v oblasti organizace manažerů následující změny a organizační struktura dle mého je následující. Co se týká jednotlivých hotelů v řetězci, má každý z nich svého manažera, na hotelu č. 1 jsou manažeři dva - jeden pro stravovací úsek, který zajišťuje zároveň i externí cateringy, popřípadě pořádání svateb, druhý manažer se stará o záležitosti týkající se přímo ubytovacího úseku a celého provozu. V ostatních hotelech je vždy manažer pouze jeden. Penzion spadá pod vedení manažera hotelu č. 5, a to z toho důvodu, že tyto dvě ubytovací zařízení jsou si blízké jednak lokalitou, a také si vypomáhají například prostřednictvím recepce, která je pouze v hotelu, ale slouží zároveň i pro penzion a hosté penzionu využívají také snídaně v prostorách tohoto hotelu.

10.2 MOTIVAČNÍ PROGRAM

Na základě výsledků zjištěných v analytické části práce je navržen následující motivační program. V hotelové síti by pracovníky nejvíce motivovalo k lepším výkonům nejvíce lepší finanční ohodnocení, pochvala od vedení a možnost vzdělávání. Z dalších odměn nejvíce pracovníků vybralo volný den navíc, proplácení sportovních aktivit a nejmenší zájem projevovali pracovníci o vouchery na služby hotelu a víkendové akce.

Hodnocení pracovníků by mělo být prováděno v pravidelných intervalech, a to každý měsíc co se týče bodového hodnocení pro systém cafeteria a dále pak vyhodnotit nejlepší pracovníky za celý rok. V hotelové společnosti, je velmi obtížné sestavit program odměn, který by vyhovoval všem pracovníkům, protože právě tento typ podniku zaměstnává mnoho pracovníků s různou úrovní vzdělání, pracovní náplní a tím pádem i preferencí a odlišných představ o odměňování. Z provedené analýzy spokojenosti zaměstnanců s motivačním a vzdělávacím programem vyplývá, že nejvíce ocení finanční odměny, veřejnou pochvalu a možnost dalšího rozvoje a vzdělávání. Další odměny bych zakomponovala do takzvaného cafeteria systému, protože je dle mého názoru konkrétně pro tento typ společnosti velmi

vhodný, a každý si může vybrat právě takovou formu odměny, která mu bude vyhovovat nejvíce.

10.2.1 Finanční benefity

Na způsobu finančního ohodnocení jednotlivých pracovních pozic, bych neměnila nic, protože je vždy zvolen vhodný postup jejich stanovení.

Jako finanční formu odměn navrhuji příspěvek na penzijní pojištění, podle délky odpracované doby u společnosti.

Tab. 14 Příspěvek na penzijní připojištění podle doby zaměstnání (vlastní zpracování)

Délka zaměstnání u společnosti	Měsíční příspěvek na penzijní připojištění v Kč	Počet pracovníků
Méně než 1 rok	0	113
Déle než 1 rok	300	15
Déle než 2 roky	500	8

Zaměstnanci, kteří jsou v hotelové společnosti zaměstnání déle než rok, budou mít nárok na příspěvek na penzijní připojištění ve výši 300 Kč za měsíc a pracovníci působící ve společnosti déle než dva roky na příspěvek ve výši 500 Kč. Jak je z tabulky vidět, více než 80% zaměstnanců je u společnosti zaměstnáno kratší dobu, než jeden rok a je to důsledek právě časté fluktuace pracovníků, která je na velmi vysoké úrovni.

10.2.2 Budování příjemného pracovního prostředí

Z důvodu nejmenšího zájmu o pořádání firemních akcí a využívání voucherů na hotelové služby z nabízených odměn v dotazníku, který vyplňovali zaměstnanci podniku, usuzuji, že by nebylo od věci zaměřit se také na budování vhodného a příjemného pracovního prostředí a dobrém kolektivu, protože právě tato skutečnost je velmi důležitá. Čas od času není na škodu uspořádat firemní posezení, kde se pracovníci napříč odděleními seznámí a můžou vybudovat přátelská vztahy. Výhodou hotelové sítě je, že má mnoho příležitostí a prostorů, ve kterých lze takové setkání uskutečnit s minimálními náklady. Navrhuji každý rok na jeho konci, uspořádat posezení se všemi zaměstnanci hotelové sítě, vyhlásit tam nejlepší

pracovníky jednotlivých oddělení, poděkovat všem za spolupráci a utužovat pracovní vztahy.

Velmi často se stává, že jsou zaměstnanci s něčím nespokojení, ale ze strachu o vyprovokování nějakého konfliktu, si to raději nechají pro sebe a dusí to v sobě. Tato situace velmi špatně působí na pracovní vztahy a tím pádem celkové pracovní prostředí, a proto navrhuji vytvořit jistou formu jakýchsi schránek důvěry, kde mohou pracovníci vkládat své připomínky, vlastní názory, popřípadě si postěžovat na vedení nebo kolegy a to všechno anonymně. Díky tomu se lidé více otevřou a vedení se tak dozví o takových nedostatcích, nebo špatných vztazích, o kterých by se jinou formou vůbec nedozvědělo. Pro každý hotel by existovala jedna schránka a její správu a přístup k ní by měl vždy jeho manažer. Je to velmi efektivní forma získávání informací, která nestojí téměř žádné finanční prostředky.

10.2.3 Vzdělávání pracovníků jako forma odměny

Manažeri, pracovníci oddělení a ostatní pracovníci

Pro manažery je velmi těžké vybrat konkrétní kurz, který by nejvíce uvítali jako odměnu, proto navrhuji pro jednoho manažera, který bude nejlepší za celý pracovní rok, jako odměnu poukaz v hodnotě 7000 Kč na kurz dle jeho vlastního výběru, aby si mohl vybrat právě takovou oblast rozšíření svých znalostí a dovedností, která ho nejvíce zajímá.

Stejný postup bych volila také u pracovníků jednotlivých oddělení, kdy by byl jednou za celý rok zvolen ten nejlepší a mohl by si také vybrat jakoukoli možnost vzdělávání, na kterou by jako odměnu dostal poukaz ve výši 4000 Kč.

U ostatních pracovníků, kromě recepčních a kuchařů bych tento postup doporučovala také, s tím, že vždy jeden nejlepší z daného pracovního místa by získal poukaz 3000 Kč na vzdělávání dle vlastního výběru. Jedná se tedy o pokojské a obsluhující personál.

Recepční

Při hledání zaměstnance na pozici recepční, je vždy jednou z hlavních podmínek zvládnutí cizího jazyka. V současné době je to především angličtina, ale z důvodu lokality hotelové sítě bych navrhla jako další možnost vzdělávání a zdokonalení jazykového vybavení zaměstnanců na těchto pozicích, jako další jazyk němčinu. Tento kurz je opravdu nadstandardní, proto bych ho volila jako způsob motivace a odměny vždy pro tři recepční, které budou v ročním hodnocení z celé hotelové sítě nejlepší. Doporučuji využít 20 lekcí po 45

minutách u společnosti Studyline přímo v Liberci, která nabízí velmi vhodné podmínky pro firemní klientelu a má velmi kladné recenze a ohlasy od lidí i podniků, které jejich služby již využili. (Study Line, 2016)

Tab. 15 Jazykové kurzy němčiny (vlastní zpracování)

Jazykový kurz Němčina	Délka lekce	Počet studentů ve skupině	Cena za skupinu studentů
	45 min.	4	300 Kč
	60 min.	4	370 Kč
	90 min.	4	520 Kč

Zaměstnanci stravovacího úseku

Jako způsob motivace prostřednictvím vzdělávání pro kuchaře, jsem zvolila kurzy od Českého kulinářského institutu v Praze, který nabízí mimo jiné také kurzy určené pro kuchaře, kteří se chtějí přiučit něčemu novému a rozvinout své schopnosti, které získali ve škole a následnou praxí. Pro tři nejlépe hodnocené kuchaře navrhuji jako odměnu za rok práce jeden z následujících kurzů.

Tab. 16 Kurzy pro kuchaře hotelové sítě (vlastní zpracování)

Název kurzu	Časová náročnost	Cena
Velký burger kurz	5 hodin	3 800 Kč
Saláty jako hlavní pokrm	5 hodin	3 800 Kč
Úprava mořských ryb	5 hodin	3 800 Kč
Steaky	5 hodin	3 800 Kč
Sushi od A do Z	5 hodin	3 800 Kč

Kurzy jsou vybrány samozřejmě také podle toho, aby byly přínosem také pro jednotlivé hotely a jejich restaurační zařízení. Velkým trendem poslední doby jsou burgery, jejichž správné provedení je ne vždy dodrženo, přitom právě kvalitní a chutný burger přiláká

spoustu nových, mladých hostů. V dnešní době, kdy se čím dál více lidí vyhledává zdravý životní styl, jsou stále více oblíbené právě saláty, ovšem málo který kuchař je umí udělat tak, aby byly opravdu chutné a něčím zajímavé. S tímto trendem souvisí také výběr sushi kurzu, které je v České Republice stále více oblíbené. Další kurzy se týkají známé klasiky, která však musí být vždy pečlivě a správně provedena a tyto kurzy by měly přinést řadu rad, vychytávek a nových trendů, týkajících se právě těchto oblastí. (Pražský kulinářský institut, 2016)

10.2.4 Cafeteria systém

Další odměny bych zakomponovala do takzvaného cafeteria systému, protože je dle mého názoru konkrétně pro tento typ společnosti velmi vhodný a každý si může vybrat právě takovou formu odměny, která mu bude vyhovovat nejvíce.

Zaměstnanci by měsíčně získávali stanovený počet bodů fixním způsobem, ale větší část by mohli získat právě za mimořádné pracovní výkony. Tento způsob získávání bodů by zamezil právě tomu, že by to pracovníkům bylo jedno, protože mají své jisté.

Každý bod představuje pomyslných 20 Kč, za které si ve výsledku může vybrat libovolně ze systému cafeteria jakoukoli odměnu. Může odměny čerpat kdykoli, tedy třeba každý měsíc, nebo si nasbírat více bodů za delší období a vybrat si jednu hodnotnější odměnu.

Také jsou body rozděleny dle jednotlivých pracovních pozic, a to z toho důvodu aby například manažer, který pro společnost je velmi důležitý mohl získávat odměny vyšší hodnoty, než pracovník na pozici recepční či pokojské.

Tab. 17 Fixní a mimořádné body jednotlivých pracovních pozic (vlastní zpracování)

Body/měsíc	Fixní body	Body za mimořádné výkony
Manažerské pozice	15	30
Pracovníci jednotlivých oddělení	10	20
Pracovníci nižších pracovních pozic: (recepční, housekeeping, kuchař, číšník)	5	10

V nabídce odměn zakomponovaných v systému cafeteria jsou poukázky na libovolné sportovní a kulturní aktivity v různých hodnotách, dále je zde na výběr volný den navíc, dárkové balíčky vytvořené speciálně pro ženy i muže a také vouchery na hotelové služby v různých cenových hodnotách. Balíček pro ženy v sobě zahrnuje předplatné dámského časopisu, poukaz na kosmetiku a parfém. Balíček pro pány obsahuje také předplatné časopisu, kvalitní víno a parfém. V případě příspěvků na sport a kulturní aktivity bude pracovníkům přidělena kartička Ticket Benefit, která funguje stejně, jako platební karta. Ta tuto kartu bude vložena částka, na kterou zaměstnanec svými body dosáhl a pokud si tuto odměnu bude vybírat vícekrát, vždy se mu tam peníze dobijí. Tato forma je zvolena z toho důvodu, aby byly tyto peníze opravdu využity na předem dané aktivity. Jako další odměna na výběr je zvolen příspěvek na vzdělávání, dle vlastního výběru pracovníka. Základní vzdělávání sice navrhuji pro všechny pracovníky, a dále také vzdělávání pro nejlepší pracovníky jednotlivých pozic jako motivaci a odměnu, ale zbyde i spousta pracovníků, na které se tato odměna nedostane a pokud opravdu mají zájem ještě o jinou formu vzdělávání, než je nabízena v základním vzdělávání pracovníků, mají možnost získané body využít právě na tento typ odměny. Pro pracovníky preferující hmotné odměny, jsou v nabídce dva druhy mobilních telefonů a notebook. Hlavní odměnou je zde příspěvek na dovolenou v hodnotě deseti a patnácti tisíc. Jak už bylo řečeno, bodový systém je sestaven tak, že 1 bod získaný pracovníkem představuje náklad pro společnost 20 Kč. Manažer teda fixními body získá 300 Kč, za mimořádné výkony může získat dalších pomyslných 600 Kč, tedy celkově 900, za které si může vybrat nějaký poukaz nebo si body střídat a vybrat si pak jednu hodnotnější odměnu. Z důvodu rozdílnosti náročnosti práce jsou právě jednotlivé pracovní pozice rozděleny do různých bodových kategorií (viz tab. 14). Celý systém je tvořen tak, aby si například i recepční mohla za celý rok při nadstandartních výkonech vybrat jako odměnu například mobilní telefon, nebo vzdělávací kurz. Samozřejmě i při snaze a dodržování nadstandartních pracovních výkonů jí to bude trvat déle, než manažerovi.

Body jsou sestaveny právě tak, aby byly dobrou motivací pro pracovníky, ale také aby byly rámci možností přijatelné pro hotelovou společnost po finanční stránce.

Tab. 18 Struktura odměn systému cafeteria (vlastní zpracování)

Odměna	Body
Příspěvek na sportovní a kulturní aktivity v hodnotě 300 Kč	15
Příspěvek na sportovní a kulturní aktivity v hodnotě 500 Kč	25
Příspěvek na sportovní a kulturní aktivity v hodnotě 1000 Kč	50
Volný den navíc	15
Voucher na služby hotelové sítě v hodnotě 500 Kč	25
Voucher na služby hotelové sítě v hodnotě 1000 Kč	50
Dárkový balíček pro ženy v hodnotě 1500 Kč	75
Dárkový balíček pro muže v hodnotě 1500 Kč	75
Příspěvek na vzdělávací kurz dle vlastního výběru v hodnotě 3000 Kč	150
Příspěvek na vzdělávací kurz dle vlastního výběru v hodnotě 5000 Kč	250
Mobilní telefon Huawei Y6	175
Mobilní telefon Huawei P8 Lite	250
Notebook	400
Příspěvek na dovolenou v hodnotě 10000 Kč	500
Příspěvek na dovolenou v hodnotě 15000 Kč	750

10.3 Základní vzdělávání pracovníků

Pro hotelovou společnost je lidský kapitál velmi důležitý a právě proto by mělo vedení zajistit svým zaměstnancům možnosti vzdělávání formou různých školení a kurzů, a neustále tak rozvíjet znalosti a dovednosti pracovníků a zároveň tím zkvalitňovat služby, protože právě kvalita služeb má velký podíl na spokojenosti hostů a úspěchu hotelu.

Odborné vzdělávání pomůže přispět nejen k rozšíření znalostí, dovedností a zdokonalování pracovníků, ale také zvýšit jejich spokojenost a zamezit časté fluktuaci. V důsledku toho se zvýší celková konkurenceschopnost celé hotelové sítě.

Navrhované formy vzdělávání pracovníků jednotlivých oddělení:

Personální oddělení

Správný výběr pracovníků, kteří budou odpovídat požadavkům konkrétní pracovní pozice a budou práci vykonávat rádi a precizně, je základem pro úspěch celého podniku. Pro personální oddělení navrhuji kurz týkající se správného výběrového řízení zaměstnanců, protože častá fluktuace pracovníků může být způsobena nesprávným postupem při jejich výběru nebo také tím, že jim nejsou poskytnuty přesné informace týkající se náplně práce apod. Tento kurz by měl pracovníky personálního oddělení zdokonalit ve správném definování potřeb týkajících se pracovníků na danou pozici, naučit se vytvořit správnou strukturu pohovoru, zlepšovat se pomocí na praktických cvičeních přijímacího pohovoru, a zdokonalit své reakce na různé typy lidí. Díky absolvování takového kurzu bude pracovník personálního oddělení sám schopen analyzovat získané informace a vybrat tak toho nejlepšího pracovníka na danou pozici. Tento dvoudenní kurz by byl přímo určen pro vedoucí personálního oddělení hotelové sítě je sice cenově náročnější, ale dle mého názoru pro společnost velmi potřebný a určitě se projeví na budoucích pracovnících, kteří by měli být stálejší a spokojenější. Kurz doporučuji absolvovat u společnosti Top vision. (Top vision, 2016)

Manažeři hotelů

Většina pracovníků, kteří působí na manažerských pozicích a vedou jednotlivé hotely, se na tyto pozice vypracovali z nižších pracovních pozic, a z toho důvodu by bylo vhodné jejich manažerské vzdělání více rozvíjet. Znalosti a dovednosti, které získali v praxi, jsou sice velmi důležité, ale je potřeba doplnit i o obecné znalosti získané prostřednictvím právě vzdělávání. Doporučuji kurz speciálně zaměřený pro vedení a manažery hotelů u společnosti Hotel Consult, kde je kurz pořádán pro skupinu, do které se vlezou všichni manažeři hotelové sítě, trvá jedno odpoledne a probíhá prostřednictvím tréninku případových studií s cílem podpořit týmovou práci, poznat lépe sebe samého a motivovat se a provokovat k novým nápadům zaměřených na svou práci. (Hotel, restaurant and travel and management consulting, 2016) Další kurz, který navrhuji pro manažery jednotlivých hotelů, je kurz zaměřený na ovlivňování spokojenosti, motivace a výkonů podřízených pracovníků, ve kterém se manažeři dozvědí, informace o principech vylepšení komunikace, jak posílit důvěru i autoritu a jak převést zaměstnance z jakéhosi režimu „musím“ do režimu „chci“. Kurz jsem vybrala u společnosti Top vision. (Top vision, 2016)

Recepční

Jako možnost vzdělávání recepčních hotelu navrhuji kurz zaměřený speciálně pro tyto pracovní pozice, který naučí recepční zvládat náročnou práci, kterou většinou tato pozice představuje. Kurz je zaměřený na schopnost komunikovat s různými typy klientů, zvládat konflikty a nepříjemné situace, které mohou nastat zdokonalovat osobní projekt a vystupování, protože v mnoha situacích je právě pracovník recepce prvním článkem celého ubytovacího procesu klienta a tím pádem má velký podíl na jeho prvním dojmu. Dále by měl naučit recepční jak správně komunikovat s jednotlivými odděleními, plnit jejich pracovní úkoly a efektivně si rozvrhnout práci. Tento kurz doporučuji využít u společnosti CADET GO s.r.o., která sídlí v Praze a nabízí jako jedna z mála kurz přímo určený této pracovní pozici a navíc s možností přizpůsobení dle požadavků vedení společnosti přímo podle konkrétního problému. (Cadet go, 2016)

Housekeeping

Kurz je určený především pro zaměstnance housekeeping úseku, konkrétně pro vedoucí pokojských, která y si může vybrat 7 podřízených pracovníc, které by kurz absolvovaly s ní, protože jeho kapacita je až 8 osob. Nejedná se pouze o informace o pouhém úklidu a čistotě moderního hotelového pokoje, ale také o nové trendy, bezpečnost práce a bezpečnost samotného hosta. Co je ale velmi důležité a užitečné pro celou hotelovou síť, je učení efektivního řízení nákladů. Tento kurz je určený pro skupinu 8 osob a zabere pouze jedno odpoledne. (Hotel, restaurant and travel and management consulting, 2016)

Zaměstnanci stravovacího úseku

Vzdělávání zaměstnanců ve stravovacím úseku by mělo být zaměřené nejen na zdokonalování se v přípravě pokrmů, ale také na umění zvolit správné, pracovat s hosty a neustále zlepšovat poskytované služby. Pro tyto účely jsem vybrala kurz určený pro všechny pracovníky stravovacího úseku od společnosti Hotelconsult, která má bohaté zkušenosti z hotelové praxe. Výhodou je opět skupinové forma školení, které je pro společnost finančně výhodnější a také to, že se jedná o jednodenní efektivní trénink. (Hotel, restaurant and travel and management consulting, 2016)

Financování

Chtěla bych společnost upozornit na existenci projektu ministerstva práce a sociálních věcí, díky němuž může hotelová síť získat finanční prostředky na vzdělávání pracovníků od mi-

nisterstva práce a sociálních věcí, který je spolufinancován z Evropského fondu a státního rozpočtu ČR. Tento projekt má trvat až do listopadu roku 2020 a jeho hlavním cílem je přizpůsobení pracovníků v podniku neustálým změnám na trhu, eliminování rozdílů požadovaných a nabízených kvalifikačních dovedností pracovníků a hlavně řeší problém neochoty zaměstnavatelů investovat finanční prostředky do vzdělávání svých zaměstnanců. (Úřad práce České republiky, 2016)

10.4 ZPŮSOB HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Abychom mohli zaměstnance díky motivačnímu programu správně a objektivně motivovat, musí být zvolen také způsob jejich hodnocení.

Pro systém cafeteria jsou zvoleny fixní body a body za mimořádnou činnost. Je ale potřeba také určit, jakým způsobem budou mimořádné body přiřazované jednotlivým pracovníkům.

Manažeři - manažeři budou hodnoceni přímo generálním ředitelem a majitelem v jedné osobě na základě úspěšnosti jednotlivých hotelů. Nejlepším manažerem bude ten, který vede hotel, který získá v součtu nejvíce bodů v třech následujících kategoriích. Body 1-10 budou přiřazeny podle pořadí v jednotlivých kategoriích

- Celkové tržby
- Celková obsazenost hotelu v %
- Hodnocení hotelu na ubytovacím portále booking.com

Pro pravidelné, měsíční hodnocení a rozdělování nadstandardních bodů, bude každý měsíc asistent generálního ředitele s jeho pomocí vyplňovat následující tabulku.

Tab. 19 Tabulka hodnocení pro manažery (vlastní zpracování)

Manažer svou práci odvedl:	Mimořádné body
Standardně	0
S činnostmi nad rámec své pracovní náplně	15
Velmi nadstandardně, velký přínos pro podnik	30

Pracovníci jednotlivých oddělení - Asistent generálního ředitele bude mít s jeho pomocí za úkol každému zaměstnanci, pracujícímu v některém oddělení, každý měsíc vyplnit tabulku, pro zjištění počtu mimořádných bodů. Nejlepší pracovník z jednotlivých oddělení

bude poté jednou za rok zvolen právě na základě celkových, tedy fixních i mimořádných bodů, dosažených za celý rok.

Tab. 20 Tabulka hodnocení pro pracovníky oddělení (vlastní zpracování)

Pracovník svou práci odvedl:	Mimořádné body
Standardně	0
S činnostmi nad rámec své pracovní náplně	10
Velmi nadstandardně, pomoc - přínos pro podnik	20

Pracovníci nižších pracovních pozic:

Recepční – bude hodnocena na základě informací z dotazníků spokojenosti, který je na každém pokoji. Bude se kontrolovat datum vyplnění dotazníku a podle toho se zjišťovat, které recepční hodnocení náleží.

Pokojská – jako podklad pro hodnocení jednotlivých pokojských bude také dotazník spokojenosti vyplňovaný hosty. Velmi důležité je ale sledovat, kdy na jakém pokoji která pokojská provedla úklid. Tyto skutečnosti bude hlídat vedoucí oddělení housekeeping a bude je značit do formuláře, kde bude zaznačeno, který pokoj, kdy a která pracovnice uklízela.

Kuchař – pracovník na pozici kuchaře bude hodnocen šéfkuchařem, který jim bude také přiřazovat body do navržené tabulky.

Šéfkuchaři budou poté ohodnoceni dle úspěšnosti jejich restaurací, která bude posuzována podle dosažených tržeb.

Číšník, servírka – Obsluhující personál bude hodnocen manažerem hotelu příslušné restaurace, který se stará i o její provoz. Pouze v hotelu č. 1 to bude posuzovat manažer, který se soustředí přímo na stravovací úsek. Pracovníci budou hodnoceni za pomocí bodové stupnice do navržené tabulky.

Tab. 21 Tabulka hodnocení pro pracovníky nižších pozic (vlastní zpracování)

Pracovník svou práci odvedl:	Mimořádné body
Standardně	0
S činnostmi nad rámec své pracovní náplně	5
Velmi nadstandardně, pomoc - přínos pro podnik	10

Pro účely zjištění nejlepších pracovníků z daných pracovních úseků bude využitý součet jednotlivých měsíčních bodových hodnocení. Pouze u manažerů hotelu bude probíhat celkové hodnocení za rok jiným způsobem.

10.5 MYSTERY SHOPPING

Tato metoda patří mezi ty nejobektivnější, a doporučuji ji hotelové síti využívat nejen pro hodnocení pracovníků pro spravedlivé rozdělování odměn a přiřazování bodů do programu cafeteria, ale především pro kontrolu toho, jak pracovníci uplatňují nově získané znalosti a dovednosti v praxi a dodržují různé standardy, je vhodné využít služeb mystery shoppera, nebo agentury, která tyto služby nabízí. Mystery shopper se bude chovat jako řadový zákazník a využije všechny služby hotelu. Tímto způsobem budou objektivněji posouzeny hotelové služby, protože pokud jsou pracovníci kontrolováni například pozorováním, kdy komunikují s hostem a vědí, že je nadřizený sleduje, můžou se chovat úplně jinak, než když v jejich přítomnosti nadřizený není. Kontrola kvality pokrmů může být také zkreslena právě tím, že kuchaři vědí, že vaří pokrm pro jeho posouzení a snaží se více než obvykle.

Navrhuji využít služby agentury HotelConsult, která poskytuje kromě jiného také služby mystery shopping a přímo v oblasti kontroly hotelových služeb má bohaté zkušenosti.

Mystery shopper by měl posoudit a podat zprávu o kvalitě služeb týkajících se především oblastí:

- Komunikace personálu s hosty
- Chování a přístup k zákazníkovi - dle jednotlivých pozic
- Čistota pokojů
- Kvalita pokrmů
- Kvalita a přístup personálu ve stravovacích službách
- Wellness služby

Tímto způsobem kontroly bude mít vedení hotelu objektivní informace o úrovni poskytovaných služeb navíc od osoby, která je školená v tomto oboru. Dále hotelové síti tento způsob kontroly a hodnocení pomůže odhalit, jak pracovníci reagují v různých situacích o veškerých službách hotelu a především o kvalitě zaměstnanců, kteří je poskytují. Výstupem,

který hotel obdrží je zpráva, vypracovaná přesně podle jeho požadavků. Ceny za služby mystery shopping, prováděné v oblasti hotelnictví jsou stanovovány individuálně podle požadavků a potřeb společnosti, zpravidla se ale pohybují okolo 5000 Kč za jednu takovou kontrolu včetně vyhodnocení. Existuje také forma hodnocení kontroly mystery calling, která může být užitečná zejména pro zjištění kvality recepčních. Cena za jeden hovor s následným vyhodnocením se pohybuje okolo 800 Kč, záleží na rozsahu požadavků. (interní zdroje)

10.6 Nákladová analýza projektu

V této části jsou náklady rozděleny na ty, které souvisí s motivačním programem, vzděláváním a hodnocením pomocí služby mystery shopping.

10.6.1 Náklady na motivační program

Finanční benefity

Tab. 22 Příspěvky na penzijní připojištění (vlastní zpracování)

Náklady	Náklady/měsíc	Počet pracovníků	Celkové náklady za rok
Penzijní připojištění pro zaměstnance působící ve společnosti déle než 1 rok	300 Kč	15	54 000 Kč
Penzijní připojištění pro zaměstnance působící ve společnosti déle než 2 roky	500 Kč	8	48 000 Kč
Celkem			102 000 Kč

Cafeteria systém

V hotelové společnosti se nachází mnoho pracovních pozic, které jsou specifické a často vyžadují úplně odlišné požadavky na vzdělání, typy lidí apod. Cafeteria systém odměň jsem zvolila právě z důvodu rozdílnosti vzdělání, kvalifikace, náplně práce, a tím pádem i preferencí zaměstnanců právě hotelové společnosti. Pokojská či recepční bude mít úplně jinou představu o tom, co by ji motivovalo, než například hotelový manažer. Nejdříve jsem zjišťovala body fixní, které pracovníci obdrží každý měsíc, bez ohledu na nějaké další hod-

nocení. Jak už bylo zmíněno, jeden bod představuje pro společnost náklad 20 Kč a díky tomu jsme si vypočítali roční náklady pro jednoho pracovníka dle konkrétních pozic.

Tab. 23 Náklady na cafeteria systém (vlastní zpracování)

Pracovní pozice /náklady	Náklady ročně /1 pracovník		Počet pracovníků	Náklady na fixní body celkem	Náklady na mimořádné body celkem	Maximální náklady
	Fixní body/rok	Mimořádné body/rok				
Manažerské pozice	3 600 Kč	7 200 Kč	6	21 600 Kč	43 200 Kč	64 800 Kč
Pracovníci jednotlivých oddělení	2 400 Kč	4 800 Kč	11	26 400 Kč	52 800 Kč	79 200 Kč
Pracovníci nižších pracovních pozic: (recepční, housekeeping, kuchař, číšník)	1 200 Kč	2 400 Kč	116	139 200 Kč	278 400 Kč	417 600 Kč
Celkem				187 200 Kč	374 400 Kč	561 600 Kč

Náklady na body fixní jsou takové, které bude společnost platit vždy, a jsou dány prostřednictvím fixních bodů, které jsou stanoveny tak, aby byli příjemnou odměnou za práci zaměstnanců, avšak pro podnik nepředstavovali příliš velkou zátěž. Daleko více bodů mohou pracovníci získat právě za mimořádné pracovní výkony, a tím pádem i tyto náklady budou vyšší. Mimořádné náklady se mohou vyšplhat až na částku 374 400 Kč, ale z velké části to právě velmi záleží na vedení společnosti, kolik a hlavně komu body přidělí právě za mimořádnou činnost.

Nejnižší náklady spojené se systémem cafeteria mohou být tedy 187 200 Kč, ale pokud by každý zaměstnanec obdržel všechny mimořádné body, což je nereálné, mohly by se náklady vyšplhat až do výše 561.600 Kč, které jsou maximální a jsou tvořeny náklady na fixní a náklady na veškeré body nabízené všem pracovníkům.

10.6.2 Náklady na základní vzdělávání pracovníků

Náklady na základní vzdělávání pracovníků jsou rozděleny také do dvou skupin. Záleží hlavně na tom, jestli se vedení hotelové sítě rozhodne využít pouze kapacity předem stano-

vených skupin, nebo dopřeje všem pracovníkům hotelů. Osobně navrhuji právě druhou možnost, protože tato investice se společnosti určitě vrátí. Navíc jak jsem již zmínila, je zde možnost o zažádání dotace na podporu podnikového vzdělávání pracovníků, poskytované od ministerstva práce a sociálních věcí a spolufinancované z Evropského fondu a státního rozpočtu ČR.

Tab. 24 Náklady na základní vzdělávání pracovníků (vlastní zpracování)

KURZ	Počet osob ve skupině	Cena za skupinu	Cena pro všechny pracovníky
Personální oddělení	1	7 248 Kč	7 248 Kč
Pro manažery - kurz I.	7	10 000 Kč	10 000 Kč
Pro manažery - kurz II.	1	7 000 Kč	42 000 Kč
Recepční, asistentky	6	8 000 Kč	48 000 Kč
Housekeeping	8	8 000 Kč	32 000 Kč
Zaměstnanci stravovacího úseku	8	8 000 Kč	48 000 Kč
Celkem		48 248 Kč	187 248 Kč

10.6.3 Náklady na vzdělávání pracovníků jako forma odměny

V tabulce č. 26, jsou vyčísleny náklady na vzdělávání, jako forma motivace a odměňování.

Tab. 25 Náklady na vzdělávání formou odměny (vlastní zpracování)

	Druh kurzu	Počet vybraných pracovníků	Cena/jeden pracovník	Celkové náklady
Nejlépe hodnocené recepční	Jazykový kurz	3	x	6 000 Kč
Nejlepší kuchaři hotelové sítě	Kuchařský kurz	3	3 800 Kč	11 400 Kč
Nejlepší manažer	Dle výběru	1	7 000 Kč	7 000 Kč
Nejlepší pracovník ze všech oddělení	Dle výběru	1	4 000 Kč	4 000 Kč
Nejlepší pokojská	Dle výběru	1	3 000 Kč	3 000 Kč
Nejlepší pracovník z obsluhujícího personálu	Dle výběru	1	3 000 Kč	3 000 Kč
Celkem				34 400 Kč

Vzdělávání jako způsob motivace pracovníků je určeno právě pro nejlepší pracovníky různých pracovních pozic a celkové roční náklady na tento způsob motivace a následných odměn jsou 34.400 Kč.

10.6.4 Náklady na služby mystery shopping

Náklady jak už jsem zmínila, jsou závislé na individuálních požadavcích. Po konzultaci s vedením společnosti HotelConsult, jsme ale došli k následující částce, která byla přímo stanovena pro jednu návštěvu hotelu, využití veškerých potřebných služeb k tomu, aby mohl mystery shopper provést výzkum všech požadovaných oblastí, k čemuž dle informací od něho samotného, je zapotřebí minimálně tří dnů. Součástí ceny je také vypracování souhrnné zprávy, která bude obsahovat odpovědi na všechny požadované otázky od vedení hotelové sítě.

Tab. 26 Náklady na služby mystery shopping (vlastní zpracování)

	Jedno využití služby	Počet hotelů	Využití služeb mystery shopping/rok/1hotel	Celkové náklady
Mystery shopping	5000 Kč	6	2	60 000 Kč
Mystery calling	800 Kč	6	6	28 800 Kč
Celkem				88 800 Kč

10.6.5 Celková analýza nákladů

Celkové náklady na projekt jsou tvořeny z nákladů na motivační program, vzdělávání, jak základního, tak toho za odměnu a následného hodnocení využívání získaných zkušeností a dovedností v praxi prostřednictvím služeb mystery shopping.

Tab. 27 Celkové náklady na motivačním a vzdělávacím programem (vlastní zpracování)

	Nejnižší možné náklady	Nejvyšší možné náklady
Motivační program:		
Finanční benefity	102 000 Kč	102 000 Kč
Cafeteria systém	187 200 Kč	561 600 Kč
Základní vzdělávání pracovníků	41 248 Kč	187 248 Kč
Vzdělávání pracovníků - odměna	34 400 Kč	34 400 Kč
Služby mystery shopping	88 800 Kč	88 800 Kč
Celkem	453 648 Kč	974 048 Kč

10.7 Časová analýza projektu

Pro vypracování časové analýzy jsem využila program Win QSB. Každý krok, který je součástí realizace projektu je popsán a je k němu přiřazena doba jeho trvání a vyznačena činnost, která mu předchází.

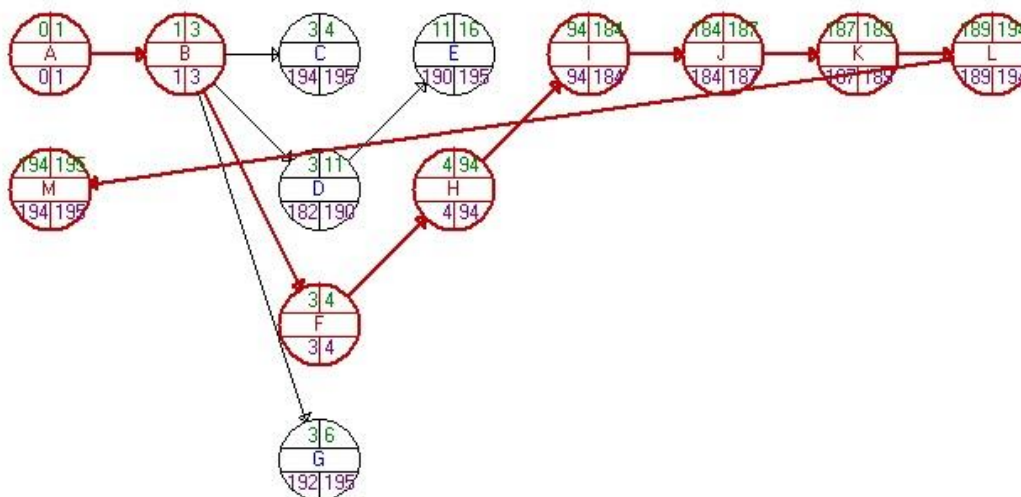
Tab. 28 Jednotlivé kroky realizace projektu a doba trvání (vlastní zpracování)

Symbol činnosti	Název činnosti	Doba trvání (dny)	Předcházející činnosti
A	Předání vypracovaného projektu vedení hotelové sítě	1	
B	Prostudování projektů, zodpovězení dotazů, přijetí projektu	2	A
C	Představení nové organizační struktury všem pracovníkům	1	B
D	Drobné úpravy motivačního programu a tvorba formulářů pro systému hodnocení	8	B
E	Představení motivačního a vzdělávacího programu zaměstnancům	5	D
F	Kontaktování školících agentur	1	B
G	Vytvoření a zprovoznění schránek důvěry	3	B
H	Školení pracovníků	90	F
I	Testování projektu	90	H
J	Hodnocení hotelových služeb pomocí mystery shopping	3	I
K	Vyhodnocení celého projektu	2	J
L	Plánování firemního setkání	5	K
M	Pracovní setkání všech zaměstnanců hotelu, vyhodnocení výsledků	1	L

04-13-2016 04:41:39	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	2	1	3	1	3	0
3	C	no	1	3	4	194	195	191
4	D	no	8	3	11	182	190	179
5	E	no	5	11	16	190	195	179
6	F	Yes	1	3	4	3	4	0
7	G	no	3	3	6	192	195	189
8	H	Yes	90	4	94	4	94	0
9	I	Yes	90	94	184	94	184	0
10	J	Yes	3	184	187	184	187	0
11	K	Yes	2	187	189	187	189	0
12	L	Yes	5	189	194	189	194	0
13	M	Yes	1	194	195	194	195	0
	Project Completion Time	=	195	days				
	Number of Critical Path(s)	=	1					

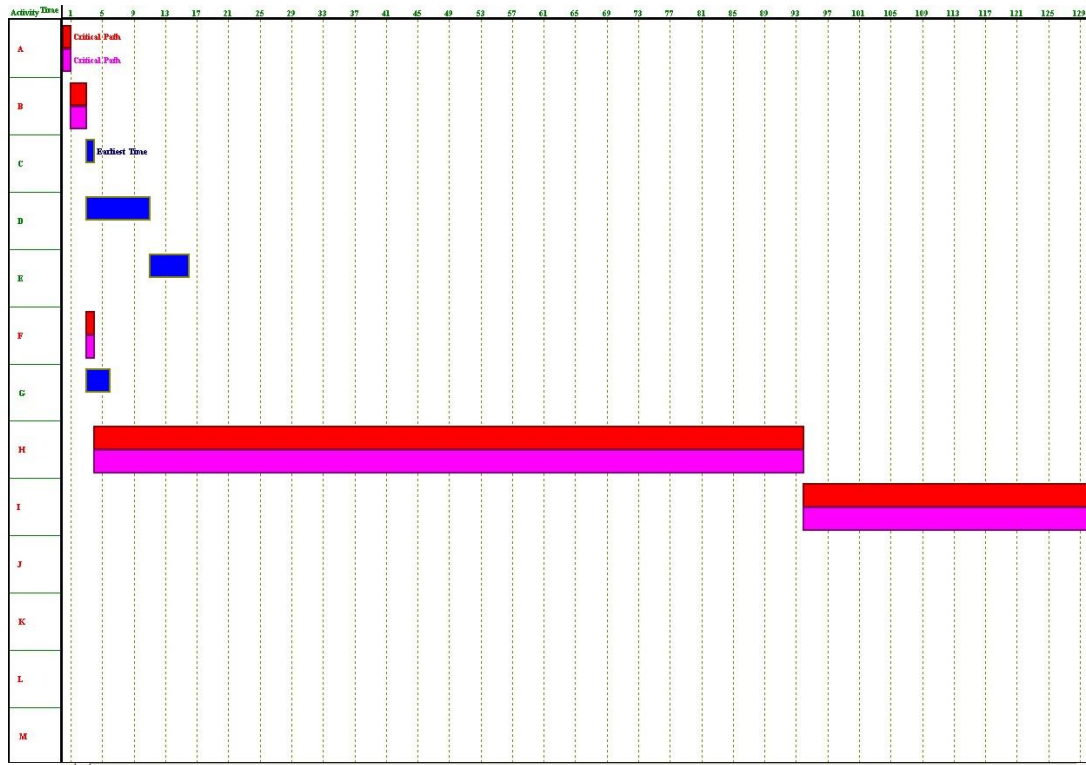
Obr. 4 Kritická cesta a časové rezervy (vlastní zpracování)

S pomocí programu Win QSB vznikla následující tabulka, ve které je vypočítána kritická cesta tvořená jednotlivými činnostmi. Doba celého projektu je tedy dle programu 195 dní. Pokud tedy společnost převezme projekt 1. června a bude postupovat dle plánu, stihne se všechno, jak je stanoveno, včetně pracovního setkání, které se stihne uskutečnit těsně před Vánocemi, a budou zde také prezentovány výsledky projektu.



Obr. 5 Síťový graf (vlastní zpracování)

Na obrázku síťového grafu vygenerovaného programem Win QSB vidíme, přes které činnosti vede cesta, která nemá žádnou časovou rezervu, tzv. kritická cesta. Pokud by se nějaká z těchto činností časově protáhla, naruší se tím i časový harmonogram celého projektu. Časovou rezervu poté poskytují činnosti C, D, E a G.



Obr. 6 Ganttův diagram (vlastní zpracování)

10.8 Riziková analýza projektu

V každém projektu se musí zaměřit pozornost také na rizika, která mohou nastat. Na základě zjištěných informací jsme stanovila případná rizika zavedení projektu:

- Pracovníci nebudou nově získané znalosti a dovednosti využívat v praxi
- Zaměstnanci nebudou souhlasit s hodnocením vedení
- Špatně provedené školení
- Nezískání dotace na vzdělávání pracovníků
- Nedostatek financí na projekt
- Nesplnění očekávání projektu

V analýze rizik jsem jednotlivým rizikům přiřadila pravděpodobnost jejich výskytu, závažnost jejich dopadu a také navrhla opatření, které by mohly těmto rizikům předejít.

Tab. 29 Riziková analýza (vlastní zpracování)

	Pravděpodobnost výskytu rizika	Závažnost dopadu rizika	Opatření
Pracovníci nebudou nově získané znalosti a dovednosti využívat v praxi	střední	vysoká	Náhodné kontroly Mystery shopping
Zaměstnanci nebudou souhlasit s hodnocením vedení	střední	vysoká	Objektivní způsob hodnocení
Spatně provedené školení	nízká	střední	Správný výběr školitele
Nezískání dotace na vzdělávání pracovníků	střední	vysoká	Správně vypracovaná a sestavená žádost
Nedostatek financí na projekt	střední	vysoká	Realizace jen některých vybraných opatření
Nesplnění očekávání projektu	nízká	vysoká	Správné a striktní dodržování pravidel projektu

Rizikem celého projektu, které bylo označeno střední pravděpodobností výskytu, je nedostatek financí na uskutečnění projektu a všech jeho částí. Pokud by tato situace nastala, je možné, aby vedení společnosti vybralo pouze některé změny a opatření, které projekt obsahuje a na ty se zaměřila. Velkou nadějí jsou ale dotace od Ministerstva práce a sociálních věcí, které podporuje s pomocí Evropského sociálního fondu právě oblast vzdělávání zaměstnanců, a díky tomu tak zlepšila adaptabilitu zaměstnanců, snížila nesoulad mezi požadovanými a nabízenými kvalifikačními předpoklady a podpořila zaměstnavatele, kteří jsou mnohdy neochotní investovat do rozvoje a vzdělávání svých zaměstnanců. Riziko je ovšem také to, že tento příspěvek na vzdělávání nebude schválen, tomu ale může společnost předejít opravdu precizně vypracovanou žádostí.

Jako střední riziko je vyhodnocen nesouhlas zaměstnanců s hodnocením vedení pro účely odměňování, tomu ale může společnost předejít navrženým, jasně daným a strukturovaným hodnocením prostřednictvím formulářů, které vyhotoví personální oddělení.

Riziko nevyužívání získaných znalostí a dovedností získaných vzděláváním všech pracovníků je možné eliminovat náhodnými kontrolami prostřednictvím služeb mystery shopping.

Jako nízké riziko je ohodnoceno špatně provedené školení, a to z důvodu výběru opravdu kvalitních agentur a školitelů, kteří mají bohatou praxi v oboru a umí předávat potřebné informace a zkušenosti vhodnými formami dál.

Dalším rizikem, které je také ohodnoceno nízkou pravděpodobností, je nesplnění očekávání projektu, protože pokud budou správně dodržována pravidla a striktně aplikovány všechny části projektu, budou všechny očekávané přínosy projektu splněny.

10.9 Přínosy projektu

Cílem projektu bylo zvýšení konkurenceschopnosti hotelové sítě prostřednictvím vytvoření organizační struktury, motivačního a vzdělávacího programu, a tím dosáhnou spokojenosti a vyšší kvalifikace a odbornosti pracovníků a zvýšení kvality poskytovaných služeb.

Při tvoření projektu jsem se snažila eliminovat nejslabší stránky řetězce, které vyplynuly z analytické části. Při odsouhlasení realizaci projektu, by hotel měl zaznamenat déle vyjmenované přínosy a pocítit celkové zlepšení, které se odrazí především na spokojených pracovnících, kteří mají svou práci rádi a na dané pozici vydrží, lepší kvalitě poskytovaných služeb a tím pádem budou i spokojenější zákazníci.

Předpokládám, že největšími přínosy celého projektu budou:

- Jasně dané pracovní vztahy a kompetence
- Motivovaní zaměstnanci
- Snížení fluktuace pracovníků zejména na nižších pracovních pozicích
- Kvalifikovaní a spokojení pracovníci
- Zvýšení celkové kvality hotelových služeb
- Více spokojených hostů, kteří se do hotelů vracejí
- Zvýšení tržeb

Díky sestavení pevné organizační struktury, kde jsou jasně stanovené pracovní vztahy a vymezené kompetence, se zlepšila situace napříč celé společností. Tato situace byla do této doby velmi nepřehledná, zmatená a často zde docházelo k chaotickým situacím.

Hlavním přínosem projektu jsou však spokojení pracovníci motivovaní k lepším pracovním výkonům. Díky možnosti vzdělávání, které bude pracovníkům nabízeno, bude společnost plná kvalifikovaných zaměstnanců, kteří jsou spokojení, motivovaní a navštěvují své zaměstnání s radostí, což se také pozitivně odrazí na přístupu jednotlivých pracovníků k zákazníkům. Tato skutečnost se také pozitivně podepíše na snížení fluktuaci pracovníků, ke které v současné době ve společnosti dochází velmi často.

Kvalita služeb je pro hotelovou společnost velmi důležitá, protože i kdyby byl host ubytovaný v nádherném a přepychovém hotelu, ale jeho pokoj by nebyl dostatečně uklizený, personál by byl nepříjemný a s jídlem by byl zákazník nespokojený, zcela jistě už by hotel znovu nenavštívil.

Zavedení motivačního programu povede právě ke zvýšení celkové kvality služeb, prostřednictvím snahy pracovníku dosahovat co nejlepších výkonů, a tím pádem ke zvýšení počtu spokojených hostů, kteří se budou do hotelů vracet a také je doporučovat dál. Tato situace bude mít také pozitivní dopad na tržby celé hotelové sítě.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo vypracovat projekt, který povede ke zvýšení konkurenceschopnosti vybrané hotelové sítě, na základě zjištěných výsledků a informací.

V teoretické části byly formou literární rešerše zpracovány témata týkající se marketingových služeb v hotelnictví, rozšířeného marketingového mixu a konkurenceschopnosti.

Praktická část práce byla rozdělena na analytickou a projektovou. V části analytické jsem se zaměřila na představení hotelové společnosti, její historii a lokalitu jednotlivých ubytovacích zařízení. Dále jsem rozebrala problémy hotelové sítě s organizační strukturou a podrobně analyzovala jednotlivé prvky rozšířeného marketingového mixu. V této části jsem vypracovala také analýzu SWOT a PEST. Prostřednictvím dotazníkového šetření jsem zjišťovala spokojenost zaměstnanců se stylem řízení v podniku, motivačním a vzdělávacím programem.

Motivace je jednou z nejdůležitějších manažerských činností, neboť právě ona představuje příčinu veškerého lidského jednání a právě z důvodu zjištění nedostatků, týkající se právě nemotivovaných zaměstnanců, kteří nemají možnost vzdělávání, jsem se rozhodla v projektové části vytvořit motivační a vzdělávací program, a také pevnou organizační strukturu, která v hotelové síti doposud nebyla. V motivačním programu je kromě finančních benefitů navržen cafeteria systém odměn, který mi přišel jako velmi vhodný pro hotelovou společnost, kde se setkává spousta pracovníků různé pracovní náplně a vzdělání, tím pádem také odlišných preferencí. Dále je zde sestaven vzdělávací program a způsob kontroly mytery shopping, díky které zjistí vedení objektivní výsledky, zda nově získané znalosti a dovednosti využívají pracovníci v praxi. Časová analýza ukázala, že je na projekt potřeba 156 dní, tedy šest a půl měsíce, ale společnost si tuto dobu trvání může upravit dle svého. Nejnižší celkové náklady jsou vyčísleny na 453 648 Kč, ty nejvyšší poté na 974 048 Kč. Celkové náklady jsou uvedeny v rozmezí hlavně díky fixním a mimořádným bodům v motivačním systému cafeteria, a o celkové výši tedy rozhoduje hlavně vedení společnosti a to, jakým způsobem se pracovníci k této formě motivace postaví. V rizikové analýze jsou vyjmenovány a popsány možná rizika a navrhnuty proti nim opatření.

Pracovníci musí věřit, že jsou schopni dosáhnout stanovených cílů a tím pádem i požadavků ze strany vedení. Vedení ale musí zaměstnance motivovat, protože právě tím jim dávají směr a pohání je vpřed.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje:

ARMSTRONG, Gary a Philip KOTLER, 2015. *Marketing: an introduction*. Twelfth edition. Boston: Pearson, 672 s. ISBN 978-1-292-01678-8.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BERÁNEK, Jaromír, 2013. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 335 s. ISBN 978-80-86724-45-4.

ČERNÝ, Jiří a Jiří KRUPIČKA, 2004. *Moderní hotel: nový*. 2. vyd. Úvaly: Ratio, 224 s. ISBN 80-86351-07-6.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

GOELDNER, Charles R a J RITCHIE, 2009. *Tourism: principles, practices, philosophies*. 9 ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, 624 s. ISBN 9780470084595.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.

KIRÁLOVÁ, Alžbeta, 2006. *Marketing hotelových služeb*. Vyd. 2. Praha: Ekopress, 148 s. ISBN 80-86119-44-0.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLMAN, Luděk, 2012. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde, 191 s. ISBN 978-80-7201-892-5.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 277 s. ISBN 802470966X.

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS, 2014. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1.

MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

PAYNE, Adrian, 1996. *Marketing služeb*. Praha: Grada. 247 s. ISBN 80-7169-276-X.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 121 s. ISBN 8071793671.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

VAŠTÍKOVÁ, M., 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně 2.*, aktualiz. a rozš. vyd., Praha: Grada. 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

Elektronické zdroje:

Businesscenter.cz: Zákony a právní normy [online]. [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <http://business.center.cz/>

Cadetgo: Otevřené a firemní kurzy [online]. [cit. 2016-04-14]. Dostupné z: <http://www.cadetgo.cz/>

Centrum Babylon Liberec: CENTRUM BABYLON přináší návštěvníkům odměny za platby kartou [online]. Liberec, 2015 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <https://www.centrumbabylon.cz/wellness-hotel-babylon-1.html>

Centrum Babylon Liberec: Vítejte v Babylonu [online]. Liberec, 2015 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <https://www.centrumbabylon.cz/>

Clarion Grand Hotel Zlatý Lev: Vítejte v Babylonu [online]. Liberec [cit. 2016-04-07]. Dostupné z:

http://www.clariongrandhotelzlatylev.com/cs/?r=3832272&gclid=CKfrPCs_MsCFYidGwodAqMBOw

Český statistický úřad [online]. [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

Fénix inspiration design hotel: Originální samoobslužný hotel [online]. Liberec [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://www.hotelfenix.cz>

HOTEL, RESTAURANT AND TRAVEL MANAGEMENT CONSULTING: HotelConsult [online]. [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <http://hotelconsult.cz/index.htm>

Pražský kulinářský institut: Prostě Vás naučíme vařit [online]. [cit. 2016-04-14]. Dostupné z: <http://www.prakul.cz/course/course>

Statutární město Liberec: Visit Liberec [online]. Liberec: Městské informační centrum Liberec [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <http://www.visitliberec.eu/>

StudyLine: Education agency [online]. [cit. 2016-04-14]. Dostupné z: <http://www.studyline-lbc.cz/index.html>

Top Vision: Jednička v manažerském vzdělávání [online]. [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <http://www.topvision.cz/>

Úřad práce české republiky: Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II (POVEZ II) [online]. [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/esf/projekty_v_realizaci/celorep/povez-ii

Wellness Hotel Babylon: Vítejte v Babylonu [online]. Liberec [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://www.hotelbabylon.cz/cs/>

Interní zdroje

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČR	Česká republika
CGH	Clarion Grand Hotel
PEST	Analýza politicko-legislativního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí
PR	Public relations
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
VIP	Velmi důležitá osoba

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Nejlepší formy motivace pracovníků (vlastní zpracování)</i>	<i>56</i>
<i>Obr. 2 Nejzajímavější formy vzdělávání podle zaměstnanců (vlastní zpracování).....</i>	<i>57</i>
<i>Obr. 3 Nově navržená organizační struktura hotelové sítě (vlastní zpracování)</i>	<i>65</i>
<i>Obr. 4 Kritická cesta a časové rezervy (vlastní zpracování)</i>	<i>84</i>
<i>Obr. 5 Síťový graf (vlastní zpracování)</i>	<i>84</i>
<i>Obr. 6 Ganttův diagram (vlastní zpracování).....</i>	<i>85</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Charakteristika jednotlivých hotelů (interní zdroje)</i>	40
<i>Tab. 3 Cena ubytovacích služeb hotelové sítě (vlastní zpracování)</i>	42
<i>Tab. 4 Ceník stravovacích služeb (vlastní zpracování)</i>	43
<i>Tab. 5 Počet zaměstnanců jednotlivých oddělení (interní zdroj)</i>	46
<i>Tab. 6 Doba zaměstnání pracovníků (vlastní zpracování)</i>	47
<i>Tab. 7 SWOT analýza (vlastní zpracování)</i>	49
<i>Tab. 8 Charakteristika respondentů (vlastní zpracování)</i>	55
<i>Tab. 9 Dotazník – otázka č. 1 (vlastní zpracování)</i>	55
<i>Tab. 10 Dotazník – otázka č. 2 (vlastní zpracování)</i>	55
<i>Tab. 11 Dotazník – otázka č. 3 (vlastní zpracování)</i>	56
<i>Tab. 12 Dotazník – otázka č. 5 – možnosti vzdělávání (vlastní zpracování)</i>	57
<i>Tab. 13 Výsledek provedené analýzy (vlastní zpracování)</i>	59
<i>Tab. 14 Analýza a srovnání hotelů hotelové sítě a konkurence (vlastní zpracování)</i>	60
<i>Tab. 15 Příspěvek na penzijní připojištění podle doby zaměstnání (vlastní zpracování)</i>	68
<i>Tab. 16 Jazykové kurzy němčiny (vlastní zpracování)</i>	70
<i>Tab. 17 Kurzy pro kuchaře hotelové sítě (vlastní zpracování)</i>	70
<i>Tab. 18 Fixní a mimořádné body jednotlivých pracovních pozic (vlastní zpracování)</i>	71
<i>Tab. 19 Struktura odměn systému cafeteria (vlastní zpracování)</i>	73
<i>Tab. 20 Tabulka hodnocení pro manažery (vlastní zpracování)</i>	76
<i>Tab. 21 Tabulka hodnocení pro pracovníky oddělení (vlastní zpracování)</i>	77
<i>Tab. 22 Tabulka hodnocení pro pracovníky nižších pozic (vlastní zpracování)</i>	77
<i>Tab. 23 Příspěvky na penzijní připojištění (vlastní zpracování)</i>	79
<i>Tab. 24 Náklady na cafeteria systém (vlastní zpracování)</i>	80
<i>Tab. 25 Náklady na základní vzdělávání pracovníků (vlastní zpracování)</i>	81
<i>Tab. 26 Náklady na vzdělávání formou odměny (vlastní zpracování)</i>	81
<i>Tab. 27 Náklady na služby mystery shopping (vlastní zpracování)</i>	82
<i>Tab. 28 Celkové náklady na motivačním a vzdělávacím programem (vlastní zpracování)</i>	82
<i>Tab. 29 Jednotlivé kroky realizace projektu a doba trvání (vlastní zpracování)</i>	83
<i>Tab. 30 Riziková analýza (vlastní zpracování)</i>	86

SEZNAM PŘÍLOH

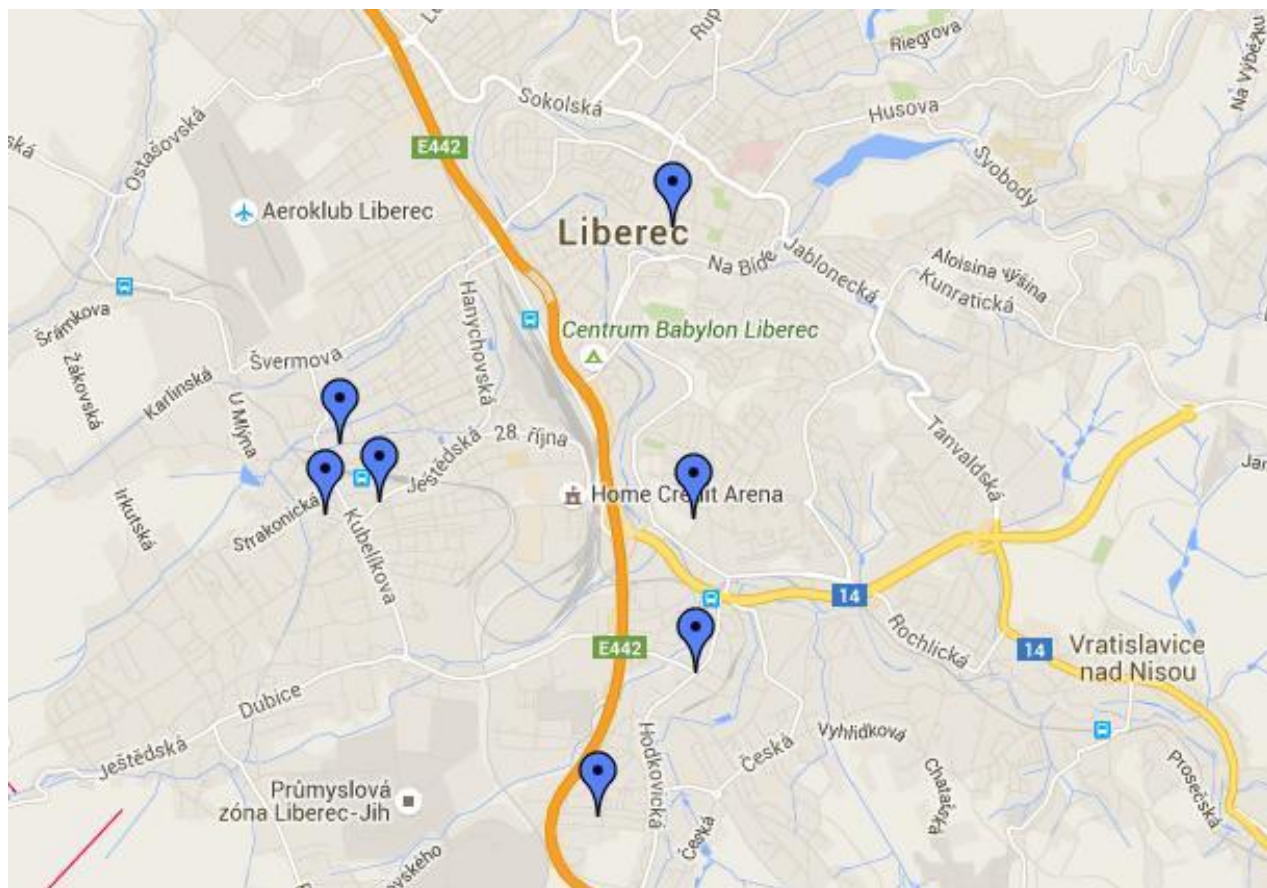
PŘÍLOHA P I: MAPA LOKACÍ HOTELŮ

PŘÍLOHA P II: CENÍK SVATEBNÍCH BALÍČKŮ

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK

PŘÍLOHA P IV: GRAFY ANALÝZY ZÁKAZNÍKŮ

PŘÍLOHA P I: MAPA LOKACÍ HOTELŮ



PŘÍLOHA P II: CENÍK SVATEBNÍCH BALÍČKŮ

SVATEBNÍ DEN ZA 490,- Kč

Plánujete svatbu? Chcete si svůj den užít a nechat ostatní, aby se o Vás starali? My se staráme rádi - přípravu a realizaci svatební oslavy či obřadu nechte na nás!

Po zaslání poptávky Vás obratem kontaktujeme a náš manažer cateringových akcí si s Vámi sjedná osobní schůzku.

Co nabízíme?

- realizaci a celkovou koordinaci svatby dle Vašich požadavků a přání
- realizaci obřadu a svatebního večírku v jednom z našich hotelů - včetně ubytování
- novomanželské luxusní apartmá s romantickou výzdobou
- realizaci svatby ve Vámi zvoleném místě
- vlastní obsluhující personál – šéfkuchař, číšníci, servírky, barmani
- zajištění živé kapely/Dj, taneční parket
- zajištění profesionálního fotografa

Nabídka není finální, lze ji samozřejmě upravit a kombinovat dle Vašeho přání.

Svatební den za 490,- Kč/osoba

Ukázka – Svatební obědové menu

- **Aperitiv**
 - Cinzano Bianco 0,1 l / os
- **Předkrm**
 - Bruschetta 80 g / os
- **Polévka**
 - Domácí hovězí vývar s játrovými knedlíčky a nudlemi
- **Hlavní chod**
 - Vepřová panenka se sýrovo-mandlovou omáčkou, krokety 200 g / os
- **Káva**
 - Espresso Manuel

Ukázka - Večerní gastronomický program

Ukázka večerního gastronomického programu

- **Studené rautové pohoštění (založeno na rautových stolech)**
 - Koktejlové kuřecí a vepřové mini řízečky s cherry rajčátky a nakládanými okurkami

- Capresse (mozzarella prokládaná rajčaty a čerstvou bazalkou, doprovázená olivovým olejem a octem aceto balsamico)
 - Uzeninové mísy podávané s nakládanou zeleninou – výběr z českých uzenin (vysočina, hercules, paprikáš, pikantní klobása, šunka, moravské uzené)
 - Sýrové mísy dekorované ovocem – výběr z českých sýrů (uzený eidam, madeland, blatácké zlato, hermelín, niva)
 - Ovocné mísy – pokrájené čerstvé ovoce (jablka, pomeranče, banány, kiwi, melouny)
100 g / os
 - **Salátový bar (připraveno u rautových stolů)**
 - Trhaný ledový salát ve sladkokyselém nálevu s pečenou slaninou a krutony
 - Crudité (na kousky krájená syrová zelenina - řapíkatý celer, mrkvička, bílá ředkev, květák, okurka, rajčata, paprika, brokolice, podávaná s jogurtovými dressingy a dipy - hosté si namáčejí zeleninu do studených omáček) 100 g / os
 - **Dresinky a dochucovadla k zelenině**
 - Bylinkový dresink, česnekový, francouzský, italský pikantní, jogurtový, sůl, pepř, olivový olej, vinný a balsamico ocet
 - **Doplňky 4 ks/os**
 - Banketní pečivo, tmavý a světlý chléb
- Doplňující služby**

Tyto služby nejsou zahrnuty v kalkulaci

- v případě konání svatby v jednom z našich hotelů – obsluhující personál a kuchař, mobiliář a inventář **zdarma**
- v případě konání svatby ve Vámi zvoleném místě – platba dopravy, obsluhujícího personálu a kuchaře, mobiliáře a inventáře
 - mzda číšník/servírka - 150Kč/hod
 - mzda kuchař – 250Kč/hod
 - doprava 15 Kč/ km
 - mobiliář a inventář 1000Kč-5000 Kč (dle počtu hostů)
- výzdoba, oltář **zdarma**
- party stany v našem vlastnictví zdarma, u speciální poptávky cena dle ceníku našeho dodavatele
- taneční parket v našem vlastnictví zdarma
- profesionální fotograf od 1000 do 4000 Kč – dle konkrétních požadavků
- živá kapela / Dj od 3000 do 8000 Kč – dle konkrétních požadavků

Kontakty:

Jana Procházková – manažer cateringových akcí

Tel: XXXXXXXXXX

e-mail: [REDACTED]

SVATEBNÍ DEN ZA 690,- Kč

Plánujete svatbu? Chcete si svůj den užít a nechat ostatní, aby se o Vás starali? My se staráme rádi - přípravu a realizaci svatební oslavy či obřadu nechte na nás!

Po zaslání poptávky Vás obratem kontaktujeme a náš manažer cateringových akcí si s Vámi sjedná osobní schůzku.

Co nabízíme?

- realizaci a celkovou koordinaci svatby dle Vašich požadavků a přání
- realizaci obřadu a svatebního večírku v jednom z našich hotelů - včetně ubytování
- novomanželské luxusní apartmá s romantickou výzdobou
- realizaci svatby ve Vámi zvoleném místě
- vlastní obsluhující personál – šéfkuchař, číšníci, servírky, barmani
- zajištění živé kapely/Dj, taneční parket
- zajištění profesionálního fotografa

Nabídka není finální, lze ji samozřejmě upravit a kombinovat dle Vašeho přání.

Svatební den za 690,- Kč/osoba

Ukázka – Svatební obědové menu

- **Aperitiv**
 - Portské víno 0,1 l / os
- **Předkrm**
 - Šunková rolka plněná křenovou šlehačkou
- **Polévka**
 - Domácí slepičí vývar s masem a nudlemi
- **Hlavní chod 200g/os**
 - Mix druhů masa na grilu (vepřová panenka, hovězí svíčková, kuřecí prso) s čerstvou zeleninkou a kroketami
- **Pochutiny** (založeno na rautových a občerstvovacích stolech) 30g/os
 - Nachos se salsa omáčkou
 - Stříbrné nakládané cibulky
 - Pražené slané mandle, kešu oříšky, pistácie, solené arašidy

Ukázka - Večerní gastronomický programu

- Studené kanapky (založeno na rautových a občerstvovacích stolech) 3ks/os
 - Mini špízy z pečených rajčat, paprik a cukety s pikantní chilli omáčkou
 - Kanapka z žitného chleba s uzeným masem a bylinkovým dipem
 - Kanapka s česnekovou pomazánkou a paprikou
 - Kanapka s pikantní klobásou a černou olivou

- Studené rautové pohoštění 200g/os
 - Koktejlové kuřecí a vepřové mini řízečky s cherry rajčátky a nakládanými okurkami
 - Kuřecí a vepřová roláda
- Salámy a sýry 50g/os
 - Uzeninové mísy podávané s nakládanou zeleninou – výběr z českých uzenin (vysočina, herkules, paprikáš, pikantní klobása, šunka, moravské uzené)
 - Sýrové mísy dekorované ovocem – výběr z českých sýrů (uzený eidam, madeland, blaťácké zlato, hermelín, niva)
- Omáčky a chutney k sýrům
 - Švestkové chutney, mango chutney, med, brusinkový kompot, pikantní marináda
- Salátový bar (připraveno u rautových stolů) 100g/os
 - Trhaný ledový salát ve sladkokyselém nálevu s pečenou slaninou a krutony
 - Crudité (na kousky krájená syrová zelenina - řapíkatý celer, mrkvička, bílá ředkev, květák, okurka, rajčata, paprika, brokolice, podávaná s jogurtovými dresingy a dipy - hosté si namáčejí zeleninu do studených omáček)
 - Těstovinový salát s kuřecím masem
- Dresinky a dochucovadla k zelenině
 - Bylinkový dresink, česnekový, francouzský, italský pikantní, jogurtový s koprem, sůl, pepř, olivový olej, vinný a balsamico ocet, bílý jogurt
- Ovoce (založeno na občerstvovacích stolech) 30g/os
 - Ovocná PYRAMIDA (krájené pomeranče, žlutý a vodní meloun, jablka, kiwi, hroznové víno, hrušky) s čokoládovou fontánou
 - Ovocný salát s broskvovým likérem
- Doplnky 4ks/os
 - Banketní pečivo, tmavý a světlý chléb
 - Bramboráčky

Doplňující služby

Tyto služby nejsou zahrnuty v kalkulaci

- v případě konání svatby v jednom z našich hotelů – obsluhující personál a kuchař, mobiliář a inventář **zdarma**
- v případě konání svatby ve Vámi zvoleném místě – platba dopravy, obsluhujícího personálu a kuchaře, mobiliáře a inventáře
 - mzda číšník/servírka - 150Kč/hod
 - mzda kuchař – 250Kč/hod
 - doprava 15 Kč/ km
 - mobiliář a inventář 1000Kč-5000 Kč (dle počtu hostů)
- výzdoba, oltář **zdarma**
- party stany v našem vlastnictví zdarma, u speciální poptávky cena dle ceníku našeho dodavatele
- taneční parket v našem vlastnictví zdarma
- profesionální fotograf od 1000 do 4000 Kč – dle konkrétních požadavků

- živá kapela / Dj od 3000 do 8000 Kč – dle konkrétních požadavků

Kontakty:

Jana Procházková – manažer cateringových akcí

Tel: [REDACTED]

e-mail: [REDACTED]

SVATEBNÍ DEN ZA 690,- Kč

Plánujete svatbu? Chcete si svůj den užít a nechat ostatní, aby se o Vás starali? My se staráme rádi - přípravu a realizaci svatební oslavy či obřadu nechte na nás!

Po zaslání poptávky Vás obratem kontaktujeme a náš manažer cateringových akcí si s Vámi sjedná osobní schůzku.

Co nabízíme?

- realizaci a celkovou koordinaci svatby dle Vašich požadavků a přání
- realizaci obřadu a svatebního večírku v jednom z našich hotelů – Pytloun Hotel*** Liberec, BEST WESTERN PLUS Pytloun Design Hotelu****, Pytloun City Boutique Hotel****- včetně ubytování
- novomanželské luxusní apartmá s romantickou výzdobou
- realizaci svatby ve Vámi zvoleném místě
- vlastní obsluhující personál – šéfkuchař, číšníci, servírky, barmani
- zajištění živé kapely/Dj, taneční parket
- zajištění profesionálního fotografa

Nabídka není finální, lze ji samozřejmě upravit a kombinovat dle Vašeho přání.

Svatební den za 990,- Kč/osoba

Ukázka – Svatební obědové menu

- **Welcome drink**
 - Mucha Sekt 0,1 l
 - Jahodový džus pro dítě 0,1 l
- **Předkrm**
 - Sušené švestky s parmskou šunkou, banketka 80 g / os
- **Polévka**
 - Domácí hovězí vývar s játrovými knedlíčky
- **Hlavní chod**
 - Masové špízy, šťouchaný brambor 200 g / os
- **Káva**
 - Espresso Manuel

- **Dezert**
 - Hořící zmrzlina

Ukázka - Večerní gastronomický programu

- **Pochutiny** (založeno na rautových a občerstvovacích stolech) 30g/os
Nachos se salsa omáčkou
Stříbrné nakládané cibulky
Pražené slané mandle, kešu oříšky, pistácie, solené arašidy
- **Studené kanapky**(založeno na rautových a občerstvovacích stolech) 3ks/os
Mini špízy z pečených rajčat, paprik a cukety s pikantní chilli omáčkou
Kanapka z žitného chleba s uzeným masem a bylinkovým dipem
Kanapka s česnekovou pomazánkou a paprikou
Kanapka s pikantní klobásou a černou olivou
- **Studené rautové pohoštění** 200 g/os
Koktejlové kuřecí a vepřové mini řízečky s cherry rajčátky a nakládanými okurkami
- Kuřecí a vepřová roláda
Salámy a sýry 50g/os
Uzeninové mísy podávané s nakládanou zeleninou – výběr z českých uzenin (vysočina, hercules, paprikáš, pikantní klobása, šunka, moravské uzené)
Sýrové mísy dekorované ovocem – výběr z českých sýrů (uzený eidam, madeland, blaťácké zlato, hermelín, niva)
- **Omáčky a chutney k sýrům**
Švestkové chutney, mango chutney, med, brusinkový kompot, pikantní marináda
- **Salátový bar** (připraveno u rautových stolů) 100g/os
Trhaný ledový salát ve sladkokyselém nálevu s pečenou slaninou a krutony
Crudité (na kousky krájená syrová zelenina - řapíkatý celer, mrkvička, bílá ředkev, květák, okurka, rajčata, paprika, brokolice, podávaná s jogurtovými dresingy a dipy - hosté si namáčejí zeleninu do studených omáček)
Těstovinový salát s kuřecím masem
- **Dresinky a dochucovadla k zelenině**
Bylinkový dresink, česnekový, francouzský, italský pikantní, jogurtový s koprem, sůl, pepř, olivový olej, vinný a balsamico ocet, bílý jogurt
- **Ovoce** (založeno na občerstvovacích stolech) 30g/os
Ovocná PYRAMIDA (krájené pomeranče, žlutý a vodní meloun, jablka, kiwi, hroznové víno, hrušky) s čokoládovou fontánou
Ovocný salát s broskvovým likérem
- **Doplňky 4 ks/os**
Banketní pečivo, tmavý a světlý chléb
Bramboráčky

Doplňující služby

Tyto služby nejsou zahrnuty v kalkulaci

- v případě konání svatby v jednom z našich hotelů – obsluhující personál a kuchař, mobiliář a inventář **zdarma**

- v případě konání svatby ve Vámi zvoleném místě – platba dopravy, obsluhujícího personálu a kuchaře, mobiliáře a inventáře
 - mzda číšník/servírka - 150Kč/hod
 - mzda kuchař – 250Kč/hod
 - doprava 15 Kč/ km
 - mobiliář a inventář 1000Kč-5000 Kč (dle počtu hostů)
- výzdoba, oltář **zdarma**
- party stany v našem vlastnictví zdarma, u speciální poptávky cena dle ceníku našeho dodavatele
- taneční parket v našem vlastnictví zdarma
- profesionální fotograf od 1000 do 4000 Kč – dle konkrétních požadavků
- živá kapela / Dj od 3000 do 8000 Kč – dle konkrétních požadavků

Kontakty:

Jana Procházková – manažer cateringových akcí

Tel: [REDACTED]

e-mail: [REDACTED]

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK

Dotazník pro zaměstnance

Dobrý den,

jsem studentkou posledního ročníku Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Tento dotazník je vytvořený jako podklad pro moji diplomovou práci. Slouží pro zjištění současné situace a případné zlepšování motivace a vzdělávání pracovníků. Dotazník je anonymní.

Děkuji Bc. Leona Pálko-

vá

Jsem: žena muž (označte prosím křížkem)

Pracovní pozice:

1. Jste spokojen/a se stylem řízení, který je nastaven ve společnosti, ve které pracujete?

- Ano**
- Ne**

2. Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivován/a?

- Ano**
- Nevím**
- Ne**

3. Dle Vašeho názoru je současný motivační program:

- Objektivní**
- Neobjektivní**
- Není ve společnosti zaveden**

4. Co by Vás motivovalo k lepším výsledkům? (Max. 3 odpovědi)

- Finanční ohodnocení**
- Pochvala**

- Volný den navíc
- Voucher na služby hotelu (wellness, restaurace, ubytování)
- Firemní víkendové akce
- Proplácení sportovních, kulturních aktivit
- Vzdělávání
- Jiné:

5. Společnost, ve které pracujete vzdělávání a rozvoj zaměstnanců:

- Nabízí – mám zájem
- Nabízí – nemám zájem
- Nenabízí – mám zájem
- Nenabízí – nemám zájem

6. O jaký typ vzdělávání byste měl/a zájem?

(1 odpověď, pokud jste v otázce č. 5 odpověděli – nemám zájem – neodpovídejte)

- Školení
- Kurzy (gastronomické, jazykové, komunikace se zákazníky...)
- Simulace situací – zaměřená na praxi

PŘÍLOHA P IV: GRAFY ANALÝZY ZÁKAZNÍKŮ

